



T.C.  
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ  
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Hazırlayan  
Cennet DEMİR

Danışman  
Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Malatya, 2012

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ  
BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Hazırlayan  
Cennet DEMİR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Danışman  
Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim  
Yönetmeliğinin İŞLETME ANABİLİM DALI İçin Öngördüğü  
YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, 2012

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitümüz Yüksek Lisans öğrencisi Cennet DEMİR tarafından Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında hazırlanan “**Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**” başlıklı bu çalışma, 13/02/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Bilim Uzmanlığı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

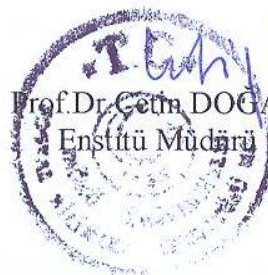
Prof.Dr.Mehmet TİKİCİ (Başkan).....

Doç.Dr.Bünyamin AKDEMİR (Danışman).....

Doç.Dr.Ali AKSOY [Üye].....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof.Dr.Cetin DOĞAN  
Enstitü Müdürü



## ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını ve tezimde yararlandığım kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

...../.../2012

Cennet DEMİR

## ÖZET

Bu çalışma, örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek, ilişkinin yönünü ve derecesinin belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketler, İnönü Üniversitesinin farklı birimlerinde çalışan idari ve sözleşmeli personel üzerinde uygulanan 388 kişinin yanıtladığı verilerden oluşmaktadır. Üniversite çalışanların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik kişisel bilgi formu, kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan beş faktör kişilik ölçeği, iş tatmin düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeklere bağlı olarak oluşturulan anket sonucunda araştırma konusu veriler toplanmıştır. Araştırma verileri, SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 17. 0) programı ile analiz edilmiştir.

Toplanan verilerin analizinde öncelikle üniversite çalışanlarına ait demografik değişkenlerin tanımlayıcı frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Daha sonra çalışanlarının kişilik ölçeği ve iş tatmini ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların; demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere Levene testi, bağımsız grup t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Welch (Robust), Kruskal Wallis H, Post-Hoc Scheffé ve Tamhane, Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarında, **beş faktör kişilik özelliklerinin**, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışma durumu, çalışma statüsü, toplam iş deneyimi, çalışanın işe geç geldiği gün sayısı, çalıştığı birim değişkenine göre ortalama puanlarının farklılık gösterdiği; **iş tatminin de** ise cinsiyet yaş, medeni durum, eşin çalışma durumu, oturlan ev, eğitim durumu, çalışma statüsü, aylık gelir, toplam iş deneyimi, idari hizmet sınıfı, çalıştığı birim değişkenine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri ve iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

Bu analiz sonucunda, dışa dönüklük ( $r= 0,216$ ;  $P < 0,01$ ), uzlaşmacı ( $r= 0,171$ ;  $P < 0,01$ ), özdenetimli ( $r= 0,142$ ;  $P < 0,01$ ), nörotizm ( $r= 0,149$ ;  $P < 0,01$ ), gelişime açıklık ( $r= 0,160$ ;  $P < 0,01$ ) kişilik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı ama zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Kişilik, kişilik özellikleri, kişilik kuramları, iş tatmini, personel güçlendirme.

## ABSTRACT

This study has been conducted to identify if there is a relationship between personality traits and job satisfaction, and to define the direction and the level of this relationship

Data of this research have been obtained by survey method. Questionnaires were completed by 388 managerial and contractual personnel working in different units at Inonu University. Personal information forms have been used for obtaining demographic details, five- factor personality scales used for measuring personality traits, and job satisfaction scale used for measuring job satisfaction levels. Data have been collected by means of the questionnaires based on these scales. Research data have been analysed with SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 17. 0).

In analysing collected data, firstly the descriptive frequency and percentage distribution of demographic variables relating to university personnel have been specified. Then Levene's test, one sample t-test, single direction variance analysis (ANOVA), Welch (Robust), Kruskal Wallis H, Post-Hoc Scheffé and Tamhane, Pearson Product Momentum Correlation analysis have been conducted to decide if the scores that personnel got from the sub-tests of personality scale and job satisfaction scale vary depending on demographic variables.

The results of analysis has shown that in five-factor personality traits, the average scores vary depending on variables of sex, age, civil status, the number of children, employment of spouse, working status, total job experience, the number of days employee is late, unit he/she works, whereas in job satisfaction, they vary

depending on variables of sex, age, civil status, employment of spouse, residential home, educational background, working status, monthly income, total job experience, type of administrative service and unit employee works.

Pearson Correlation Analysis has carried out to identify if there is a significant relation between personality traits and job satisfaction, the sub-dimensions, of university personnel that compose the sample group of the research. As a result of this analysis, it has been concluded that it has a significant in positive direction, but weak relation between personality traits of extraversion ( $r=0.216$ ;  $P<0.01$ ), agreeableness ( $r=0.171$ ;  $P<0.01$ ), conscientiousness ( $r=0.142$ ;  $P<0.01$ ), neuroticism ( $r=0.149$ ;  $P<0.01$ ), openness to experience ( $r=0.160$ ;  $P<0.01$ ) and job satisfaction of employees.

