

# Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

**Nihal Kartaltepe BEHRAM<sup>a</sup>**  
Marmara Üniversitesi

**Esra DİNÇ<sup>b</sup>**  
Marmara Üniversitesi

## Öz

Bu çalışmanın amacı; kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarını oluşturan değer uyumu, gereksinim-karşılama uyumu ve talep-yeterlik uyumu ile kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezleri, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 104 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre değer uyumunun, kişilerarası çatışma üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber değer uyumu ve gereksinim-talep uyumunun, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## Anahtar Kelimeler:

Kişi-Örgüt Uyumuna; Kişilerarası Çatışma; İşten Ayrılma Niyeti

Bireyin özellikleri ile örgütün özellikleri arasındaki benzerliği ifade eden kişi-örgüt uyumu, örgütsel davranış, endüstriyel psikoloji ve insan kaynakları disiplinleri içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Zira kişi örgüt uyumu; işe yönelik tutumlar, bireylerarası dinamikler ve davranış açısından oldukça önemli sonuçları beraberinde getirmektedir. Kişi-örgüt uyumunda özellikle vurgulanan, bireyin değerlerinin, belirli bir örgütsel bağlamda yer alan değer sistemi ile eşleşmesidir ve bu eşleşme (veya eşleşmeme) çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışlarının en temel belirleyicilerinden birisidir. İlgili yazında yapılan araştırmalar (Chatman, 1991; Cable ve Judge, 1996; Verquer vd., 2003; Kristof-Brown vd., 2005) kişi-örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan stres, grup etkinliğine ilişkin algılama ve azalan işten ayrılma niyeti gibi çok sayıda işe yönelik tutumu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Öte yandan örgüt üyeleri arasında destek ve güveni artıran, belirsizliği azaltan ve iletişimi kolaylaştıran kişi-örgüt uyumunun, işgörenler arasındaki ilişkiler üzerinde de olumlu

etkileri söz konusudur (Cable ve Edwards, 2004; Giberson vd., 2005). Bu çerçevede yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu, uzun dönemde örgüt için önemli avantajlara dönüştürülebilecek olumlu sonuçları beraberinde getirirken; kişi-örgüt uyumunun düşük düzeyde olması, hem örgüt hem de birey açısından çok sayıda olumsuz sonuca yol açacaktır.

Bu çalışmanın amacı; kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Diğer çatışma türlerine göre daha zarar verici etkilere sahip olan kişilerarası çatışma, örgüt üyelerinin bir arada çalışmalarını ve örgütsel amaçlara ulaşmayı engellemekte; bununla beraber işgörenlerin stres, tükenmişlik, saldırganlık seviyelerinin de artmasına neden olmaktadır. Benzer şekilde işten ayrılma niyeti de işten ayrılma davranışı ile sonuçlanarak işletme için önemli maliyetlere yol açmaktadır. İşgören performansını önemli ölçüde düşüren işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı gerçekleşene kadar geçen sürede örgüt içinde sabotaj, iş yavaşlatma gibi bir takım normal dışı davranışlara da

<sup>a</sup> Sorumlu Yazar: Nihal Kartaltepe BEHRAM, Öğr. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, nihalkartaltepe@gmail.com

<sup>b</sup> Esra DİNÇ, Öğr. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, edinc@marmara.edu.tr

neden olabilmektedir. Örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyen bu iki değişkenin nedenlerinin anlaşılabilmesi, hem potansiyel kişilerarası çatışmaların hem de potansiyel işten ayrılmaların önceden tespit edilerek gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu çerçevede kişi-örgüt uyumunu, kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alan çalışmamızın ilgili yazına katkıda bulunması beklenmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunu

Kişi-örgüt uyumunda değer uyumunu esas alan araştırmacılar (Chatman, 1991; O'Reilly vd., 1991; Judge ve Ferris, 1992; Bretz ve Judge, 1994); kişi-örgüt uyumunu, "bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyum" olarak tanımlanmaktadır. Kristof (1996) ise, kişi-örgüt uyumunu daha geniş bir bakış açısı ile ele alarak "kişi ve örgüt arasında (a) taraflardan en az birisi, karşı tarafın ihtiyaçlarını karşıladığında (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) ikisi birden meydana geldiğinde ortaya çıkan uyumluluk" olarak tanımlamıştır. Kişi-örgüt uyumu teorisinin temelinde; örgütlerin, bireylerin karakteristikleri ile uyumlu olma potansiyeline sahip bir takım karakteristiklerinin var olduğu ve bireylerin tutum ve davranışlarının, söz konusu uyumun derecesinden önemli ölçüde etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır (Hoffman ve Woehr, 2006). İlgili yazında çok sayıda araştırmacı, kişi-örgüt uyumu kavramının teorik temellerinin Schneider (1987) tarafından ortaya konulan Çekim-Seçim-Yıpranma (Attraction-Selection-Attrition/ASA) Modeline dayandığını ileri sürmektedir (Chatman, 1989; Cable ve Judge, 1996; Sekiguchi, 2004; Van Vianen, 2005). Bu model, birey ve örgüt arasındaki karşılıklı uyum mekanizmasını üç boyut açısından tanımlamaktadır. Çekim boyutuna göre birey; örgütün yapısının, kültürünün ve değerlerinin, kendi tercihlerine, kişiliğine ve değerlerine uyum göstermesi durumunda söz konusu örgütü daha çekici olarak değerlendirecektir. Seçim boyutu açısından, örgütler de benzer şekilde kendi değerleri ve karakteristikleri ile benzer değer ve karakteristiklere sahip bireyleri istihdam etme eğiliminde olacaktırlar. Yıpranma boyutu ise, örgüt ile kendisi arasında bir uyumsuzluk

algılayan bireyin, örgütten ayrılmasını ifade etmektedir (Vancouver ve Schmitt, 1991; Van Vianen, 2000). Diğer bir ifade ile, birey-örgüt uyumunun bütünleyici niteliği doğrultusunda örgütün karakteristiklerine benzer karakteristiklere sahip bireyler örgüt tarafından çekilecek, işe alım sürecinde seçilecek ve bu bireyler örgütte kalıcı olacaktırlar.

Kristof (1996), ilgili yazında sıklıkla kullanılan uyumluluk kavramının, çok farklı şekillerde kavramsallaştırıldığını tamamlayıcı (supplementary) ve bütünleştirici (complementary) uyum şeklindeki bir ayrımın, söz konusu çoklu kavramsallaştırmaları netleştirmeye yardımcı olacağını ileri sürmüştür. Tamamlayıcı uyum; bireyin çevredeki diğer bireylerle benzer özelliklere sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Yani bireyin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ile örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları arasında eşleşme olması durumunda tamamlayıcı uyumun varlığından söz edebilmemiz mümkündür. İlgili yazında tamamlayıcı uyum genellikle değer uyumu olarak ele alınmaktadır. Bütünleştirici uyum ise; bireyin sahip olduğu özelliklerin, çevreyi bir bütün haline getirdiği veya örgütte eksik olanı karşıladığı durumda ortaya çıkmaktadır. Bütünleştirici uyum, gereksinim-karşılama uyumu ve talep-yeterlik uyumu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gereksinim-karşılama uyumunun gerçekleşebilmesi için, bireyin ihtiyaç, arzu ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılanması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt, işgörenler tarafından talep edilen finansal, fiziksel ve psikolojik kaynakları karşılayabiliyor ve işgörene görev, kişilerarası ilişkiler ve gelişime ilişkin fırsatlar sunabiliyorsa gereksinim-karşılama uyumu gerçekleşmektedir. Benzer şekilde örgüt de zaman, çaba, bağlılık, bilgi yetenek ve yetkinlik gibi açılardan çalışanların katkılarını talep etmektedir. Bu noktada talep-yeterlik uyumu; bireyin, örgütsel talepleri karşılayabilmek için gerekli olan yeterliklere sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Cable ve Edwards (2004); değer uyumu olarak faaliyete geçen tamamlayıcı uyum ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması olarak faaliyete geçen bütünleyici uyumun, kavramsal olarak ayrı olmakla birlikte aynı

işgören tutumlarını ve aynı sonuçları öngördüklerini ortaya koymuşlardır.

