



# İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini ilişkisi: Kişi-Örgüt Uyumu Açısından Bir Değerlendirme\*

*Person Fit in the Workplace and Job Satisfaction Relation: An Assessment in terms of Person-Organization Fit*

TANER ATILMIŞ<sup>a, \*\*</sup> , OYA İNCİ BOLAT<sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Balıkesir, Türkiye

<sup>b</sup> Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balıkesir, Türkiye

(Gönderim Tarihi/Received: 11.04.2023; Kabul Tarihi/Accepted: 15.05.2023)

**ÖZ** İş dünyasında, küreselleşme ile birlikte rekabet her geçen gün artmaktadır. Örgütlerin diğer örgütlere kıyasla bir adım öne çıkmaları, kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaları ile doğrudan orantılıdır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardım edebilecek en önemli kaynaklarından biri de işgörenleridir. Bu kaynaktan etkin olarak yararlanabilmek için işgörenlerin örgüte uyumu ve işten tatmin olmaları önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, öncelikle işyerinde kişi uyumu, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini açıklanmıştır. Daha sonra, çekim-seçim-ayrılma modeli ve iş özellikleri modeline değinilmiş ve yapılan çalışmalar ile bu iki model esas alınarak kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Alanyazın incelenerek, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi görgül çalışmalarla desteklenmiştir. Sonuçta, örgütlerdeki uygulamalara ve daha sonra yapılacak çalışmalara ilişkin tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde kişi uyumu, iş tatmini, kişi-örgüt uyumu

**JEL Sınıflandırması:** M1, M12, M140

**ABSTRACT** In the business world, competition is increasing day by day with globalization. The fact that organizations are one step ahead compared to other organizations is directly proportional to the most effective use of their resources. One of the most important resources that can help organizations gain competitive advantage is their employees. In order to benefit from this resource effectively, it is important for the employees to fit to the organization and be satisfied with the job. In this study, first of all, person fit in the workplace, person-organization fit and job satisfaction are explained. Afterwards, the attraction-selection-attrition model and the job characteristics model were mentioned and the meaningful and positive relationship between person-organization fit and job satisfaction has been tried to be explained based on these two models. By examining the literature, the relationship between person-organization fit and job satisfaction has been supported by empirical studies. As a result, recommendations were made regarding the practices in organizations and further studies.

**Keywords:** Person fit in the workplace, job satisfaction, person-organization fit

**JEL Classification:** M1, M12, M140

\* Bu çalışma Prof. Dr. Oya İnci BOLAT danışmanlığında Taner ATILMIŞ tarafından yürütülen, “Kişilik Özellikleri ve Değerlere Göre İşyerinde Kişi Uyumunun İş Tatmini ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Kişi-İş, Kişi-Yönetici, Kişi-Çalışma Grubu ve Kişi-Örgüt Uyumu Açısından Bir Değerlendirme” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar / Corresponding author.

E-posta adresi / E-mail address: [taneratilmis@gmail.com](mailto:taneratilmis@gmail.com) (T. Atılmış)



## 1. GİRİŞ

İnternet ve bilişim çağının getirdiği gelişmeler, ulusal sınırların anlamını yitirmesine ve beraberinde rekabetin küresel bir boyut kazanmasına yol açmıştır. Bu nedenle işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek amacıyla, kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak, çalışanların performansını ve iş tatminlerini istenilen düzeye çıkarmak istemektedir. İşletmelerde bu başarıyı sağlayabilecek en temel koşullardan biri, işyerinde kişi uyumunun sağlanmasıdır.

Özellikle örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında oldukça yaygın araştırılan konularından biri olan işyerinde kişi uyumu kavramı, örgütsel psikolojide, bilim insanları ve uygulayıcıları etkilemiş olan tüm konuların içinde belki de en çok ilgi çeken olmuştur (Edwards, 1996; Edwards, Cable, Williamson, Lambert ve Shipp, 2006). Bu alanda yapılan birçok araştırma, işe alım ve personel seçimi, mesleki karar verme, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile psikolojik ve fiziksel sağlık gibi birçok konunun işyerinde kişi uyumu ile yakından ilgili olduğunu göstermiştir (Edwards, 2008; Greguras ve Diefendorff, 2009).

Daha başlangıçta kişiler, niteliklerine uygun, ihtiyaçlarını karşılayan, hedefleri ve değerleri ile uyuşan uygun bir iş arayışında önemli ölçüde zaman ve çaba harcarlar. Benzer şekilde, işletmeler doğru işgücünü seçmek, uygun pozisyonlara yerleştirmek, işe ve örgütsel çevreye uyumlarını sağlamak için büyük ölçüde emek ve kaynak harcarlar (Schneider, 2001). Başka bir ifadeye işletmeler, daha işe alım aşamasında; işin gereklerini en iyi şekilde karşılayacak, eğitime ve iş hayatındaki ani değişikliklere süratle uyum sağlayabilecek, işletmeye sadakatle bağlanacak çalışanları işe almak isterken, iş başvurusunda bulunan çalışanlar da kendi kişilik özellikleri ve değerlerine uyan, bunun sonucunda en üst düzeyde iş tatmini yaşayabileceği ve performans sergileyebileceği bir iş bulmak istemektedir. Buradan hareketle; işgörenin işi, iş ortamı, çalışma arkadaşları ve örgütü ile uyumun (işyerinde kişi uyumunun), iş tatmini düzeyini etkileyebilecek önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisini saptamak amacıyla yapılan bu çalışmada, belirtilen amaç çerçevesinde; kişi-örgüt uyumu işgörenlerin iş tatminini etkilemekte midir? sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çalışma, son zamanlarda kavramsal ve uygulamalı birçok çalışmada, artan bir ilginin olduğu değerlendirilen, işyerinde kişi uyumu genelinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini konuları kavramsal açıdan açıklanmaya çalışan öncü araştırmalardan biri olacaktır.

Bu çerçevede, işyerinde kişi uyumu, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramsal açıdan ele alınmış, değişkenler arasındaki ilişkiler, çekim-seçim-ayrılma modeli ile iş özellikleri modelinden yararlanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişki yapılan görgül araştırmalar ile desteklenmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise; yazın ve uygulamaya yönelik katkılar ve öneriler sunulmuştur.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde işyerinde kişi uyumu, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramlarına değinilecek, aralarındaki ilişkiler açıklanacaktır.

### 2.1. İşyerinde Kişi Uyumu

Uyum kavramı; TDK tarafından “bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk; toplumsal

çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak, bütünleşme” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). Uyum kavramına, örgütsel davranış açısından bakıldığında, işgörenlerin işe yönelik tutumlarını etkilemesi nedeniyle işyerinde kişi uyumu kavramı ayrı bir önem kazanmaktadır.

İşyerinde kişi uyumu ya da yaygın bilinen adı ile kişi-çevre uyumu kuramının başlangıcı, Antik Yunan kaynaklarında Platon'un çalışmalarına dayanmakla birlikte; çağdaş araştırmalar genellikle kişinin nitelikleri ile farklı meslek grupları arasındaki uyumu tanımlayan bir model ileri süren Parsons'a (1909) uzanmaktadır (Edwards, 2008: 168). Bununla birlikte bazı araştırmacılar, John R. P. French'in çalışmalarını, kuramın başlangıç noktası kabul etmektedir (Caplan ve Harrison, 1993). Kişi-çevre uyumu kuramının temelini oluşturan daha sonraki kuramsal çalışmalar, Murray'in İhtiyaç-Baskı Modeli (Edwards, 2008) ile davranışı, birey ve çevrenin bir fonksiyonu olarak formüle eden  $[D=f(B,Ç)]$ , Kurt Lewin'in Alan Kuramı olmuştur (Lewin, 1935). Genel kabule göre, Lewin'in (1951) uyum kuramı; davranışın birey ve çevrenin bir fonksiyonu olduğu fikrine dayanır (Kristof-Brown, Jansen ve Colbert, 2002). Parson'un (1909) kişi-iş eşleştirme modeli geleneğinde ve Murray'in (1938) İhtiyaç Baskı Kişilik Kuramında, ilk olarak 1964'te (Dawis vd., 1964) tanıtılan ve 1968'de revize edilen (Dawis vd., 1968) İşe Uyarlama Kuramında ve bir dizi incelemede (Dawis ve Lofquist, 1976; Dawis ve Lofquist, 1978) detaylandırılan çalışmalar, kişi-çevre uyumu kavramına dayanmaktadır (Rounds vd., 1987).