**Keywords:** Personality, personality traits, personality theories, job satisfaction, employee empowerment.

## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR DİZELGESİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KİŞİLİK

1.1. KİŞİLİĞİN TANIMI.....	2
1.2. KİŞİLİĞİN BİLEŞENLERİ.....	4
1.2.1. Mizaç (huy).....	4
1.2.2. Karakter.....	5
1.2.3. Yetenek.....	5
1.3. KİŞİLİK OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	6
1.3.1. Genetik ve Bedensel Faktörler.....	6
1.3.2. Çevresel Faktörler.....	7
1.3.2.1. Aile Faktörü.....	8
1.3.2.2. Arkadaş Çevresi.....	8
1.3.2.3. Sosyo Kültürel Faktörler.....	9
1.3.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.....	9
1.3.2.5. Referans Gurupları.....	10
1.3.2.6. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	10
1.3.2.7. Diğer Faktörler.....	10
1.4. KİŞİLİK KURAMLARI.....	11
1.4.1. Psikanalizci Yaklaşımlar (Psikodinamik, Psikoanalitik Kuramlar).....	11
1.4.1.1. Sigmund Freud'un Psikanalitik Kuramı (1856-1939).....	11
1.4.1.2. Carl Gustav Jung'ın Analitik Kuramı (1875-1961).....	14
1.4.1.3. Alfred Adler'in Bireysel Psikoloji Kuramı (1870-1937).....	15
1.4.1.4. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı (1900-1980).....	15
1.4.1.5. Erik H. Erikson'un İnsanın Sekiz Çağı Kuramı (1902-1994).....	16
1.4.1.6. Karen Danielson Horney: Nevrozlar ve İnsan Gelişimi Kuramı (1885-1952).....	18

1.4.1.7. Eric Berne İşlemsel Çözümleme Kuramı (1910-1970).....	18
1.4.1.8. Harry Stack Sullivan: Kişilerarası İlişkiler Kuramı (1892-1949).....	20
1.4.2. Hümanistik Kuramlar .....	20
1.4.2.1. Carl Rogers'ın Kendini Gerçekleştirme Kuramı (1902-1987).....	21
1.4.2.2. Abraham H. Maslow'un Kişilik Kuramı (1908-1970).....	21
1.4.3. Davranışçı ve Sosyal Öğrenme Kuramlar .....	23
1.4.3.1. Ivan Pavlov'un Klasik Şartlanma Kuramı (1849-1936).....	23
1.4.3.2. John Broadus Watson'nun Davranışçılık Kuramı (1878-1954).....	24
1.4.3.3. Edward Lee Thorndike ve Öğrenme Kuramı.....	25
1.4.3.4. Neal e. Miller ve John Dollard: Eklektik Davranışçı Yaklaşım.....	26
1.4.3.5. Burrhus Frederick Skinner'in Davranışçı Kuramı (1904-1990) .....	26
1.4.3.6. Albert Bandura ve Walter Mischel'in Sosyal Öğrenme Kuramı .....	27
1.4.3.7. Julian B.Rotter'in Beklenti-Değer Kuramı .....	27
1.4.4. Bilişsel Kuramlar.....	28
1.4.4.1. Jean Piaget ve Kohlberg' in Bilişsel Gelişim Kuramı (1896 1980).....	29
1.4.4.2. George A. Kelly' nin kişisel yorum kuramı (1905-1967) .....	30
1.4.4.3. Beck'in Bilişsel Kuramı .....	30
1.4.5. Gestalt Terapi ve İnsan Doğası Yaklaşımı.....	31
1.4.5.1. Kurt Lewin'in Alan Teorisi (1890-1947) .....	31
1.4.6. Biyolojik Yaklaşımlar.....	32
1.4.6.1. Galton, Tyron, Gottesman, Newman, Freeman ve Holzinger'in Kişilik Kuramları .....	32
1.4.6.2. Hans Jurgen Eysenck'in Kişilik Boyutları Kuramı (1916-1997).....	33
1.4.6.3. Cloninger'in Psikobiyolojik Kuramı .....	34
1.4.6.4. Thomas ve Chess'in Kişilik Kuramı .....	34
1.4.7. Kişilik Özellikleri (Trait) Kuramları .....	34
1.4.7.1. Gordon W. Allport'un Ayırıcı Özellik Kuramı (1897-1967) .....	35
1.4.7.2. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı (1893-1988).....	36
1.4.7.3. Raymond B. Cattel'in Kişilik Özellikleri Kuramı (1905-1998) .....	37
1.4.7.4. Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın Beş Faktör Kuramı.....	38
1.5. KİŞİLİK TIPLERİ .....	41
1.5.1.Hippocrates'in (M.Ö. 460–377) Kişilik Tipleri .....	42
1.5.2. Spranger'in Kişilik Tipleri.....	42
1.5.3. Freud'un Kişilik Tipleri.....	43

1.5.4. Jung'un Psikolojik Tipleri.....	44
1.5.5. Hans Eysenck'in Kişilik Tipleri .....	44
1.5.6. Ernst Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi.....	45
1.5.7. Sheldon'un Kişilik Tipleri .....	45
1.5.8. John Holland'ın Altı Kişilik Tipi .....	45
1.5.9. Erick Fromm'un Kişilik Tipleri .....	47
1.5.10. Seagal'in Kişilik Tipleri.....	47
1.5.11. Friedman ve Rosenman'ın A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapısı.....	48
1.5.12. Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipleri .....	49
1.5.13. Enneagram Kişilik Tipleri.....	50

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI.....	52
2.2. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ.....	54
2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi .....	54
2.2.2. Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi .....	54
2.2.3. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi .....	55
2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR.....	56
2.3.1. Yaşam Tatmini- İş Tatmini .....	56
2.3.2. Performans-İş Tatmini .....	57
2.3.3. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini .....	58
2.3.4. Motivasyon - İş tatmini.....	59
2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık - İş Tatmini .....	60
2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE OLASI SONUÇLARI .....	61
2.4.1. İş Tatminsizliğinin Bireye Yönelik Sonuçları.....	61
2.4.1.1. Yabancılaşma.....	61
2.4.1.2. İş Stresi .....	61
2.4.1.3. Tükenme .....	63
2.4.1.4. Engellenme .....	64
2.4.2. İş Tatminsizliğin Örgüte Yönelik Sonuçları .....	64
2.4.2.1. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık.....	65
2.4.2.2. İşgücü Devri.....	65
2.4.2.3. İş Kazaları.....	67
2.4.2.4. Sabotaj.....	67

