



YÖNETİCİ DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNCÜLLERİ: DEĞERLER UYUMU VE İLİŞKİSEL DEMOGRAFİ

İşık ÇİÇEK, Yrd. Doç. Dr.
icicek@akdeniz.edu.tr, Akdeniz Üniversitesi

İsmail Hakkı BİÇER, Prof. Dr.
ihbicer@itu.edu.tr, İstanbul Teknik Üniversitesi

Özet: Günümüzün artan rekabet koşullarında “insan”ın önemi daha belirgin hale gelmektedir. Teknolojinin iş ve örgütlere olan etkileri göz önüne alındığında insan odaklı sorunlara çözüm bulmada önemli bir unsur “grubu ile uyumlu” çalışan profiline sahip olmaktır. Arzu edilen bu çalışan profilini meydana getirmede “uyum” un bir araç olarak görülebilecek olması insan kaynakları yönetimi açısından bir süredir üzerinde çalışılan bir araştırma konusu haline gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte teknoloji tabanlı örgütlerdeki artış, bu örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje bazlı işlerin ve çalışma gruplarının da sayılarını artırmaktadır. Bu nedenle kişilerin örgüt ile uyumlarının yanı sıra, grup ile uyumu/uyumsuzluğunun sonuçları daha da önem kazanmıştır. Uyum/uyumsuzluğun yol açacağı etkilerden biri de çalışanların yöneticilerine yönelik algıdır. Bu çalışmada kişilerin bulundukları örgüt ve yer aldıkları çalışma grupları ile değer uyumları, çalışma grupları ile gerçek ve algısal demografik benzerlikleri ile olan uyum ve yönetici/çalışma grubu üyeleri ile iş yapma açısından tutum benzerliğinin (ilişkisel demografi) yöneticiden memnuniyet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş 293 kişilik örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uyum, bileşenler arasındaki benzerlik olarak göz önüne alınmış ve mutlak fark yöntemi ile belirlenmiştir. Bulgulara göre, önerildiği şekilde kişi-örgüt değer uyumu, kişi-grup değer uyumu, yaş açısından grup ile olan algısal demografik benzerlik ve yönetici ile iş yapma benzerliği yöneticiden memnuniyeti olumlu yönde etkilemektedir. Beklenen aksine, işte kıdem açısından grup üyelerinden farklı olmak yöneticiden tatmindeki değişimi olumlu yönde açıklamaktadır. Sonuçlar, benzerlik uyumunun yanı sıra, işte kıdem açısından grup içinde “tamamlayıcılığın” önemi göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Değerler uyumu, grup, örgüt, ilişkisel demografi, yöneticiden memnuniyet

ANTECEDENTS OF SUPERVISOR EVALUATION: VALUE CONGRUENCE AND RELATIONAL DEMOGRAPHY

Abstract: The importance of human is becoming more apparent in today's competitive environment. Considering the effects of technology on work and organizations, significant factor for human-oriented issues is to have employees congruent with group. Focusing on fit as a tool for keeping this desired employee profile has become research topic for a while in human resource management. In the light of developing technology, increasing of technology-based organizations cause project-based work and working groups that are commonly occurred in these organizations to increase in number. Beside to person-organization fit, the result of employee's fit/misfit with the group gain importance for organizations. One of the effects caused by fit/misfit is employees' perception about their supervisors. The effects of value congruence of personal values with organizational values and group values, demographic similarity with group members and employee perception about job execution attitude similarity with group members/supervisor on supervisor satisfaction is investigated in this research. 293 employees is selected at technology based organizations. Congruence is considered as similarity between components and measured via absolute difference. According to findings, person-organization value congruence, person-group value congruence, perceptual similarity with group in terms of age, and perceptual job attitude similarity with supervisor influence supervisor satisfaction, positively. Contrary to expectations, being different with group members in terms of job tenure explains the variance in supervisor satisfaction, positively. The findings highlight complementary fit concerning job tenure for the group apart from supplementary fit.

Keywords: Value congruence, group, organization, relational demography, supervisor satisfaction.

I. GİRİŞ

Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüzde çalışanların gittikçe artan düzeyde karşı karşıya geldikleri demografik ve sosyo-kültürel, değerler ve kişilik özellikleri farklılıklarını anlayabilmek, farklılıkların olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz etkilerinin yol açacağı sorunları en aza indirmek yöneticiler için göz önüne alınması gerekli bir çalışma alanı olmuştur (George ve Chattopadhyay, 2002; Erdoğan ve diğ., 2004). Teknolojinin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işlerin doğası grup çalışmasını önemli hale getirmektedir. Bu nedenle, gruplardaki önemli bir girdi olan entelektüel sermayenin örgüt ile uyumunun yansısı, grup ile olan uyumu önem kazanmıştır. Teknoloji tabanlı örgütlerde yaygın olarak yürütülen proje türü işler proje yöneticisinin örgütleyeceği yapıdaki rolünü gündeme getirmektedir. Yöneticinin çalışanlarca nasıl algılanacağı kişinin örgüt ve çalışma grubu ile olan değerler uyumuna, çalışma grubu üyeleri ile olan demografik benzer uyumuna, grup üyeleri/yönetici ile olan iş yapma tutum benzerliğine bağlı olabilecektir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

II.1. Değerler Uyum

Her insan bir değer ve değer sistemine sahiptir diyen Rokeach'a (1973) göre değer, “Bireysel ve sosyal bakımdan belirli bir davranış biçiminin veya var olma amacının, buna ters bir davranış biçimi ya da yaşam amacına nispeten tercih edildiği, değişmesi zor olan kalıcı bir inançtır” (sf: 5).

