

Örgüt Kişi Uyumu Ve Örgütsel Çekicilik : Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?

Yasemin Arbak* Tahir Yeşilada*

Özet

Günümüz örgütleri kendilerine önemli bir rekabet avantajı sağlama imkanına sahip güçlü kültürleri oluşturmak ve korumak amacıyla örgütleri ile uyumlu elemanları kendilerine çekmek, seçmek ve sosyalleştirmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı örgüt –kişi uyumundan kuramından hareketle çekim sürecinde bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemek olmuştur. Senaryolara dayalı bir deneysel tasarımın uygulandığı çalışmada elde edilen bulgular farklı gereksinimlere sahip kişilerin bu gereksinimlerine bağlı olarak benzer örgütleri farklı düzeylerde çekici bulduğunu ortaya koymaktadır. Öz saygınlığı düşük kişiler iş güvencesi sağlayan örgütleri öz saygınlığı yüksek olanlara oranla çok daha çekici bulurken, öz saygınlığı yüksek kişiler yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanıyan örgütleri daha çekici bulmuşlardır. Benzer şekilde başarı güdüsü yüksek kişiler ilgi alanına uygun, yenilikçi yaratıcı düşünceye imkan tanıyan , eğitim imkanı sunan örgütleri başarı güdüsü düşük olanlara oranla daha çekici algılamaktadırlar.

Abstract

Today organizations put in a great deal of effort in attracting , selecting and socializing job candidates that will fit in with the organization in order to build and maintain a strong culture that will provide them a strategic advantage in competition. In this respect the basic aim of this study was to examine the effects of individual characteristics on attraction using person-organization fit theory. Results of the experimental design supported by scenarios indicate that individuals with different needs are differently attracted to different organizational characteristics. While individuals with a lower level of self esteem were more attracted to organizations that provide job security, individuals with a higher level of self esteem were more attracted to organizations that give respect and chance to new and creative ideas. In a similar fashion individuals with a higher need of achievement were more attracted to job of interest and organizations providing chance for new-creative ideas and training opportunity.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Örgüt Uyumu, Kişi-Kültür Uyumu, Örgütsel Çekicilik

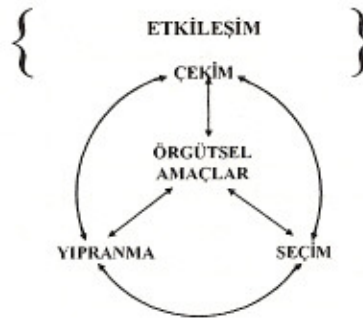
Örgütler her zaman için kendilerine uygun elemanları çekmek, seçmek ve geliştirmek konusuyla yakından ilgilenmişlerdir [1]. Ancak günümüz örgütleri için “uygun eleman” tanımı geçmişte olduğundan çok daha farklı bir anlama sahiptir. Geçmişte uygun eleman denildiğinde akla ilk gelen kavramlar kişi-meslek uyumu [2] ve kişi-iş uyumu [3] kavramlarıydı. Bu doğrultuda mesleğinin ve işin gerektirdiği beceri ve yeteneğe sahip kişileri örgüte çekmek, mevcut iş gücüne kazandırmak ve bu işgücünü geliştirmek insankaynaklarının en önemli fonksiyonlarından biri olmuştur. Günümüzde de bu işlevini sürdürmekte olan insan kaynakları bu kez önceliği kurumun değerleri, amaçları gereksinimleri ile uyumlu bir iş gücü oluşturmaya vermektedir. Zira, mükemmel örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli fark çalışanların örgütün temel değer, inanç, norm ve amaçları paylaştığı güçlü kültürlerle sahip olmalarıdır [4]. Bu nedenle son yıllarda “Kişi-İş Uyumu” ve Kişi-Meslek Uyumu” kavramlarından daha farklı bir kavram olan “Örgüt-Kişi Uyumu” gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılarının ilgisini çeken temel konulardan biri olmuştur [5]. Örgüt-kişi uyumunun sağlanması sonucunda oluşan güçlü kül-

* Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Kaynaklar Yerleşkesi 35160 Buca İzmir

türel bilinç, tek bir amaç çerçevesinde içsel bütünleşmeyi ve dışsal adaptasyonu sağlamanın yanı sıra örgütsel bağlılığı yüksek bir iş gücünün oluşmasına [6] [7], düşük işgücü devrine [8] ve işe bağlılığın [9] artmasına olanak vererek örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Örgüt Kişi Uyumu Ve Asa Döngüsü

Örgüt-kişi (OK) uyumu en az bir tarafın diğer tarafın gereksinimlerini karşılaması ve/veya her iki tarafın benzer özellikler taşıması sonucu ortaya çıkan bir uygunluktur [10:4]. Örnek olarak kişinin gelişme gereksiniminin örgütün yeni bir projede kişiye önemli bir sorumluluk verilerek karşılanması, bunun karşılığında da örgütün yaratıcı işgücüne olan gereksiniminin giderilmesi ve/veya kişinin yaratıcı yapısı ile örgütün yenilikçi çizgisinin benzerlik taşıması verilebilir. Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, OK uyumunu açıklamak üzere genelde Schneider [11] tarafından ortaya konmuş olan ASA (attraction-çekim, selection-seçim, attrition-yıpranma) kuramsal çerçevesinden yararlanıldığı görülmektedir [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18]. Schneider'e [19] göre kişi ve çevresi ayrılmaz bir bütündür; kişiler aynı zamanda çevredir, çünkü çevreyi yaratan onlardır. Bu bütünlük ASA (Şekil 1), döngüsü olarak adlandırılan birbiri ile ilişkili üç dinamik sürecinin doğal bir çıktısıdır [20] [21] [22]. Kişiler, çalıştıkları örgütlerde rastlantısal olarak yer almazlar. Çünkü kişiler, kendileri ile benzer olarak algıladıkları örgütlerin çekimine kapılırlar. Eğer örgüt de bu kişinin kendi ile benzer özellikler gösterdiğine inanıyorsa o kişiyi seçer. Sosyalleşme süreci sonucunda örgüt ile benzer özellikler taşıyan kişiler örgütte kalırlar. Örgüt ile benzer özellikler taşımadıklarına inanan kişiler ise örgütten ayrılırlar. Sürecin sonucunda oluşan bu homojenlik ve getirdiği kolektif davranış biçimi, örgütün içsel çevresinin temel öğesidir ve aslında örgütsel teknoloji, yapı, süreçler ve kültür bu çevrenin nedeni değil sonucudur [23: 440]. Bir diğer deyişle örgütlerin birbirlerinden farklı düşünmelerini, hissetmelerini ve davranmalarını sağlayan bu yapı bireysel kişilik özelliklerinin toplamıdır [24]. Sonuç olarak ASA kuramsal çerçevesi temelde örgütsel kişiliğin bir diğer deyişle örgütsel kültürün oluşumunda, çekim, seçim ve yıpranma süreçlerinin rolünü OK uyumunun çerçevesinde açıklamaktadır.