2.4.2.5. Performans Düşüklüğü .....	67
2.4.2.6. İş Uyuşmazlıkların Artması .....	68
2.4.3. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları.....	68
2.5. İŞ TATMİNİN ŞEKİLLERİ .....	70
2.6. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR .....	71
2.6.1. Örgüte ve İşe Uygun Personel Seçilmesi.....	71
2.6.2. Oryantasyon .....	71
2.6.3. Çalışanlarının Eğitimi .....	72
2.6.4. Çalışanın Kararlara Katılımın Sağlanması ve Takım Desteği.....	73
2.6.5. Çalışanlara Örgütsel Destek Sağlanması.....	73
2.6.6. Çalışanların Yaratıcılığını Ortaya Çıkaracak Olanakların Sağlanması.....	73
2.6.7. Personel Güçlendirme Uygulamaları.....	74
2.6.8. İş Zenginleştirme Çalışmalarının Gerçekleştirilmesi.....	79
2.6.9. İş Genişletme Çalışmalarına Ağırlık Verilmesi .....	80
2.6.10. İş tatminsizliğin İpuçlarına Karşı Duyarlılık.....	80
2.7. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	80
2.7.1. Kişisel Faktörler .....	81
2.7.1.1. Cinsiyet.....	81
2.7.1.2. Yaş .....	82
2.7.1.3. Kıdem/Hizmet Süresi/İş Deneyimi .....	83
2.7.1.4. Ünvan .....	83
2.7.1.5. Medeni Durum.....	84
2.7.1.6. Eğitim Düzeyi .....	84
2.7.1.7. Kişilik ve Genetik Yapı .....	86
2.7.1.8. Çalışanın Beklentileri .....	87
2.7.1.9. Zekâ Düzeyi.....	87
2.7.2. Örgütsel Faktörler.....	88
2.7.2.1. İşin Genel Yapısı, Zorluk Derecesi .....	89
2.7.2.2. Ücret.....	89
2.7.2.3. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	90
2.7.2.4. Terfi Olanakları.....	90
2.7.2.5. Yönetim Tarzı ve Denetim .....	90
2.7.2.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	91
2.7.2.7. İş Güvenliği .....	92

2.7.2.8. Örgüt Kültürü.....	93
2.7.2.9. Örgüt İklimi .....	95
2.7.2.10. Ödüllendirme Sistemi.....	95
2.7.2.11. Örgütsel İletişim.....	96
2.7.2.12. Rol belirsizliği ve Rol Çatışması.....	96
2.7.2.13. Örgütün Büyüklüğü.....	97

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, MODELİ, HİPOTEZLERİ, YÖNTEMİ .....	98
3.1.1. Araştırmanın Önemi .....	98
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	98
3.1.3. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi .....	99
3.1.3.1. Araştırmanın Sınırlılıklar.....	100
3.1.3.2. Araştırmanın Varsayımları .....	100
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	100
3.1.5. Araştırmanın Yöntemi .....	101
3.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ.....	102
3.2.1. Kişisel Bilgi Formu .....	102
3.2.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği (5 FKÖ).....	102
3.2.3. İş Tatmini Ölçeği.....	103
3.3. VERİLERİN ANALİZİ.....	104
3.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	105
3.4.1. Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular .....	105
3.4.2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	111
3.4.3. İş Tatmini Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	133
3.4.4. İş Tatmini ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları .....	167
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	170
KAYNAKÇA .....	176
EKLER.....	192

## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL-1: İNSAN GELİŞİMİNDE GENETİK VE ÇEVRE ETKİLEŞİMİ.....	7
ŞEKİL-2: MASLOW’UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ .....	22
ŞEKİL -3: GÜDÜLEMEDE PEKİŞTİRME .....	27
ŞEKİL-4: EYSENCK’İN KİŞİLİK MODELİ.....	33
ŞEKİL-5: EYSENCK’İN KİŞİLİK TİPOLOJİSİ.....	44
ŞEKİL-6 : HOLLAND’IN KİŞİLİK TİPLERİ.....	46
ŞEKİL-7: SEAGAL’İN 3 TEMEL KİŞİLİK YAPISI .....	47
ŞEKİL-8: A VE B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI .....	48
ŞEKİL-9: İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS MODELİ .....	58
ŞEKİL-10:İŞ STESİ.....	62
ŞEKİL-11: STERESE YOL AÇAN FAKTÖRLER.....	62
ŞEKİL-12: HULİN VE ARKADAŞLARI TARAFINDAN ÖNE SÜRÜLEN İŞ GÜCÜ DEVİRİ MODELİ.....	66
ŞEKİL-13: İŞ TATMİNİNE KARŞI ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI .....	69
ŞEKİL-14: SİSTEMATİK EĞİTİM DÖNGÜSÜ.....	72
ŞEKİL-15:PERSONEL GÜÇLENDİRMEYİ DESTEKLEYEN ORGANİZASYONEL YAPI ÖZELLİKLERİ .....	75
ŞEKİL-16: PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİNİN BEŞ AŞAMASI.....	76
ŞEKİL-17: PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ.....	78
ŞEKİL-18 :İŞ TATMİNİ YAŞ DEĞİŞKENİ.....	82
ŞEKİL-19: İŞ TATMİNİ MODELİ .....	87
ŞEKİL-20: ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN DÖRT FONKSİYONU .....	93
ŞEKİL-21: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DÜZEYLERİ.....	94
ŞEKİL-22: ÖDÜL SİSTEMİ.....	95
ŞEKİL-23: ARAŞTIRMANIN MODELİ .....	99