Bir yandan davranış biçimi, öte yandan var olma amacı olarak iki biçimde ele alınan değerlerin bu iki yönünün birbirleri



ile de ilişkilidir. Birey, tercih yoluyla belirlediği var olmuş amacına, yine tercih yoluyla uygun bulduğu davranış biçimleri ile ulaşmaya çalışır (Turgut, 1998). İnsanın sahip olduğu tüm bu değerler bir sistem içinde düzenlenmiştir. Değerler sisteminin özelliği tüm değerlerin önemlilik derecelerine göre sıralamalı bir düzen içerisinde olmasıdır. Yeni bir değer öğrenildiği zaman, önceden var olan değerler sisteminin içerisine alınır ve bu değer sisteminin içinde her bir değer yeniden önceliklerine göre sıralanır. Rokeach, yeni bir değer öğrenilmesi ve bunun değer sisteminin içerisine yerleştirilmesi ile düzenlemeye değışim olmakla birlikte değer sisteminin zaman boyunca oldukça sabit kaldığını belirtmektedir. Değerler, insanların davranışlarını yönlendirici bir özelliğe sahiptir (Turgut, 1998). En bilinen tanımı ile değerler uyumu; kişinin sahip olduğu değerler ile bulunduğu kurumun (çalışma grubunun) değerleri arasındaki uyumdur. Kişi değerleri ve örgütsel değerler arasındaki uyum, kişi-kültür uyumu olarak da ifade edilmektedir (Kristof, 1996). Değerler, bireylerin davranışını ve örgütsel performansı etkilediklerinden (Schein, 1992) kişi ve örgütün kalıcı nitelikteki (durağan) karakteristik özellikleri olarak görülürler. Örgütler genellikle alt kültürlerden ve hiyerarşik düzey/pozisyon, fonksiyonel birim, örgütsel yapıya bağlı olarak alt birimlere dayanan daha küçük alt kültürlerden oluşur (Rousseau, 1990). Örgütsel çalışma grupları (örneğin coğrafik alt birimler) dahil oldukları örgüt bütününden farklı olarak eşsiz değer ve normlara sahiptirler (Schein, 1992; Werbel ve Johnson, 2001). Farklılıklar, kişi-örgüt uyumunu değerlendirmek için algılanan örgütsel değerler ve kişi değerleri arasındaki tutarlılık derecesine bakılmaksızın yeni bir yaklaşım ihtiyacını ortaya çıkarmakta, bu ihtiyaç işyerinde çeşitlilik ile birlikte olası alt kültürlerin sayısı arttıkça çok daha önemli hale gelmektedir. Örgütsel sosyalleşme normlar ve değerler ile ilgili olup, bu değerler grup kimliğinde merkezi bir rol oluşturuyorsa grup açısından kritik önemde ortaya çıkmaktadır. (Verquer, 2002).. Bu nedenle kişi ve alt birimler arasındaki uyumun derecesi kişi-örgüt uyumundan anlamlı derecede farklı olacaktır (Kristof, 1996). Schein, bir örgüt geliştikçe ve evrimleştikçe örgütün alt birimleri arasında farklılıkların meydana geleceğini ve bu farklılıkların alt kültürleri oluşturacağını belirtmiştir. Gruba yeni katılan birey ve grup arasındaki uyumluluk benzerlik ve tamamlayıcılık uyumunu oluşturmaya dayanır. Benzerlik uyumu, gruba yeni katılan birey gruptaki diğer üyeler ile benzer nitelikleri paylaştığı zaman ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987). Tamamlayıcılık uyumu ise gruba yeni gelen bireylerin diğer grup üyelerinin özelliklerini destekleyici ya da tamamlayıcı niteliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987). Grubun bütün üyeleri, grup performansını etkileyici önemli nitelikler ve eksikliklere sahip oldukları için, grup performansı grup üyelerinden birinin eksikliklerinin diğer grup üyelerinin güçlü yanları ile tamamlandığı zaman artmaktadır. Böylece tamamlayıcılık uyumu, bir çalışma grubundaki insan kaynağı yetersizliklerini belirlemeye, kazanılması ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulan tamamlayıcı insan kaynağı niteliklerini ortaya çıkarmaya dayanır (Edwards ve Cooper, 1990; Werbel ve Janson, 2001). Benzerlik uyumu önemli olmasına karşın; grup performansı farklı çeşitlikteki işgücünün bir araya getirilmesi durumunda arttığı için tamamlayıcılık uyumu da aynı derecede önemlidir. (Tziner, 1988).