Şekil 1: ASA Döngüsü

Örgüt Kişi Uyumu Ve Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekiciliğin kesin bir tanımı yapılmamakla birlikte, genelde kişinin bir örgüte duyduğu ilginin derecesi şeklinde kavramsallaştırılmaktadır [25] [26] Byrne ve Neuman [27] ile Zajonc'a [28] göre ise kişilerin yaşamları boyunca yaptıkları birçok tercihte duyguların çok önemli bir rolü vardır. Bir tercih yaptığımızda, birçok kez tüm alternatiflerin iyi ve kötü yanlarını değerlendirdiğimizi varsayabiliriz. Oysa çoğu kez "Y" yerine "X" i tercih etmemizin temel nedeni , "X" i "Y" den daha fazla beğenmemiz, çekici bulmamızdır [29]. Yöneticiler eleman seçimi, performans değerlendirme, iş ve işyeri tasarımı, ödül sistemleri ve benzeri birçok konuda karar vermek durumundadır. Bu kararlar oldukça önemli olduklarından, rasyonel düşünmeyi gerektirirler. Ancak her şeye karşın, bu kararlarda kişilerin duygularının rol oynamadığını söylemek yanlış olur [30]. Yazarlara göre çekiliği sağlayan en önemli unsurlardan biri, kişi ve nesne arasında algılanan benzerliktir. Byrne tarafından 1961 yılında [31] gerçekleştirilen bir araştırma, kişilerin kendileri ile benzer tutumlara sahip kişileri daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Yukarıda verilen OK uyumu tanımından hareket edecek olursak bu benzerlik çekim sürecinde OK uyumunu oluşturan iki ana unsurdan biridir. Kristof 'a [32] göre, bireyin değerler, amaçlar, kişilik ve tutum gibi bir takım temel özellikleri ile örgütün kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar gibi bir takım temel özellikleri arasında benzerlik olması durumunda OK gerçekleşir. Çekim sürecinde OK uyumunu oluşturan ikinci unsur ise örgüt ve kişinin bu temel özelliklerine bağlı olarak birbirlerinden arz ve talepte bulunmasıdır. Kişiler tarafından talep edilen finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklar, kişiler arası ilişkilere ve göreve ilişkin fırsatlar, örgütler tarafından arz ediliyorsa gereksinim-arz uyumu gerçekleşmiş olur. Caplan'a [33] göre, gereksinim-arz uyumu kişinin belli gereksinimlerinin, isteklerinin veya tercihlerinin örgüt tarafından karşılanması sonucu oluşur. Rentsch ve McEven [34] göre ise gereksinim-arz benzerliği örgütsel çekiciliği oluşturan ana unsurlardan biridir. Sonuç olarak kişiler kendileri ile benzer algıladıkları ve gereksinimlerini arz eden örgütleri daha çekici bulmak eğilimindedirler.

ASA döngüsünün çekim süreci çerçevesinde hangi kişilerin, hangi örgütleri, hangi nedenlerle çekici bulduklarını inceleyen örgütsel çekicilik araştırmaları OK uyumu çalışmalarının ana temalarından birini oluşturmıştır. Örneğin Bretz vd. [35] örgütün özellikleri ile kişilik özellikleri arasındaki uyumu inceledikleri çalışmalarında başarı güdüsü yüksek bireylerin rekabetçi ve kişisel başarıyı ödüllendiren örgütleri daha çekici bulduklarını saptamışlardır. Turban ve Keon [36] çalışması ise başarı güdüsü düşük kişilerin orta ölçekli işletmeleri, başarı güdüsü yüksek kişilerin küçük ve büyük işletmeleri, öz saygınlığı düşük kişilerin ise ademi merkeziyetçi örgütleri daha çekici bulduklarını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Arbak vd. [37] gerçekleştirdikleri çalışma öz saygınlığı yüksek kişilerin performansına dayalı ödül sistemlerini ; Cable ve Judge [38] dışsal kontrol odağına sahip kişilerin ek maddi olanak sunan, içsel kontrol odağına sahip kişilerin ise kişisel başarıya dayalı ücret sistemleri olan kurumları ; Rentsch ve McEven [39] ise bireylerin özerklik ve otorite gereksinimlerini karşılamaya yönelik örgütleri daha çekici bulduklarını saptamışlardır. Tom'un [40] çalışması ise kişilerin kendilerine ilişkin tanımları ile en çok tercih ettikleri örgüte ilişkin tanımlamalar arasındaki benzerliklerin en az tercih edilen örgüte oranla çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Keon vd.'nin [41] öz saygınlığı yüksek kişilerin kendi öz kavramlarına uygun örgütleri tercih ettikleri yolundaki bulguları Tom'un [42] çalışmasında elde edilen bulguları desteklemektedir.

Burada sonuçlarına kısaca değinilmeye çalışılan çalışmaların tümü örgütsel çekiciliğin bireylerin kişilik özellikleri ile örgütsel özellikler arasındaki uyuma bağlı olarak değiştiğini savunmakta ve doğrulamaktadır.

Görüşümüze göre çekim ve seçim aşamaları OK uyumunun gerçekleşmesi açısından en önemli aşamalardan biridir. Çünkü bu aşamalarda OK uyumu yeterince sağlanamadığında, yıpranma sürecinde daha uzun süreli ve yoğun sosyalizasyon faaliyetleri gerçekleştirmek gerekecektir. Bu da kişilerin örgüte daha uzun sürede adaptasyonu anlamına geldiğinden, OK uyumunu sağlamaya yönelik maliyetler artacaktır. Oysa OK uyumu çalışmaları incelendiğinde, yıpranma sürecini ele alan çalışmaların çok fazla olmasına karşın, OK uyumunun işe giriş aşamaları olarak adlandırılan ve temelde çekim ve kısmen seçim süreçlerini işleyen çalışma sayısının, nispeten daha az olduğu görülmektedir [43] [44]. Bu doğrultuda çalışmanın amacı yukarıda sonuçlarına kısaca değinilen çalışmalara benzer bir yaklaşımla çekim sürecinde bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisini incelemektir. Yapılan çalışma farklı örgütsel özelliklerin farklı düzeydeki başarı güdüsü ve öz saygınlığa sahip kişiler tarafından aynı ölçüde çekici bulunmayacağını ortaya koymaya çalışacaktır. Bu çerçevede örgütsel çekicilik çalışmanın bağımlı değişkenini oluştururken, örgütsel özellikler (yükselme imkanı, ilgi alanına uygun iş, gelişim imkanı, iş güvencesi, yaratıcı ve yenilikçi düşünceye imkan tanınması, kişisel performansa dayalı değerlendirme) çalışmanın bağımsız değişkenleri, özsaygınlık ve başarı güdüsü ise örgütsel özellikler-çekicilik ilişkisini farklılaştıran düzenleyici değişkenler olarak tanımlanmışlardır.