Dawis, Lofquist ve Weiss (1968), her bir kişinin çevresi ile uyum içerisinde olmayı başarmak ve sürdürmek isteyeceği hakkında temel bir varsayıma sahiptir. Onlara göre çevreyle olan bu uyumu başarmak ve sürdürmek, insan davranışının temel motivasyon kaynağıdır. Ev, okul, iş gibi kişilerin ilişkili olduğu birçok çevre vardır. Bunlar içinde, işyeri özel bir öneme sahiptir. Kişiler işyerine bazı yeteneklerini getirirken, işleri onlara maaş, itibar, kişilerarası ilişkiler gibi bazı ödüller sağlar. Böylece hem kişilerin hem de işyerinin gereksinimleri karşılıklı olarak karşılanırken, bir uyum oluşur (Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968). 1960'lı yıllarda başlayan ve işe uyum adı verilen çalışmalarda; iş uyumu, kişilerin çalışma ortamıyla benzeşmeyi sağlamaya ve sürdürmeye çalıştığı sürekli ve dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Dawis vd., 1964; Dawis ve Lofquist, 1976; Dawis ve Lofquist, 1978).

Yönetim yazınında yaklaşık 100 yıllık bir geçmişe sahip olan kişi-çevre uyumu, kişiler ile çevreleri arasındaki uyumu ifade eden kavramdır (Kristof-Brown vd., 2005; Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Bu bağlamda, sağlık ve stres (Edwards ve Cooper, 1990), işe uyum (Dawis ve Lofquist, 1984), mesleki seçim (Holland, 1985) ve örgütsel kültür (Schneider, 1987) alanlarında etkili uyum kuramları geliştirilmiştir (van Vianen, 2018).

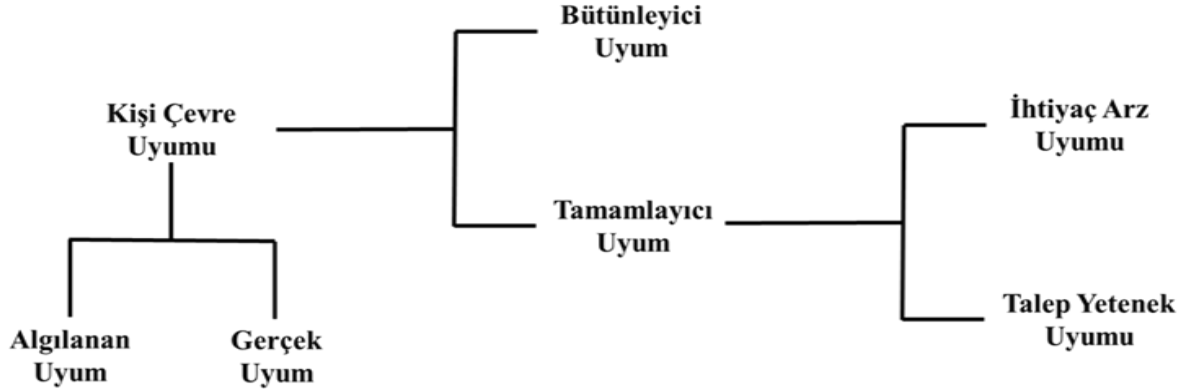
Kişi-çevre uyumu kavramı, etkileşimci davranış kuramına dayanır. Etkileşimci kuram, ne kişisel özelliklerin ne de durumsal kısıtlamaların kişilerin davranışsal ve tutumsal değişkenlerdeki varyans payını belirlemediğini ileri sürer. Aksine, en büyük varyansı oluşturan kişisel ve durumsal değişkenlerin etkileşimidir (Pervin, 1968). Metodolojik bir bakış açısıyla, davranışı anlamak, kişisel ve durumsal değişkenlerin ayrıntılı bir değerlendirmesinin yapılmasını ve ardından iki değişken grubunun birlikte ele alındığı koşulların belirlenmesini ve sonuçların seçilmesini sağlar. Bu nedenle, “kişi-çevre uyumu”, anlamlı pozitif (veya negatif) sonuçların üretilmesinde iki değişken kümesi arasındaki uyum veya eşleşme derecesidir (Muchinsky ve Monahan, 1987).

Bu anlamda kuram, davranışın; kişi ve çevrenin ayrı ayrı yordamasından ziyade kişi ve çevre arasındaki uyum olduğunu savunur (van Vianen, 2018). Kısaca kişi-çevre uyumu kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır: Birincisi, insan davranışı kişinin ve çevrenin bir fonksiyonudur ve ikincisi, kişi ve çevrenin uyumlu olması gerekir (Kristof, 1996). Bu varsayımlardan hareketle, kişi-çevre uyumu, iç içe geçmiş, farklı bakış açılarından ele alınmaktadır. Öncelikle kişi-çevre uyumu, *algılanan uyum* ve *gerçek uyum* olarak iki alt boyuta ayrılabilir. Fakat esas olarak kişi-çevre uyumu *bütünleyici* ve *tamamlayıcı uyum* olarak iki temel yaklaşım ile açıklanabilir (Muchinsky ve Monahan, 1987). Bu

yaklaşımında yer alan, tamamlayıcı uyum, kendi içinde *ihtiyaç-arz uyumu* ve *talep-yetenek uyumu* bakış açısından ayrıca incelenebilir. Kişi-çevre uyumunun farklı kavramsallaştırmaları arasındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmiştir (Sekiguchi, 2004).

### Şekil 1

*Kişi-Çevre Uyumunun Farklı Kavramsallaştırmaları Arasındaki İlişki*



Not. Sekiguchi (2004: 184) kaynağından alınmıştır.

*Algılanan uyum*, bir kişinin zihnindeki psikolojik yapıyı yansıtır ve bütüncül tipte bir uyum değerlendirmesi ile ilgilidir. *Gerçek uyum* ise, kişisel ve çevresel özellikler arasındaki tutarsızlığı tespit etmeyi amaçlar. Tutarsızlık ne kadar düşükse, uyum o kadar yüksek olur (van Vianen, 2018).

Kişi-çevre uyumu, Muchinsky ve Monahan’ın çalışmalarında ise *tamamlayıcı* ve *bütünleyici uyum* olarak karşımıza çıkmaktadır. *Bütünleyici uyum*, kişi ile çevre arasındaki benzerlik anlamına gelir. Bazı kaynaklarda “benzerlik uyumu” olarak adlandırıldığı da görülmektedir (Kristof, 1996). Bütünleyici uyum kişilerin, çevrelerinde bulunan kişilerle aynı kişilik özelliklerine, değerlere veya normlara sahip olduklarında ortaya çıktığı düşünülmektedir. *Bütünleyici uyum* ise, bir kişinin özellikleri çevre ile “bütünleştğinde” veya bulunduğu ortamda eksik olanı tamamladığında ortaya çıkar. Diğer yaklaşım olan *tamamlayıcı uyum* ise, çevrede eksik olan bir hususun kişi tarafından tamamlanması sonucunda oluşur. *Tamamlayıcı uyum*, kişinin bir ortamda “diğer bireylere benzer özelliklere sahip olması, o ortama renk katması veya kucaklaması” durumunda ortaya çıkar (Muchinsky & Monahan, 1987). İhtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu olarak iki farklı biçimi olan tamamlayıcı uyum (Caplan, 1987), kişi ile çevrenin birbirinin ne gibi ihtiyacı olduğunu anlamasını sağlar. Kişilerin ihtiyaçlarının veya çalışma koşullarının çevre tarafından sağlanması, *ihtiyaç-arz uyumu* olarak adlandırılırken; *talep-yetenek uyumu* ise, çevrenin taleplerinin kişinin yetenekleriyle (bilgi, beceri, enerji vb.) karşılanmasını içerir (Edwards vd., 2006).

Ayrıca, kişi-çevre uyumu üzerine vurgu yapan etkili dört temel düzey; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu, olarak sıralanabilir. Söz konusu boyutların işe alım öncesi ve sonrası sürece ilişkin uyum değerlendirmesi Şekil 2’deki gibi ifade edilebilir.