II.2. İlişkisel Demografi

Pfeffer (1983) grup ile genel demografik özelliklerin; yaratıcılık, performans, yönetsel başarı ve kontrol gibi örgütsel çıktılar üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Ancak, Pfeffer'a göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ırk gibi demografik özelliklerin tek başlarına etkilerinden çok, bir arada etkilerini anlamak çok daha önemlidir (O'Reilly ve diğ., 1989; Sürgevil, 2008). Bu nedenle ilişkisel demografi kavramı geliştirilmiştir. İlişkisel demografi, takım ya da gruplardaki insanların konumları gereği, birbirleriyle düzenli etkileşim kurlmaları gerektiği varsayılmaktadır. İlişkisel demografi; gruplarda yer alan bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması ilkesine dayanır. İlişkisel demografi; anlayışına göre grup üyeleri arasında demografik özellikler açısından farklılıkların ya da benzerliklerin karşılaştırılması; üyelerin tutum ve davranışları ile ilgili ve daha da önemlisi iş çıktılarını etkileyen demografik özelliklerin neler olduğuyla ilgili bilgiler sağlayacaktır (Tsui ve O'Reilly, 1989). Demografi alanında yapılan birçok çalışma, işgücü devrini etkileyen demografik değişken olarak, yaşa ve işe başlama tarihine odaklanmaktadır. Ancak, demografik etkiler analiz edilirken; kişilerin sadece bir veya iki demografik özelliğine odaklanmaktansa, demografik profilleri çıkartılarak, tüm özelliklerin etkisi değerlendirilmeye alınmalıdır (Tsui ve O'Reilly, 1989; Sürgevil, 2008). İlişkisel demografi içinde incelenebilecek bir uyum türü olan algısal benzerliktir. İlişkisel demografi kavramıyla örtüşen, algısal benzerlik ya da farklılıklara göre ortaya çıkan psikolojik grubun oluşmasında benlik kategorileştirme süreçleri grup çekiciliğini ve önemini, grup üyelerinin özelliklerine bağlı olarak tanımlar. Bu özellikler demografik olabileceği gibi, mesleki ve fonksiyonel çeşitli kategoriler de olabilir (Sürgevil, 2008). Meslektaşlarından farklı olan kişiler, bu farklılıklara psikolojik anlamlar yüklerler ve böylece farklılık algısı gerçek farklılık olumsuz varsayıma dayanan tutum ve davranışlara yol açar (Turner ve diğ., 1989). Grup süreçleri üzerinde farklılığın olumsuz etkilerini açıklamada Williams ve O'Reilly (1998) bu etkilerin temelini oluşturan nedenin üyelerin kendilerini gruptaki diğer kişilere benzer ya da ne kadar farklı hissettiklerinin derecesi olduğuna dikkat çekmişlerdir. Gerçek farklılık, algılanan demografik farklılığa yol açar, bu da ilgili sonuçları doğurur (Cunningham, 2007). Bireyler arasında, tutumlar ve deneyimlerdeki benzerlikler nedeniyle yüksek çekim duygularının yaşanması (Byrne, 1971; Byrne ve diğ., 1986) ile, etkileşim halinde olan takım üyeleri arasındaki güçlü iletişim ilişkisel demografinin

etkilerini güçlendirebilir (Sürgevil, 2008). Takım üyeleri işle ilgili ortak tutumlara sahip olduklarında işbirliği yapmaları muhtemeldir. Aksi takdirde çatışmalar ortaya çıkacaktır (Molleman ve Slomp, 2006). Kişilerin iş yapmaya ilişkin sergiledikleri tutumlar açısından bireyin kendisi ile yöneticisi arasında ve çalışma arkadaşları ile arasındaki tutumsal benzerlik algıları, belirtilmiş olan etkileri nedeniyle incelenebilir.

Kişinin örgüt ile ve çalışma grubu ile olan değerler uyumu, grup üyeleri ile olan demografik benzerlik uyumu ve grup üyeleri/yönetici ile olan iş yapma tutum benzerliği ile ilgili olarak benzerlik-çekim yaklaşımı ve sosyal kategorileştirme yaklaşımlarına göre olumlu sonuçların ortaya çıkacağı ifade edilebilir.

Byrne (1971) tarafından ileri sürülen 'Benzerlik-Çekim Yaklaşımı' bireylerin kendilerine benzeyenlerden etkilendiğini ifade etmektedir. İnsanlar, başkalarını 'kendilerine benzer' olarak algıladıklarında, kendilerini daha güçlü hissederler. Rosenbaum'a (1986) göre de, insanlar kendilerine benzemeyen 'diğerlerinden' daha az etkilenmektedirler.

Sosyal kimlik kuramına göre ise bireyin belirli bir sosyal grup(lar)a üyeliğinden ve bu üyeliğe atfedilen değerlerden doğan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak adlandırılmaktadır. Olumlu sosyal kimlik ise kişinin ait olduğu grup içinde, diğer gruplarla karşılaştırmalar yapılarak kazanılır (Meşe, 1999). Sosyal kimlik kuramı çerçevesinde sosyal kategorileştirme kuramı incelenir (Sürgevil, 2008). Tajfel ve Turner (1986) sosyal kategorileşmeyi, insanların kendilerini de dahil ettikleri bir "iç grup" ve karşılarına aldıkları bir "dış grup" şeklinde kategorileri yaratarak sosyal çevrenin düzenlenmesi şeklinde kavramlaştırmışlardır. Sosyal kategorileşme, bireylerin kendilerini ve diğerlerini belirli sosyal kategorilere yerleştirmelerine işaret etmektedir. Bu durum, bireylerin gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini de sağlamaktadır. Bu, kategorileşmenin birinci işlevidir. Kategorileşmenin ikinci işlevi ise, bireyin toplum içindeki yerini oluşturma ve tanımlama anlamında, bir kimlik işlevidir. Kategorileşme sayesinde birey, diğerlerinden farklılığını ve daha iyi olduğunu anlama, yani olumlu bir sosyal kimlik oluşturma peşindedir (Soylu, 1999). Bu bakış açısı ile kendi değerlerini grup değerleri ile uyumlu gören birey iç grup olarak atfettiği bu grup ile sosyal kategorileşmesini gerçekleştirecektir. Böylece değerler, kişilik özellikleri ve ilişkisel demografi uyumunu sağladığı taraf (grup) ile kimliğini tanımlayacaktır.