Öz Saygınlık ve Başarı Güdüsü: Örgütsel Çekiciliğini Farklılaştıran İki Kişilik Özelliği

Örgütsel çekicilik çalışmalarında oldukça sık incelenen bir kişilik özelliği [45] [46] [47] [48] olan öz saygınlık kişinin kendisine verdiği değer bir ölçüsüdür [49]. Bu açıdan bakıldığında, öz değerlendirmeleri düşük bireyleri öz saygınlığı düşük kişiler olarak adlandırmamız mümkündür [50].

Başarı güdüsü işe ilişkin tutum ve davranışları belirleyen önemli bir kişilik özelliği olup [51] örgütsel çekicilik çalışmalarında en fazla ele alınan bir diğer kişilik özelliğidir [52] [53]. Başarı güdüsü bir kişinin bir işi veya amacı geçmişte olduğundan daha etkin bir şekilde gerçekleştirme arzusunu [54] yansıtır. Başarı güdüsü yüksek kişileri diğer kişilerden ayıran en önemli farklılık bazı şeyleri daha iyi bir şekilde başarmak arzusu olup [55], rekabet etmek onların temel özelliğidir [56]. Onlar, bir problemin çözümü konusunda başkalarına güvenmek gibi bir riski göze almaktansa, kişisel sorumluluk almayı tercih ederler ve daha yaratıcı olmak eğilimindedirler [57]. Bu doğrultuda kendi becerilerini kullanarak işin sonuçları üzerinde doğrudan etkili olabilecekleri işleri tercih ederler [58].

Yapılan çalışmalar öz saygınlığı düşük kişilerin iş tercihlerinde dışsal, öz saygınlığı yüksek kişilerin ise içsel faktörlerin etkisinde kaldığını ortaya koymaktadır [59] [60] [61]. Maslow [62] kuramından hareket edilecek olursa yükselme imkanı, ilgi alanına uygun iş, eğitim imkanı, yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanınması üst düzey gereksinimler, iş güvencesi ise bir alt düzey gereksinimdir. Üst düzey gereksinimler içsel araçlar tarafından tatmin edilebilirken, alt düzey gereksinimler dışsal araçlar kullanılarak giderilebilirler [63]. Nitekim Korman [64], yüksek performansın öz saygınlığı düşük kişilerin öz kavramlarına ters düştüğünü ifade etmektedir. Turban ve Keon [65] ise öz saygınlığı yüksek kişilerin kendilerine ve becerilerine daha fazla güvendiklerini ve bu nedenle kişisel performansa dayalı ödül sistemlerinin onlar için daha çekici olacağını öne sürmektedir.

Benzer bir yaklaşımla başarı güdüsü yüksek kişiler için verilen tanımlamalardan yola çıkarak bu özelliğe sahip kişilerin üst düzey gereksinimlere sahip oldukları ve bu nedenle işsel güdülemeyi sağlayacak araçlar kullanılarak güdülenebilecekleri öne sürülebilir.

Bu tartışma doğrultusunda, çalışmada yüksek öz saygınlık ve başarı güdüsüne sahip kişilerin bu üst düzey gereksinimlerini gidermek üzere kişisel performans değerlendirme sistemleri olan, yaratıcı ve yenilikçi düşünceye imkan tanıyan, ilgi alanlarına uygun işleri başarı güdüsü düşük olanlara oranla; öz saygınlığı düşük olan kişilerin ise iş güvencesi sunan örgütlerin öz saygınlığı yüksek kişilere oranla daha çekici bulacakları öne sürülmektedir.

Araştırma Tasarımı Çalışmanın Örneklemi

Çalışmanın örneklemini ikisi İzmir’de biri Manisa’da bulunan İktisadi ve İdari bilimler fakültelerinde eğitim gören 3. ve 4. sınıf öğrencileri arasından seçilmiş toplam 646 öğrenciden oluşmaktadır .Örneklemin üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri arasından seçilmesinin temel nedeni bu öğrencilerin en fazla 1-2 yıl sonra mezun olacak olmaları ve bu nedenle iş tercihleri ile ilgili daha gerçekçi varsayımlarda bulunabilecekleri düşüncesidir. Örneklemin %51.2’si (315) kız, % 48.8’i (315) erkek öğrenci olup büyük çoğunluğunun orta gelir düzeyine sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1 . Çalışmanın Örneklemi

		n	%
Üniversite / Fakülte	D.E.Ü. İ.İ.B.F.	333	51,5
	D.E.Ü. İ.F.	238	36,8
	C.B.U. İ.İ.B.F.	75	11,6
	Toplam	646	100
Sınıf	Üçüncü Sınıf	312	48,3
	Dördüncü Sınıf	334	51,7
Cinsiyet	Kız	331	51,2
	Erkek	315	48,8
Gelir Düzeyi	Düşük	48	7,4
	Orta	534	82,7
	Yüksek	64	9,9

Veri Toplama Yöntemi

Sınıf ortamında rastlantısal olarak dağıtılan soru kağıdı üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere, öz saygınlığa ve başarı güdüsüne ilişkin sorular yer almaktadır. Öğrencilere bu bölümü doldurduktan sonra üniversiteden yeni mezun olduklarını ve soru kağıdının ikinci bölümünde verilen senaryoda yer alan firmadan bir iş teklifi aldıklarını varsaymaları söylenmiştir. Öğrenciler bu senaryoyu okuduktan sonra, soru kağıdının üçüncü bölümündeki senaryoda yer alan örgütü ne ölçüde çekici bulduklarına ilişkin soruları cevaplamaları istenmiştir. Çalışmada toplam 735 soru kağıdı dağıtılmış ve bunların 646'sının (%82.7) geri dönüşü sağlanmıştır.

Ölçüm Araçları

Örgütsel Özellikler

Çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan örgütsel özellikler iki farklı düzeyde incelenmişlerdir. Her bir örgütsel özellik söz konusu değişkenin o örgütün özelliği olduğunu gösteren "1" ve göstermeyen "0" olmak üzere tek bir vektörden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan örgüt senaryolarını oluşturmak için altı özelliğin "1" ve "0" değerlerinden oluşan farklı kombinasyonları kullanılmış ve toplam 64 (2^6) ayrı senaryo oluşturulmuştur. Senaryoları oluşturmak için kullanılan özellik tanımları Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'de A kolonu örgütsel özelliklerin "1" olarak kodlanmış durumlarını gösterirken B kolonunda "0" olarak kodlanan özellikler yer almaktadır.

Örgütsel Çekicilik

Çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan ve cevaplayıcıların senaryoda verilen örgütü ne ölçüde çekici bulduklarını belirlemek üzere Turban ve Keon [66] tarafından kullanılan 5 maddelik ölçüm aracından yararlanılmıştır. Yazarların Likert tipi 7'li ölçek kullanarak .95'lik güvenirlik katsayısı elde ettikleri ölçüm aracı, bu çalışmada 5'li ölçek kullanılarak uyarlanmış ve .90'lık bir güvenirlik katsayısı elde edilmiştir.