**Şekil 2***İşe Alım Öncesi Ve Sonrası Sürece İlişkin Uyum Değerlendirmesi*

	Uyum Tipi	Araştırmanın Odağı	
İşe Alım Öncesi	Kişi-İş Uyumu	Minimum Nitelikler Gerçekçi İş Ön İzlemesi	İşe Alım / İş arama
	Kişi-Yönetici Uyumu	İşveren Etkisi	
	Kişi-İş Uyumu	Seçim Kriterleri Değerlendirme Merkezi	Seçim İş Tercih
	Kişi-Örgüt Uyumu	Kültürel Uyum İnsan Kaynakları Sistemi	
İşe Alım Sonrası	Kişi-Örgüt Uyumu	Değerler Hedefler	Sosyalleşme
	Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini Beceri Temelli Eğitim	
	Kişi-İş Uyumu	İşten Ayrılma Niyeti Tatmin	Uzun Vadeli Görev Süresi
	Kişi-Örgüt Uyumu	Görev Süresi Yıpranma	
	Kişi-Grup Uyumu	Grup Bileşenleri Grup Demografisi	
	Kişi-Yönetici Uyumu	Dikey İkili Bağlantı Lider-Üye Etkileşimi	

Not. Jansen ve Kristof-Brown (2006: 206) kaynağından alınmıştır.

İşyerinde kişi uyumunun türleri, kişinin ihtiyaçlarını ve çevrenin sağladığı ödülleri, kişinin yeteneklerini ve çevrenin taleplerini ve kişiler, gruplar, örgütler veya meslekleri ifade edebilen kişi ile sosyal çevre arasındaki benzerlikleri kapsar (Edwards, 2008). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, kişi-çevre uyumunun dört temel düzeyinden biri olan; kişi-örgüt uyumu üzerinde durulacaktır.

**2.1.1. Kişi-örgüt uyumu**

“Kişi örgüt benzerliği” kavramının vurgulandığı ve “bireylerin, kişilik özelliklerine uygun örgütlerde daha başarılı olacakları” önermesiyle başlayan araştırma (Tom, 1971), kişi-örgüt uyumunun başlangıç noktasını oluşturmuştur. Bazı araştırmacılar, kişi-örgüt benzerliğini, kişilik-örgüt iklimi uyumu olarak devam ettirirken, bazı araştırmacılar kişi-örgüt uyumunda dikkati değerlere çekmiş (Chatman, 1989), bazı araştırmacılar ise, amaç uyumuna odaklanmıştır (Kristof-Brown vd., 2005; Kristof-Brown vd., 2005). Bir kısım araştırmacı ise, kişi-örgüt uyumu kuramının, Argyris’in iş genişletme ve katılımcı yönetimdeki kuramsal çalışmalarına kadar uzandığını ve Argyris (1957)’in, kişilerin örgütsel davranışının kişiler ile örgütler arasında oluşan karşılıklı etkileşimden kaynaklandığını savunduğunu, belirtmiştir (Verquer vd., 2003). Yapılan bu araştırmalar çerçevesinde kişi-örgüt uyumu, kişi ve örgütlerin benzerlikleri oranında birbirlerinden etkilendikleri fikrine dayandığı (Cable & Judge, 1997) ifade edilebilir.

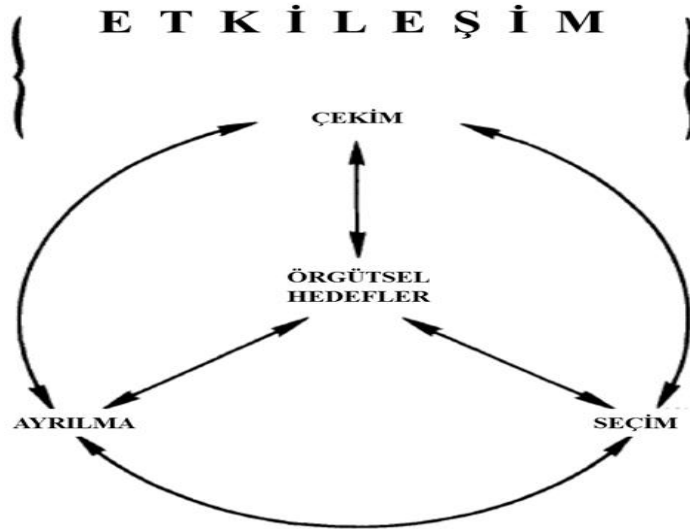
Kişi-örgüt uyumunu, çoğu araştırmacı kişi ile örgüt (Kristof, 1996; Kristof-Brown vd., 2005; van Vianen vd., 2011) veya kişi ile genel örgütsel özellikler arasındaki uyum şeklinde tanımlar (Barrick ve Ryan, 2003; Hamid ve Yahya, 2011). İşgörenler, değerlerinin örgütün ve örgütteki diğer işgörenlerin

değerleri ile uyduğuna inandığında, örgütün daha yüksek ideallerine ortak olduklarını hissederler (Cable ve DeRue, 2002). Bu nedenle kişi-örgüt uyumu, çoğunlukla çalışanın kişisel değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyuma değinmektedir (Cable ve DeRue, 2002). Bu açıdan kişi-örgüt uyumunu, örgütün norm ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum (Chatman, 1989) olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlamda değer sistemi ile yan yana getirildiğinde, kişinin değerlerini biçimlendirir ve bireyin davranış ve tutumlarını etkiler (Icheme vd., 2017).

Birçok kişi-örgüt uyumu kavramını açıklamaya yönelik farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Bunlar araştırmacılardan ilki Schneider'dir. Bazı araştırmacılara göre kişi-örgüt uyumu, Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma modelinin üzerine kurulmuştur (Cable ve Judge, 1996; Cable ve Judge, 1997; Cable ve Parsons, 2001; Ulutaş vd., 2011). Schneider, kişilerin rastgele durumları değil, kendileri için çekici olan durumları aradığını savunur (van Vianen, 2000). Sonuçta, kişiler durumun bir parçası olarak seçilecek ve o ortamda kalarak durumu belirlemeye yardımcı olacaktır. Schneider, bu modeli örgütlerin işleyişine uygular ve örgütlerin; bireylerin ilgi duydukları, bir üyesi olarak seçildikleri, örgüte uyum sağlamaları halinde kaldıkları veya uyum sağlayamamaları halinde ayrıldıkları bir durum olduğunu savunur (Sekiguchi, 2004). Schneider, farklı örgüt türlerinin farklı insanları cezbedeceğini, seçeceğini ve koruyacağını iddia eder. İşte örgütlerin neden birbirlerinden farklı göründüklerini ve hissettiklerini belirleyen de Şekil 3'te belirtilen çekim-seçim-ayrılma döngüsünün sonucudur (Schneider, 1987).

### Şekil 3

#### Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli



Not. Schneider (1987: 440) kaynağından alınmıştır.

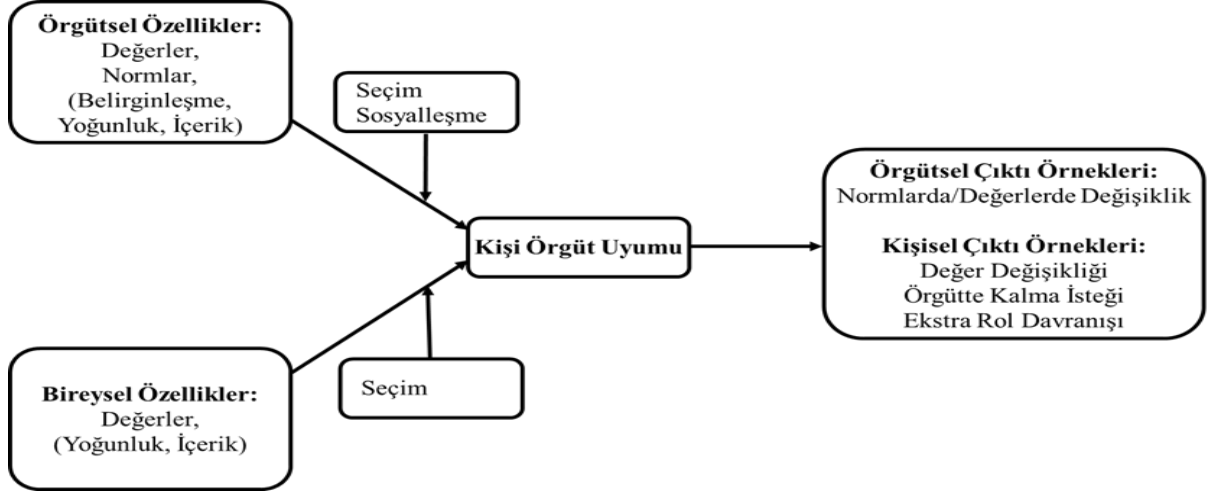
Schneider'e göre, örgütsel hedefler davranış yoluyla işler hale gelir ve bu davranış da yapıları ve süreçleri ortaya çıkarır. Hedeflerin bu dışa yansımaları, belirli bir örgüte ilgi duyan, onu seçen ve orada kalan insanların tiplerini ve davranış kalıplarını belirler (Schneider, 1987).