## TABLOLAR LİSTESİ

TABLO-1: BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ENVANTERİNDE YERALAN TEMEL FAKTÖRLER .....	41
TABLO-2: SPRANGER'İN KİŞİLİK TİPLERİ .....	43
TABLO-3: FREUD'UN KİŞİLİK TİPLERİNİN ÖZELLİKLERİ .....	43
TABLO-4: JUNG'İN KARAKTER TİPLERİ .....	44
TABLO-5: 9 FARKLI KİŞİLİK TİPİN GENEL ÖZELLİKLERİ .....	50
TABLO-6: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ GÜVENİRLİK ANALİZİ .....	103
TABLO-7: İŞ TATMİNİ GÜVENİRLİK ANALİZİ .....	104
TABLO-8: KATILIMCILARIN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI .....	106
TABLO-9: KATILIMCILARIN YAŞLARINA GÖRE DAĞILIMI .....	106
TABLO-10: KATILIMCILARIN MEDENİ DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI .....	106
TABLO-11: KATILIMCILARIN ÇOCUK SAYISINA GÖRE DAĞILIMI .....	106
TABLO-12: KATILIMCILARIN EŞLERİNİN ÇALIŞMA DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI .....	107
TABLO-13: KATILIMCILARIN DOĞUM YERLERİNE GÖRE DAĞILIMI .....	107
TABLO-14: KATILIMCILARIN OTURDUĞU EVE GÖRE DAĞILIMI .....	107
TABLO-15: KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DAĞILIMI .....	108
TABLO-16: KATILIMCILARIN ÇALIŞMA STATÜSÜNE GÖRE DAĞILIMI .....	108
TABLO-17: KATILIMCILARIN AYLIK GELİRİNE GÖRE DAĞILIMI .....	108
TABLO-18: KATILIMCILARIN KURUMDAKİ İŞ DENEYİMİNE GÖRE DAĞILIMI .....	109
TABLO-19: KATILIMCILARIN TOPLAM İŞ DENEYİMİNE GÖRE DAĞILIMI .....	109
TABLO-20: KATILIMCILARIN SON BİR YIL İÇİNDE İŞE GELMEDİĞİ GÜN SAYISINA GÖRE DAĞILIMI .....	110
TABLO-21: KATILIMCILARIN SON BİR YILDA İŞE GEÇ GELDİĞİ GÜN SAYISINA GÖRE DAĞILIMI .....	110
TABLO-22: KATILIMCILARIN İDARİ HİZMET SINIFINA GÖRE DAĞILIMI .....	110
TABLO-23: KATILIMCILARIN ÇALIŞTIĞI BİRİME GÖRE DAĞILIMI .....	111
TABLO-24: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE CİNSİYET ARASINDAKİ İLİŞKİ (T-TESTİ SONUÇLARI) .....	111
TABLO-25: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE YAŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI) .....	112
TABLO-25.1: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE YAŞ ARASINDAKİ İLİŞKİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI) .....	113
TABLO-25.2: ÖZDENETİMLİLİK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE YAŞ İLİŞKİSİ (POST HOC TAMHANE TESTİ SONUÇLARI) .....	113

TABLO-25.3:DENEYİME AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE YAŞ İLİŞKİSİ (POST-HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	114
TABLO-25.4:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE YAŞ DEĞİŞKENİ TANIMLAMA (DESCRİPTİVES SONUÇLARI).....	114
TABLO-26:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE MEDENİ DURUM İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI).....	114
TABLO-27:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇOCUK SAYISI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	115
TABLO-27.1:NÖROTİZM KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇOCUK SAYISI ORTALAMALARI EŞİTLİĞİ İÇİN WELCH (ROBUST TESTİ SONUÇLARI).....	116
TABLO-27.2: DENEYİME AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇOCUK SAYISI İLİŞKİSİ (POST-HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	116
TABLO-28:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE EŞİN ÇALIŞMA DURUMU İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI ).....	117
TABLO-29:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE DOĞUM YERİNE İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI).....	118
TABLO-30:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN OTURDUĞU EV İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI ).....	118
TABLO-31:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMU İLİŞKİSİ (KRUSKAL WALLİS-H TESTİ SONUÇLARI).....	119
TABLO-32:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞMA STATÜSÜ İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI ).....	120
TABLO-33:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE AYLIK GELİR İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	121
TABLO-33.1:KİŞİLİK ÖZELLİĞİ ALT BOYUTLARI İLE AYLIK GELİR ORTALAMALARIN EŞİTLİĞİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	121
TABLO-33.2:DENEYİME AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE AYLIK GELİR İLİŞKİSİ (POST-HOC TAMHANE TESTİ SONUÇLARI ).....	122
TABLO-34:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN KURUMDAKİ İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI)..	123
TABLO-34.1:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN KURUMDAKİ İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI)..	123
TABLO-35:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN TOPLAM İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI ).....	124
TABLO-35.1:DIŞADÖNÜKLÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇALIŞANLARIN TOPLAM İŞ DENEYİMİ ORTALAMALARI (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	125
TABLO-35.2:ÖZDENETİMLİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE TOPLAM İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ (POST-HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	125
TABLO-35.3:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTU İLE TOPLAM İŞ DENEYİMİ (DESCRİPTİVE SONUÇLARI).....	126
TABLO-36:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANIN SON BİR YILDA İŞE GELMEDİĞİ GÜN SAYISI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	126