Öz Saygınlık ve Başarı Güdüsü

Öz saygınlığı ölçmek amacıyla Ellis ve Taylor'un [67] Rosenberg'in [68] öz saygınlık envanterine dayanarak geliştirdiği 10 maddelik ölçüm aracı kullanılmıştır. Ellis ve Taylor'un geliştirdiği ölçüm aracı Likert tipi 4'lü ölçeğe dayanmakla birlikte bu çalışmada 5'li bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek için elde edilen güvenirlik katsayısı .89'dur.

Başarı güdüsünü ölçmek amacıyla ise Steers ve Braunstein [69] tarafından geliştirilmiş olan ölçüm aracından yararlanılmıştır. Toplam beş maddeden oluşan orijinal ölçüm aracı Likert tipi 7'li ölçek kullanılmasına karşın bu çalışmada madde sayısı altıya çıkarılmış ve Likert tipi 5'li ölçek kullanılmıştır. Ölçek için elde edilen içsel tutarlık katsayısı .71 olup benzer ölçeği kullanan Turban ve Keon'un [70] çalışmasında elde edilen güvenirlik katsayısından (.60) oldukça yüksektir.

Tablo 2: Senaryoda Yer Alan Örgütsel Özellik Tanımlamaları

	A	B
İlgi Alanına Uygun İş	... aldığınız ön bilgilere göre işe girmeniz durumunda yapacağınız iş ilgi alanınıza uygun, tam seveceğiniz türde bir iş. Personel müdüründen bir randevu aldınız ve görüşmeye gittiniz. Görüşmeye gittiğinizde personel müdürü size şunları söyledi;	... aldığınız ön bilgilere göre, işe girmeniz durumunda yapacağınız iş pek ilgi alanınıza uygun, seveceğiniz türde bir iş değil ama yine de personel müdüründen bir randevu aldınız ve görüşmeye gittiniz. Görüşmeye gittiğinizde personel müdürü size şunları söyledi;
Yenilikçi Yaratıcı Düşünceye İmkan Tanınması	... işe eleman seçerken aradığımız en önemli özellik kişinin yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirebilecek bir yapıda olmasıdır. Bu işletmede hangi kademedен gelirse gelsin bu tür öneriler her zaman dikkate alınır...	... kişinin yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirebilecek bir yapıda olması bence önemli ama bu işletmenin oldukça iyi işleyen kurulu bir düzeni var. Bu nedenle bu tür öneriler bu işletmede pek dikkate alınmaz.
Kişisel Performansa Dayalı Ödüllendirme	... burada çalışanlar performanslarına göre değerlendirilir. Diyelim ki ücretler artırılabilecek. Hemen bir yıl boyunca düzenli olarak tutulan performans değerlendirme raporlarını önümüze koyar ve ücret artışlarını bu raporları dikkate alarak gerçekleştiririz. Performansı daha yüksek olan kişi, performansı daha düşük olan kişiye oranla daha çok ücret artışı alır.	... burada kişiler sahip oldukları tecrübeye ve kıdeme göre değerlendirilir. Diyelim ki ücretler artırılabilecek. Kişi çok yüksek bir performans göstermiş olsa bile, alacağı ücret kıdemi daha yüksek birininkinden daha düşük olacaktır...
Eğitim	... bu iş yerinde yeni gelenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmek üzere bir yıl boyunca, diğer çalışanlar için ise periyodik olarak eğitim programları düzenlenir. Geçen yıl işe yeni aldığımız elemanlar üniversitede öğrendiklerinden daha fazlasını bu bir yıllık eğitim programından öğrendiklerini söylüyorlar...	... bu işyerinde yeni gelenlerin veya diğer çalışanların bilgi ve becerileri geliştirmek üzere özel eğitim programları düzenlemeyiz. Bilgi ve becerilerini geliştirmek kişinin tamamen kendi çabasına bağlı. Biz işe eleman alırken onun zaten birtakım bilgi ve becerilere sahip olduğunu varsayıyoruz...
Yükselme İmkânı	... burada hızla yükselmeye mümkün. Geçen sene yeni mezun iki kişiyi işe almıştık; bugün ikisi de şef. Bugünkü finansman müdürümüz işe daha beş yıl önce en alt kademedен başlamıştı...	... bizim terfi sistemimiz kıdeme dayalıdır. Sizin için önemli mi bilmiyorum ama bu işletmede çok kısa sürede yükselme bekleme. Yeni işe aldığımız bir kişiye sorumluluk verebilmemiz için uzunca bir süre geçmesi gerek.
İş Güvencesi	... bir elemanı aldık mı ondan kolay kolay vazgeçmeyiz. Burada on yıldır çalışıyorum, daha kimsenin işten atıldığına şahit olmadım...	... tabi hatasız kul olmaz ama, burada hatalar maalesef kolay kolay affedilmez. Bu konuda oldukça katıyız. Geçen yıl bu nedenle üst üste hata yapan sekiz kişinin işine son vermek zorunda kaldım...

Analiz Yöntemi

Çalışmada gerek örgütsel özelliklerin örgütsel çekicilik, gerekse öz saygılık ve başarı güdüsünün bu ilişkideki rolünü incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu teknik, bağımsız değişkenden başlayarak sırasıyla düzenleyici değişken

ve bağımsız değişken-düzenleyici değişken etkileşim terimlerinin hiyerarşik bir düzen içerisinde regresyon denkleminde sokulmasına ve her aşamada R^2 de meydana gelen anlamlı değişimlerin incelenmesine dayanmaktadır [71]. Gerçekleştirilen analizin birinci ve ikinci aşamalarında amaç, örgütsel özelliklerin ve kişisel özelliklerin örgütsel çekiciliğin oluşmasındaki rolünü incelemektir. Üçüncü aşamanın amacı ise kişilik özelliklerinin örgütsel özellikler-örgütsel çekicilik ilişkisini ne ölçüde farklılaştırdığını irdelemektir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda örgütsel özellikler-örgütsel çekicilik ilişkisini farklılaştırdığı saptanan kişilik özelliklerinin etkileşim terimleri kullanılarak üçüncü aşamada elde edilen regresyon denklemi yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme sonucunda ilgili kişilik özelliklerine ortalamanın bir standart sapma altında ve ortalamanın bir standart sapma üstünde değerler verilerek her iki durumda örgütsel özellikler-örgütsel çekicilik ilişkisinin ne şekilde farklılaştığını gösteren regresyon doğruları çizilmiştir [72].