Konu ile ilgili çalışmalar yapan bir diğer araştırmacı olan Chatman (1989: 339-340) ise, kişi-örgüt uyumu kavramının kuramsal temellerini Şekil 4'te görülen model ile açıklamıştır. Modele göre; kişinin değerleri ile örgütsel değer ve normlar uyduğunda; yapılan seçim ve ardından onu takip eden sosyalleşme süreci sonunda kişi-örgüt uyumu ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu uyum hem kişisel hem

de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilir.

#### Şekil 4

Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

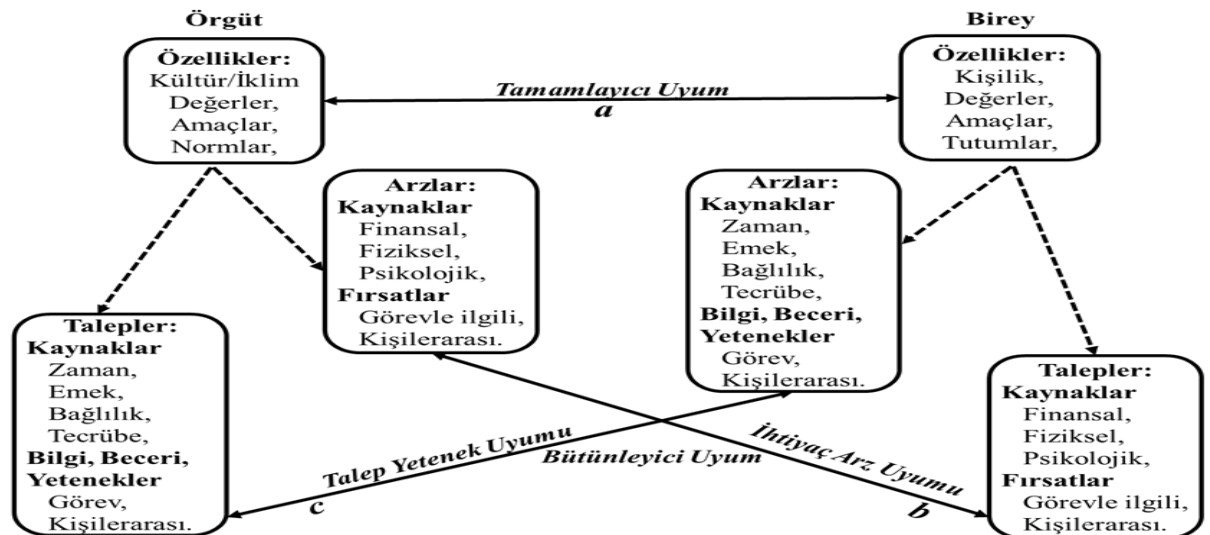


Not. Chatman (1989: 340) kaynağından alınmıştır.

Kişi-örgüt uyumunu açıklamaya çalışan araştırmacılardan bir diğeri de Kristof'tur. Kristof, çalışmasında; tamamlayıcı ve bütünlüyci uyum yaklaşımları ile talep-yetenek ve ihtiyaç-arz yaklaşımlarını birleştirerek, Şekil 5'deki modeli geliştirmiştir (Kristof, 1996).

#### Şekil 5

Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli



Not. Kristof (1996: 4) kaynağından alınmıştır.

Bu bağlamda, Kristof, kişi-örgüt uyumunu aşağıdaki durumlarda meydana gelen, kişiler ile örgütlerin uyumu olarak tanımlamıştır (Kristof-Brown, 2007):

- En az bir taraf diğzerinin ihtiyaçlarını sağlarsa,
- Her iki taraf benzer temel özellikleri paylaşırlarsa veya
- Yukarıda sayılan her iki durum da gerçekleşirse.

Bazı kaynaklarda kişi-kültür uyumu (O'Reilly vd., 1991) olarak da yer alan kişi-örgüt uyumu, bu bakış açısıyla değer uyumu, amaç uyumu, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve kültür-kişilik uyumu olmak üzere dört boyutta tanımlanmış ve kavramsallaştırılmıştır (Kristof, 1996; Rahmadani ve Sebayang, 2017).

## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini çalışmaları, yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır. İlk çalışmalar arasında; Alman işçilerin iş tatminlerini araştıran Levenstein (1912); tüm işçilerin monoton ve tekrarlayan işlerden memnun olmadığını belirten Munsterberg (1913); yaş, medeni durum, eğitim ve din gibi faktörler ile iş tatmini ilişkisini inceleyen Frier (1926) ve yetenek testi puanları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Thorndike (1934) sayılabilir (Dawis ve Lofquist, 1981). Fakat iş tatminini kapsamlı bir şekilde ele alan ilk çalışma, Hoppock'un "İş Tatmini" isimli çalışmasıdır (Locke ve Latham, 1990). Hoppock çalışmalarında, beklediğinden daha fazla işinden memnun çalışan olduğunu gözlemlemiş ve ayrıca, bir grup öğretmen için daha çok iş tatmininin, daha iyi zihinsel sağlık, daha güzel insan ilişkileri, daha olumlu sosyal statü vb. ile ilişkili göründüğünü bulmuştur (Hoppock, 1935).

Bunun yanı sıra, iş tatmini ile ilgili ilk deneysel araştırma, 1920'lerin sonunda ve 1930'ların başında Mayo ve arkadaşlarının, Western Elektrik Firmasının Hawtorne fabrikasında yapmış olduğu çalışmalardır. Bu çalışmalar, iş tatmini ve tatminsizliğin nedenleri üzerine daha çok araştırmayı teşvik etmiştir. Çalışmalar, daha sonraki yıllarda eleştirilmiş olsa da sonuçlar Taylor'un (1911) çalışmalarında göz ardı edilen ve "sosyal insan" adı verilen yeni bir insan modelini gündeme getirmiş ve işteki odağı ekonomik teşviklerden insan ilişkilerine değiştirme ihtiyacını göstermiştir (Dawis ve Lofquist, 1981).

İş tatminine yönelik olarak alanyazında farklı araştırmacılar farklı yaklaşımlar geliştirmiş ve bu da farklı tanımlamalara yol açmıştır. İş tatmini konusunda yapılan bazı tanımlar şunlardır:

İş tatmininin alanyazındaki ilk tanımı, 1931 yılında Fisher ve Hanna'nın çalışmalarına kadar uzanabilir. İş tatmini, Fisher ve Hanna tarafından "düzenleyici olmayan ruh halinin bir ürünü" (Zhu, 2013), olarak tanımlarken; Hoppock tarafından, bir kişinin işinden memnuniyet duymasına yol açan herhangi bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşul olarak tanımlanmış (Hoppock, 1935) ve iş ve çalışma ortamına yönelik psikolojik ve fiziksel öznel bir değerlendirme olduğu düşünülmüştür (Zhu, 2013).

İş tatmini, "kişinin işinin, iş başarısının veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan" olumlu veya hoş giden duygusal bir tepki (Locke, 1969); işle ilgili duyguların bir değerlendirme kümesi (Spector, 1985); çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu bir tutum (Daft ve Marcic, 2009); kişisel özelliklerden kaynaklanan ve iş hakkında gelişen olumlu bir duygu (Robbins ve Judge, 2013; Robbins ve Judge, 2017) olarak tanımlanmıştır.

Bazı araştırmacılar, iş tatminini, bilişsel, duygusal (Judge vd., 2012) ve davranışsal (Judge ve Klinger, 2008) unsurlar içeren, çok boyutlu psikolojik tepkiler olarak tanımlarken; Luthans da, iş tatmini için genel kabul gören; şu üç boyutun varlığından söz etmiştir: İş tatmini görülemeyen, sadece



sonuç çıkartılabilen iş durumuna yönelik verilen duygusal bir tepkidir. Genellikle sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile belirlenir ve birçok tutumu birden temsil eder (Luthans, 2011).