II.3. Değerler uyumu ve ilişkisel demografinin yöneticiden memnuniyet üzerine etkisi

Bir proje örgütlenmesinde grup üyelerinin iş tatmini, kuruma ya da gruba bağlılıkları, grubun performansı doğrudan yönetici ile ilişkilendirilebilmektedir. Çünkü proje lideri, fonksiyonel yetkinliğine göre projedeki rolleri üstlenen grup üyeleri arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Teknoloji tabanlı örgütlerde yapılan işte üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılık yüksektir. Karşılıklı bağımlılık da üyeler arasında fonksiyonel rolleri ile alakalı etkili bir iletişimi gerektirmektedir. Diğer çalışanlar ile etkin iletişim için benzer uygunlukta çalışma değerleri ve normları, kişilik özellikleri ve demografik benzerlikler (benzerlik uyumu) proje liderinin projeyi başarılı şekilde örgütlemesi ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenle kişi-örgüt arasında değerler uyumunun, kişi-grup arasında değerler uyumunun, demografik uyumun ve iş yapma tutum benzerliğinin yöneticiden memnuniyet için bir öncül olabileceği önerilebilir.

Kristof-Brown'un (2005) gerçekleştirdiği meta analiz sonuçları kişi-örgüt uyumu ile yöneticiden tatmin arasında orta düzeyde ilişkiyi göstermiştir. Yöneticiden tatmin kişi-grup uyumu ile de anlamlı ilişkiye sahiptir.

Buna göre kişinin örgüt ile ve çalışma grubu ile olan değerler uyumu, grup üyeleri ile olan demografik benzerlik uyumu ve grup üyeleri/yönetici ile olan iş yapma tutum benzerliğinin (ilişkisel demografi) yöneticiden memnuniyet ile olumlu yönde ilişkisi aşağıdaki hipotezler ile önerilebilir.

- H₁ : Kişinin değerleri ile çalışma grubunda hüküm süren değerler arasındaki benzerlik kişinin yöneticisinden memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.
- H₂ : Kişinin değerleri ile örgüt değerleri arasındaki benzerlik kişinin yöneticisinden memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.
- H₃ : Kişinin çalışma grubu üyeleri ile olan gerçek ve algısal demografik benzerliği ile çalışma arkadaşları/yöneticisi ile olan algısal iş yapma benzerlikleri yöneticisinden memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.

III. ARAŞTIRMA

III.1. Örneklem

Teknoloji tabanlı örgütlerden seçilmiş örneklem, bankaların bilgi-işlem/teknoloji birimlerinden, yazılım geliştirme firmalarından, teknoloji yoğunluklu AR-GE faaliyetleri sürdüren üretim firmalarından, Haberleşme ve GSM operatörleri şirketlerinden, teknoloji yoğun proje firmalarından alınmıştır. 293 çalışan araştırmaya katılmıştır.

III.2. Yöntem ve Kullanılan Ölçekler.

Benzerlik uyumu değerler ve kişilik özellikleri boyutları için objektif olarak ölçümlenmiştir. Değerler, kişisel ve grupta hüküm süren değerler olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir. Benzerlik uyumu kişisel değerler ve örgüt (grup) değerleri arasındaki mutlak ile ölçümlenmiştir. (Kristof-Brown ve diğ, 2005). Farklılık ne kadar fazla ile benzerlik uyumunun az olacağı ifade edilebilir. Grup üyelerinden gerçek demografik farklılık öklit aralığı yöntemi ile, algısal demografik benzerlik ve iş yapma benzerliği ise grup üyesinin algısı ile değerlendirilmiştir.

Değerler: Kişi-grup ve kişi-örgüt değerler uyumu boyutunda, kişilerin sahip olduğu değerler ile çalışma grubu ve

kurum değerlerinin ne derecede benzer olduğu ölçümlenmiştir. Bunun için, orijinali O'Reilly vd. (1991) tarafından 54 madde ve 7 Değer boyutlu olarak geliştirilen Örgütsel Kültür Profiline (OCP) geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin Cable ve Judge'nin (1996) tarafından yeniden yapılmasıyla oluşturulan kısa versiyonu (40 madde) kullanılmıştır. İncelenen değer boyutları 1-yenilikçilik 2-istikrarlı olma 3-insanlara saygı duyma 4-sonuç odaklılık 5-detaycılık 6-takım odaklılık 7-rekabetçilik'tir. Bu çalışmada söz konusu değerlerin 5'li Likert ölçeği (hiç önemli değil, çok önemli) ile önem dereceleri değerlendirilmiştir.

Gerçek demografik benzerlik: Kişinin çalışma grubundaki kişilerden cinsiyet, yaş medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel kıdem ve işte kıdem cinsinden benzerliği ilişkisel demografi hesaplamalarında yaygın olarak kullanılan öklit aralığı yöntemi ile belirlenmiştir.

Bu yöntemde ;

S_i: Bireyin incelenen demografik özellikteki skoru

S_j: Diğer bütün grup üyelerinin aynı özellik için skorları

n: Gruptaki birey sayısı

olmak üzere; aralığın (farklılığın) değerini verecek olan D skoru

$$D = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i,j=1}^n (S_i - S_j)^2} \quad (1)$$

formül (1) ile hesaplanmaktadır (Tsui ve diğ., 1992)

İncelenen demografik özellik için D puanı ne kadar yüksek ise bireyin çalışma grubundaki diğer bireylerden olan farklılığının da o kadar çok olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş, örgütsel kıdem, yıl olarak eğitim düzeyi gibi sürekli nümerik değerlerle ölçümlenen değişkenler için D puanı gruptaki demografik özelliğin değişkenliğine göre sıfırdan başlayarak değerler alır. Cinsiyet, ırk/etnik köken, eğitim düzeyi gibi nominal olarak ölçümlenen değerlerde D puanı, kişinin kategorisi 1, diğer bireylerin aynı özellik için incelenen bireyden farklı kategoriye sahip olması durumunda 0 verilerek hesaplanabilir.