Kişi-örgüt uyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlarına ilişkin olarak çok sayıda çalışma yapılmıştır. İlgili yazında yapılan çalışmalar, kişi-örgüt uyumunun, iş tutumları Boxx vd., 1991; Chatman, 1991; O'Reilly vd.; 1991; Bretz ve Judge, 1994), işten ayrılma eğilimi Chatman, 1991; O'Reilly vd., 1991; Vancouver vd., 1994; Bretz ve Judge, 1994; McCulloch ve Turban, 2007; Wheeler vd., 2007), stres (Ivancevich ve Matteson, 1984; Lovelace and Rosen, 1996), örgütsel vatandaşlık davranışı, etik davranış eğilimi gibi prososyal davranışlar (O'Reilly ve Chatman, 1986; Posner, 1992), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Chatman, 1991; Boxx vd. 1991; O'Reilly vd., 1991; Vancouver ve Schmitt, 1991; Bretz ve Judge, 1994; Vancouver ve Schmitt, 1991; Westerman ve Cyr, 2004; Huang vd., 2005), iş performansı (Tziner, 1987; Bright, 2007 ve kariyer başarısı (Bretz ve Judge, 1994) üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

#### **Kişilerarası Çatışma**

Çatışma, sosyal birimlerin (birey, grup, örgüt vb.) içindeki veya arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlığın açığa çıktığı dinamik süreci ifade etmektedir (Rahim, 2011). Jehn ve Mannix (2001) ilgili alanda yapılan çalışmalar doğrultusunda örgütsel çatışmanın; görev çatışması, süreç çatışması ve ilişki çatışması (kişilerarası çatışma) olmak üzere üç farklı türü olduğunu ifade etmişlerdir. Görev çatışması, bir grup tarafından gerçekleştirilecek olan göreve ilişkin farklı bakış açısı ve fikirleri içeren anlaşmazlıklar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, stratejik alternatifler veya proje raporunda yer alması gereken bilgiler konusunda grubun hemfikir olamaması, görev çatışmasına neden olmaktadır. Süreç çatışması ise, görevin tamamlanma sürecinin nasıl ilerleyeceğine ilişkin konularda ortaya çıkan uyumsuzlukları ifade etmektedir. Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse süreç çatışması, görev ve kaynak dağıtımına ilişkin konuları kapsamaktadır. Örneğin spesifik bir görevin tamamlanması sorumluluğunun kime ait olduğu konusunda grup üyelerinin anlaşmazlık yaşamaları durumunda süreç çatışması ortaya çıkacaktır. Kişilerarası çatışma (ilişki çatışması) ise, gerginlik hissi

ve sürtüşme gibi duygusal bir takım bileşenleri de içeren kişilerarası uyumsuzlukları ifade etmektedir. Kişilerarası çatışma, grup üyeleri arasında sevilme gibi kişisel konuların yanı sıra, kızgınlık, engellenme ve rahatsız olma gibi hisleri de içermektedir.

Barki ve Hartwick (2004) kişilerarası çatışmayı "algıladığı bir anlaşmazlığa veya amaçlarına ulaşmasına müdahale edilmesine olumsuz duygusal tepkiler veren iki bağımsız taraf arasında ortaya çıkan dinamik süreç" olarak tanımlamıştır. Barki ve Hartwick (2004), bu tanımında yer alan anlaşmazlık, müdahale ve olumsuz duygu kavramlarının, kişilerarası çatışma olgusunu karakterize eden temel unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir. Anlaşmazlık; tarafların, mevcut ihtiyaçlar, düşünceler, fikirler veya amaçlar konusunda bir fikir ayrılığının olduğunu düşünmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Müdahale ise taraflardan birisinin davranışının, diğer tarafın hedef, ihtiyaç veya amaçlarını gerçekleştirmesine müdahale etmesi veya karşı olması durumunda gerçekleşmektedir. Son olarak olumsuz duygular; grup üyelerinin, kızgınlık, hayal kırıklığı, kıskançlık ve diğer olumsuz hisler tarafından karakterize edilen bir kişilerarası mücadeleye girmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır.

İlgili yazında gerçekleştirilen çok sayıda araştırma (Bono vd., 2002; Behfar vd., 2008, Chekwa ve Thomas, 2013, örgütün tüm seviyelerinde ortaya çıkabilme potansiyeli olan kişilerarası çatışmanın, diğer çatışma türlerine göre daha zarar verici etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Kişilerarası çatışma, hem örgütler hem de işgörenler üzerinde çok sayıda olumsuz etkilere sahip olan önemli bir stres etkeni niteliğindedir. Örgüt üyelerinin bir arada çalışmalarını ve örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyen kişilerarası çatışma; verimlilik ve performans düşüklükleri (Tjosvold, 1991; Jehn, 1997; Pearson ve Porath, 2005), devamsızlık (Tjosvold, 1991), örgütsel bağlılığın azalması (Mills ve Schulz, 2009), işten ayrılma niyeti ve işgücü devir hızında artış (Frone, 2000; Spector ve Jex, 1998), iş tatmininde azalma (Jehn, 1997; Frone, 2000; Harvey vd., 2006), tükenmişlik (Leiter, 1991; Frone, 2000), iş yerinde şiddet ve saldırganlık vb. sosyal problemler (Barling vd., 2009) gibi sonuçları beraberinde getirmektedir.

### İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti; bireyin, çalıştığı örgütten yakın bir zamanda ayrılma olasılığına ilişkin öznel yargısını ifade etmektedir (Mowday ve Porter, 1982). Carmeli ve Weisberg (2006)'e göre, işten ayrılma niyeti; üç aşamalı bir bilişsel geri çekilme sürecinin son aşamasını ifade etmektedir. Örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve planlanmış bir arzuyu ifade eden bu süreç; ayrılma düşüncesi, başka bir iş arama niyeti ve işten ayrılma niyeti aşamalarından oluşmaktadır. Burada önemli olan, işten ayrılma niyeti kavramının, bireylerin örgütten ayrılmaya ilişkin tutum ve düşüncelerini yansıtmaya rağmen, gerçek işten ayrılma eyleminden bahsetmemesidir. Ancak çok sayıda araştırma (Randall, 1990; Shore vd., 1990; Tett ve Meyer, 1993) göstermektedir ki; işten ayrılma niyeti, gerçek işten ayrılma eyleminin, en etkili öngöstergesidir.

Chang vd. (2013), işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri belirlemeye yönelik çalışmaları analiz ederek, ilgili yazında en sık atıf yapılan faktörlerin; işte özerklik, adil ödüllendirme, sosyal destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık, görev süresi ve yaş-cinsiyet gibi demografik faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Ghapanchi ve Aurum (2011) yaptıkları kapsamlı yazın taraması sonucunda işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri; işle ilgili faktörler (iş karakteristikleri, işe ilişkin sosyal destek, motivasyonel tutumlar, profesyonel davranış); örgütsel faktörler (ücret ve haklar, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları); çevresel faktörler (aile ve arkadaşlar, algılanan iş fırsatları, teknolojik gelişmeler); bireysel özellikler (demografik faktörler, beşeri sermaye, motivasyonel özellikler, mesleki davranış) ve psikolojik faktörler (genel iş tatmini, örgütsel bağlılık, bıkkınlık, algılanan iş kaygısı) olmak üzere beş farklı grupta ele almışlardır. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin belirlenmesi, işten ayrılma davranışının önceden tahmin edilebilmesi ve potansiyel ayrılmaları engellemeye yönelik bir takım önlemler alınabilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Zira işten ayrılmaların, işe alım ve eğitim süreçlerinde katlanılan yüksek maliyetler, işe yerleştirme sürecinde ortaya çıkan verimlilik kaybı, yeni işe alınan personelin işe alışma süresinin uzunluğu, yüksek performanslı çalışanların kaybı, sosyal ve iletişimsel yapıların

bozulması gibi oldukça olumsuz etkileri söz konusudur (Kuean vd., 2010). Öte yandan işten ayrılma ile sonuçlanmasa dahi, tek başına işten ayrılma niyetinin de örgüt üzerinde oldukça önemli etkileri vardır. Bowen (1982), işten ayrılma niyetinin, devamsızlık ve düşük performans gibi bir takım sonuçları beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Mowday vd. (1982), bireyin rahatsızlık hissetmesine rağmen sistemde kalmaya devam etmesi durumunda; sabotaj, devamsızlık ve iş yavaşlatma gibi yollarla tatminsizliğini ortaya koyacağını ileri sürmüşlerdir. Krishnan ve Singh (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları; işten ayrılma niyetinin örgütteki normal dışı davranışlar ile pozitif yönlü, performans yönelimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ise negatif yönlü ilişkisi olduğuna işaret etmektedir.

## Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

### Kişî-Örgüt Uyumu ve Kişilerarası Çatışma

İlgili yazında kişî-örgüt uyumunun tüm boyutları açısından kişilerarası çatışma üzerindeki etkisini araştıran ampirik bir çalışma mevcut değildir. Ancak çatışma yazını incelendiğinde, değer uyumunun, örgütteki çatışmayı azaltan bir faktör olarak ele alındığı görülmektedir (Jehn, 1994; Hope, 1996; Jehn vd., 1997). Edwards ve Cable (2009), değer uyumunun, kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkilerini iletişim, tahmin edilebilirlik, çekicilik ve güven olmak üzere dört boyut açısından ele almışlardır. Bu çerçevede değer uyumundan kaynaklanan kişilerarası benzerlikler, bireyler arasında *iletişimin* sıklığını ve kalitesini artırmaktadır. Bu durum, örgüt içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta ve yanlış anlaşılmalara azaltmaktadır. Bununla beraber ortak değerleri paylaşan örgüt üyeleri, benzer güdülere, benzer amaçlara ve benzer tepkilere sahip olacakları için bu durum *önceden tahmin edilebilirliği* artırmaktadır. Söz konusu benzerlikler, örgütte ne olacağını tahmin edebilme noktasında işgörenlere yardımcı olmaktadır, çünkü işgörenler, örgütün ve örgüt üyelerinin eylemlerini tahmin ederken kendi güdülerini ve amaçlarını kullanabilirler. Bu noktada kişilerarası benzerlik, karşılıklı anlayışı artırmakta ve diğerlerinin nasıl davranacağına ilişkin

belirsizliği de azaltmaktadır. Örgüt üyeleri arasında yanlış anlaşılmanın ve belirsizliğin azaltılması ya da karşılıklı anlayışın artırılması açısından düşünüldüğünde, kişi-örgüt uyumunun, kişilerarası çatışmanın özellikle anlaşmazlık boyutu üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Değer uyumunun bir diğer olumlu sonucu olan *çekicilik* ise, örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı beğeni ve arkadaşlığı ifade etmekte ve kişilerarası pozitif ilişkileri ifade etmektedir (Edwards ve Cable, 2009). Kişilerarası çatışmanın temel boyutlarından birisi olan olumsuz duygular açısından ele alındığında, kişi-örgüt uyumu ile ortaya çıkan kişilerarası pozitif ilişkiler, örgüt üyelerinin olumsuz hisler tarafından karakterize edilen bir kişilerarası mücadeleye girmelerine engel olacaktır. Son olarak benzer değerlere sahip bireyler arasında *güvenin* oluşması ve sürdürülmesi daha kolay gerçekleşmektedir. Kişilerarası çatışmayı azaltıcı tüm bu faktörler dikkate alındığında, özellikle tamamlayıcı uyum açısından kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde negatif yönde etkisi vardır.*

### **Kişi-Örgüt Uyumunu ve İşten Ayrılma Niyeti**

Çekim/Seçim/Yıpranma (Attraction-Selection-Attrition/ASA) Modeli çerçevesinde, kişi-örgüt uyumu yazınının altında yatan temel varsayım; bireyin uyum açısından kendisine daha yakın bulunduğu örgütü daha çekici bulması ve örgütten ayrılma eğiliminin daha düşük olmasıdır. Kişi-örgüt uyumu, yalnızca örgüt için olumlu sonuçları beraberinde getirmemekte, birey açısından da önemli faydalar sunmaktadır. Kişi-örgüt uyumunun yüksek derecede algılanması, bireyin sağlığını olumlu yönde etkilemekte ve örgüt içinde kendisini daha iyi hissetmesini sağlayarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Öte yandan kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini, örgüt içindeki sosyal ağlar çerçevesinde ele almak da mümkündür. Moynihan ve Pandey (2007), iş arkadaşlarının desteğini yüksek derecede algılayan bireylerin, iş arkadaşlarına karşı sorumluluk hissettiklerini ve bu nedenle de işten ayrılma

niyetlerinin daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifade ile kişi-örgüt uyumunun bir sonucu olarak algılanan yüksek nitelikli çalışma ilişkileri, kişilerin işten ayrılma eğilimini azaltıcı yönde etki yapmaktadır.

Verquer vd. (2003), kişi-örgüt uyumu yazınına ilişkin olarak gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasının sonucunda kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Chatman (1991), örgüt ile arasında düşük derecede değer uyumu algılayan çalışanların, işten ayrılma niyetinin yüksek derecede algılayanlar göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Vancouver ve Schmitt (1991), Bretz ve Judge, (1994), Vancouver vd., (1994), Westerman ve Cyr (2004), Herrbach ve Mignonac (2007), McCulloch ve Turban (2007), Vianen vd. (2007), Wheeler vd. (2007) birey-örgüt uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

