

İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri

Doruk Uysal Irak
Bahçeşehir Üniversitesi

Özet

Birey-çevre uyumu örgütsel psikolojide önem verilen bir kavram olmuştur. Yapılan çalışmalarda çalışanların örgüt, iş, grup, yönetici gibi çevrenin farklı düzeyleriyle olan uyumlarının iş yerinde önemli olan iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel yurttaşlık davranışları, stres, işten ayrılma gibi çeşitli davranışlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu davranışlar iş yerinde yordamayı amaçladığımız davranışlardır ve bu nedenle çalışanların çevreleriyle olan uyumlarının ölçülmesi ve uyumun ilgili olduğu davranışların belirlenmesi de araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu derleme çalışmasında, birey-çevre uyumu konusunda yapılan çalışmalar incelenmiş ve bu kavramın nasıl tanımlandığı, birey-çevre uyumuna ilişkin teorik yaklaşımlar, kavrama ilişkin farklı bakış açıları, birey-çevre uyumunun farklı düzeyleri, ölçme yöntemleri ve ilişkili olduğu değişkenler tartışılmıştır. Tüm bu bilgiler çerçevesinde birey-çevre uyumunun örgütsel süreçlerde nasıl kullanılabileceği ve gelecekte ne tür çalışmalara ihtiyaç duyulduğuna ilişkin genel bir değerlendirme de sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Birey-çevre uyumu, birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu

Abstract

Person-environment fit is one of the important concepts in organizational psychology. Studies showed that fit between an employee and different levels of environment- organization, job, group or supervisor- are related to important job behaviors such as job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, stress, and turnover. Those behaviors are important to predict in the workplace, so measuring person-environment fit and identifying the behaviors related to fit has been attracted attention. In this literature review, studies about person-environment fit has been examined and important issues like definition of fit, theoretical approaches, different perspectives and levels of fit, measurement techniques of fit and variables that are related to fit has been discussed. In this framework, general evaluation has been done about the practical use of fit in organizational processes and some important questions that need to be searched in future studies were mentioned in this paper.

Key words: Person-environment fit, person-organization fit, person-job fit

Örgütsel Psikolojide birey-çevre uyumu (person-environment fit) oldukça eski bir geçmişe sahiptir. İkinci Dünya savaşından hemen sonra örgütsel davranışı tanımlayan temel ve bir o kadar da önemli düşünce; “Bireyin işine uyum sağlaması” ve “İşin bireye uyum sağlaması” olmuştur (Furnham, 1997). Çevrelerine yüksek düzeyde uyum sağlayan çalışanların hem daha mutlu hem de işlerinde daha verimli oldukları düşünülmektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987; Pervin, 1968; Warr, 2007). Birey ve çevre arasındaki uyum, çalışanın işte kalması, bağlılık, iş doyumu ve sağlıklı olmak gibi pek çok değişken için de önemli bulunmuştur (Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Cable ve DeRue, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Moos, 1987). Edwards ve Shipp (2007) birey-çevre uyumunun iş doyumu, örgütsel bağlılık, zihinsel-fiziksel sağlık, görev ve bağlam performansı ile olan ilişkilerinin önemini vurgulamışlardır. İşte tüm bu nedenlerle birey-çevre uyumu kavramının anlaşılması, pek çok bireysel ve örgütsel sonuç üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu sonuçların yordanabilmesinden dolayı önemlidir.

Birey ve çevresi arasındaki uyum hem kişi hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır düşüncesi temelde kabul edilse de, bu yapının nasıl kavramsallaştırılacağıyla ilgili literatürde var olan karışıklık, bu konuda yapılan çalışmalar için de bir sorun yaratmaktadır (bkz. Kristof, 1996; Ostroff ve Schulte, 2007). Bazı araştırmacılar birey-çevre uyumunu tanımlarken hedefler ya da değerler gibi bireyin ve ortamın sahip olduğu çeşitli özellikler arasındaki benzerliği ele alırken (örn., Cable ve Edwards, 2004; Chatman, 1991; O’Reilly, Chatman, ve Caldwell, 1991) diğer bazı çalışmalarda bu kavram birey ve çevrenin birbirlerinin ihtiyaçlarını veya taleplerini karşılayıp karşılayamadıkları açısından ele alınmıştır (örn., Edwards, 1991; Muchinsky ve Monahan, 1987).

Bu makalenin amacı birey-çevre uyumu kavramına ilişkin farklı yaklaşımları ele alarak, yapılan çeşitli çalışmalar çerçevesinde bu konuyu incelemek ve örgütsel psikoloji için önemini tartışmaktır. Bu bağlamda öncelikle birey-çevre uyumu kavramıyla ilişkili temel yaklaşımlar ele alınacak, kavramın tanımlanmasındaki farklı bakış açıları incelenecektir. Daha sonra birey-çevre uyumunun ölçülmesinde kullanılan yöntemler, birey-çevre uyumu ve ilişkili olduğu önemli değişkenler ve son olarak da örgütsel psikolojideki önemi tartışılacaktır.

Birey-Çevre Uyumu Kavramının Kuramsal Altyapısı

Birey-çevre uyumu konusundaki ilk çalışmalar belirli tutumlar, bilişler ve davranışların bireylerin içinde bulunulan çevresel faktörlerin bir etkileşiminin sonucu olduğuna inanan etkileşimciler (interactionists) tarafından başlatılmıştır (Chatman, 1989; Muchinsky ve Monahan, 1987; Ostroff ve Schulte, 2007). Etkileşimci

yaklaşımına göre sadece bireysel özellikler ya da durumsal özellikler bireylerin tepkilerini ve tutumlarını belirlemede yeterli değildir ancak her ikisinin etkileşiminin sonucu önemli olmaktadır (Schneider, 1983; Terborg, 1981). Bu görüşe göre davranış, bireyin ve çevrenin fonksiyonu olarak ortaya çıkar (Lewin, 1951). Dolayısıyla birey ya da çevre ayrı ayrı düşünülmemeli aksine tek bir fonksiyon olarak düşünülmelidir (Terborg, 1981). Ancak bu yaklaşım bahsedilen etkileşimin nasıl oluştuğuna ilişkin yeterli açıklama yapmadığı için eleştirilmiştir (Ostroff ve Schulte, 2007).

Birey-çevre uyumu araştırmaları Murray’ın (1938) iş ortamı dışında yapılan araştırmalara dayanan ihtiyaç-baskı (need-press) modelinden de oldukça etkilenmiştir. Bu kurama göre bireylerin ihtiyaçları ile çevrenin özellikleri arasındaki uyum önemlidir ve bu uyumun seviyesi bireylerde ihtiyaçlara ilişkin doyum ya da ihtiyaçlara ilişkin yoksunluğa neden olur. Birey-çevre uyumu konusundaki diğer bazı çalışmalar da meslek psikolojisinden etkilenmiştir. Holland’ın (1964) kariyer yaklaşımına (theory of careers) göre bireyler kendi ilgilerine uygun olduğuna inandıkları işleri tercih etmelidirler. Nitelik çalışanların ilgileri, özellikleri ve meslekleri arasındaki uyum kariyer başarısı ve doyum ile ilişkili bulunmuştur (Holland, 1997; Meglino, Ravlin ve Adkins).

Uyum çalışmalarında önemli yeri olan diğer bir yaklaşım ise Schneider’ın (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma (Attraction-Selection-Attrition) düşüncesidir. Holland’ın yaklaşımına benzer olarak Schneider da (1987) benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin daha yüksek olasılıkla benzer işleri yapmayı tercih edebileceklerini ve benzer şekilde davranacaklarını belirtmiştir. Bu düşünceye göre birbirlerine benzeyen kişiler hedeflerinin benzer olduğu ortamlar tarafından çekilirler, orada çalışmak üzere seçilirler ve orada çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Ancak çalışanlar bu ortama uymadıklarına inanırlarsa o zaman ayrılma gerçekleşir yani işyerinden ayrılırlar (Schneider, 1987). Kişisel beklentiler ve örgüt yaşamı arasındaki uyum iş doyumunun da yüksek olmasını sağlar. Schneider’a (1987) göre “ortam, içinde bulunan bireylerin bir fonksiyonudur” (s. 438). Bu ifadesi ile Schneider birey ve çevre arasındaki etkileşimin önemine değinmiştir. Hem Holland’ın (1964) meslek teorisi hem de çekim-seçim-ayrılma düşüncesi, işyerindeki uyum algısında birey ve çevre özelliklerinin etkileşiminin önemini vurgulamışlardır. Holland’ın yaklaşımı kariyer ya da mesleklere daha çok odaklanırken, Schneider’ın çalışması çevre, ortam ya da örgütsel hayata odaklanmıştır.