Bulgular

Tablo 3'de çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örnekleme yer alan kişilerin başarı güdüsünün ($x=4.09$; $s=0.52$) kullanılan ölçek üzerinden nispeten yüksek, öz saygınlıklarının ($x=3.39$; $s=0.56$) ise orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	X	S	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İlgili alanına uygun iş	.50	.50								
2. Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanınması	.50	.50	.01							
3. Eğitim imkanı	.50	.50	-.01	.01						
4. Kişisel performansa dayalı değerlendirme	.50	.50	-.01	-.01	.01					
5. Yükselme imkanı	.50	.50	.02	-.01	.02	.01				
6. İş güvencesi	.50	.50	-.01	-.02	-.02	.01	.01			
7. Başarı güdüsü	4.09	.52	.01	.05	.04	-.07	.02	-.01		
8. Öz saygınlık	3.39	.56	.05	-.03	.01	.01	.05	-.03	.34***	
9. Örgütsel çekicilik	3.11	.90	.13***	.38****	.15****	.17***	.30****	.10**	.03	-.01

**** $P \leq 0,0001$

*** $P \leq 0,01$

** $P \leq 0,05$

Senaryoların rastlantısal olarak dağıtılması sonucu, örgütsel özelliklerin birbirleri ve kişilik özellikleri ile olan ilişkileri için elde edilen korelasyon katsayılarının anlamlı olmadığı görülmektedir. Başarı güdüsü ve öz saygınlık ilişkisi için elde edilen korelasyon katsayı ise ($r=.34$; $p<=.00001$) bu iki kişilik özelliğinin pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bu kişilik özellikleri için verilmiş betimlemeler dikkate alındığında bu bulgunun anlamlı bir bulgu olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4 ve 5'te hiyerarşik regresyon analizi sonucu öz saygınlığın ve başarı güdüsünün düzenleyicilik etkisi için elde edilen bulgular yer almaktadır. Tablolar incelendiğinde örgütsel özelliklerin bağımsız değişken olarak regresyon denkleminde sokulduğu

birinci aşama regresyon denklemi için elde edilen R^2 değerinin .28 ($F=40.30; p<=.00001$) olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu senaryolarda kullanılan tüm örgütsel özelliklerin, örgütsel çekiciliği artırma potansiyeline sahip özellikler olduğunu göstermektedir. Bu aşamada elde edilen β katsayıları ise söz konusu örgütsel özellikler içinde yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanımının ($\beta=.61; t=10.1; p<=.00001$) örgütsel çekiciliği en fazla artıran, iş güvencesinin ise en az açıklayan örgütsel özellikler olduğu görülmektedir ($\beta=.17; t=2.8; p<=.01$).

Tablo 4 ve 5'te yer alan üçüncü aşama regresyon denklemleri incelendiğinde ise, örgütsel özellikler-kişilik özellikleri etkileşim terimlerinin regresyon denkleminde girmesiyle R^2 de ortaya çıkan değişimleri anlamlı değişimler olduğu görülmektedir. Bu bulgular örgütsel özelliklerin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin kişilik özelliklerine bağlı olarak değişeceği yönündeki görüşümüzü desteklemektedir.

Tablo 4. Öz Saygınlığın Örgütsel Özellikler –Çekicilik İlişkisindeki Rolü

Aşamalar – Regresyon Denklemine Giren Değişkenler	R^2	ΔR^2	β
1. Örgütsel Özellikler	.28****	.28****	
İlgi alanına uygun iş			.21****
Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanınması			.61****
Eğitim imkanı			.27****
Kişisel performansa dayalı değerlendirme			.33****
Yükselme imkanı			.51****
İş güvencesi			.17***
2. Kişilik Özelliği	.28****	.00	
Başarı güdüsü			.01
3. Başarı Güdüsü Etkileşim Terimleri	.29****	.01***	
ÖS X İlgi alanına uygun iş			.05
ÖS X Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye olanak tanınması			.21*
ÖS X Eğitim imkanı			.12
ÖS X Kişisel performansa dayalı değerlendirme			-.05
ÖS X Yükselme imkanı			-.01
ÖS X İş güvencesi			-.32***

**** $P \leq 0,0001$ *** $P \leq 0,01$ ** $P \leq 0,05$ * $P \leq 0,10$

ÖS = Öz Saygınlık

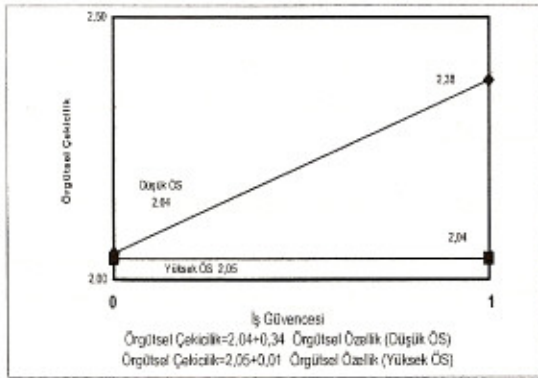
Üçüncü aşama regresyon denklemi; a = 2,01, ÖS = -,01

olanak tanınması = -,10, İş Güvenliği = 1,25

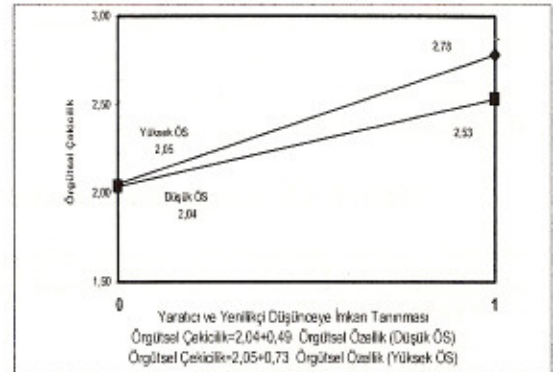
Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye

Öz saygınlık –örgütsel özellikler etkileşim terimlerinin regresyon denklemlerine girmesi ile ortaya çıkan R^2 değişimi (%.01) .05 ($F=2.11$) önem düzeyinde anlamlıdır (Tablo 4). Bu aşamada elde edilen β katsayıları incelendiğinde ise öz saygınlığın düzenleyicilik rolünün, iş güvencesi ($\beta=.32; t=8.1; p<=.01$) ve yenilikçi yaratıcı düşünceye imkan tanınması ($\beta=.21; t=3.4; p<=.10$)- örgütsel çekicilik ilişkileri için geçerli olduğu görülmektedir. Şekil 2a'da öz saygınlığın – örgütsel çekicilik ilişkisindeki rolü yer almaktadır. Şekil 2a incelediğinde öz saygınlığı düşük olan kişiler için iş güvencesi-örgütsel çekicilik ilişkisi son derece güçlü, öz saygınlığı yüksek kişiler için ise son derece zayıf olduğu görülmektedir. Bir diğer deyişle öz saygınlığı düşük olan kişiler için aday örgütün iş güvencesi sağlaması o örgütü son derece çekici kılarken , öz saygınlığı yüksek olan kişiler için iş güvencesi çekiciliği artıran veya azaltan bir örgütsel özellik olmamaktadır. Öz

saygınlığın yenilikçi yaratıcı düşünceye imkan tanıması – çekicilik ilişkisinde de benzer bir rolü olmasına karşın, bu rolün bir önceki ilişkide olduğu kadar bir farklılaşmaya yol açmadığı görülmektedir (Şekil 2b). Şekil 2b’de görüldüğü üzere, yüksek ve düşük öz saygınlığa sahip kişiler için yenilikçi yaratıcı düşünceye imkan tanımayan örgütler aynı oranda çekicidir. Ancak yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanıyan örgütler söz konusu olduğunda, öz saygınlığı yüksek kişiler bu örgütleri öz saygınlığı düşük olanlara oranla daha çekici bulmaktadırlar.