TABLO-36.1:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANLARIN SON BİR YILDA İŞE GELMEDİĞİ GÜN SAYISI ORTALAMALARI (WELCH TESTİ SONUÇLARI) .....	127
TABLO-37:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANIN SON BİR YILDA İŞE GEÇ GELDİĞİ GÜN SAYISI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI) .....	127
TABLO-37.1:DIŞA DÖNÜKLÜK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇALIŞANLARIN SON BİR YILDA İŞE GEÇ GELDİĞİ GÜN SAYISI İLİŞKİSİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI) .....	128
TABLO-37.2:ÖZDENETİMLİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE SON BİR YILDA ÇALIŞANIN İŞE GEÇ GELDİĞİ GÜN SAYISI İLİŞKİSİ (POST-HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	128
TABLO-37.3:ÖZDENETİMLİ KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇALIŞANIN SON BİR YILDA İŞE GEÇ GELDİĞİ GÜN SAYISI (DESCRIPTİVES SONUÇLARI) .....	129
TABLO-38:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE İDARİ HİZMET SINIFI DEĞİŞKENİ İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI) .....	129
TABLO-38.1:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE İDARİ HİZMET SINIFI (WELCH TESTİ SONUÇLARI) .....	130
TABLO-38.2:DENEYİME AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE İDARİ HİZMET SINIFI İLİŞKİSİ (POST-HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI) .....	130
TABLO-39:KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞTIĞI BİRİM İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	130
TABLO-39.1:ÖZDENETİMLİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTU İLE ÇALIŞTIĞI BİRİM İLİŞKİSİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	131
TABLO-39.2:DENEYİME AÇIKLIK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇALIŞTIĞI BİRİM İLİŞKİSİ POST-HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI .....	132
TABLO-39.3:UZLAŞMACI KİŞİLİK ÖZELLİĞİ İLE ÇALIŞILAN BİRİM DEĞİŞKENİ TANIMLAMA (DESCRIPTİVES TESTİ SONUÇLARI).....	133
TABLO-40:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE CİNSİYET İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI) .....	134
TABLO-41:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE YAŞ DEĞİŞKENİ İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI) .....	135
TABLO-41.1:İŞ GÜVENLİĞİ ALT BOYUTU İLE YAŞ ORTALAMA FARKLILIĞI (WELCH TESTİ SONUCU) .....	136
TABLO-41.2:İŞ GÜVENLİĞİ BOYUTU İLE YAŞ İLİŞKİSİ (POST-HOC TAMHANE TESTİ SONUÇLARI) .....	136
TABLO-41.3:İŞ GÜVENLİĞİ BOYUTU İLE YAŞ İLİŞKİSİ (DESCRIPTİVES SONUÇ LARI) .....	137
TABLO-42:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE MEDENİ DURUM İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI) .....	137
TABLO-43:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇOCUK SAYISI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI) .....	138
TABLO-44:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE EŞİN ÇALIŞMA DURUMU İLİŞKİSİ( T TESTİ SONUÇLARI).....	139

TABLO-45:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE DOĞUM YERİ DEĞİŞKENİ İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI).....	140
TABLO-46:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE OTURULAN EV DEĞİŞKENİ İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI).....	141
TABLO-47:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE EĞİTİM DURUMU İLİŞKİSİ (KRUSKAL –WALLİS H TESTİ SONUÇLARI).....	142
TABLO-48: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞMA STATÜSÜ İLİŞKİSİ (T TESTİ SONUÇLARI).....	144
TABLO-49: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE AYLIK GELİR İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	145
TABLO-49.1:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTU İLE AYLIK GELİR İLİŞKİSİ (WELCH TESTİ SONUCU).....	146
TABLO-49.2:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTU İLE AYLIK GELİR İLİŞKİSİ (POST HOC TAMHANE TESTİ SONUÇLARI).....	146
TABLO-49.3:İŞ GÜVENLİĞİ İLE AYLIK GELİR (DESCRIPTİVES SONUÇLARI) ....	147
TABLO-50:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE KURUMDAKİ İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	148
TABLO-50.1:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE KURUMDAKİ İŞ DENEYİMİ ORTALAMA FARKLILIĞI (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	149
TABLO-51: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE TOPLAM İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	150
TABLO 51.1:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE TOPLAM İŞ DENEYİMİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	151
TABLO-51.2: İŞ TATMİNİ İŞ ARKADAŞLARI BOYUTU İLE TOPLAM İŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ ( POST HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	151
TABLO-51.3:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTU İLE TOPLAM İŞ DENEYİMİ TANIMLAMA (DESCRIPTİVES) SONUÇLARI.....	152
TABLO-52:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANIN SON BİR YILDA İŞE GELMEDİĞİ GÜN SAYISI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	152
TABLO-52.1:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTU İLE ÇALIŞANIN SON BİR YILDA İŞE GELMEDİĞİ GÜN SAYISI (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	154
TABLO-52.2:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTU İLE SON BİR YILDA İŞE GELİNMEYEN GÜN SAYISISI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİSİ (POST HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	154
TABLO-53: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞANIN SON BİR YILDA İŞE GEÇ GELDİĞİ GÜN SAYISI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI) ...	155
TABLO-54: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE İDARİ HİZMET SINIFI İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	156
TABLO-54.1: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE İDARİ HİZMET SINIFI İLİŞKİSİ (WELCH TESTİ SONUÇLARI).....	157
TABLO-54.2:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE İDARİ HİZMET SINIFI İLİŞKİSİ (POST HOC TAMHANE TESTİ SONUÇLARI).....	158
TABLO-54.3:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE HİZMET SINIFI İLİŞKİSİ ( POST HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI).....	160

TABLO-54.4:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE HİZMET SINIFI TANIMLAMA (DESCRİPTİVES SONUÇLARI).....	162
TABLO-55:İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM İLİŞKİSİ (ANOVA TESTİ SONUÇLARI).....	163
TABLO-55.1: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞTIĞI BİRİM DEĞİŞKENİNE GÖRE ORTALAMA FARKLILIĞI (WELCH TESTİ SONUÇLARI) .....	165
TABLO-55.2: İŞ TATMİNİ ALT BOYUTLARI İLE ÇALIŞTIĞI BİRİM İLİŞKİSİ ( POST HOC TAMHANE TESTİ SONUÇLARI) .....	165
TABLO-55.3:İŞ TATMİNİ SOSYAL OLANAKLAR BOYUTU İLE ÇALIŞILAN BİRİM DEĞİŞKENİ İLİŞKİSİ (POST HOC SCHEFFE TESTİ SONUÇLARI) .....	166
TABLO-55.4:İŞ TATMİNİ SOSYAL OLANAKLAR VE İŞ ARKADAŞLARI BOYUTLARININ ÇALIŞTIĞI BİRİM DEĞİŞKENİ TANIMLAMA (DESCRİPTİVES SONUÇLARI).....	167
TABLO-56:İŞ TATMİNİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ALT BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ( PEARSON KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI).....	168