Kategorik ölçümle değerlendirilen bu özellikler için D puanı 0 ile 1 arasında değer alır. 1 değerine ne kadar yakınsa gruptaki farklılık derecesi o kadar yüksektir. (O'Reilly ve diğ. 1989, Tsui ve O'Reilly, 1989, Tsui ve diğ. 1992).

Algısal demografik benzerlik ve iş yapma benzerliği: Grup üyeleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve işyerindeki çalışma süreleri benzerlik/farklılığının birey tarafından nasıl algılandığı ölçümlenmiştir. Her madde bir benzerlik boyutunu ölçümlemek üzere toplamda 5 madde yer almaktadır. Ayrıca yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile iş yapma şekilleri açısından ne derecede benzer/farklı olduğu algısı (kendisini kategorileştirmesi) iki soru ile belirlenmiştir.

Yöneticiden tatmin: Spector (1985) İş Tatmini Anketi'nin yöneticiden memnuniyeti ölçmeye yarayan 4 maddelik alt ölçeği ile Bass ve Avalio (1980) tarafından geliştirilen ve daha sonra revize edilen (1995) Form 5X hali ile kullanılan Çok Faktörlü Liderlik Anketinin (MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire) liderden duyulan tatmini ölçeği iki maddesinden biri olan 'Yöneticimin sergilediği liderlik tatmin edici niteliktedir' maddesi ve Scarpello ve Vandenberg'in (1987) geliştirdiği 18 maddelik 'Yöneticiden Tatmin' ölçeğinin bir maddesi (Yöneticim işlerin yapılmasında bana yardım eder) yöneticiden duyulan memnuniyeti ölçmek için kullanılmıştır. Çok faktörlü liderlik anketinden liderlikten duyulan tatmin maddesinin özellikle alınmasının sebebi, bireylerin yöneticileri için geliştirdikleri liderlik algılarının ayrıca ölçülmek istenmesi nedeniyledir. Spector (1985) yöneticiden memnuniyet alt ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliği 0,82, test-yeniden test güvenilirliğini 0,55 olarak belirlemiştir. Scarpello ve Vandenberg'in (1987) geliştirdiği orijinal ölçeğin güvenilirliği 0,95-0,96 değerleri arasında değişmektedir (Fields, 2002). MLQ ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliği ise çeşitli araştırmalarda 0,74-0,91 arasında hesaplanmıştır (Bass ve Avolio, 1995; Howell ve Hall-Merenda, 1999; Erkutlu, 2008). Maddeler katılımcılar tarafından 5'li Likert ölçeği (hiç katılmıyorum, tamamen katılıyorum arasında) kullanılarak değerlendirilmiştir.

IV. BULGULAR

IV.1. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlikleri

Değer farkları

Kişi-grup ve kişi-örgüt değer farklarını almadan önce 40 maddeden oluşan kişi, grup ve örgüt değerleri ölçekleri için iç tutarlılık güvenilirlikleri hesaplanmış, sırasıyla 0,854; 0,925 ve 0,941 değerleri elde edilmiştir.

Değer farkları için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizleri ve iç tutarlılık güvenilirliği kişi-grup ve kişi-örgüt değer farklılıkları için sırasıyla Tablo 1 ve Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 1 : Kişi-grup değer farkları keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yüklere	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	12. İnsan odaklı olmak	0,621	7,289	13,271	0,821
	13. Adil olmak	0,657			
	14. Hoşgörülü olmak	0,813			
	15. Resmiyetten uzak olmak	0,641			
	17. Destekleyici olmak	0,611			
	20. Düşünceli olmak	0,551			
	29. İşyerinde arkadaşlık geliştirmek	0,481			
2	24. Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,510	2,235	9,870	0,773
	25. İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,796			
	26. İş güvencesi sunmak	0,776			
	27. İyi performansı övmek	0,747			
	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,770			
3	3. Yenilikçi olmak	0,598	1,657	8,570	0,192
	6. Bağımsız olmak (T)	- 0,530			
	8. Analitik düşünce yapısına sahip olmak	0,580			
	28. Çatışma ile doğrudan yüzleşmek	0,575			
4	31. Uzun saatler boyunca çalışmak (T)	- 0,671	1,254	8,490	0,227
	37. Sonuç odaklı olmak	0,467			
	40. İyi derecede organize olmak	0,576			
5	2. İstikrarlı olmak	0,591	1,201	8,381	0,627
	7. Kurallara önem vermek	0,792			
	9. Detaylara önem vermek	0,622			
6	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,758	1,113	8,148	0,660
	21. Başarı odaklı olmak	0,499			
	35. Saygın bir üne sahip olmak	0,593			
	39. Rekabetçi olmak	0,719			
Toplam				56,73	0,889
Kaiser-Meyer-Olkin		0,90			

3.faktörde gruplanan 6.madde ve 4. faktörde gruplanan 31.maddenin güvenilirliği düşürüldüğü görülmüştür. 6.maddenin ölçekten çıkarılması ile üçüncü faktör için alt ölçek güvenilirliği 0,726'a, 31.maddenin ölçekten çıkarılması ile 0,657'e yükselmiştir.

Gruplanan maddeler, aynı faktörde toplanan maddelerin içeriğine ve orijinal ölçek faktör adlarına mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılarak aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: İnsanlara saygı duyma
2. Faktör: Gelişim ve ödüllere önem verme
3. Faktör: Yenilikçilik
4. Faktör: Sonuç Odaklılık
5. Faktör: Detaycılık-İstikrarlı Olma
6. Faktör: Rekabetçilik



Tablo 2: Kişi-örgüt değer farkları keşfedici faktör analizi.