Şekil 2a: Öz Saygınlığın İş Güvencesi - Çekicilik ilişkisindeki Rolü



Şekil 2.b Öz Saygınlığın Yenilikçi Yaratıcı Düşünceye İmkan Tanınması-Çekicilik ilişkisindeki Rolü

Tablo 4 incelendiğinde öz saygınlığın ilgi alanına uygun iş, eğitim imkanı, kişisel performansa dayalı değerlendirme ve yükselme imkanı – örgütsel çekicilik ilişkilerinde benzer bir farklılaşmalara yol açmadığı görülmektedir. Zira üçüncü aşama regresyon denkleminde söz konusu örgütsel özelliklerin etkileşim terimleri için elde edilen β katsayıları anlamlı değildir.

Tablo 5 incelendiğinde ise başarı güdüsü- örgütsel özellikler etkileşim terimlerinin R^2 de meydana getirdiği anlamlı değişimin %2 olduğu görülmektedir ($F = 2.8$; $p < .01$). Elde edilen β katsayıları işin ilgi alanına uygun bir iş olmasının ($t = .32$; $p < .01$), yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanınmasının ($t = .24$; $p < .05$), ve eğitim imkanının ($t = .19$; $p < .10$), örgütsel çekicilik üzerindeki etkisinin kişilerin başarı güdüsüne bağlı olarak farklılaşacağını ortaya koymaktadır. Yine bu bulgulara göre, kişisel performansa dayalı değerlendirmenin, yükselme imkanının ve iş güvencesinin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi kişinin başarı güdüsüne bağlı olarak değişmemektedir. Şekil 3a’da görüldüğü üzere başarı güdüsü yüksek olan kişiler için işin ilgi alanına uygun bir iş olması örgütsel çekiciliği oldukça farklılaştıran bir özelliktir. Ancak başarı güdüsü düşük kişiler için işin ilgi alanına uygun bir iş olup olmaması kişinin o örgütün çekiciliği konusundaki tutumlarını çok fazla etkilememektedir.

Tablo 5. Başarı Güdüsünün Örgütsel Özellikler –Çekicilik İlişkisindeki Rolü

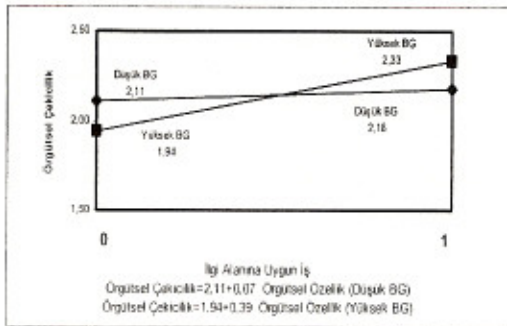
Aşamalar – Regresyon Denklemine Giren Değişkenler	R ²	ΔR ²	β
1. Örgütsel Özellikler	.28****	.28****	
İlgi alanına uygun iş			.21****
Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanınması			.61****
Eğitim imkanı			.27****
Kişisel performansa dayalı değerlendirme			.33****
Yükselme imkanı			.51****
İş güvencesi			.17***
2. Kişilik Özelliği	.28****	.00	
Başarı güdüsü			.05
3. Başarı Güdüsü Etkileşim Terimleri	.30****	.02***	
BG X İlgi alanına uygun iş			.32***
BG X Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye olanak tanınması			.24**
BG X Eğitim imkanı			.19*
BG X Kişisel performansa dayalı değerlendirme			.01
BG X Yükselme imkanı			-.11
BG X İş güvencesi			-.15

**** P ≤ 0,0001 *** P ≤ 0,01 ** P ≤ 0,05 * P ≤ 0,10

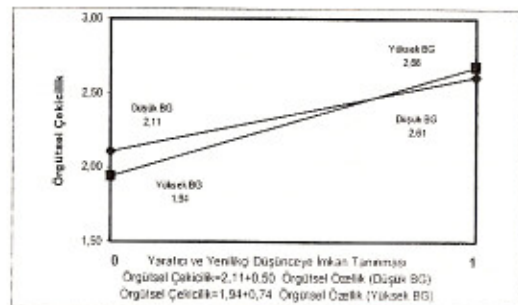
BG = Başarı Güdüsü

Üçüncü aşama regresyon denklemi; a = 2,72, BG = -,17 İlgi alanına uygun iş = -1,08, Yenilikçi ve yaratıcı düşünceye olanak tanınması = -,36, Bilgi beceri geliştirme = -,51

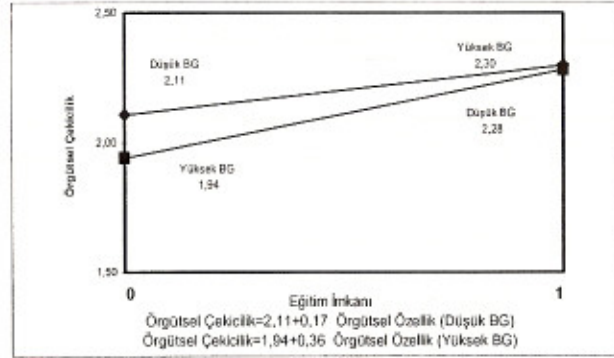
Şekil 3b incelendiğinde örgütün yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanınmasının başarı güdüsü yüksek kişilerin örgütü daha fazla çekici bulmalarına neden olduğu görülmektedir. Öyle ki, bu imkanı tanımayan örgütler başarı güdüsü düşük kişiler tarafından başarı güdüsü yüksek oranlara oranla daha çekici bulunurken, bu imkanı tanıyan örgütler için tam tersi bir durum söz konusudur. Başarı güdüsünün eğitim imkanı-çekicilik ilişkisindeki rolü Şekil 3c’de yer almaktadır. Örgütün eğitim imkanı sunması söz konusu olduğunda, başarı güdüsünün bir önceki ilişkilerde olduğu gibi çok güçlü bir rolünden söz etmek mümkün değildir. Bununla beraber eğitim imkanı sunmayan örgütlerin başarı güdüsü düşük kişiler tarafından başarı güdüsü yüksek kişilere oranla daha çekici; bu imkanı sunan örgütlerin ise gerek başarı güdüsü düşük gerekse başarı güdüsü yüksek kişiler tarafından neredeyse aynı oranda çekici bulunduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 3a: Başarı Güdüsünün İlgi Alanına Uygun İş-Çekicilik İlişkisindeki Rolü



Şekil 3b: Başarı Güdüsünün Yenilikçi Yaratıcı Düşünceye İmkan Tanınması-Çekicilik İlişkisindeki Rolü



Şekil 3c: Başarı Güdüsünün Eğitim İmkânı-Çekicilik İlişkisindeki Rolü

Sonuç

Çalışmada elde sonuçlar farklı gereksinimlere sahip kişilerin bu gereksinimlerine bağlı olarak benzer örgütleri farklı düzeylerde çekici bulduğunu ortaya koymaktadır. Öz saygınlığı düşük kişiler iş güvencesi sağlayan örgütleri öz saygınlığı yüksek olanlara oranla çok daha çekici bulurken, öz saygınlığı yüksek kişiler yenilikçi ve yaratıcı düşünceye imkan tanıyan örgütleri daha çekici bulmaktadırlar. Başarı güdüsü ise öz saygınlığa oranla örgütsel çekicilik algılamalarında daha fazla farklılık yaratan bir özelliktir. Elde edilen bulgular başarı güdüsü yüksek kişilerin ilgi alanına uygun, yenilikçi yaratıcı düşünceye imkan tanıyan, eğitim imkanı sunan örgütleri başarı güdüsü düşük olanlara oranla daha çekici algıladıklarını ortaya koymuştur. Elde edilen bu bulgular çekim sürecinde kişi-örgüt uyumunu saptamaya yönelik çalışmalarda elde edilen bulguları büyük ölçüde desteklemektedir [73] [74] [75] [76] [77].