## KISALTMALAR LİSTESİ

- DZ : Duygusal Zekâ
- GİH : Genel İdari Hizmetler Sınıfı
- K<sub>Bil</sub> :...Kurumun bulunduğu İl
- KİP : Kadrolu İdari Personel
- SHS : Sağlık Hizmetler Sınıfı
- SH<sub>x</sub> : Standart Hata Ortalaması
- SS : Standart Sapma
- SP : Sözleşmeli Personel
- SPSS : Statistical Package for Social Sciences for Windows
- THS : Teknik Hizmetler Sınıfı
- X : Aritmetik Ortalama
- 5FKÖ : Beş Faktör Kişilik Ölçeği

## GİRİŞ

Günümüzde rekabet gücünün temel unsurlardan biri olarak bilinen iş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının yanı sıra, örgütlerin verimlilik ve karlılığını etkilemesi nedeniyle literatürde sıkça araştırılan konular arasında yer almaktadır.

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların genelinde işin niteliği ve zorluk derecesi, yönetim tarzı, yükselme olanakları, ödeme imkanları, ödüllendirme ve sosyal olanaklar, iş güvenliği, iletişim, iş arkadaşları, çalışma ortamı, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminini etkilediği; yüksek iş tatmininin verimi arttırdığı; düşük iş tatmininin ise çalışma verimini düşürdüğü yönünde bulgular elde edilmiştir.

Bununla birlikte iş tatmininde, iş ortamının çalışanlarına sunduğu örgütsel imkânlar belirleyici olmaktadır. Ancak çalışanlara gerekli örgütsel imkânlar sağlanması tüm çalışanlarda iş tatmininin gerçekleşeceği anlamına gelmemektedir. Örgütün sunduğu imkânlardan kimi çalışan, tatmin olurken; kimi, aynı imkânlardan tatmin olmayabilir. Her çalışanın beklentileri, olayları algılama biçimleri farklıdır. Bu farklılıkların temel kaynağı, çalışanların kişilik özellikleri ve çevresel etkilerden ileri gelmektedir. Çalışanlar, günlük yaşamlarında ve iş yaşamlarında birçok zorluklarla karşı karşıya gelmektedir. Bu zorlukların üstesinde gelmede kişilik faktörü önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda çalışanın kişilik özelliklerinin ve hedeflerinin bilinmesi, iş tatmininin sağlanmasında, örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleşmesinde büyük kolaylıklar sağlayabilir düşüncesiyle bu çalışma yapılmıştır.

Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişilik özellikleri, ikinci bölümde iş tatmini hakkında teorik bir inceleme yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise gerçekleştirilen uygulamanın metodolojisi açıklanmış, istatistiksel bulgular ve bunların yorumlarına yer verilmiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen sonuç ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KİŞİLİK

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Soysal, 2008: 6). Günümüzde kişilik yalnızca sosyal bilimlerde değil diğer bilim dallarında da ilgi çeken konular arasında yer almaktadır.

Tarih boyunca insanlar, hem kendilerini hem de başkalarını anlamaya çalışmışlardır. Neden bazıları benzer görünürken diğerleri farklıdır, neden kimileri başarıyı yakalarken, benzer bir ortamda yetişmiş bir diğeri başarısız olur, neden bazı insanlar diğerlerinde daha mutlu, kendine güvenen yapıda iken bazıları tam tersidir. Tüm bu sorulara yanıt bulmak için birçok araştırmacı bu amaçla birbirinden farklı çok sayıda kuramlar geliştirilmiş ve birbirinden farklı birçok kişilik tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

#### 1.1. KİŞİLİĞİN TANIMI

Kişilik sözcüğü, eski zamanlarda Yunanlı aktörlerin giydikleri maskelerden gelmektedir. Bu maskeler, "persona" olarak adlandırılmaktadır ve aktörlerin, mutlu, üzgün yada kızgınlık gibi ruh hallerini temsil etmektedir. Kişiliklerimiz, yalnızca ruh hallerimizi değil aynı zamanda hareketlerimizi belirleyen bir ilişkiyi de içermektedir (Wildermuth ve Wildermuth, 2008: 52).

Kişilik, çok yönlü ve karmaşık bir kavram olduğundan her bilim dalı kişiliği kendi alanlarına göre farklı tanımlar yapmıştır. Örneğin davranış bilimciler kişiliği, bir insanın kendine özgü ve az çok her zaman gözlenebilen davranış ve alışkanlıklarının tümü olarak tanımlarlar (Baymur, 1996: 253). Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı yanlarını içermektedir. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da tipik davranışlarını temsil etmektedir. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırmaktadır (Deniz, 2007: 16).

Başka bir tanımda kişilik, insanın zihinsel ve bedensel yapısında görülen farklılıklar ve bu farklılıkların düşünce ve davranışlara yansımalarıdır. Bireyin yaşam biçimidir (Güney, 2000:144). Nasıl kültür, bir toplumun yaşam tarzını gösteriyorsa, kişilik de bir bireyin yaşama tarzını ifade etmektedir. Chen ise kişiliği, farklı durumlar altında bireylerin tutarlı karakteristik tepkileri olarak adlandırılmaktadır. Kişilik özelliklerinin, değişmez ve insan yaşamında son derece önemli oluşumlar olarak tanımlamıştır (Chen, 2008: 579).