İş özellikleri kuramı (job characteristics theory) (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldham, 1976, 1980) ya da işe uyum (theory of work adjustment) (Davis ve Lofquist, 1984) kuramı gibi diğer bazı kuramlar ise sadece birey ve iş arasındaki uyumu ele almışlardır.

İş özellikleri kuramına göre beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin anlamlı olması, otonomi ve işten alınan geribildirim gibi temel iş özellikleri, iş doyumu ve motivasyon gibi çalışan sonuçları üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Oldham, 1996). Diğer taraftan işe uyum yaklaşımına göre iş, çalışan ve kişinin çalışma ortamı arasındaki etkileşim olarak kavramsallaştırılabilir. Çalışma ortamında hem bireyin hem de içinde bulunduğu ortamın birbirlerinden bazı talepleri olmaktadır. Örneğin bir çalışanın verilen görevleri yerine getirebilmesi için belirli yeteneklere sahip olması beklenirken, iş ortamının da tercih edilmiş çalışma koşullarına sahip olması beklenir (Dawis ve Lofquist, 1984). Her iki beklenti de karşılandığında uyumluluk ortaya çıkar. Bu iki yaklaşım da birey ve ortama ait özelliklerin uyum içinde olmasının başarılı çalışma ilişkileri ve motivasyonu, iş doyumu ve çalışma etkililiği gibi olumlu sonuçları ortaya çıkaracağını savunmuşlardır (Dawis ve Lofquist, 1984; Hackman ve Oldham, 1980).

Özet olarak birey-çevre uyumu konusundaki çalışmalar bireysel faktörler ve ortamsal faktörlerin bir arada önemli olduğunu savunan pek çok farklı yaklaşımdan etkilenmişlerdir. Bu kuramlar içinde çalışanların benzer değerler, hedefler ve normları paylaşan ve ihtiyaçlarına ve hedeflerine ulaşmalarına olanak sağlayan örgütler tarafından çekilmesi ve bu örgütlerde çalışmaya devam etmesi düşüncesindeki Schneider'ın (1987) yaklaşımı özellikle uyum çalışmalarında etkili olmuştur. Farklı yaklaşımlardan etkilenen bu kavram yine çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Tüm bu tanımlarda amaç "uyumun" ne olduğunu açıklanması olmuştur. Birey-çevre uyumu araştırmalarında incelenen çevrenin hangi düzeyde incelendiği de önemli bir konudur. Bu konuda yapılan çalışmalarda çoğunlukla araştırmacılar farklı düzeylerde yaptıkları çalışmalarda farklı bakış açılarını da tercih edebilmektedirler. Bu bölümde bahsedilen bu farklı düzeyler ele alınacak ve daha sonraki bölümlerde de araştırmalarda tercih edilen bakış açılarıyla ilişkileri incelenecektir.

Birey-Çevre Uyumunun Tanımı ve Farklı Düzeyleri

Birey-çevre uyumu, bireylerin iş, örgüt, grup veya meslek gibi kendilerinin içinde bulunduğu çevre ile aralarında oluşan eşleşme, uyumluluk, bağdaşma ya da benzerliğin derecesi olarak tanımlanmaktadır (örn., Kristof, 1996; Ostroff ve Schulte, 2007; Pervin, 1968; Schneider, 1987; Warr, 2007). Muchinsky ve Monahan, (1987) bu uyumu iş doyumu gibi anlamlı sonuçları ortaya çıkaran bireysel ve durumsal değişkenler arasındaki benzerliğin derecesi olarak tanımlamışlardır. Kristof'a (1996) göre uyum, "kişi ve örgüt (çevre) arasındaki uyumluluktur ve bu (a) en az biri diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında, (c) ya da her ikisi de ortaya çıktığında gerçekleşir" (s. 4-5). Bu

uyumluluk, iş doyumu ve performansın daha yüksek olması, stres ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olması gibi birey için olumlu sonuçları taşımaktadır (Ostroff ve Schulte, 2007). Lofquist ve Dawis (1991) birbiriyle uyumayı bireyin çevresiyle olan uyumlu ilişkisi olarak tanımlamışlardır.

Birey-çevre uyumu yaklaşımı çalışanların özellikleri ile çalışma ortamının özellikleri arasındaki benzerlik üzerine dayalıdır (Ostroff ve Schulte, 2007). Ancak her ne kadar birey ve çevre arasındaki uyumun hem birey hem de örgüt için olumlu sonuçları ortaya çıkaracağı konusunda hemfikir olunsu da bu yapının kavramsal yorumuna ilişkin fikir birliği olmaması konunun çalışılması da zorlaştırmaktadır (bkz. Kristof, 1996; Ostroff ve Schulte, 2007). Bazı araştırmacılar birey-çevre uyumunu kişinin değerleri ve hedefleri gibi çeşitli özellikleri ile çevrenin bu tür özellikleri arasındaki benzerlik olarak tanımlarken (örn., Cable ve Edwards, 2004; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991); diğer bazı araştırmacılar bu kavramı kişinin ve çevrenin birbirlerinin ihtiyaç ya da taleplerini karşılayıp karşılayamamasıyla açıklamaktadır (örn., Edwards, 1991; Muchinsky ve Monahan, 1987).

Diğer taraftan birey-çevre uyumu araştırmalarında çevre farklı düzeylerde incelenebilir yani çevre iş, örgüt, meslek, yönetici ya da grup olarak ele alınabilir (Kristof, 1996; Ostroff ve Schulte, 2007; Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer ve Ferris, 2005). Böylece değerler arasındaki uyum olarak tanımlandığında çalışanın sahip olduğu değerler yöneticisinin değerleriyle (birey-yönetici uyumu), kişiyle aynı işi yapan çalışanlar arasındaki değerlerle (birey-iş uyumu), grup çalışanlarının değerleriyle (birey-grup uyumu) ya da örgütteki diğer çalışanların değerleriyle (birey-örgüt uyumu) karşılaştırılabilir (Ostroff ve Schulte, 2007). Diğer taraftan birey-örgüt uyumu, birey ve örgütün benzer özellikleri paylaştığı ya da birbirlerinin ihtiyaçlarının karşıladıkları zaman ortaya çıkan uyum olarak betimlenirken (Kristof, 1996); birey-iş uyumu, bireyin yetenekleri ve/veya bireyin işinden bekledikleri ve işin özellikleri ya da işin çalışandan bekledikleri arasındaki uyum olarak tanımlanabilir (Edwards, 1991). Diğer düzeylerden olan birey-meslek uyumu kişi ve onun mesleği arasındaki uyumu, birey-grup uyumu ise bireyin grubuyla olan uyumunu ifade etmektedir (Kristof, 1996). Bireyin grubuyla olan uyumunun birey-örgüt uyumundan farklı olduğu çünkü her iki düzeyde farklı normlar ve değerlerden bahsedilebileceği belirtilmiştir (Kristof, 1996).