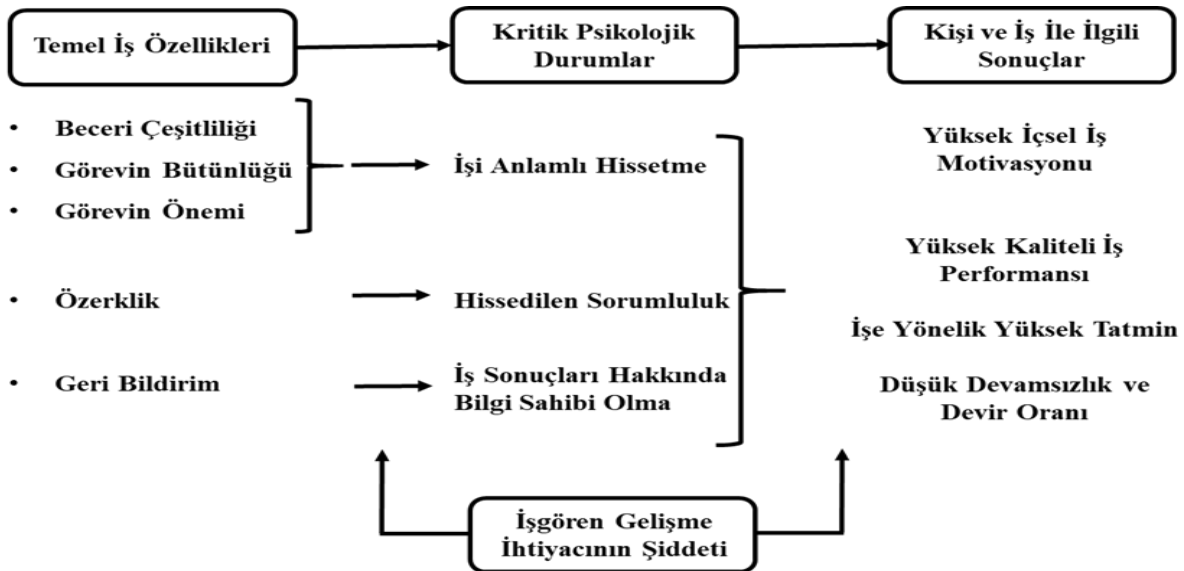
Yukarıda belirtilen tanımlardan hareketle iş tatmini, kişinin işinden memnun olduğunu söylediği psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi olan bir dizi karmaşık değişken olarak ifade etmek mümkündür. Bu değişkenler ekseninde, araştırmacılar tarafından iş tatmini kavramı farklı açılardan farklı kuramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat bu bölümde iş tatmininin kuramsal açıdan dayanağı, iş tatmini ile doğrudan ilgili olduğu değerlendirilen İş Özellikleri Modelinden faydalanarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.2.1. İş özellikleri modeli

İş zenginleştirmeye yönelik nispeten basit Herzberg yaklaşımının bazı sınırlamalarını karşılamak için bir grup araştırmacı, belirli iş özellikleri veya işin kapsamı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye odaklanmaya başlamıştır (Luthans, 2011). Bu kapsamda, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen "İş Özellikleri Modeli", iş tatminini açıklamakta en çok ilgi gören yaklaşımlardan biri olmuştur (Cheser, 1998). Belirli iş özelliklerinin belirli psikolojik durumlara katkıda bulunduğunu ve çalışanların gelişme ihtiyacının gücünün önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu ifade eden (Luthans, 2011), bu model Şekil 6'da görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975; Hackman ve Oldham, 1976; Hackman ve Oldham, 1980).

#### Şekil 6

##### İş Özellikleri Modeli



Not. Hackman ve Oldham, (1975: 169) kaynağından alınmıştır.

Model, temel iş özelliklerine sahip bir çalışan için üç "kritik psikolojik durum" (işgörenin işini anlamlı hissetmesi, yaptığı işin sonuçlarından sorumluluk duyması ve yaptığı işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinmesi) mevcut olduğunda, kişi ve iş ile ilgili olumlu sonuçların (yüksek motivasyon, kaliteli iş performansı, yüksek iş tatmini ile düşük devamsızlık ve devir oranı) elde edileceğini savunur

(Hackman ve Oldham, 1975; Loher vd., 1985; Bolat, 2003; Luthans, 2011). Genel olarak, işte olumlu kişisel ve iş ile ilgili sonuçların elde edilebilmesinin aşağıdaki beş temel iş özelliğinin varlığına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Dalal, 2012; Judge vd., 2012; Judge ve Klingler, 2008; Hackman ve Lawler, 1971). Bu beş temel iş özelliği, işleri nesnel olarak ölçmenin ve onları değiştirmenin anahtarlarıdır; böylece onları yapan insanları tatmin etme potansiyeli yüksek olur (Hackman ve Oldham, 1974; Hackman vd., 1975). Modele göre, bu temel özellikleri sağlayacak şekilde zenginleştirilmiş işler, bu özellikleri sağlamayan işlerden daha tatmin edici ve motive edici olabilir (Judge vd., 2012). Beş temel iş özelliği aşağıda açıklanmıştır:

- *Beceri Çeşitliliği*: İşlerin yerine getirilmesi maksadıyla, çalışanın bir takım farklı yeteneklerini kullanmasını içeren çeşitli becerileri gerektirme ölçüsüdür (Hackman ve Oldham, 1975; Hackman vd., 1975).
- *Görevin Bütünlüğü*: İşin "bütünü" tamamlanmasını ve başından sonuna kadar sonuçlarının görülerek yapılmasını ifade eder (Hackman ve Oldham, 1976). Bu tarz işler, "işgörene, işin bütün bir parçasını yerine getirme fırsatı sağlar" (Bolat, 2003).
- *Görevin Önemi*: İşin, örgütün yakın çevresinde veya dünyanın herhangi bir yerinde olup olmadığına bakılmaksızın diğer insanların hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun derecesidir (Hackman ve Oldham, 1980).
- *Özerklik*: İşin, planlanmasından yürütülmesine kadar izlenilecek yolların belirlenmesinde işgörene önemli ölçüde, bağımsız hareket edebilme ve takdir hakkı sağlama derecesidir (Hackman ve Oldham, 1976). İşgörenin, işini nasıl yürüteceği hususunda tam yetkiye sahip olması olarak da ifade edilebilir (Judge ve Klingler, 2008).
- *Geri Bildirim*: İşin sonucunda çalışanın, işin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirme derecesi ve performansı hakkında doğrudan ve net bilgi edinmesidir (Hackman ve Oldham, 1975; Hackman ve Oldham, 1976; Mullins, 2010).

Aşağıda açıklanan kritik psikolojik durumlar, beş temel iş özelliğinin varlığıyla ortaya çıkmakta (Hackman ve Oldham, 1975: 160) ve "temel iş özellikleri ile kişi ve iş ile ilgili sonuçlar arasında aracılık etmektedir" (Hackman ve Oldham, 1975).

- *İşi Anlamlı Hissetme*: Kritik psikolojik durumlardan işi anlamlı hissetme, çalışanın işi çoğunlukla anlamlı, faydalı ve değerli bir iş olarak tecrübe etme derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975; Hackman ve Oldham, 1976).
- *Hissedilen Sorumluluk*: Çalışanın emeğinin sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olduğuna inanmasıdır (Hackman vd., 1975; Hackman ve Oldham, 1976).
- *İş Sonuçları Hakkında Bilgi Sahibi Olma*: Çalışanın işini ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirdiğini sürekli olarak bilme ve anlama derecesidir (Hackman vd., 1975; Hackman ve Oldham, 1975; Hackman ve Oldham, 1976).

İş özellikleri modeline göre; işgörenin işi anlamlı hissetmesini sağlayan, üç temel iş özelliğinden en az biri, iş özerkliği veya iş geri bildirimini yüksekse, bir işten en yüksek düzeyde iş tatminini sağlar (Hackman ve Oldham, 1976). Sonuç olarak; yaptığı işi anlamlı hisseden ve işteki emeğinin sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olduğuna inan, işini ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirdiğini sürekli olarak bilen ve anlayan işgörenlerde iş tatmininin yüksek olacağı söylenebilir.