Kişilik; bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplum içerisinde yaşamının kazandırdığı özelliklerin toplamıdır. Doğuştan getirilen özellikler biyolojik temellidir ve değiştirilmesi güçtür. Ancak, çevreden kazanılan özellikler, içinde yaşanılan toplumun, grubun, işletmenin veya işin niteliğine göre farklılıklar arz eder (<http://iibf.erciyes.edu.tr>). Bu yönüyle kişilik tanımlarını genel olarak üç kategoride toplandığı söylenebilir Bunlar (Silah, 2005: 202);

- Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlarla olan çeşitli koşullarda çeşitli biçimler alan ilişkileri ve davranışlarının toplamıdır.
- Kişilik, bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imajdır. Başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.
- Kişilik, bir insanın kendinde olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerinin toplamıdır.

Bireylerin yaşam denilen kaosu çözebilmelerinde ve çalışma yaşamının getirdiği olumsuzlukları aşabilmelerinde kişilik faktörü önemli bir rol oynar. Kişilik, bireyin kendi içinden başlayarak ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik çevre ile şekillenmekte, toplumsal yapıda var olan örf, adet, gelenek ve değer yargılarıyla da bireyi sosyal bir dünya ile buluşturduğu için önemli bir kavramdır. Bu anlamda kişilik, bireyi hayatta tutan, onu yönlendiren ve kendisi ve çevresiyle ilişkilerini belirler (Soysal, 2008: 4).

Görüldüğü üzere kişilik, insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle bireylerin aynı olaylar karşısında farklı tepkiler göstermesi veya çözümler geliştirmesinin temel sebebinin kişilik özellikleri olduğu söylenebilir.

Kişilik özellikleri, kişilerin içsel deneyimlerini, gözlenebilir davranışlarını tanımlamak, sınıflamak ve özetlemektedir. Kişilik özellikleri, duruma göre ortaya çıkan duygusal tepkiler ile kişilerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlardır. Kişi etkileşim içerisinde olan bir varlıktır. Sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bir durum karşısındaki davranışı o kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun ortaya çıkardığı güdüler ile kişilik özelliklerinin bir sonucudur. Kişilik tanımlarının ortak noktaları, çeşitli durumlarda tutarlılık göstermeleri, uzun süreli eğilimler olmaları ve içsel nedenlere bağlı olarak değerlendirilmeleridir (Keskin; Saltürk, 2008: 192).

## **1.2. KİŞİLİĞİN BİLEŞENLERİ**

Kişiliğin bileşenleri, mizaç (huy), karakter, yetenek olmak üzere üç başlık altında açıklanmaktadır.

### **1.2.1. Mizaç (huy)**

Mizaç, antik çağda “benlik ve özelliklerinin bireysel ve biricik oluşunun biyolojik temelidir” şeklinde tanımlanmıştır. Mizaca ilişkin en eski sınıflandırma Hipokrat tarafından yapılmıştır. Fiziksel yapı ile ruhsal durum arasında bir bağlantı olduğu görüşünü öne süren Hipokrat, kısa ve kalın yapılı kişiler olarak iki yapı tanımlamıştır. Daha sonra, bedende dört tip sıvı (hümör) bulunduğunu ve bireyin mizaç özelliklerinin bu sıvıların farklı dağılımından kaynaklandığını öne sürmüştür. Bu sıvılar, sarı safra (kolerik mizaçla ilişkili), siyah safra (melankolik mizaçla ilişkili), balgam (flegmatik mizaçla ilişkili), kan (sanguin mizaçla ilişkili). Bu yaklaşım, kişiliği boyutsal anlayışla değerlendirilebilecek bir yapı olarak herkeste bu dört sıvının karışımı vardır ve kişilik tipini belirleyen bu sıvıların göreceli miktarlarıdır (Aktaş, 2005: 6) şeklinde ifadeler kullanılmıştır.

Mizaç, bireylerin doğasında bulunan, yaşamları boyunca değiştiremedikleri genetik ve yapısal davranış özellikleridir (Yumru; Savaş vd, 2008: 233). Bireyin gelişimi sürdükçe mizacın davranışsal görüntüleri çevresel etkenlerle biçimlendirilmektedir (Yazgan vd, 2004: 176). Mizaç, önemli ölçüde devamlıdır ve genetik yönü ağır basar.

Neşeli, soğukkanlı, çabuk kızan, zayıf kişilik yapısı gibi tanımlamalar, kişinin mizaç yönünü tarif için kullanılmaktadır. Mizacın oluşmasında bedensel özellikler oldukça önemli yer tutar. David Keirse, mizacın insanların genel bir davranış örüntüsü olduğunu ifade eder. Kişinin mizacı, onun her hareketinde iz bırakır. Hareketin o kişiye ait olduğu hemen anlaşılır. Yani mizaç, bir tür kişinin parmak izidir (Saltürk, 2006: 79) “Can çıkar, huy çıkmaz”, “huyulu huyundan vaz geçmez” gibi atasözleri, mizaç ya da huyun ne denli zor değişebileceğini ifade eder (<http://www.frmda.com>).

### **1.2.2. Karakter**

Karakter, eğitim ve çevresel etkilerin katkıda bulunduğu, zamanla değişebilen bir kavram olarak ele alınmaktadır. Sosyal ortamda öğrenilir ve bir takım değer yargılarının benimsenmesiyle gelişir. Karakter özellikleri insanlar arası ilişkilerde gösterilen tutum ve davranışa, onlar üzerinde bırakılan etki sonucuna göre tayin edilir (Mehmedoğlu, 2004: 48). Karakter, özellikle içinde yaşanan toplumun değer yargılarından, eğitim anlayışından, sosyo-ekonomik özelliklerinden etkilenerek biçimlenir.

Karakter, davranışın sosyal ahlaki yönünü, mizaç da bu yönlerin kalıtımsal ve devamlılık arz eden yönü olarak düşünülebilir. İnsanın duygularının ve coşkularının bütünü olarak tanımlayabileceğimiz huy ya da mizaç, kişiliğin ancak bir yanını yada bir ögesini oluşturmaktadır (Oktay, 2000:285). Karakter, mizaca göre çevresel etmenlerden daha fazla etkilenir, bu nedenle zamanla değişebilen özellik taşır.