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alt ölçek güvenilirliği
1	10. Takım çalışması yapmak	0,567			
	11. Bilgiyi serbestçe paylaşmak	0,579			
	12. İnsan odaklı olmak	0,618			
	13. Adil olmak	0,680			
	14. Hoşgörülü olmak	0,749			
	16. İşini yaparken sakin olmak (T)	-0,445	8,664	17,313	0,808
	17. Destekleyici olmak	0,617			
	20. Düşünceli olmak	0,559			
	38. Açık, yol gösterici düşünce yapısına sahip olmak	0,591			
	40. İyi derecede organize olmak	0,531			
2	24. Profesyonel gelişim için fırsatlar sunmak	0,580			
	25. İyi performansı yüksek ücretle ödüllendirmek	0,773	1,857	11,997	0,807
	26. İş güvencesi sunmak	0,685			
	27. İyi performansı övmek	0,737			
	28. Çalışma ile doğrudan yüzleşmek	0,509			
3	18. Hırslı, mücadeleci olmak	0,660			
	21. Başarı odaklı olmak	0,500	1,358	9,214	0,667
	39. Rekabetçi olmak	0,797			
4	1. Değişikliklere uyum sağlamak	0,773			
	3. Yenilikçi olmak	0,732	1,258	9,005	0,735
	5. Risk almak	0,681			
5	22. Bireysel sorumluluk almak	0,792			
	23. Performansa yönelik yüksek beklentilere sahip olmak	0,810	1,029	8,130	0,864
6	7. Kurallara önem vermek	0,843			
	32. Kurallarla kısıtlanmamak	0,566	1,008	5,034	-0,344
Toplam				60,693	0,903
Kaiser-Meyer-Olkin			0,922		

6. faktör kabul edilebilir güvenilirlik değerine sahip olmadığından ölçekten çıkarılmıştır. Faktörler aşağıdaki şekilde adlandırılmıştır:

1. Faktör: İnsan-sonuç odaklılık ve istikrar
2. Faktör: Gelişim ve ödüllere önem verme
3. Faktör: Rekabetçilik
4. Faktör: Yenilikçilik
5. Faktör: İnsiyatif

Yöneticiden memnuniyet

Maddeler, beklendiği şekilde tek faktör altında, %66,12 açıklanan varyans ile toplanmıştır. 0,89 iç tutarlılık güvenilirliği elde edilmiştir (K.M.O test = 0,903 ve Bartlett test anlamlılık :0,00)

IV.2. Uyum bileşenlerinin yöneticiden tatmin üzerindeki etkileri

Uyum bileşenlerinin (bağımsız değişken) yöneticiden memnuniyetteki (bağımlı değişken) değişimi ne derecede açıklayabildiği çoklu doğrusal regresyon ile teşhis edilmiştir. Aşamalı (stepwise) regresyon tekniği kullanılarak anlamlı bir katkı sağlamayan bağımsız değişkenlerin denklemde yer alarak regresyon belirlilik katsayısını (R^2) yapay olarak arttırması engellenmiştir.

Tablo 3: Uyum bileşenlerinin yöneticiden tatmindeki değişime etkileri.

Bağımlı Değişken	Yöneticiden memnuniyet		
Bağımsız Değişkenler	Standart Beta	T değeri	P değeri
Yönetici iş yapma benzerliği	0,461	7,468	0,00
Kiş-i-grup değer farkı. (insana saygı)	-0,233	-3,759	0,00
Kiş-i-örgüt değer farkı (yenilikçilik)	-0,154	-2,483	0,014
Gruptan demografik fark. (işte kıdem)	0,153	2,462	0,015
Grup algısal demografik benzerlik (yaş)	0,128	2,065	0,040
R ² : 0,412		Adj. R ² :	0,394
F :22,693		Anlamlılık değeri:	0,00

Tablo 3'de görüldüğü gibi, kişinin yöneticisi ile iş yapma benzerliği, kiş-i-grup değer uyumunun yenilikçilik boyutu, işte kıdem açısından kişinin grup üyeleri ile olan farklılığı ve yaş benzerlik algısı yöneticiden tatmindeki değişimin %39,4 ünü açıklamaktadır. Görece en güçlü etki yönetici ile olan iş yapma benzerliği için olumlu yönde ortaya çıkmıştır. Grup üyeleri ile olan yaş benzerlik algısı görece en düşük etkiye sahiptir. Kişinin grup ve örgüt ile olan değer farklılıkları yöneticiden tatmini beklendiği şekilde olumsuz yönde etkilemektedir. Beklenilenin aksine, grup üyeleri ile işte kıdem açısından farklılık arttıkça yöneticiden duyulan memnuniyet artmaktadır. Grup üyeleri ile yaş algısal benzerliği yöneticiden duyulan memnuniyet olumlu yönlü ilişkilidir.