Örgütler çağımızın gereksinimlerini karşılayabilecek yüksek nitelikli iş gücünü istihdam etmek üzere bir dizi faaliyette bulunmaktadır. Uygun adayları örgüte çekmek ise bu faaliyetlerin içinde en önemli aşamalarından biridir. Kendi özelliklerine uygun adayları kendilerine çekebilen örgütler daha geniş bir aday havuzundan seçim yapmak imkanına sahip olduklarından seçim sürecinden maksimum faydayı sağlamak olanağına sahip olmaktadır [78]. Dolayısı ile işe alım sürecinin etkinliği her şeyden önce sistematik çekim stratejilerinin geliştirilmesine bağlıdır [79]. Bu stratejilerin temel amacı, örgüte uygun özellikteki iş gücünün örgüte çekilmesini sağlamak olmalıdır. Zira daha önce de belirtildiği üzere gerçekleştirilen çalışmalar OK uyumunun örgütler için önemli rekabet avantajları oluşturduğunu göstermektedir [80] [81] [82]. Toplanan adaylar arasından, OK uyumunun en üst düzeyde gerçekleşmesini sağlayacak kişileri seçmek için ise, uygun seçim yöntemlerinin kullanılması gerekir. Örgütlerin bu amaçları gerçekleştirebilmesi ancak, kişilerin sahip olduğu değerler açısından işgücü piyasasını tanımlayabilmesi ve OK uyumunu belirlemeye yönelik yöntemlerin ve araçların geliştirilebilmesi ile mümkündür. Şüphesiz, gerçekleştirilen uygulamalar ne olursa olsun çekim ve seçim süreçlerinde, örgüt ile bire bir uyum sağlayacak kişilerin seçilebileceğini söylemek mümkün değildir. Ancak yine de bu aşamalarda, örgüte uyumlu kişileri seçmeye yönelik sistematik ve bilinçli çalışmalar, bir sonraki aşamanın etkililiği açısından oldukça önemlidir. Kısaca, değerleri ve amaçları örgütünkî ile benzer olmayan kişilerin değer ve

amaçları değiştirmeye çalışmaktansa, değerleri ve amaçları örgütünkî ile benzer kişilerin değer ve amaçlarını güçlendirmeye çalışmak, çok daha kısa, akılcı ve etkin bir yoldur .

Çalışmada elde edilen bulgular farklı özelliklere sahip kişilerin bu özelliklerine bağlı olarak farklı örgütsel özelliklerini farklı düzeylerde çekici bulduklarını göstermekle birlikte, elde edilen bulgular senaryolarda kullanılan altı örgütsel özellik ve bireysel özellikler ile sınırlıdır. Geliştirilen deneysel tasarım olguyu sadece bireyin kişilik özellikleri ve örgütsel özellikler çerçevesinde incelemektedir. Oysa uygulamada bireylerin değerlendirmeleri çok daha karmaşık bir süreç çerçevesinde gelişmektedir. Bu süreçte gerek iş adaylarının gerekse örgütlerin kullandıkları araçlar, yöntemler, bilgi kaynakları kişilerin o örgüt konusundaki tercihlerini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu doğrultuda ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda farklı örgütsel ve bireysel özelliklerin yanısıra çekim sürecinden kişilerin tercihlerini etkileyen diğer faktörlerin incelenmesi olgunun daha bütünleşik bir çerçevede irdelenmesini mümkün kılacaktır.

Elde edilen bulgular varsayımsal senaryolara ve kişilerin öz değerlendirmeleri üzerinde kurulur. Bu tasarım çekicilik çalışmalarında sıkça kullanılan bir yöntem olmasına karşın Thomas ve Wise'in [83] belirttiği gibi sosyal beğenirliğe açıktır. Sosyal beğenirlik olgusunu minimize edebilecek , bireylerin öz değerlendirmelerine mümkün olduğunca dayanmayan çalışma tasarımları elde edilen bulguların geçerliliğini artıracaktır.

Çalışmanın örneklemini iktisadi ve idari bilimler fakülteleri öğrencileri ile sınırlı olduğundan elde edilen bulgular diğer alanlarda eğitim gören iş adaylarının iş arama davranışlarını yansıtmamaktadır. Bu doğrultuda farklı alanlarda eğitim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirilecek çalışmalar elde edilen bulguların genellenebilirliğine katkıda bulunacaktır.

Çalışmanın önemli bir diğer kısıtı bireylerin iş gücü piyasasında tercih yapma imkanına sahip olduğunu varsaymasıdır. Bu yüksek nitelikli iş gücü için büyük ölçüde geçerli olmakla birlikte iş gücünün büyük bir kesimi için geçerli değildir. İşsizlik oranlarının oldukça yüksek olduğu ülkemizde maalesef yeni mezun iş adayları kendi amaç, değer ve kişilikleri ile uyumlu örgütleri seçmek gibi bir lükse sahip değildirler.

Kaynakça

- [1] Rynes S L, Barber A E (1990). "Applicant attraction strategies: An organizational perspective", *Academy of Management Review*, 15, 286-310.
- [2] Holland J.L. (1985). "Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [3] Hackman J.R., Oldman G.R. (1980). "Motivation through the design of the work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- [4] Peters T, Waterman R.(1982). "In search of excellence", Newyork:Harper & Row
- [5] Turban D.B., Keon T.L.(1993). "Organizational attractiveness: An Interactionist perspective", *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [6] Kristof A.(1996), "Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications", *Personnel Psychology*, 49: 1-49
- [7] Meglino B.M., Ravlin E.C., Adkins C.L. (1989).A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 : 424 – 432.
- [8] O'Reilly C.A., Chatman J., Caldwell D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.
- [9] Blau G.L. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 30:240-257
- [10] Kristof A.(1996).Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49
- [11] Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40,437- 453.
- [12] Adkins C.L., Russell C.J., Werbel J.D. (1994).Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47: 605-623