## 2.3. İşyerinde Kişi Uyumu İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini, işgörenlerin değişik yönleri çerçevesinde işlerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet durumunu, ifade eder (Locke, 1969). Genel olarak işgörenlerin işi, ihtiyaçları ve çıkarları ile örtüştüğünde, çalışma koşulları ve ödülleri (ücret gibi) tatmin edici bulduklarında, iş arkadaşlarını sevdiğinde ve yöneticileri ile olumlu ilişkilere sahip olduklarında bu tutumu yaşarlar (Daft ve Marcic, 2009). İş özellikleri modeline göre, temel iş özelliklerine sahip bir çalışan için üç "kritik psikolojik durum" (işgörenin işini anlamlı hissetmesi, yaptığı işin sonuçlarından sorumluluk duyması ve yaptığı işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinmesi) mevcut olduğunda, kişi ve iş ile ilgili sonuçlar (yüksek motivasyon, kaliteli iş performansı, yüksek iş tatmini ile düşük devamsızlık ve devir oranı) üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Hackman ve Oldham, 1975). İş, kişi ve çevre (iş ortamı) arasındaki etkileşim olarak kavramsallaştırılabilir. Çekim-seçim-ayrılma modeli; işin, insanların ilgi duydukları, bir parçası olmak istediklerinde çekildikleri; kişinin ihtiyaçlarını, isteklerini veya tercihlerini karşıladığında ya da kişinin, örgütsel talepleri karşılamak için gerekli yeteneklere sahip olması durumunda seçtikleri ve uyum sağlamaları halinde kaldıkları veya uyum sağlayamamaları halinde ayrıldıkları bir durum olduğunu savunur (Uysal Irak, 2012). İş hayatında hem kişinin hem de içinde bulunduğu çevrenin birbirinden bazı talepleri olmaktadır. Örneğin bir çalışanın verilen görevleri yerine getirebilmesi için beceri çeşitliliği gibi temel iş özelliklerine sahip olması beklenirken; iş ortamının da kritik psikolojik durumlar (iş anlamlı hissetme, işgörenin yaptığı işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duyması ve yaptığı işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinmesi) gibi tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması beklenir. Bu beklentiler karşılandığında uyum ortaya çıkar. Bu nedenle işyerinde kişi uyumunun, yüksek motivasyon, kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek iş tatmini ile sonuçlanacağı söylenebilir.

### 2.3.1. Kişi-örgüt uyumu iş tatmini ilişkisi

Kişi-örgüt uyumu, “(a) en az biri diğerinin ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) her ikisi de meydana geldiğinde ortaya çıkan, kişi ve örgüt arasındaki uyumluluk” olarak tanımlanmıştır (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumunun etkinliği, örgüt ile kişinin değerleri, ilgileri, inançları ve gereksinimleri arasındaki uyumun sonuçlarına dayanır. Çekim-seçim-ayrılma modeli, kişilerin kendi değerlerine ve ilgi alanlarına uyan örgütlere ilgi duyduklarını varsayar. Örgütlere de kendilerine en çok benzeyen adayları seçme eğilimindedir. Örgüte girdikten sonra, değerleri, ilgileri, inançları ve ihtiyaçları örgütle uyumsuz olan bireyler, gönüllü ya da istemsiz olarak ayrılma eğilimi gösterirler (Schneider, 1987). Böylece, örgütte kalanlar birbirine benzer ve bu da örgütün tektipliğini artırır. Oluşan yüksek düzeyli kişi-örgüt uyumu sonucunda; kişiler örgüte bağlanarak işlerinde daha uzun süre kalmayı tercih edeceklerdir. Dolayısıyla kişi ve örgüt arasındaki bu uyumun çalışanlarda iş tatmini ile sonuçlanacağı söylenebilir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

Alanyazında, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisini destekler nitelikte birçok görgül çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Aktaş'ın (2014: 297) 426 beyaz yaka çalışan ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,482$ ;  $p < 0,001$ ); Andela ve Doef'in (2018: 9) 571 hizmet sektörü çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,65$ ;  $p < 0,01$ ); Aslan'ın (2019) rastgele seçilmiş 20 bankadan 300 çalışan ile yaptığı çalışmada ( $\beta = 0,464$ ,  $p < 0,001$ ); Boon vd.'nin (2011: 147), 410 perakende ve sağlık hizmetleri çalışanı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,50$ ,  $p < 0,001$ ); Cable ve DeRue'nin (2002: 880) 185 İşletme Yönetimi yüksek lisansı mezunu ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ); Dhir vd.'nin (2020: 1184) farklı sektörlerde 220 çalışan ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,334$ ,  $p < 0,01$ ); Gul vd.'nin (2018: 76) 270 öğretim üyesi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,732$ ,  $p < 0,001$ ); Iplik vd.'nin (2011: 653) 299 beş yıldızlı otel yöneticisi ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,424$ ;  $p < 0,05$ ); Jin ve Hahm'ın (2019: 352) 160 çalışan

ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,267$ ;  $p < 0,001$ ); Kılıç ve Yener'in (2015: 169) 196 bankacı ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,728$ ;  $p < 0,05$ ); Kristof-Brown vd.'nin (2005: 314) yaptıkları meta analizde ( $\beta = 0,44$ ,  $p < 0,001$ ); Lauver ve Kristof-Brown'ın (2001: 463) taşımacılık şirketinden 231 çalışan ile yaptıkları çalışmada ( $\beta = 0,40$ ;  $p < 0,01$ ), kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Alanyazın incelendiğinde; kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik birçok kuramsal ve görgül araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışma, işyerinde kişi uyumu çerçevesinde; kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda; kişi-örgüt uyumu işgörenlerin iş tatminini etkilemekte midir? sorusuna cevap aranmıştır.

Belirtilen amaç doğrultusunda, çalışmanın kuramsal dayanakları oluşturulmuştur. Bu çerçevede, işyerinde kişi uyumu, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramsal açıdan ele alınmış, değişkenler arasındaki ilişkiler, çekim-seçim-ayrılma modeli ile iş özellikleri modelinden yararlanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçta, örgütlerdeki uygulamalara ve daha sonra yapılacak çalışmalara ilişkin tavsiyelerde bulunulmuştur. Çalışma konusunun güncel ve önemli kavramlardan oluşması, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin alanyazında halen incelenmesi nedeniyle çalışmanın alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kişi-çevre uyumu özünde, insanların içinde buldukları ortama uymaları ve kendi özelliklerine uygun ortam aramaları için doğuştan bir ihtiyaca sahip olduklarını varsayar. İnsanlar genellikle tutarlılığı tercih ettikleri için, yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmak, belirsizliği azaltmak, bir yere ait olmak, mutluluk ve hayattan tatmin olmak maksadıyla çevrelerine uyum sağlamaya çalışırlar (Schneider, 1987). İnsanlar bir yandan görüşlerinin doğrulanmasını isterken, diğer yandan tutumlar, inançlar ve davranışlar gibi benliğin yönleri arasındaki tutarlılığı en üst düzeye çıkarmak ister. Ek olarak, kişiler kendi inançları, tutumları ve davranışları başkalarının inançları, tutumları ve davranışları ile uyuşturabilmek için çaba gösterir (van Vianen, 2018).

Gerek makinelerin, gerekse çalışanların hem kendi içinde hem de örgütle uyum içinde olması, örgüte artı değer katacaktır. Bu bağlamda günümüzde kişi-örgüt uyumu ayrı bir önem kazanmıştır. Bu uyumun merkezinde, öncelikle örgütler için sağladığı yararları anlamak yatmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, örgütlere dört değişik düzeyde fayda sağlamaktadır. Bu açıdan kişi-örgüt uyumu (Judge ve Ferris, 1992):

- Belirli normlara, inançlara, hedeflere ve değerlere sahip bireylerin seçileceği bir kontrol mekanizması olarak uygunluk kontrolü yapar.
- Benzer insanları işe alır ve işgücü homojenliği yaratarak uyum sağlar.
- Örgütsel iklim, değerlere veya tüketici ihtiyaçlarına uygun olarak daha etkili çalışanların seçilmesi ile işle ilgili bir ölçüt olarak uyum sağlar.
- Kurumsal imaj geliştirici olarak uyum sağlar.

Zamanın çoğunu işyerinde geçiren kişiler, ailelerinden, arkadaşlarından ve boş zaman aktivitelerinden daha fazla vakti işlerine harcamaktadırlar. Bu sebeple, iş tatmini veya tatminsizliğinin kişi ve örgüt boyutunda bir dizi olumlu veya olumsuz sonucu bulunmaktadır. Bu kapsamda işgörenlerin, iş tatmini oranı ne kadar yüksek olursa; işteki mutlulukları da o oranda artmakta, işlerine

ve örgütlerine daha çok bağlanırken, daha verimli, daha yüksek performans sergileyen, devamsızlık ve iş gücü devir oranları düşük işgörenler olmaktadır (Atılmış, 2016).