Yapılan araştırmalarda birey-çevre uyumunda çevrenin hangi düzeyinin incelendiği ile ele alınan bakış açıları arasında bir ilişki görmek mümkündür. Örneğin birey-örgüt uyumu düzeyinde yapılan araştırmalarda çoğunlukla benzerlik uyumu bakış açısı ele alınmakta ve değerler, hedefler, kişilik özellikleri ya da kültür arasın-

daki uyum ölçülmektedir (Adkins, Russell ve Werbel, 1994; Cable ve Edwards, 2004; Cable ve Judge, 1996; Chatman, 1991). Diğer taraftan birey-iş uyumu düzeyinde yapılan çalışmalarda daha çok tamamlayıcı uyum bakış açısı tercih edilmektedir ve ihtiyaç-tamamlama uyumu ve talep-yetenek uyumu kavramları kullanılmaktadır (Cable ve Edwards, 2004; Kristof-Brown, 2000). Birey-çevre uyumu araştırmalarında çevrenin düzeyleri arasındaki farklılıkların (örgüt ya da iş) zaman zaman benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyum arasındaki farklılıklarla karıştırılması bir problem olarak görülebilir (Edwards ve Shipp, 2007).

Diğer taraftan birey-çevre uyumu konusunda yapılan çalışmaların pek çoğunda örgütün ve işin, işyerindeki davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle (örn., Hoffman ve Woehr, 2006; Kristof-Brown, 2000) çevrenin düzeyleri arasından özellikle örgüt ve iş, sıklıkla ele alınmıştır (örn., Cable ve Judge, 1996; Erdoğan ve Bauer, 2005; Lauver ve Kristof-Brown, 2001) ancak her iki düzeyi birarada ele alan çalışma oldukça azdır (Bretz, Rynes, ve Gerhart, 1993; Cable ve Judge, 1996; Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Aslında birey-çevre uyumu konusundaki tüm tanımlar iki taraf arasındaki etkileşimden bahsetseler de literatürdeki farklı bakış açıları bu kavramın çeşitli şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu bölümde birey-çevre uyumu konusunda ele alınan bu farklı bakış açıları incelenecektir.

Birey-Çevre Uyumunda Farklı Bakış Açuları

Birey-çevre uyumu konusunda var olan farklı bakış açıları araştırmalarda uyumun çeşitli şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu konuda iki temel bakış açısı bulunmaktadır; bunlar benzerlik (supplementary) uyumu ve tamamlayıcı (complementary) uyum (Muchinsky ve Monahan, 1987) olarak adlandırılmıştır. Benzerlik uyumu (Kristoff, 1996; Muchinsky ve Monahan, 1987) düşüncesine göre bireyler, çevrelerindeki diğer kişilerle benzer özelliklere, değerlere, normlara ya da ilgilere sahip oldukları için çevreyle uyum içinde olduklarını düşünebilirler. Bu uyum bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki benzerlikten dolayı (Chatman, 1991; Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991) değerlerin uyumu (value congruence) olarak da adlandırılmıştır (Cable ve Edwards, 2004). Bireyler kendi değerleriyle buldukları ortamın değerleri arasında benzerlik olduğunu düşündükleri zaman daha yüksek olasılıkla iş doyumunu hissederler ve daha az olasılıkla işlerinden ayrılırlar (Schneider, 1987), çünkü buldukları ortama ilişkin sahip oldukları tutumları daha olumlu olacaktır (Cable ve Edwards, 2004). Benzerlik uyumu bireyin ve çevresinin karşılaştırılmasına bağlıdır ve bu nedenle hangi çevreden bahsediliyorsa onu oluşturan bireylerle tanımlanır (Edwards ve Shipp 2007). Kelime anlamı ola-

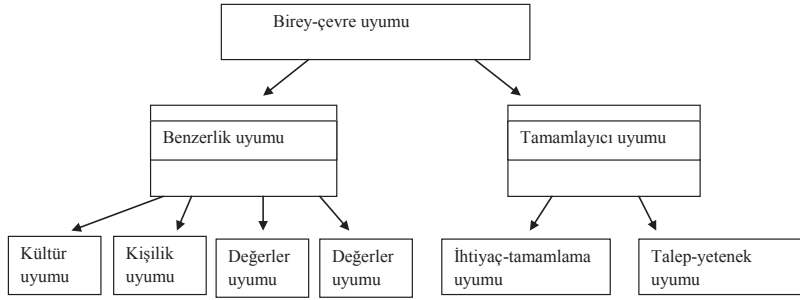
rak bakıldığında bireyin o sosyal çevreye özel ya da eşsiz birşey kattığı düşünülse de daha sonra yapılan tüm tartışmalarda benzerlik uyumu kişilerarası benzerlikle aynı olarak düşünülmüştür (Edwards ve Shipp, 2007).

Diğer yaklaşım olan tamamlayıcı uyumda ise birey ve çevresi arasındaki ilişki çok daha geliştirici bir ilişkidir. Bu bakış açısına göre daha önceden ortamda eksik olan bir şeyin birey tarafından giderilmesi sonucunda birey-çevre uyumu oluşur ki bu durum ortam için etkili sonuçların da ortaya çıkmasını sağlar (Muchinsky ve Monahan, 1987). Bu yaklaşım özellikle personel seçimiyle ilgili çalışmalarda kullanılmaktadır; burada adaylar bir örgütteki işleyişe ya da grup çalışmasında kendilerine özgü olarak katkıda bulunmalarını sağlayacak yetenekleri çerçevesinde değerlendirilirler (Edwards, 1991; Muchinsky ve Monahan, 1987). Muchinsky ve Monahan (1987), "ortamdaki zayıflığın ya da ihtiyacın bireyin gücü ile ortadan kaldırılması" (s. 271) ifadesini kullanmışlardır.

Diğer taraftan tamamlayıcı uyum da iki farklı açıdan incelenmektedir: ihtiyaç-tamamlama uyumu (needs-supplies fit) ve talep-yetenek uyumu (demands-abilities fit) (Cable ve DeRue, 2002; Edwards, 1991; Edwards ve Shipp, 2007; French, Caplan ve Harrison, 1982; Kristof, 1996; Ostroff ve Schulte, 2007). İşyerinde çalışanlar biyolojik ihtiyaçlardan psikolojik arzulara, güdülere ya da hedeflere kadar pek çok farklı ihtiyaç içinde olabilirler (French, Rogers ve Cobb, 1974) ve bu ihtiyaçlar ile örgütlerin bu koşulları sağlaması arasındaki uyum, birey-çevre uyumu olarak tanımlanabilir (Edwards ve Shipp, 2007; French, Caplan ve Harrison, 1982; Kristof, 1996; Ostroff ve Schulte, 2007). İhtiyaç-tamamlama uyumu özellikle Psikolojik İhtiyaçları Karşılama (psychological need fulfillment) yaklaşımını kullanan araştırmalarda örnek olarak kullanılmıştır (örn., Cable ve DeRue, 2002; Edwards, 1991; Saks ve Ashforth, 1997). Psikolojik ihtiyacı karşılama kuramına göre, bireysel doyum çevre tarafından sağlanan ihtiyaçlar ile artar. Eğer bir kimsenin ihtiyaç duyduklarından daha azı karşılanırsa, o zaman doyumсуzluк ortaya çıkar (Cable ve Edwards, 2004).

Diğer taraftan tamamlayıcı uyum, talep-yetenek uyumunun sonucunda da ortaya çıkmış olabilir. Bu görüşe göre, içinde bulunulan ortamın bireyden bazı talepleri olacaktır. Örneğin, bir işyerindeki gereklilikler belirli görevlerle ya da iş rolleriyle ilişkili talepler olabilir (Edwards ve Shipp, 2007). Eğer çalışanlar bu talepleri sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekle karşılayabilirlerse o zaman talepler ve yetenekler arasında uyum ortaya çıkacaktır (French, Caplan ve Harrison, 1982; Kristof, 1996) (bkz. Şekil 1).

Daha öncede belirtildiği üzere birey-çevre uyumunun nasıl tanımlanacağına ilişkin bir fikir birliği var gibi görünse de aslında bu yapının kavramsallaştırılmasıyla ilgili tartışıklık devam etmektedir (Kristof, 1996).