*H<sub>2</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi vardır.*

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Bu araştırmanın amacı algılanan kişi-örgüt uyumunun, kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu doğrultuda kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarını oluşturan değer uyumu, gereksinim-karşılama uyumu ve talep-yeterlik uyumu ile kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde algılanan kişi-örgüt uyumunu ölçmek üzere Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Kristof (1996) tarafından yapılan tamamlayıcı uyum ve bütünleştirici uyum ayırımına paralel olan bu ölçek, değer uyumu, gereksinim-karşılama uyumu, talep-yeterlik uyumu olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kişilerarası çatışmayı ölçmek üzere Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen ve dört ifadeden oluşan İşyerinde

Kişilerarası Çatışma ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde işten ayrılma niyetini ölçmek için Konovsky ve Cropanzano (1991) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini saptamak üzere hazırlanmış dört adet kapalı uçlu soru yer almıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevaplar “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında 5’li Likert ölçeği üzerinden değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezleri, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan ve değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan toplam 104 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma örneklemini, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Örneklem grubuna ait demografik özellikler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Demografik özellikler ile ilgili sonuçlara bakıldığında; katılımcıların % 36,9’unun erkek, % 63,1’inin kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise; katılımcıların % 16,3 ‘ünün 18-25 yaş aralığında, %69,2’sinin 26-35 yaş aralığında, %13,5 ‘inin 36-45 yaş aralığında, %1’inin ise 46 ve üstü yaşlardadır.

**Tablo1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=104)

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	38	36,9
	Kadın	66	63,1
Yaş Dağılımı	18-25	17	16,3
	26-35	72	69,2
	36-45	14	13,5
	46 ve üstü	1	1,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	26	25
	1-5 yıl	55	52,9
	6-10 yıl	17	16,3
	11-15 yıl	5	4,8
	16 ve üstü	1	1,0
Pozisyon	Üst düzey	10	9,6
	Orta düzey	40	38,5
	Alt düzey	25	24
	Yönetici olmayan	29	27,9

Çalışma süresi ile ilgili dağılımlarda katılımcıların, %25’inin 1 yıldan az, % 52,9’unun 1-5 yıl arasında, % 16,3’ünün 6-10 yıl arasında, %4,8’inin 11-15 yıl arasında, %1’inin ise 16 ve üstü yıldır kurumda çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların görev aldıkları pozisyon ile ilgili dağılımlara bakıldığında ise katılımcıların % 9,6’sı üst düzey, % 38,5’i orta düzey, %24’ü ise alt düzey yöneticidir. Buna karşılık % 27,9’luk bir kısım ise yöneticilik pozisyonunda görev yapmamaktadır.

**Tablo 2:** Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı		İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirilik (Cronbach Alpha)
Gereksinim-Karşılama Uyumu	KO6	Mevcut işim, bir işten istediğim hemen hemen her şeyi bana vermektedir.	,881	30,014	,921
	KO4	İşimin bana sunduklarıyla benim bir işte aradıklarım arasında iyi bir uyum vardır.	,831		
	KO5	Mevcut işim, bir işte aradığım özellikleri fazlasıyla karşılamaktadır.	,829		
Değer Uyumu	KO1	Hayatta değer verdiğim şeylerle, örgütümün değer verdiği şeyler birbirine çok benzemektedir.	,869	27,596	,899
	KO2	Kişisel değerlerim ile örgütümün değerleri ve kültürü örtüşmektedir.	,831		
	KO3	Örgütümün değerleri ve kültürü, benim değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum içindedir.	,807		
Talep-Yeterlik Uyumu	KO8	Yeteneklerim ve mesleki eğitimim işimin gereklilikleri ile iyi bir uyum içindedir.	,899	25,073	,830
	KO9	Kişisel yeteneklerim ve aldığım eğitimim; işimin benden talep ettikleri ile iyi bir şekilde örtüşmektedir	,898		
	KO7	İşimin benden talep ettikleriyle kişisel yeteneklerim arasındaki eşleşme oldukça iyidir.	,699		
TOTAL:				82,682	

KaizerMeyerOlkinMeasure of SamplingAdequacy: ,828

Bartlett Test of SphericityChi-Square:668,053

df36

Sig,000

## Araştırma Bulguları

Araştırmada daha sonra veri toplama araçlarının faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmış, örnekleme yeterliliği ölçüsü (KMO) 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0,50'nin altında kalan maddeler analizden çıkarılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır.