İşe yönelik bu olumlu çıktılarının sağlanabilmesi ve işgörenin verilen görevleri yerine getirebilmesi için beceri çeşitliliği gibi temel iş özelliklerine sahip olması gerekirken; işgörenlerin çalışma ortamlarının da kritik psikolojik durumlar (iş anlamlı hissetme, işgörenin yaptığı işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duyması ve yaptığı işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinmesi) gibi tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması beklenir. Bu beklentiler karşılandığında uyum ortaya çıkar (Kristof, 1996).

Kişi-örgüt uyumu bağlamında ortaya çıkan bu uyumun etkinliği, örgüt ile kişinin değerleri, ilgileri, inançları ve ihtiyaçları arasındaki uyumun sonuçlarına dayanır. Çekim-seçim-ayrılma modeli, kişilerin kendi değerlerine ve ilgi alanlarına uyan örgütlere ilgi duyduklarını varsayar. Örgütlere de kendilerine en çok benzeyen adayları seçme eğilimindedir. Örgüte girdikten sonra, değerleri, ilgileri, inançları ve ihtiyaçları örgütle uyumsuz olan bireyler, gönüllü ya da istemsiz olarak ayrılma eğilimi gösterirler. Böylece, örgütte kalanlar birbirine benzer ve bu da örgütün tektipliğini artırır. Oluşan yüksek düzeyli kişi-örgüt uyumu sonucunda; kişiler örgüte bağlanarak işlerinde daha uzun süre kalmayı tercih ederler. Bu nedenle işyerinde kişi-örgüt uyumunun, iş tatmini ile sonuçlanacağı savunulabilir. Alanyazında, bu kapsamda birçok görgül çalışmanın yapıldığı ve sonuçlarının da bu tezi desteklediği görülmüştür. Bu açıdan örgütlerin, kişi-örgüt uyumu sağlayabilmesi ve işgörenin yüksek düzeyli iş tatmini yaşayabilmesi için; kültür, değerler, amaçlar, çevre ve kişinin işinden beklentileri ile işyerinin kişiden talepleri gibi farklı etmenlerin bir araya getirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu etmenlerden ilki olan örgüt kültürü, örgütün karakter yapısı, alışılmış ya da kalıplaşmış düşünce, algı ve tepki şekillerinin bir kurgusu olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir bakıma, örgütün üyelerini bir arada tutan sosyal bir bağdır. Örgüt kültürü, kişi-örgüt uyumunu etkileyen en önemli etmenddir. Toplumsal kültür olduğu gibi, örgütlerin de kültürü ve üyeleri arasında paylaşılan kültürel değerleri vardır. Bu çerçevede, örgüt kültürü, örgütün ve işgörenlerin “paylaşılan inançlarını, değerlerini, davranışlarını ve sembollerini barındırmakta, bireysel kararları ve grup eylemlerini güçlü bir şekilde etkilemektedir (Kam ve Seymen, 2019). Bir anlamda örgüt kültürü örgütler için pusula işlevi görmekte, sorunların anlamlandırılması ve çözümünün yanı sıra belirsizliğin ortadan kaldırılmasında işgörelere ve yöneticilere kılavuzluk etmektedir”. Bu nedenle bir örgütte hâkim olan kültür, örgütün yaratıcılığına ve yenilikçiliğine güçlü bir katkı sağlayarak, çalışanlarının örgüte uyumunu, aidiyetini, genel mutluluğunu, performansını ve iş tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir (Eryılmaz, 2019: 28). Örgüt kültürünün yanında, kişinin büyüdüğü ve içinde yaşadığı kültür de, kişi-örgüt uyumunu etkileyebilir (Güleryüz ve Aydın, 2020). Kişisel başarının ve yeteneğin önemini vurgulayan bireyci kültürlerde yetişen işgörenlerin, kişisel rekabeti ve başarıyı öven ve kişisel başarı için maaş ve ikramiye gibi ödüller sağlayan örgütlere daha çabuk uyum sağlamaları ve daha çok iş tatmini yaşamaları beklenirken; herkes için iyi olanı yapmanın önemini vurgulayan çoğulcu kültürlerde yetişen işgörenlerin, bu tür örgütlere daha çabuk uyum sağlamaları ve iş tatmini yaşamaları beklenebilir (George ve Jones, 2012).

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatminini arasındaki ilişkiyi etkileyen diğer etmen değerlerdir. Kişilerin yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak önem verdikleri (Caprara vd., 2006) değerler, yargısal bir unsur içerir; çünkü bireyin neyin doğru, iyi veya arzu edilir olduğu hakkındaki fikirlerini taşırlar (Langton vd., 2015; Robbins ve Judge, 2017). Değerler, işgörenlerin, çalışmanın anlamlı sonuçlarına ve kişinin işte nasıl davranması gerektiğine ilişkin kanaatlerini yansıtır. Örneğin, güçlü içsel iş değerlerine (işin doğasıyla ilgili olanlar) sahip bir kişinin, ilginç ve kişisel olarak anlamlı fakat uzun çalışma saatleri gerektiren ve iyi para ödemeyen bir işte (sosyal hizmet gibi) uyum sağlaması ve tatmin olması, içsel iş değerleri zayıf olan bir kişiye göre daha olasıdır. Güçlü dışsal iş değerlerine (işin sonuçlarıyla ilgili olanlar) sahip bir kişinin, iyi para ödeyen ancak monoton bir işe uyum

sağlaması ve tatmin olma olasılığı, düşük dışsal iş değerlerine sahip bir kişiye göre daha yüksektir (George ve Jones, 2012).

Amaç ve beklentiler, kişi örgüt uyumunu ve iş tatminini etkileyen bir diğer etmendir. İş hayatında, “hem işgörenin hem de içinde bulunduğu ortamın birbirlerinden bazı talepleri olmaktadır. Örneğin bir işgörenin verilen görevleri yerine getirebilmesi için belirli yeteneklere sahip olması beklenirken, iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması beklenir”. Bu beklentiler karşılandığında uyum ortaya çıkar (Kristof, 1996). İşgören ve çalışma ortamına ilişkin özelliklerin uyumlu olması, başarılı çalışma ilişkileri ile motivasyon, verimlilik ve iş tatmini gibi olumlu sonuçları ortaya çıkaracaktır (Uysal Irak, 2012). İşe uyumun sağlanamadığı durumlarda ise işgörenin iş tatminsizliği yaşayacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda işgücünün çeşitliliğinin artması nedeniyle çalışma koşulları yeni bir önem kazanmıştır. Günümüz örgütlerinin çalışma koşullarını daha destekleyici ve ayırım gözetmeyen/tehdit edici olmayan hale getirmeye çalışmaktadır (Luthans, 2011). Bu husus, aynı zamanda çalışanların işlerini tamamlayabilmeleri için gerekli donanım ve malzemelerin sağlanması ile tüm işlerin sorunsuz akması ve mümkün olan en iyi çalışma koşullarının sağlanması için tesislerin düzenini de içerir. Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini, aydınlatma, sıcaklık, havalandırma ve çalışma alanlarının temizliğinin yanı sıra alet ve donanımların kalitesi ve bakımı gibi fiziksel çalışma koşullarından da etkilenir (Burrow vd., 2008). Çünkü hiçbir işgören herhangi bir iş hastalığı yakalanmak, iş kazasına uğramak, kendisi veya bakmakla yükümlü olduğu kişiler ile ilgili fiilen çalışırken veya emeklilikte sıkıntı yaşamak istemez.