Şekil 1. Birey-Çevre Uyumunda Farklı Bakış Açıları

Örneğin tamamlayıcı uyum tanımı sadece ihtiyaç-tamamlama uyumu ya da talep-yetenek uyumu anlamında kullanıldığında- yani tek bir tanım ele alındığında- karışıklık yaratabilir (örn., Cable ve DeRue, 2002; Cable ve Edwards, 2004; Edwards ve Rothbard, 1999; Kristof, 1996; Piasentin ve Chapman, 2006; Sekiguchi, 2004). Ancak bu kavramların her birinin ayrı ayrı tanımlanmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Araştırmalarda tamamlayıcı uyum, bireysel farklılıklarla örgütsel özelliklerin tamamlanması olarak tanımlanmış olsa da aslında bir örgüt için sadece ortamla birey arasındaki benzerlikler değil, aynı zamanda farklılıkların da önemli olduğu ve uyumun yüksek olmasını sağladığı düşünülebilir (Piasentin ve Chapman, 2007). Nitekim Piasentin ve Chapman (2006) birey-çevre uyumuyla ilgili 46 çalışmayı inceleyen bir meta-analiz çalışmasında, sadece bir çalışmanın “tamamlayıcı uyumun” tanımına uygun olarak araştırmayı yürütmüş olduğunu göstermişlerdir. Bu nedenle, bu araştırmacılara göre, tamamlayıcı uyum, birey-çevre uyumunda dördüncü bir görüş olarak ifade edilmelidir. Sonuç olarak, tamamlayıcı uyum kavramsal olarak ihtiyaç-tamamlama uyumu ve talep-yetenek uyumundan ayrı dördüncü bir faktör olarak birey-çevre uyumu çalışmalarında ele alınmalıdır. Cable ve Edwards’a (2004) göre tüm yaklaşımlar benzer kavramları inceledikleri için bir arada çalışılması birey-çevre uyumu araştırmalarının sonuçlarının genellenebilmesi için önemlidir. Nitekim bu farklı bakış açılarının incelendiği bir çalışmada dört faktörün birbirinden farklı olduğu ve ayrı incelenmesinin gerektiği bulunmuştur (Uysal Irak, 2010). Sonuç olarak birey-çevre uyumunun nasıl tanımlandığı araştırmacıların hangi yaklaşımı benimsediğine bağlı olarak değişebilir. Ancak her türlü bakış açısında birey-çevre uyumunda kişinin çevresiyle olan etkileşimi önemlidir.

Birey-çevre uyumu konusunda önemli olan bir diğer faktör de, ölçümün nasıl yapılacağı olmuştur. Bu

uyum farklı şekillerde değerlendirilebileceği için literatürdeki bu konuda yapılan araştırmalar incelenirken ya da araştırma sonuçları karşılaştırılırken birey-çevre uyumunun nasıl ölçüldüğü dikkatle değerlendirilmelidir. Çünkü farklı ölçme yöntemlerinin kullanıldığı araştırmaların, örneğin dolaylı ölçme ile doğrudan ölçmenin kullanıldığı iki araştırma sonucunu birbiriyle karşılaştırmak çok da doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu bölümde birey-çevre uyumu araştırmalarında kullanılan farklı ölçme yöntemlerine değinilecektir.

Birey-Çevre Uyumunun Ölçülmesi

Birey-çevre uyumu araştırmalarında önem verilmesi gereken diğer bir konu ise bu uyumun nasıl ölçüleceğidir. Birey-çevre uyumu algısının nasıl ölçülmesi gerektiği pek çok araştırmacı tarafından tartışılmıştır (örn., Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Hoffman ve Woehr, 2006; Kristof, 1996), ki literatürde kullanılan farklı yöntemlerden bahsetmek mümkündür. Temelde araştırmacılar bireysel faktörleri çevresel faktörlerden bağımsız olarak mı ölçmeliler, yoksa aynı kaynaktan gelen bilgiyi mi kullanmalılar sorusu sorulmaktadır (Ostroff, 2007). Kristof (1996) özellikle orantılı ölçme (commensurate) yani hem bireyin hem de örgütün (çevrenin) aynı içerik boyutlarıyla tanımlanmasının daha çok tercih edildiğini vurgulamıştır. Buna göre bu tür bir ölçümde eğer bireye “ne kadar para kazanıyorsunuz?” sorusu sorulmuşsa, diğer soru “ne kadar para kazanmayı istediniz?” şeklinde olmalıdır (Kristof, 1996).

Birey-çevre uyumu çalışmalarına baktığımızda araştırma yöntemi olarak iki temel sınıflamadan bahsedilebilir: doğrudan ölçüm ve dolaylı ölçüm (Kristof, 1996). Doğrudan ölçümde, birey ve çevreye ilişkin faktörler birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmezler (Ostroff, 2007). Bu ölçüm, doğrudan algılanan uyum ölçümü olarak da adlandırılmaktadır ve burada bireylerin kendileriyle çevreleri arasında var olduğuna inandıkları

uyumu tanımlamaları açıkça bireylerden istenir (Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Kristof, 1996). Doğrudan ölçüm kendi içinde yine ikiye ayrılabilir; subjektif uyum ölçümleri ve algılanan uyum ölçümleri. Subjektif uyum ölçümlerinde bireylere yalnızca hedef çevreyle aralarında ne kadar uyum olduğu sorulurken, algılanan uyum ölçümlerinde bireylerin hem kendilerini tanımlamaları hem de çevreyi tanımlamaları istenir (Hoffman ve Woehr, 2006; McCulloch ve Turban, 2007), böylece uyum bu iki tanım arasındaki benzerlikler değerlendirilerek ölçülür. Pek çok araştırmacı doğrudan ölçümlerin iş yeri tutumlarıyla ve örgütsel sonuçlarla daha güçlü ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır (Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Cable ve Judge, 1997; Piasentini ve Chapman, 2006; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003).

Diğer taraftan dolaylı ölçümde birey ve bireyin çevresinin karşılaştırılması bağımsız bir değerlendirmeci tarafından yapılır ve buna asıl uyum ya da objektif uyum da denir (Kristof, 1996). Bu tür ölçümlerde bireylerden kendilerini tanımlamaları istenir ve çevrenin özellikleri de o çevredeki farklı kaynaklar tarafından değerlendirilir, sonra bu iki ölçüm karşılaştırılır (Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Hoffman ve Woehr, 2006). Asıl uyumun ölçülmesinde kullanılan farklı yöntemler mevcuttur. Özellikle, birey ve örgüt arasındaki uyumun, hedeflerin uyumu ya da değerlerin uyumu çerçevesinde incelendiği çalışmalarda D istatistik denen yani birey ve örgüt arasındaki benzerliğin derecesini hesaplayan tek bir endeks kullanılması ya da Q-sınıflandırma denilen profil korelasyonlarına dayanan bir ölçüm yapılması tercih edilen yöntemler olmaktadır (Kristof, 1996).

Bahsedilen yöntemlerin uygunluğu literatürde tartışılan bir konudur. Buna göre doğrudan ölçüm yöntemlerine yapılan bazı eleştirilerden de bahsedilebilir. Örneğin Edwards'a (1991) göre doğrudan ölçümler, bireyin ya da çevrenin bireysel etkilerini tahmin etmemizi engeller. Aynı zamanda doğrudan ölçümler diğer işle ilişkili sonuçlarla beraber ölçüldüğünde tutarlılık yanlılığı (consistency bias) sonuçları etkileyebilir (Salancik ve Pfeffer, 1977). Örneğin çalışan, "işimle uyumluyum öyleyse iş doyumum da vardır" diye düşünebilir. Diğer taraftan Kristof'a (1996) göre doğrudan ölçüm araçlarını kullanmak çok daha yararlıdır; çünkü bireyler eğer çevreleriyle uyumlu olduklarına ilişkin bir algıya sahiplerse gerçekte var olan asıl uyumdan bağımsız olarak bir uyumdan bahsetmek mümkündür. Nitekim Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005) yaptıkları meta-analiz çalışmasında birey-örgüt uyumu ve birey-iş uyumu arasında algılanan uyum ölçümlerinin iş doyumunu, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve performans gibi pek çok ölçütü daha iyi yordadığını göstermişlerdir. Dolaylı yöntemler kullanıldığında ise hem bireye hem de örgüte ilişkin değerlendirmeler ayrı ve farklı zamanlarda yapıldığı için öncelikle temel yöntem yanlılığı (common method

bias) olasılığının azaldığı düşünülse de hala tek kaynak yanlılığı (single-source bias) bu yaklaşımda mevcuttur (Kristof-Brown ve Jansen, 2007). Ayrıca bu yöntemlerin iş doyumunu gibi pek çok değişkenle subjektif yöntemlere göre daha az ilişkili olduğu bulunmuştur (örn., Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005). Diğer taraftan bu ölçümlerde çevre bağımsız bir şekilde değerlendirileceği için yanlılık problemi en aza indirilebilir (Ostroff, 2007).