Analizler sonucunda kişi-örgüt uyumunun üç boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar değer uyumu ( $\alpha=899$ ), gereksinim-karşılama uyumu ( $\alpha=,921$ ) ve talep-yeterlik uyumu ( $\alpha=830$ ) olarak adlandırılmıştır. Yapılan analizlerde kişilerarası çatışma ( $\alpha=799$ ) ve işten ayrılma niyetinin ( $\alpha= 839$ ) ise tek boyuttan oluştuğu görülmüştür.

Araştırmada değişkenlerarası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir.

Analiz sonuçlarına göre; kişi-örgüt uyumu ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumu ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü, ( $r= -,346$ ), gereksinim-karşılama uyumu ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü ( $r= -,217$ ) bir ilişki olduğu

Tablo 5. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5
1 Değer uyumu	2,75	1,08	-				
2 Gereksinim-karşılama uyumu	3,05	,97	,680**	-			
3 Talep-yeterlik uyumu	3,45	,93	,414**	,365**	-		
4 Kişilerarası çatışma	1,66	,61	-,346**	-,217*	-,187	-	
5 İşten ayrılma niyeti	3,33	1,27	-,613**	-,568**	-,295**	,083	-

N= 104, \*p<0,05, \*\*p<0,01

görülmüştür. Talep yeterlilik uyumu ile kişilerarası çatışma arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakıldığında ise; değer uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ( $r= -,613$ ), gereksinim-karşılama uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ( $r= -,568$ ) ve talep yeterlilik uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r= -,295$ ) olduğu görülmüştür. Kişilerarası çatışma ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmek üzere ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezini test etmek üzere kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma üzerindeki etkisini

Tablo 3. Kişilerarası Çatışma Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı		İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
Kişilerarası Çatışma	KÇ4	İşyerinizde hangi sıklıkla başkalarıyla tartışsınız?	,891	62,895	,799
	KÇ3	İşyerinizde diğer insanlar size hangi sıklıkla bağırırlar?	,876		
	KÇ3	İşyerinizde insanlar size hangi sıklıkla kaba davranırlar?	,834		
	KÇ1	İşyerinizde insanlar size hangi sıklıkla kötü şeyle yaparlar?	,508		

KaizerMeyerOlkinMeasure of SamplingAdequacy: ,754

Bartlett Test of SphericityChi-Square: 155,948

df 6

Sig ,000

Tablo 4. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı		İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik (Cronbach Alpha)
İşten Ayrılma Niyeti	IA1	Önümüzdeki sene şu anda çalıştığım işletmenin dışında başka bir işletmede iş aramaya niyetim var.	,883	75,681	,839
	IA2	Bu işletmede yıllarca çalışmak istiyorum. (R)	,869		
	IA3	Bu işletmedeki işimi bırakmayı çok sık düşünüyorum.	,858		

MeyerOlkinMeasure of SamplingAdequacy: ,725

Bartlett Test of SphericityChi-Square: 121,815

df 3

Sig ,000

belirlemeye yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonucu Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6:** Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma Üzerindeki Etkisi

	Kişilerarası Çatışma	
	B	Sig
Değer Uyumu	-,351**	,009
Gereksinim-karşılama uyumu	,043	,739
Talep-yeterlik uyumu	-,058	,579
Adjusted r <sup>2</sup>	,097	
N	104	
F	4,688	
Sig	,004	
S.E.	,58575	

N= 104, \*\*p<0,01

Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından olan değer uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde ( $\beta = -,351; Sig = ,009$ ) negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte gereksinim-karşılama uyumu ile talep yeterlilik uyumunun kişilerarası çatışma üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

Kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucu ise Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7:** Kişi-Örgüt Uyumunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	İşten Ayrılma Niyeti	
	B	Sig
Değer Uyumu	-,414**	,000
Gereksinim-karşılama uyumu	-,279**	,009
Talep-yeterlik uyumu	-,021	,800
Adjusted r <sup>2</sup>	,401	
N	104	
F	23,988	
Sig	,000	
S.E.	,58575	

N= 104, \*\*p<0,01

Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından olan değer uyumunun ( $\beta = -,414; Sig = ,000$ ) ve gereksinim-talep uyumunun ( $\beta = -,279; Sig = ,009$ ) işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu görülürken, talep yeterlilik uyumunun işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır.