Araştırma bulgularına göre H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kısmen doğrulanmıştır.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma ortamına ilişkin faktörler büyük ölçüde yöneticiden kaynaklanmaktadır. İşgörenlere tatmin ve bağlılık duygusu kazandıracak anlamlı ve yeni olanaklar sağlayan bir iş, adil ücret, iyi bir çalışma ortamı, öğrenme ve gelişme fırsatı ve saygı gibi faktörler, büyük ölçüde yöneticinin denetimindedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Yapılan araştırmalar ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabileceğini göstermiştir. (Erkutlu, 2008). Bu nedenle, çoğu kez, grup üyeleri arasında birlikteliği teşvik eden çevre oluşturmaktan sorumlu olanın grup lideri olduğu söylenebilir (Stanley, 2001). Benzer değerlere sahip olma bireyler ve birey-yönetici arasında iletişimin iyi olması ve ilişkilerin gelişmesi sonucu yöneticiden tatminin artması beklenen bir sonuçtur. Değerler uyumunun sağlanması sürecinde değerlerin içselleştirilmesi için çalışanlar, örgütler tarafından sağlanan bilgiyi kullanarak bilişsel olarak kendi değerlerini yeniden yapılandırır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Yöneticiler, arzu edilen değerleri açık bir şekilde ifade ederek, ödül ve farkındalık aracılığıyla değerleri zorlayarak, değer-tutarlı davranışı ispatlayarak bu süreçte önemli bir rol oynarlar (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bu nedenle, yöneticiden tatminin kiş-i-grup değer uyumu ve kiş-i-örgüt değer uyumu ile anlamlı ilişkisi beklendiği şekilde ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kiş-i-grup uyumunun insana saygı boyutu anlamlı bir etki göstermiştir. Yöneticinin insana saygının hüküm sürdüğü bir grup kültürü oluşturması takdirle karşılanmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği teknoloji tabanlı örgütlerde örneklemenin seçildiği meslek grubu kalifiye iş gücü olup genellikle bilgisayar ya da elektronik mühendislerdir. İşgören devir oranının yüksek olduğu teknoloji tabanlı örgütlerde çalışanların bir grupta kalmaları (işgörenlerin elde tutulması) için insana saygı değerinin o grupta önem kazanması gerektiği düşünülebilir. Bu grup kültürünü geliştirecek olan kiş-i de proje yöneticisi olarak görülmektedir. Kiş-i-örgüt değer uyumunun en etkili boyutu yenilikçilik olarak ortaya çıkmıştır. Beklendiği şekilde, teknoloji tabanlı örgütlerde bilginin değişim hızı oldukça yüksek olduğundan inovasyon ve yenilikçiliğin örgütün en temel değeri olması gereklidir. Kişinin bu değere sahip olarak örgüte seçilmesi ve kalması proje yöneticisinin başarısı olarak görülmektedir.

Değerler uyumu ile ilgili söz edilmesi gereken önemli bir konu paylaşılan değerlerle oluşan kolektif iklimdir. Kolektif iklimler benzer çalışma değerlerine, amaçlarına ve ihtiyaçlarına sahip olan bireylerden oluşmaktadır (Schneider ve Reicher, 1983). Young ve Parker (1999) veya etkileşimli grup üyeliğindeki bireylerden oluşmaktadır (Schneider ve Reicher, 1983). Young ve Parker (1999) güçlü örgütsel kültürler ve çalışma grubu üyelerinin paylaşılan algıları sosyal olarak arzu edilen, bireylerin çalışma yaptıkları araştırmada kolektif iklimlerin çalışan etkileşim grupları ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Güçlü örgütsel kültürler ve çalışma grubu üyelerinin paylaşılan algıları sosyal olarak arzu edilen, bireylerin çalışma yaptıkları araştırmada kolektif iklimlerin çalışan etkileşim grupları ile ilişkili olduğunu saptamıştır. (Kozlowski & Klein, 2000; Kristof-Brown ve diğ., 2005). Bu nedenle çalışanların kişisel değerlerinin grupla ve örgütle uyumunun sağlanması, hakim olan değerlerin paylaşılmaya anlamına geleceği, böylece kolektif bir iklimin ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Kolektif iklim oluşumunda en önemli etkenlerden biri liderin rolüdür. Kozlowski ve Doherty (1989) lider ve ast arasındaki etkileşimin iklim algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir (Gil ve diğ., 2005). Grup ve örgüt ile değerler uyumuna bağlı olarak ortaya çıkacak kolektif iklim bu nedenle lidere bağlı olarak oluşturabilir. Kişinin grup ve örgüt ile değerler açısından uyumlu olması, grup üyeleri ile demografik özellikler açısından benzer olması, yönetici ve grup üyeleri ile iş yapma usulü açısından benzer tutuma sahip olması yöneticisinden duyduğu memnuniyet ile ilişkilidir.