Birey-çevre uyumu konusunda yapılan çalışmaların pek çoğu algılanan uyumun çalışanların hangi davranışlarıyla ilişkili olduğunu ya da örgütteki önemini ortaya çıkarmak amacıyla taşımaktadır. Bu bağlamda pek çok değişkenle ilişkisi incelenmiştir. Bu bölümde birey-çevre uyumu çalışmalarında sıklıkla incelenen temel değişkenlere değinilecektir.

Birey-Çevre Uyumunun İlişkili Olduğu Temel Değişkenler

Birey-çevre uyumu pek çok farklı bakış açısı ve farklı düzeyler kapsamında çeşitli değişkenlerle bir arada incelenmiştir. Örneğin kişilerin ihtiyaçları ile işin bu ihtiyaçları ne kadar karşılayabildiği arasındaki uyum, kişilerin iş memnuniyetleri, kariyer memnuniyetleri ve mesleki bağlılıklarıyla olumlu yönde ilişkilidir (Cable ve DeRue, 2002). Buna göre bireyin değerleri ve çevrenin değerleri arasında oluşan uyumsuzluk, bilişsel yoksunluğa ve doyumsuzluğa neden olur (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991) bu da birey-örgüt uyumunun doyumla ne kadar ilişkili olduğunu gösterir. Bu konuda yapılan çalışmalarda en çok iş doyumunu konusu incelenmiştir. Birey ve bireyin çevresi arasında uyumun olmaması düşük iş doyumunu ile ilişkili bulunmuştur (Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006; Cable ve DeRue, 2001; Cable ve Edwards, 2004; Cable ve Judge, 1996; İplik, Kılıç ve Yalçın, 2011; Lauver ve Kristof-Brown, 2001; Saks ve Ashforth, 1997). İhtiyaç-tamamlama uyumuna ilişkin algının, iş doyumunu ya da kariyer doyumunu gibi işle ilişkili sonuçları yordamada önemli olduğu görülmüştür (Cable ve DeRue, 2002). Diğer taraftan sadece birey-iş uyumu değil aynı zamanda birey-örgüt uyumu da çalışanların iş doyumunu yordamaktadır (Cable ve Judge, 1996). Bu konuda Cable ve DeRue (2002) birey-örgüt uyumunun örgütsel yurttaşlık gibi daha çok örgüt odaklı sonuçlarla, ihtiyaç-tamamlama uyumunun ise iş doyumuyla ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Ancak Schneider'ın (1987) seçim-çekim-ayrılma yaklaşımına göre yüksek iş doyumunu için kişisel beklentiler ve örgütsel hayat arasındaki uyum oldukça önemlidir. Edwards ve Shipp (2007), işle ilişkili tutumların ihtiyaç-tamamlama uyumuyla ilişkisini incelemişler ve bu uyumun yüksek derecede iş doyumunu ve bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İş doyumunu ve örgütsel bağlılık bağlamsal performansın (iş tanımlarında açıkça belirtilmeyen gönüllü ve olumlu iş dav-

ranışları) önemli yordayıcılarıken, ihtiyaç-tamamlama uyumu da yüksek dereceli bağlamsal performansla ilişkili bulunmuştur (Edwards ve Shipp, 2007). Yapılan bir meta-analiz çalışmasında birey-örgüt uyumunun örgütsel performansla ilgili olduğu bulunmuştur (Arthur, Bell, Villado ve Doverspike, 2006).

Bununla birlikte, birey-çevre uyumu stresle de ilgilidir (Edwards ve Shipp, 2007). Stres, kişinin zihinsel ve fiziksel iyilik halinin etkilendiği zaman oluşur (Edwards ve Shipp, 2007). Kişisel değerler ve çevrenin değerleri arasındaki uyum, ayrıca stres ve iyilik hali üzerindeki etkileri bakımından da tartışılmıştır (Edwards ve Rothbard, 1999). Bir görüşe göre birey ve çevre arasındaki karmaşık etkileşim stresle sonuçlanır (Beehr ve Newman, 1978). Benzerlik uyumu yaklaşımına göre çevre ve bireyin değerleri, hedefleri arasında bir uyum yoksa bu durum stres yaratır (Van-Harrison, 1978). Bu durum aslında uyumun olmaması durumunda olumsuz tutumların ortaya çıkması (Cable ve Edwards, 2004) ve buna bağlı olarak da strese dönüşmesi şeklinde açıklanabilir.

Diğer taraftan birey-çevre uyumunun farklı düzeyleri de ilişkili oldukları değişkenler açısından karşılaştırılmıştır. Buna göre örneğin birey-örgüt uyumu, iş memnuniyeti ve bağlılığı birey-iş uyumundan daha iyi yordamaktadır (Cable ve Judge, 1996). Lauer ve Kristof-Brown'a (2001) göre, bu iki uyum düzeyi arasında iş doyumuyla ilişkileri açısından anlamlı bir fark olmamasına rağmen birey-örgüt uyumu, işyerinden ayrılma niyetini birey-iş uyumuna göre daha iyi yordamaktadır. Yapılan çalışmalarda birey-örgüt uyumunun, örgütsel yurttaşlık ve işyerinde kalma davranışlarıyla güçlü bir ilişkiye sahip olduğu (Cable ve DeRue, 2002; İplik, Kılıç ve Yalçın, 2011; Saks ve Ashforth, 1997), birey-iş uyumunun ise iş doyumunu, kariyer doyumunu ve bağlılıkla daha güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür (Cable ve DeRue, 2002; Kristof-Brown, 2000; Saks ve Ashforth, 1997).

Birey-çevre uyumu çalışmalarında ele alınan diğer iki önemli değişken ise işten ayrılma ve işten ayrılma niyetidir. Yapılan çalışmalarda birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu (örn., Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson, 2005) ve birey-yönetici uyumunun işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ancak hangi düzeyde uyumun işten ayrılma niyetini ya da davranışını daha iyi yordadığına ilişkin sonuçlar çelişkilidir. Lauer ve Kristof-Brown (2001) birey-örgüt uyumunun işyerinden ayrılma niyetini daha güçlü yordadığını belirtirken Tak (2011) birey-iş uyumunun işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma ile diğer düzeylere göre çok daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu çalışmada birey-örgüt uyumu sadece gerçek işten ayrılma davranışı ile anlamlı ilişkiye sahiptir (bkz. Tak, 2011). Kristof Brown, Zimmerman ve Johnson (1995) yaptıkları meta analiz çalışmasında birey-iş uyumunun yüksek korelasyona sahip olduğu değişkenlerin iş doyumunu (.56), örgüt-

sel bağlılık (.47), ve işten ayrılma niyeti (-.46) olduğunu; birey-örgüt uyumunun ilgili değişkenlerle korelasyonlarının ise benzer şekilde iş doyumunu (.44), örgütsel bağlılık (.51) ve işten ayrılma eğilimi (-.35) olarak belirlemişlerdir.