## Tartışma

Bu araştırmada çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumunun kişilerarası çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından değer uyumunun kişilerarası çatışma

üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışanlar sahip oldukları değerlerle örgütün değerlerini uyumlu olarak algıladıklarında, yaşanan kişilerarası çatışmalar azalmaktadır. Elde edilen bu sonuç konu ile ilgili yazını da destekler niteliktedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda değer uyumunun örgüt içerisinde iletişimi kolaylaştırması, ortak değerlere sahip bireylerden oluşan bir örgütte benzer güdü, amaç ve tepkilerle birey davranışlarının tahmin edilebilir olması ve benzer değerlere sahip kişiler arasında oluşan olumlu ve güvene dayalı oluşacak iklim örgüt içerisinde yaşanabilecek kişilerarası çatışmaları azaltabilmektedir.

Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre, kişi-örgüt uyumunun alt boyutlarından olan değer uyumu ve gereksinim-karşılama uyumunun, işten ayrılma üzerindeki negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre çalışanların algıladıkları değer uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu arttıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İlgili yazında da kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma üzerinde etkili bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Kişi kendi değerlerine daha yakın bulunduğu örgütleri daha çekici olarak algılamakta ve bu da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte gereksinim-karşılama uyumu bireyin ihtiyaç, arzu ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılanması ile ilişkili olduğundan, bu uyum boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olması oldukça uygun bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırmanın bulgu ve sonuçları yorumlanırken bir takım kısıtların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Araştırmanın önemli bir kısıtı, araştırma örnekleminin farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarından oluşmuş olmasıdır. Bu durum sektörel bazda yorum yapmayı güçleştirmektedir. Öte yandan yalnızca araştırmanın İstanbul'da yapılmış olması da başka bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda, farklı sektörler, bölgeler veya ülkeler seçilerek, karşılaştırma olanağı sağlayacak araştırmaların yapılması önemlidir. Son olarak araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile dar sayılabilecek bir örneklem çerçevesinde yapılmış olması, bir diğer önemli kısıtı teşkil etmektedir.



## Kaynakça

- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of psychology, 60*, 671-692.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of applied psychology, 93*(1), 170-188
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A., & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of personality, 70*(3), 311-344.
- Bowen, D. E. (1982). Some unintended consequences of intention to quit. *Academy of Management Review, 7*(2), 205-211.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management, 20*(2), 195-205
- Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior, 44*(1), 32-54.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of public personnel administration, 27*(4), 361-379.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology, 87*(5), 875.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of applied psychology, 89*(5), 822.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes, 67*(3), 294-311
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International, 9*(2), 191-206.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management, 52*(1), 1-26.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review, 14*(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.
- Chekwa, C., & Thomas, E. (2013). Is Interpersonal Conflict a Death Sentence to Team Building?. *International Journal of Business & Public Administration, 10*(2), 30-44.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654-677.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology, 5*(2), 246.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software, 84*(2), 238-249.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: an examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 1002.
- Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and individual differences, 40*(5), 1063-1074.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2007). Is ethical p-o fit really related to individual outcomes? A study of management-level employees. *Business & Society, 46*(3), 304-330.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 389-399.
- Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower, 26*(1), 35-49.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1984). A type AB person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human relations, 37*(7), 491-513
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management, 5*(3), 223-238.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly, 42*(3), 530-557.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal, 44*(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management, 8*(4), 287-305.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning, 15*, 47-67.
- Krishnan, S. K., & Singh, M. (2010). Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals. *Human Resource Management, 49*(3), 421-437.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology, 49*(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel psychology, 58*(2), 281-342.

- Kuean, W. L., Kaur, S., & Wong, E. S. K. (2010). Relationship Between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 10(19), 2251-2260.
- Leiter, M. (1991). The dream denied: professional burnout and the constraints of human service organizations. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 32(4), 547.
- Lovelace, K., & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22(5), 703-722
- McCulloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63-71.
- Mills H. & Schulz J., Exploring the Relationship between Task Conflict, Relationship Conflict, Organizational Commitment, Sport Management International Journal, 2009, 5(1), 5-18.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (Vol. 153). New York: Academic Press
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
- 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.
- Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 57-67.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- Swann, W. B., Stein-Seroussi, A., & Giesler, R. B. (1992). Why people self-verify. *Journal of personality and social psychology*, 62(3), 392.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tziner, A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior & Personality*. 2 (1), 67-78.
- Van Vianen, A. E. (2000). Person-organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., & Van Dijk, F. (2007). Work value fit and turnover intention: same-source or different-source fit. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 188-202.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel psychology*, 44(2), 333-352.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablinski, C. J. (2007). When person-organization (mis) fit and (dis) satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.