Bu araştırma sonunda, kişinin grup üyelerine yaş açısından ne derecede benzer olduğu algısı yöneticisinden duyduğu tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Harrison ve diğ. (2002) gerçek grup çeşitliliğinin algılarla ilişkili olduğunu saptamıştır. Algılanan grup çeşitliliği anlamlı bir şekilde takımın sosyal entegrasyonu ile ilişkilidir (Cunningham, 2007). Takımın sosyal entegrasyonu sağlamada liderin kilit rolü, bu nedenle demografik benzerlikler nedeniyle liderden duyulan memnuniyeti etkilemektedir. Çalışanlar genellikle erkek ve genç bireylerdir. Çalışma ortamında aralarındaki iletişimin rahat olması bu üyeleri bir araya getiren proje liderinin başarısı ile ilişkilendirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kişiler iş yapma usülleri açısından kendilerini proje yöneticilerine benzer olarak algılasalar yöneticilerinden duydukları memnuniyet artacaktır. Ancak, grup üyeleri ile iş yapma usülleri açısından benzer tutumlara sahip olmak yöneticiden memnuniyet üzerinde etkili değildir. Bunu destekleyecek bir kanıt olarak, gruptan işte kıdem açısından farklı olmanın yöneticiden memnuniyeti artırması gösterilebilir. Projelerde her kişinin görev tanımı belli, her grup üyesi kendi fonksiyonel uzmanlığına bağlı olarak projeye katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla da, aynı işi yapan az sayıda kişi projede yer alır. Kişiler, fonksiyonel uzmanlıklarını kazanacakları işte kıdemlerinde bağlı olarak da proje yöneticisi tarafından görevlendirilirler. Bu nedenle, grup içerisinde farklı iş kıdemlerine bağlı olarak yöneticinin böyle bir proje organizasyonunu örgütlemesi takdir ile karşılanmaktadır. Uyum ve türlerinin insan kaynakları yönetimi açısından önemli etkileri özellikle personel seçme / işe alım ve çalışanları elde tutma fonksiyonunda ortaya çıkmaktadır. Değer farklılıklarının kişilerarası ilişkilere olan etkisine bağlı olarak çatışmanın oluşmasında "grup kimliği" düzenleyici bir rol oynamaktadır. Grup veya takım kimliği; birbirinden farklı olan bireylerin, takım normları ve geleneklerine uygun davranmasını sağlar. Böylece bireylerin takımda kabul edilebilirliği artar (Hobman ve Bordia, 2006) ve farklılıkların olumsuz etkileri azaltılmış olur (Sürgevil, 2008). Bu nedenle kişilerarası ilişkilerle yakın ilgisi olan ve anlamlı etki göstermeyen değer farklılıkları boyutları için grup kimliğinin etkisi düşünülebilir. "Grup/takım kimliği aynı zamanda; cinsiyet, yaş ve etnik farklılıkların görev çatışması ile ilgisini ve cinsiyet ve mesleki farklılıklarla ilişki çatışması arasındaki ilgiyi düzenlemektedir" (Hobman ve Bordia, 2006: 483-484). Bununla ilgili olarak, kişilerin grup kimliği algıları ve kimlikle özdeşleşmelerinin etkisi, ortaya çıkmayan ilişkisel demografi değişkenleri için bu çalışmanın göz önüne alınabilecek ileri bir araştırma konusudur.

KAYNAKÇA

- Bass, B. ve Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press, New York.
- Byrne, D., Clore, G. ve Smeaton, G. (1986). The attraction hypothesis: Do similar attitudes affect anything? *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1167-1170.
- Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67, 294-311.
- Cunningham, G. B. (2007). Perceptions as reality: The influence of actual and perceived demographic dissimilarity. *Journal of Business Psychology*, 22, 79-89.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Edwards, J. R. ve Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggestions. *Journal Of Organizational Behavior*, 11, 293-307.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57, 305-332.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development*, Cilt 27, No 7, 708-726.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosing*. Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- George, E. ve Chattopadhyay, P. (2002). Do differences matter? Understanding demography-related effects in organization. *Australian Journal of Management*, 27, 47-54.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M. ve Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 20, Sayı 3 / 4, 312-328.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. ve Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1046.
- Hobman, E. V. ve Bordia, P. (2006). The role of team identification in the dissimilarity-conflict relationship. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9, 483-508.
- Howell, J. M. ve Hall-Marenda, K. (1999). The ties that bind: The leaders-member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, Sayı 5, 680-694.
- Kozlowski, S. W. J. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, Amy L., Zimmerman, Ryan D. ve Johnson, E. N. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Meşe, G. (1999). *Sosyal kimlik ve yaşam stilleri*, (yayınlanmamış doktora tezi), Ege Üniversitesi.



- Mollenman, E. ve Slomp, J. (2006). The impact of team and work characteristics on team functioning. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Cilt 16, Sayı 1, 1-15.
- 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.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- O'Reilly, C., Chatman, J. A. ve Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Cilt 34, Sayı 3, 487-516.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. ve Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. The Free Press, New York.
- Rosenbaum, M.E. (1986). The acquaintance process: Looking mainly backward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1156-1166.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 11, 389-400.
- Scarpello, V. ve Vandenberg, R.J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, Cilt 13, Sayı 3, 447-466.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schneider, B. ve Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Soylu, S. (1999). *İşletmelerde Sosyal Kategorizasyon ve Sosyal Kimlik; Gruplar Arası İlişkiler ve Sosyal Kimlik Teorileri*. (Ed.: Sibel A. Arkonaç); Alfa Yay; İstanbul.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, Cilt 13, Sayı 6, 693-713.
- Stanley, C. L. (2001). *Examination of group supervision: Cohesiveness and supervisor leadership as predictors of intern performance*, (yayımlanmamış doktora tezi), Seattle Pacific University, Clinical Psychology.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 111-124.
- Tsui, A. S. ve O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, Cilt 32, Sayı 2, 402-423.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. ve O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, Cilt 37, Sayı 4, 549-579.
- Turgut, T. (1998). Örgütsel davranışta değerlerin yeri. S. Tevruz (Ed.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Cilt 2, (sf: 35-48). Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Turner, B. A., Pidgeon, N., Blockley, D. ve Toft, B. (1989). Safety culture: its importance in future risk Management. *The 2nd World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management*, Karlstad, Sweden.
- Tziner, A. E. (1988). Effects of team composition on ranked team effectiveness: The blocked fractional design. *Small Group Behavior*, 19, 363-378.
- Verquer, M. L. (2002). *Fitting in at work: A comparison of the relationships between person-organization fit and person-group fit with work attitudes*, (yayımlanmamış doktora tezi), Central Michigan University, Department of Psychology.
- Werbel, J. D. ve Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, Cilt 40, Sayı 3, 227-240.
- Young, S. A. ve Parker, C. P. (1999). Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1199-1218.

ÜNİVERSİTESİ



MARMARA
ÜNİVERSİTESİ