- [13] Bowen DE, Ledford GE Jr, Nathan BR. (1991). Hiring for the organization not for the job. *Academy of Management Executive*, 5, 4: 35-41
- [14] Bretz RD, Rynes SL, Gerhart (1993). Recruiter perceptions of applicant fit : Implications for individual career preparation and job search behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 43:310-327
- [15] Cable DM, Judge TA. (1994). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 4: 546-561
- [16] Chatman JA. (1991). Matching individuals and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management Review*, 14,3, 333-349. - 21
- [17] Judge TA, Bretz RD. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77: 261-271
- [18] Vandenberghe C.(1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20 , 2, 175-184.
- [19] Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40,437- 453.
- [20] Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40,437- 453.
- [21] Schneider B, Smith B D, Taylor S. (1997).Personality and organizations: A test of the homogeneity hypothesis. Paper presented at the Annual Conference of SIOP
- [22] Schneider B, Goldstein HW, Smith DB.(1995).The ASA framework: An update *Personnel Psychology*, 48: 747-773
- [23] Schneider B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40,437- 453.
- [24] Schneider B, Smith B D, Taylor S. (1997).Personality and organizations: A test of the homogeneity hypothesis. Paper presented at the Annual Conference of SIOP
- [25] Judge TA., Cable DM. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- [26] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology* 78 , 2, 184-193.
- [27] Byrne D, Neuman J. (1992). The implications of attraction research for organizations. In Kelly K (ed.), *Advances in psychology*: Amsterdam: North Holland
- [28] Zajonc RB. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151-175.
- [29] Zajonc RB. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151-175.
- [30] Byrne D, Neuman J. (1992). The implications of attraction research for organizations. In Kelly K (ed.), *Advances in psychology*: Amsterdam: North Holland
- [31] Byrne D, Neuman J. (1992). The implications of attraction research for organizations. In Kelly K (ed.), *Advances in psychology*: Amsterdam: North Holland
- [32] Kristof A.(1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49
- [33] Caplan RD. (1987).Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31 : 248-267
- [34] Rentsch JR, McEven AH. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 3:225-234
- [35] Bretz RD, Ash RA, Dreher GF. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42:561-581
- [36] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology* 78 , 2, 184-193.
- [37] Arbak Y, Duygulu E, Uyguç N. (1995). Örgütsel çekicilik. 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İTÜ Üniversitesi.
- [38] Cable DM, Judge TA. (1994).Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 4: 546-561
- [39] Rentsch JR, McEven AH. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 3:225-234
- [40] Tom VR.(1971).The role of personality and organizational images in recruiting process. *Organization Behavior and Human Performance*, 6:573-592
- [41] Keon TL, Latack JC, Wanous J. (1982).Image congruence and the treatment of difference scores in organizational choice research. *Human Relations*, 35, 2, 155-166
- [42] Tom VR.(1971).The role of personality and organizational images in recruiting process. *Organization Behavior and Human Performance*, 6:573-592
- [43] Kristof A.(1996). Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49
- [44] Judge TA., Cable DM. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- [45] Arbak Y, Duygulu E, Uyguç N. (1995). Örgütsel çekicilik. 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İTÜ Üniversitesi.
- [46] Ellis R A, Taylor M S (1983). Role of self-esteem within the job search, *Journal of Applied Psychology*, 68, 632-640.
- [47] Keon TL , Latack JC, Wanous J. (1982).Image congruence and the treatment of difference scores in organizational choice research. *Human Relations*, 35, 2, 155-166
- [48] Tom VR.(1971).The role of personality and organizational images in recruiting process. *Organization Behavior and Human Performance*, 6:573-592
- [49] Griffin P W, Moorhead G (1986). *Organizational Behavior*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- [50] Dipboye R L. (1977). A critical review of Korman's self consistency theory of work motivation and occupational choice, *Organizational Behavior and Human Performance*, February, 108-126.
- [51] Steers R M, Braunstein D N (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings, *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.

- [52] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [53] Stahl M J (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with job choice exercise, *Personnel Psychology*, 36, 775-784.
- [54] Griffin P W, Moorhead G (1986). *Organizational Behavior*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- [55] McClelland D (1985). *Human Motivation*, Glenview, IL, Scott, Foresman.
- [56] Platow M J, Shave R (1995). Social value orientations and expression of achievement motivation, *The Journal of Social Psychology*, 135, 1, 71-81.
- [57] Robbins S P (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, (5th Edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [58] Higgins J M (1987). *Human Relations: Concepts and Skills*, (2nd Edition), Random House, NY, Random House, Inc.
- [59] Brockner J (1988). *Self-esteem at Work*, Lexington, MA, Lexington Books.
- [60] Korman A K (1967). Self-esteem as a moderator of the relationship between self-perceived abilities and vocational choice, *Journal of Applied Psychology*, 51, 65-67.
- [61] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [62] Maslow, A.H. (1954) The Instinctoid Nature of Basic Needs. By: *Journal of Personality*, Mar54, Vol. 22 Issue 3, p326-348.
- [63] Robbins S P (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, (5th Edition), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- [64] Korman A K (1967). Self-esteem as a moderator of the relationship between self-perceived abilities and vocational choice, *Journal of Applied Psychology*, 51, 65-67.
- [65] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [66] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [67] Ellis R A, Taylor M S (1983). Role of self-esteem within the job search, *Journal of Applied Psychology*, 68, 632-640.
- [68] Rosenberg M (1965). *Society and Adolescent Self-image*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- [69] Steers R M, Braunstein D N (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings, *Journal of Vocational Behavior*, 9, 251-266.
- [70] Turban DB, Keon TL.(1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [71] Peters S W, Champoux JE (1979). The role and analysis of moderator variables in organizational research: Research in Organizations: Issues and Controversies, (in R T Mowday and R M Steers Editions), CA, Goodyear Publishing Co.
- [72] Sharma S., Durand R., Gur-Arie O. (1981), Identification and Analysis of Moderator Variables, *Journal of Marketing Research*, 18, 291-300.
- [73] Arbak Y, Duygulu E, Uyguc N. (1995). Örgütsel çekicilik. 3. Ulusal Yönetim Kongresi, İTÜ Üniversitesi.
- [74] Bretz RD, Ash RA, Dreher GF. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attribution hypothesis. *Personnel Psychology*, 42:561-581
- [75] Cable DM, Judge TA. (1994). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 4: 546-561
- [76] Rentsch JR, McEven AH. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 3:225-234
- [77] Turban DB, Keon TL. (1993). Organizational attractiveness: An Interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 184-193.
- [78] Williamson IO, Lepak DP, King J.(2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.
- [79] Rynes S L, Gerhart B.(1990) Interviewer assessments of applicant fit : An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43:13-35
- [80] Kristof A. (1996). Person - organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49
- [81] Meglino BM, Ravlin EC, Adkins CL. (1989).A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 : 424 – 432.
- [82] O'Reilly CA., Chatman J., Caldwell DF. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.
- [83] Thomas KM, Wise PG.(1999). Organizational attractiveness and individual differences: are diverse applicants attracted by different factors?. *Journal of Business and Psychology*, 13 ,