Farklı uyum düzeylerinin bireysel sonuçlar üzerindeki etkilerinin çeşitlilik göstermesi oldukça ilginç görünse de aslında bu durum birey-örgüt uyumu ve birey-iş doyumunu araştırmalarında farklı yaklaşımların kullanılıyor olmasıyla açıklanabilir. Eğer bir araştırmacı birey-örgüt uyumunu incelerken benzerlik uyumu yaklaşımını kullanıyorsa ve değerler ya da tutumların uyumunu ölçüyorsa daha yüksek olasılıkla birey-örgüt uyumu ile örgütsel yurttaşlık gibi örgütsel sonuçlar arasında yüksek düzeyde ilişki elde edilecektir. Bu nedenle, farklı uyum düzeylerinin farklı etkilerine ilişkin önemli sonuçlar var olsa da birey-çevre uyumu ve sonuçları konusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulması ve daha geliştirilmiş bir yaklaşım önerilmesi gereklidir (Lauer ve Kristof-Brown, 2001).

Sonuç olarak birey-çevre uyumu iş doyumunu, örgütsel bağlılık, stres, performans, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi örgütler için önemli olan pek çok değişkenle ilişkilidir. Bu ilişkiler uyumun önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu bölümde birey-çevre uyumu kavramının örgütsel psikolojideki yeri tartışılacak ve alanda bu uyumla ilgili kararların hangi örgütsel süreçlerde kullanılabileceğine değinilecektir.

Genel Değerlendirme: Birey-Çevre Uyumunun Örgütsel Psikoloji Alanındaki Önemi

“Birey-çevre uyumu” örgütsel psikoloji alanı için ne kadar önemlidir ya da önemli midir? Bu sorunun cevaplandırılması aslında bu kavramın daha iyi anlaşılmasının örgütlerde ne tür süreçlerde iyileşme sağlayacağını araştırılmasıyla mümkündür. Birey ve çevresi arasında benzerliğin varolması bireyin iyi oluş hali için yararlıyken, benzerliğin olmaması durumunda stres ortaya çıkar (French, Caplan ve Harrison, 1982). Diğer taraftan Bowen, Ledford, ve Nathan (1991), çalışanların sadece belli bir işi yapabilirler yeteneklerinin dışında bu kişilerin değerleri, hedefleri ya da kişiliklerinin, örgütün hedef ve değerleriyle uyumunun örgütsel etkinliği artırabileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle aslında birey ve çevre arasında varolan uyum hem birey açısından hem de örgüt açısından önemlidir. Çalışanın iş doyumunun, iyi oluş halinin yüksek olması ve stresin düşük olması birey açısından önemliyse, işe bağlı olması, örgütsel yurttaşlık davranışlarını göstermesi, yüksek performansla sahip olması ve işten ayrılma eğiliminin düşük olması örgüt açısından önemli olacaktır. Bu konuda Argyris (1957) bireyin örgütsel davranışının, birey ve örgüt arasındaki etkileşiminin bir sonucu olduğunu söylemiştir. Birey ve örgüt arasında yaşanan uyumsuzluk doğaldır ve

hatta birey ve işin bireyden bekledikleri arasında var olan bir miktar uyumsuzluk güdüleyici bile olabilir (Argyris, 1964). Diğer taraftan eğer çok fazla uyumsuzluk olursa o zaman da uyusukluk ortaya çıkabilir ve bu durum da bireylerin motivasyonlarını düşürür. Ayrıca uyumun fazla olması karar verme süreçlerinde grup performansı için önemli olan görüşlerdeki ve süreçlerdeki çeşitliliği de azaltır (Meglino ve Ravlin, 1998). Bu konuda Argyris (1964) bireyin örgüte değil, örgütün bireye uyması gerektiğini savunmuştur. Buna göre örgüt yeniden yapılanarak bireylerin daha fazla kontrol ve karar verme yetkisi sahibi olabilmelerine ve böylece uyumsuzluğu azaltmaya çalışmalıdır ve bu durum olumlu sonuçları da beraberinde getirir. Genel olarak bakıldığında bir çalışanın çevreyle olan uyumunun sağlanması ne kadar önemli görünse de uyumun ya da benzerliğin çok yüksek olması örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında örgütlerde birey-çevre uyumunun sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılması önemli görülebilir. Örneğin eleman seçme aşamasında birey-örgüt uyumunun ya da birey-iş uyumunun sağlanabilmesi adımlardan ilki olabilir. Örneğin Wanous (1992) birey ve örgüt arasında iki tür uyumun var olmasının önemini vurgulamıştır. Bunlardan ilki bireyin yetenekleri ve işin gerektirdikleri ki bu iş performansıyla ilişkilidir. Bahsedilen diğer uyum ise bireyin ihtiyaçları ve örgütün kültürü arasında olandır yani bir anlamda örgüt kültürü çalışanın ihtiyaçlarını ne kadar karşılayabilmektedir (Wanous, 1992). Buna göre mülakat sırasında sorulacak bazı sorularla elemanların değer ve hedeflerinin örgüte ya da işle ne kadar uyumlu olduğu değerlendirilebilir. Burada örgütlerin kendi değer ve hedeflerini de bir şekilde kamuyla paylaşmış olmaları ve böylece potansiyel çalışanlarına kendilerini açıkça tanıtmış olmaları önemli bir faktördür. Böylece örgüt aynı Schneider'ın (1987) çekim-seçim-ayrılma yaklaşımında dediği gibi kendi kültürünü gelecekteki olası çalışanlarına göstererek ya da tanıtarak benzer değerlere, hedeflere sahip olan kişileri örgüte çeker ya da seçer. Ancak diğer taraftan, eleman seçiminde birey-çevre uyumunun sağlanmaya çalışılması örgütte çalışanların çok daha homojen olmasına neden olabilir yani yüksek benzerlik anlamına gelebilir ki bu da aslında örgüt için her zaman olumlu olmayabilir. Çünkü yüksek düzeyde homojenlik örgütün çevresel koşullara uyum yeteneğini azaltır (Schneider, 1987).

Diğer taraftan sadece örgüt uyumu değil işe alınacak bireylerin işle ne kadar uyumlu olacakları da oldukça önemlidir. Ehrhart ve Makransky (2007) yaptıkları bir çalışmada mesleki ilgi envanteri kullanarak katılımcıların bazı işlerde belirli görevleri ne derecede sevdiğine ilişkin bir puanlama yapmışlardır. Çalışma sonucunda mesleki ilgilerin birey-iş arasındaki uyumu yordadığı bulunmuştur. Ehrhart ve Makransky'nin de (2007) öner-

dikleri üzere işe alımlarda ya da işe yerleştirmede bu tür ölçümlerin yapılması eleman alımında karar verme sürecine faydalı olacaktır. Böylece mesleki ilgilerine göre işe yerleştirilen çalışanların birey-iş uyumlarının da yüksek olması beklenebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde işe alım sürecinde çalışanın örgüt, iş ya da grupla gelecekte sağlayacağı uyumun önceden belirlenebilmesi pek çok davranışın da yordanmasını sağlayabileceği için önemlidir. Ancak unutulmamalıdır ki özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde uyumun çok fazla olması özellikle performans üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilir. Diğer taraftan sadece işe alımda değil örgütlerde yaşanan değişimler sonrasında da çalışan çevre uyumunun değerlendirilmesi önemli olabilir. Teknolojik ve ekonomik değişimler örgütlerde de pek çok değişimi beraberinde getirebilmektedir. Örgütün hedeflerinin, değerlerinin değişmesi ya da işin özelliklerinin değişime uğraması sonucunda birey-örgüt ya da birey-iş uyumu da farklılaşabilir. Tüm bunlar örgütsel psikologların şirket içinde yapması gereken değerlendirmelerdir.