Yukarıda ifade edilen değerlendirmeler ışığında örgütlerdeki uygulamalara yönelik şu önerilerde bulunmak uygun olabilecektir. Örgütler, bireyci ya da çoğulcu kültürlerden hangisinin toplumun genelinde hâkim olduğunu dikkate alarak örgüt kültürü ve iklimi oluşturabilir. Yine işgörenler iş seçimi aşamasında kendi yetiştikleri kültürü ve örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak kariyer planlarını oluşturabilirler. Böylece kendi örgüt kültürüne uygun işgörenleri seçen ya da yetiştirdiği toplumun kültürel değerleri ile içinde bulunduğu örgütün kültürel değerleri uyan işgörenler örgütte kalmaya devam edecek, zaman içerisinde örgütle bütünleşecek ve yüksek düzeyli iş tatmini yaşayabilecektir. Benzer şekilde “değer ve amaçların bütünleştirdiği ve gruplaştırdığı kişiler, aralarındaki ilişkilerin samimiyet ve anlayış temelinde oluşması ile birlikte öncelikle iş arkadaşlarından, dolaylı olarak da tüm örgütten ve işlerinden memnuniyet duyacaktır. Yine farklı beklentilerle bir örgüte katılan işgören, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde çalıştığı işten ve bu iş yerine mensup olmaktan memnun olacak ve bu şekilde uyum sağlayarak, verimlilik ve performans artış gösterecektir” (Özpehlivan, 2018). Bu açıdan bireysel ve örgütsel değerler ile amaçların uyumu sağlanabilir. Örgütler, iç ve dış çevrelerindeki tehdit ve fırsatları sürekli kollarlar. Bu maksatla buldukları çevreye uyum sağlayarak, bu çevrenin bir parçası haline gelirler. Benzer şekilde çalışanlarda çevrelerindeki fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden korunmak için örgüte uyum sağlarlar. Bu açıdan kişi-örgüt uyumunu sağlayabilmek maksadıyla; yeni işe başlayan çalışanların oryantasyon programları vasıtasıyla işe intibakları ve iş ortamına alışmaları sağlanabilir. Ayrıca işgörenler, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı kendilerini koruyan, bunların oluşmaması için uygun çalışma koşullarını sağlayan; tüm tedbirlere rağmen iş kazası geçirdiğinde veya hastalığa yakalandığında kendisi ile ilgilenileceğini ve bir dizi imkânlarla sahip olduğunu bildiği örgütlere daha kolay uyum sağlayacak ve işinden daha çok tatmin olabileceklerdir.

Her çalışmanın olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu çalışma, kuramsal çerçeve bakımından ulaşılabilen alanyazınla sınırlıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik olarak; işyerinde kişi uyumu kapsamında kişi-iş, kişi-yönetici, kişi-çalışma grubu ve iş tatmini

ilişkisinin, örgütsel davranış alanındaki diğer tutumlar üzerindeki etkisinin de araştırılması ve nicel çalışmalarla desteklenmesi faydalı olabilir.

#### **Beyan ve Açıklama / Disclosure Statement**

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

#### **Finansal Destek / Funding**

Bu çalışmada herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

No funding to declare for this study.

#### **Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı / Author Contribution Statement**

Bütün yazarlar eşit düzeyde katkı vermiştir.

All authors contributed equally.

#### **Etik Kurul İzni / Ethics Board Approval**

Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

This study does not require ethics board approval.

**Bu Makaleye Atıf Vermek İçin / To Cite This Article:** Atılmış, T. ve Bolat, O. İ. (2023). İşyerinde kişi uyumu ve tatmini ilişkisi: Kişi-örgüt uyumu açısından bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-20.

#### **KAYNAKÇA**

- Aktaş, M. (2014). Moderating effect of idiocentrism and allocentrism on person-organization person-job fit and work attitudes relationship. *Cross Cultural Management*, 21(3), 290-305.
- Andela, M., & Doef, M. (2018). A Comprehensive Assessment of the Person-Environment Fit Dimensions and Their Relationships With Work-Related Outcomes. *Journal of Career Development*, 1-16.
- Aslan, H. (2019). Mediating Role of Person-Organization Fit in Person-Job Fit's Effect on Job Satisfaction. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 3(2), 275-284.
- Atılmış, T. (2016). İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Barrick, M., & Ryan, A. (2003). *Personality and Work*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Bolat, T. (2003). Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4), 199-219.

- Boon, C., Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Burrow, J., Kleindl, B., & Ever, K. (2008). *Business Principles and Management*. Ohio: Thomson South-Western.
- Cable, D., & DeRue, D. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person–Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311,.
- Cable, D., & Judge, T. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D., & Parsons, C. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1993). Person-Environment Fit Theory: Some History, Recent Developments, and Future Directions. *Journal of Social Issues*, 49(4), 253-275.
- Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M., & Barbaranelli, C. (2006). Personality and Politics: Values, Traits, and Political Choice. *Political Psychology*, 27(1), 1-28.
- Caprara, G., Vecchione, M., & Schwartz, S. (2009). Mediation role of values in linking personality traits to political orientation. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 82-94.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cheser, R. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in U.S. manufacturing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 197-217.
- Daft, R., & Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dalal, R. (2012). Job Attitudes: Cognition and Affect. I. Weiner, N. Schmitt, & S. Highhouse içinde, *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (s. 816). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1976). Personality Style and the Process of Work Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 1, 55-59.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1978). A Note on the Dynamics of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 76-79.
- Dawis, R., & Lofquist, L. (1981). *Job satisfaction and work adjustment: implications for vocational education*. Ohio: National Center for Research in Vocational Education.
- Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1964). *A Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Dawis, R., Lofquist, L., & Weiss, D. (1968). *A theory of Work Adjustment (A Revision)*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 23.



- Dhir, Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using with job satisfaction using. *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711.
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339.
- Edwards, J. R. (2008). Person-Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 802-827.
- Eryılmaz, İ. (2019). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Sektörel Değişkenlerin Rolü: Kamu ve Özel Sektör Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, 1(1), 24-41.
- George, J., & Jones, G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4, 68-83.
- Hackman, J., & Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Technical Report No. 4 Department of Administrative Sciences*, 1-87.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57-71.
- Hamid: N., & Yahya, K. K. (2011). Relationship between personjob fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *Annual Conference on Innovations in Business & Management*, 1-30.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Icheme, M., Ezenwakwelu, C., & Owuze , C. (2017). Personnel Selection and Person-Organization, Job-Fit, Implication for Employees' Performance in Nigeria. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(1), 7361-7369.

- Iplik, F. N., Kilic, K. C., & 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.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 193-212.
- Jin, X., & Hahm: (2019). The Way to Improve Employees' Job Satisfaction in Korean Social The Way to Improve Employees' Job Satisfaction in Korean Social Person-Job Fit, and Person-Supervisor Fit. *International Journal of Financial Research*, 10(5), 347-358.
- Judge, T., & Ferris, G. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resources Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67.
- Judge, T., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work. M. Eid, & R. Larsen içinde, *The science of subjective well-being* (s. 560). Guilford.
- Judge, T., Hulin, C., & Dalal, R. (2012). Job Satisfaction and Job Affect. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, 1-53.
- Kam, A., & Seymen, O. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerini Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Kılıç, K., & Yener, D. (2015). Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2007). Person-Organization Fit. S. Rogelberg içinde, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (s. 615-621). California: SAGE Publications.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M., & Stevens, C. K. (2005). When Opposites Attract: A Multi-Sample Demonstration of Complementary Person-Team Fit on Extraversion. *Journal of Personality*, 73(4) 935-57.
- Kristof-Brown, A., Jansen, K., & Colbert, A. (2002). A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit With Jobs, Groups, and Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (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(2), 281-342.
- Langton, N., Robbins:, & Judge, T. (2015). *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Applications*. Toronto: Pearson.
- Lauver, K., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

- Locke, E., & Latham, G. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, 1(4), 240-246.
- Loher, B., Moeller, N., Fitzgerald, M., & Noe, R. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Mullins, L. (2010). *Management & Organisational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Souçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Pervin, L. A. (1968). Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. *Psychological Bulletin*, 69, 56-68.
- Rahmadani, V. G., & Sebayang, I. R. (2017). The Influence of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement among Policemen in Sumatera Utara. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(1), 45-51.
- Robbins, & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*. Essex: Pearson.
- Rounds, J., Dawis, R., & Lofquist, L. (1987). Measurement of Person-Environment Fit and Prediction of Satisfaction in the Theory of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 297-318.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 141-152.
- Schwartz: (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- 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.
- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- TDK. (2020, 03 08). *Uyum*. <https://sozluk.gov.tr> adresinden alınmıştır
- Ulutaş, M., Kalkan, A., & Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2011). The Effect of person-Organization Fit on Job Stress and Conflict: An Application on Employees of Businesses in Dalaman International Airport. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(1), 281-291.
- Uysal Irak, D. (2012). İşyerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgütsel Psikolojideki Yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 12-22.

- van Vianen, A. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- van Vianen, A. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- van Vianen, A., Shen, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 906-926.
- Verquer, M., Beehr, T., & Wagner: (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1); 293-298.