Uyumun çok düşük olması durumunda yapılması gereken farklı planlamalar, örneğin çalışanların örgüt içinde farklı pozisyonlara getirilmesi, eğitimler verilmesi ya da diğer uyum arttırmaya yönelik çalışmaların planlanması şeklinde olabilir. Ne yazık ki bu konuda yapılan fazla sayıda çalışmaya rastlamak mümkün değildir. Meyer, Hecht, Gill, ve Toplonystky'nin (2010) örgütsel değişimle ilgili olarak yaptıkları bir çalışmada birey-çevre uyumu, örgüt kültürüne uyum olarak tanımlanmış ve örgüt kültürünün dört alt faktörü insanlarla ilişkiler, açık sistemler, içsel süreçler ve rasyonel hedefler olarak ölçülmüştür. Bu çalışmada özellikle örgüt kültürünün iki alt faktörüne olan uyumun (içsel süreçler ve rasyonel hedefler) örgütsel bağlılık ve işyerinde kalmayı daha güçlü yordadığını bulmuşlardır. Piasentin ve Chapman (2007), günümüzde iş gücündeki kültürel çeşitliliğin birey-çevre uyumu konusunda yapılacak çalışmalar için de önemli olduğunu vurgulamışlardır. Böylece işyerinde homojenliğe neden olmadan çalışanların hem benzer özellikleri hem de farklı özellikleriyle çevreleriyle uyum içinde olmaları mümkün olabilir (Piasentin ve Chapman, 2007).

Sonuç olarak bu makalede birey-çevre uyumu kavramı örgütsel psikoloji perspektifinden incelenmiştir. Birey-çevre uyumu uzun yıllardır araştırılan bir konu olmasına rağmen önemli bazı konularda hala bir fikir birliğine ulaşılamamıştır. Bunlardan ilki bu kavramın nasıl tanımlanacağıdır. Çeşitli araştırmacılar birey-çevre uyumunu farklı şekillerde tanımlamışlardır; örneğin değerlerin uyumu, kişilik uyumu ya da kültür uyumu şeklindeki tanımların yanı sıra ihtiyaçların karşılanması ya da sahip olunan yetenek ve becerilerin bu uyumu belirlediği şeklinde tanımlamalar da mevcuttur. Bu karmaşık-

lık birey-çevre uyumu konusunda ele alınması gereken en temel konudur. Çünkü farklı işevrük tanımların var olması nedeniyle birey-çevre uyumu konusunda yapılan araştırmalarda bu kavram farklı şekillerde ölçülmektedir. Örneğin bir araştırmada birey-çevre uyumu değerlerin uyumu şeklinde ele alınırken diğer bir araştırmada ihtiyaçların karşılanması şeklinde olabilmektedir; ancak bu araştırmaların sonuçlarının birbirleriyle karşılaştırılması doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu nedenle çözülmesi gerek ilk problem birey-çevre uyumu kavramının nasıl tanımlanması gerektiğine ilişkin bir yaklaşım belirlemektir. Bu yaklaşım belki de tüm farklı tanımları bir araya getiren çok faktörlü bir tanım olabilir, böylece araştırma sonuçları birbirleriyle karşılaştırılabilir.

İkinci önemli nokta ise çevrenin farklı düzeylerinin yani örgüt, iş, grup, meslek, yönetici uyumlarının biraradaya araştırıldığı daha çok sayıda çalışmaya ihtiyaç olmasıdır. Alandaki araştırmaların pek çoğu birey-örgüt ve birey-iş uyumu üzerinde odaklanmış ve çevrenin diğer düzeyleri pek fazla ele alınmamıştır. Örgüt ve iş uyumu örgütsel psikolojide sıklıkla çalışılan iş doyumunu, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle ilişkili oldukları için daha çok ele alınıyor olsalar da örneğin yönetici ile uyum ya da mesleğe uyum gibi diğer düzeylerin de önemli davranışları yordayabileceği düşünülmelidir.

Üçüncü nokta ölçme yöntemleri ile ilgilidir. Alanda yapılan çalışmaların pek çoğu birey-çevre uyumunun ölçülmesinde doğrudan yöntemleri kullanmaktadır ki bu yöntemler aslında bireyin, uyumu ne şekilde algıladıklarıyla ilişkili olduğu için daha yararlı bilgi verebilir. Ancak dolaylı ölçümlerin de daha fazla yapılması ve hatta aynı örnekleme her iki ölçme yönteminin de kullanılarak sonuçların karşılaştırılmasının farklı teknikler arasındaki farkı da göstermesi bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

Dördüncü önemli nokta ise elde edilen bu bilgilerin, yani uyum ve çalışan davranışları arasındaki ilişkilerin alanda çalışılması ve örgütlerde çalışan ve çevrenin farklı düzeyleri arasında uyum olmadığı takdirde neler yapılabileceğine ilişkin öneriler geliştirilmesidir. Örneğin eleman seçiminde aday ve örgüt uyumu ya da iş uyumu nasıl ölçülmeli, işe alımda ve yerleştirmede bu bilgi nasıl kullanılmalı daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç vardır. Yine örgütsel değişimlerde, örgüt kültüründeki farklılaşmalar sonucu oluşan değişimlerin çalışan-örgüt uyumuna etkisi konusu yeni araştırmalarla tartışılmalıdır.

Uyum sadece iş ortamında değil, okul, arkadaş grupları gibi daha pek çok ortamda önemli olan bir kavramdır ve bu nedenle birey ve çevre arasındaki uyumun var olması ya da olmamasının hangi davranışları yordadığını bilinmesi her zaman önemli olacaktır. Örgütsel psikoloji açısından bakıldığında bu kavramın anlaşılması hem birey için hem de örgüt için olumlu sonuçları doğu-

racığı için bu konuda yapılacak yeni araştırmalar oldukça önemlidir. Özellikle Türkiye’de bu konuda yapılmış daha çok çalışmaya ihtiyaç vardır. Öncelikle birey-çevre uyumunun tanımlanması ve ölçülmesinde alanda fikir birliğine ulaşılması hem gelecekteki araştırmaların hem de şimdiye kadar yapılmış araştırmaların doğru yorumlanabilmesi açısından önemlidir.

Kaynaklar

- Adkins, C. L., Russell, C. J. ve Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work-value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Argyris, C. (1957). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Arthur, Jr. W., Bell, S., Villado, A. J. ve Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr. ve Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.
- Bretz, R. D., Rynes, S. L. ve Gerhart, B. (1993). Recruiter perceptions of applicant fit: Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 310-327.
- Cable, D. M. ve DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M. ve Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job-choice decisions, and organizational entry. *Organizational Decisions and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1997). Interviewers' perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Chatman, C. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, C. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Dawis, R. V. ve Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International review of industrial/organizational psychology (Vol. 6)* içinde (283-357). London: Wiley.
- Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85-129.

- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. C. Ostroff ve T. A. Judge, (Ed.), *Perspectives on organizational fit* içinde (209-258). New York: Lawrence Erlbaum Associates
- Ehrhart, K. H. ve Makransky, G. (2007). Testing vocational interests and personality as predictors of person-vocation and person-job fit. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 206-226.
- Erdogan, B. ve Brauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, 859-891.
- French, J. P. R., Caplan, R. D. ve Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley.
- French, J. P. R., Rogers, W. ve Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. G. Coelho, D. Hamburg ve J. Adams, (Ed.), *Coping and adaptation* içinde (316-333). New York: Basic Books.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behavior at work*. Sussex, UK: Psychology Press.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoffman, B. J. ve Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389-399.
- Holland, J. L. (1964). *Explorations of a theory of vocational choice*. Moravia, NY: Chronicle Guidance Professional Services.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices (3. baskı)*. Odesa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- İplik, F. N., Kilic, K. C. ve Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644-661.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A. L. ve Jansen, K. J. (2007). Issues of person-organization fit. C. Ostroff ve T. A. Judge, (Ed.), *Perspectives on organizational fit* içinde (123-153). New York: Lawrence Erlbaum.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lewin, K. A. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York: Harper.
- Lofquist, L. ve Dawis, R. V. (1991). *Essentials of person-environment correspondence counseling*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- McCulloch, M. C. ve Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.
- Meglino, B. M. ve Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. ve Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.
- Moos, R. H. (1987). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 231-247.
- Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Oldham, G. R. (1996). Job design. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 33-60.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Ostroff, C. (2007). General methodological and design issues. C. Ostroff ve T. A. Judge, (Ed.), *Perspectives on organizational fit* içinde (352-356). New York: Lawrence Erlbaum.
- Ostroff, C. ve Schulte, M. (2007). Multiple perspectives of fit in organizations across levels of analysis. C. Ostroff ve T. A. Judge, (Ed.), *Perspectives on organizational fit* içinde (3-69). New York: Lawrence Erlbaum.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Piasentin, K. A. ve Chapman, D. S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221.
- Piasentin, K. A. ve Chapman, D. S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 341-354.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behaviour. *Research in Organizational Behavior*, 5, 1-31.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Terborg, J. R. (1981). Interactional psychology and research on human behavior in organizations. *Academy of Management*

- ment Review*, 6, 569-576.
- Tak, J. (2011). Relationship between various person-environment fit types and employee withdrawal behavior: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 315-320.
- Uysal Irak, D. (2010). *The role of affectivity in an expanded model of person-environment fit*. Yayınlanmamış doktora tezi, Carleton University, Ottawa.
- Van-Harrison, R. (1978). Person-environment fit and job stress. C. Cooper ve R. Panye, (Ed.), *Stress at work* içinde. New York: John Wiley.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. ve Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wanaous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wheeler, J. W., Buckley, M. R., Halbesleben, J. R., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2005). The elusive criterion of fit revisited: Toward an integrative theory of multidimensional fit. J. Martocchio, (Ed.), *Research in personnel and human resource management* içinde (265-304). Greenwich: JAI Press.

Summary

Person-Environment Fit at the Workplace: Different Approaches and its Role in Organizational Psychology

Doruk Uysal Irak
Bahçeşehir University

Person-environment fit has been studied in organizational psychology for several decades. After the World War II one of the most important and fundamental idea that describes organizational behavior was “Person fitting job” and “Job fitting person” (Furnham, 1997). It is believed that when employees achieve high levels of fit with their environment, they are happier and more productive at work (Muchinsky & Monahan, 1987; Pervin, 1968; Warr, 2007). Fit between person and environment is also important for other variables such as staying at the job, commitment, job satisfaction and health (Arthur, Bell, Villado, & Doverspike, 2006; Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Moos, 1987).

Although it is generally agreed that a congruence between a person and the environment leads to positive outcomes for both the individual and the organization, there is a great deal of confusion regarding the conceptualization of the construct, which makes its study rather problematic (see Kristof, 1996; Ostroff & Schulte, 2007). Some researchers have described the person-environment fit in terms of the similarity between various characteristics like values or goals of the person and his or her environment (e.g., Cable & Edwards, 2004; Chatman, 1991; O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), whereas others have explained the concept in terms of whether a person and the environment meet each other’s needs or demands (e.g., Edwards, 1991; Muchinsky & Monahan, 1987). The aim of this article was to examine various approaches and studies about person-environment fit and discuss its importance in organizational psychology.

Initially, person-environment fit discussions were started by interactionists who believed that certain attitudes, cognitions, and behaviors are the outcomes of the interaction between the person and situational factors (Chatman, 1989; Muchinsky & Monahan, 1987; Ostroff & Schulte, 2007). The interactionist theory emphasized that neither personal characteristics nor situational fac-

tors alone could determine the responses or attitudes of individuals, but rather the interaction of these two was most important (Schneider, 1983; Terborg, 1981). Other approaches that are important in the development of person-environment fit studies were Murray’s (1938) need-press model, Holland’s (1964) theory of careers, Schneider’s (1987) attraction-selection-attrition (ASA) framework, and lastly job characteristics theory (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976, 1980) and the theory of work adjustment (Dawis & Lofquist, 1984). In sum, person-environment fit studies have been influenced by various theories, all of which have highlighted the joint importance of personal and environmental factors on determining behavioral outcomes.

Person-environment fit has come to be defined as the degree of match, correspondence, compatibility, or similarity between people and the environments in which they find themselves such as job, organization, group, or vocation (e.g., Kristof, 1996; Ostroff & Schulte, 2007; Pervin, 1968; Schneider, 1987; Warr, 2007). It has been described as the degree of congruence between personal and situational variables in producing significant selected outcomes such as job satisfaction (Muchinsky & Monahan, 1987). Moreover, the issue of person-environment fit has been studied from multiple levels at which there could be fit such as job, organization, vocation, or team (Kristof, 1996; Ostroff & Schulte, 2007; Wheeler, Buckley, Halbesleben, Brouer, & Ferris, 2005).

Fit can be described in various forms in the studies depending on different perspectives. There are two basic perspectives about person-environment fit and a key distinction should be made between supplementary fit and complementary fit (Muchinsky & Monahan, 1987). According to the first perspective, *supplementary fit* (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987), people may believe they fit the environment because they share similar characteristics, values, norms, or interests with the others in the environment. This kind of fit has

also been labeled value congruence (Cable & Edwards, 2004) as it underlines the similarity between individual and organizational values (Chatman, 1991; Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). The second perspective, complementary fit, focuses on improving the link between the person and his or her environment. According to this perspective, person-environment fit occurs when an individual adds something that was previously missing to his or her environment, which in turn provides effective results for that environment (Muchinsky & Monahan, 1987), such as high productivity. Complementary fit may be further divided into two types: *Needs-supplies fit* and *demands-abilities fit* (e.g., Cable & DeRue, 2002; Edwards, 1991; Edwards & Shipp, 2007; French, Caplan, & Harrison, 1982; Kristof, 1996; Ostroff & Schulte, 2007). People have different needs in the workplace including biological needs and psychological desires, motives, or goals (French, Rogers, & Cobb, 1974) and organizations are expected to meet individuals' needs or wishes in order to provide fit, hence there is a fit between individual needs and conditions supplied by the organization (Edwards & Shipp, 2007; French, Caplan, & Harrison, 1982; Kristof, 1996; Ostroff & Schulte, 2007). By contrast, complementary fit may be a function of demands-abilities fit. According to this view, each environment has some requirements from a person. For instance, organizational requirements could be the demands related to specific tasks or work roles (Edwards & Shipp, 2007); when individuals have the knowledge, skills, abilities (depending on the environment), and resources (e.g., time) to fulfill these demands, then there would be a match between demands and abilities (French, Caplan, & Harrison, 1982; Kristof, 1996).

In addition to different conceptualizations and levels in person-environment fit studies, how fit is measured is an important factor that should be considered. The means of measuring perceptions of person-environment fit has been debated by several researchers (e.g., Arthur, Bell, Villado, & Doverspikie, 2006; Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996), and because there are various methods of measurement, it is important to clarify the

differences before deciding on one for use in research.

In conclusion in order to have a clear idea about the importance of "person-environment fit" in organizational psychology, we need a clear conceptualization of the concept. While similarity between the person and the environment is beneficial for well-being, dissimilarity leads to stress (French, Caplan, & Harrison, 1982). What studies showed us in general *fit is important both for the person and the environment*. Thus it is important to work on providing fit in the organization. For example during personnel selection fit should be considered as an important concept. During interviews some questions would be beneficial in order to evaluate applicants' values and goals and their congruence with the job and the organization. Fit that has been identified during interview is important because it would help to predict several future employee behaviors.

Although fit has been studied for several decades there are still some controversial issues. One of them is about the definition of the concept; is it congruence of values, personalities or culture, or is it about needs-supplies fit or demands-abilities fit. Thus how we should define fit is one of the fundamental question. Second point is about comparing different levels of fit such as organization, job, group, vocation and supervisor. Most studies focused on either job or organization but there are fewer studies comparing other levels of fit. Third point is about the measurement techniques. More studies using indirect measurement techniques are needed and also studies comparing the results of direct and indirect measurements would be beneficial to the fit literature. Forth and the last point would be related to the suggestions to organizational psychologists working in the applied settings. Fit is important but if there is any incongruence between person and organization or job, what should we do? More studies are needed which are related to measuring fit during interviews and the ways of using this information for recruitment. Understanding fit has positive outcomes both for employees and the organizations. Thus, it is important to have a consensus about the conceptualization and the measurement techniques of person-environment fit.