### **1.2.3. Yetenek**

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli bileşen yetenektir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir bileşen değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür (Zel, 2001: 28) Yetenek bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özellikler olmak üzere ikiye ayrılır. Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Bedensel yetenek, bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı

olguları gerçekleştirilebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerin tamamı (Uysal, 2010: 29-30) şeklinde açıklanabilir.

Kişiliğin bu üç yönünün kişiden kişiye farklı olması, aynı zamanda bireylerin kişilik yapısındaki farklılığı ortaya çıkarmaktadır.

### **1.3. KİŞİLİK OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

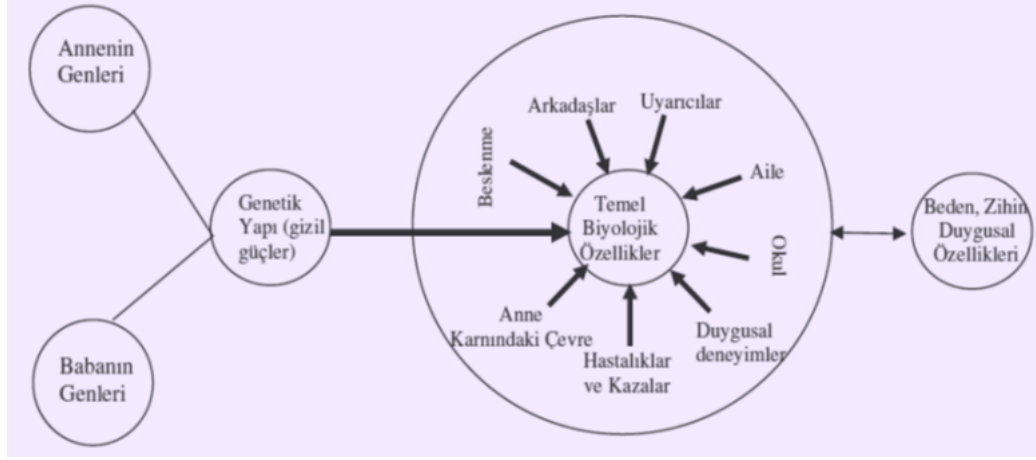
Kişiliğin oluşumu konusunda birçok farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazıları genetik ve erken çocukluk dönemi deneyimlerinin kişiliğin gelişmesinde etkisini vurgularken; bazıları genel toplumsal ve çevresel etkilerin kişiliğin oluşumunda etkili olduğunu vurgulamışlardır. Bazıları ise kişiliği birleşmiş bir bütün olarak görmeyi tercih etmişlerdir (Dal, 2009: 32). Bu bağlamda kişiliğin oluşumunda başta genetik ve bedensel faktörler olmak üzere aile, arkadaş çevresi, sosyo kültürel faktörler, sosyal yapı ve sınıf faktörleri, referans grupları, coğrafi ve fiziki faktörler gibi birçok bilinen ve bilinmeyen faktör etkili olmaktadır.

#### **1.3.1. Genetik ve Bedensel Faktörler**

Kişiliği belirleyen faktörlerin başında genetik özellikler gelir. Genetik yapı, çevrenin etkisiyle köklü olarak değişmeyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları ile bir kuşaktan ötekine geçmesi olup, insanın tüm yaşamına biçim veren önemli bir etkidir (Soysal, 2008: 7). İnsanın bedeni yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç, göz ve ten rengi, durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme, gibi, çoğunlukla bedensel, zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça yüksektir (Oktay, 2007: 14).

Şekil-1’de, kişiliğin gelişiminde genetik yapı ve çevre etkileşiminin nasıl olduğu görülmektedir. Buna göre anne ve babadan alınan genetik yapı ile bireyin temel biyolojik özellikleri oluşur. Anne karnındaki çevre, beslenme, hastalık ve kazalar, uyarıcılar, aile, duygusal deneyimler, arkadaş çevresi, okul gibi etkenler bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal özelliklerini biçimlendirerek kişilik oluşumu üzerinde önemli etkilere sahip olur.

**Şekil-1: İnsan Gelişiminde Genetik ve Çevre Etkileşimi**



**Kaynak:** TOKUR, Behlül, “Kişisel Gelişim (NLP) – Din İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.5, 2006

Kişiliğin, hem çevresel hem de genetik faktörlerin etkisi ile oluştuğunu belirten birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Kazantseva ve arkadaşları kişilik özellikleri varyansının %30-40 genetik bileşenlerden oluştuğunu açıklamıştır (Kazantseva et. al., 2008: 167). Yüz otuz üç çocuğun çocukluktan yetişkinliğe kadar izlenmesiyle gerçekleştirilen başka bir çalışmada, genetik yapının bireysel hareketlilik düzeyi, düzenlilik, duygusal duyarlılık, tepki şiddeti, yeni durum ve insanları kabullenmeye hazır olma üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (İnanç vd, 2007: 68). İngilterede Lancashire Üniversitesi tarafından toplam 114 çocuk üzerinde yapılan diğer bir çalışmada, yüzük parmağı işaret parmağından daha uzun olan erkek çocukların “hiperaktif ve kavgacı” olduğu ortaya konmuştur (Soysal, 2008: 7).

### 1.3.2. Çevresel Faktörler

Çevre, insan davranışlarını etkileyen genetik olmayan faktörlerin tümünü içine alır. Döllenme ile birlikte bireyin kişilik gelişimi üzerinde çevre etkisini göstermeye başlar. Bireyin içinde yaşadığı fiziki ve sosyal çevreden gelen her türlü etki, onun genetik yapı ile gelen özellikleriyle etkileşerek kişilik özelliklerini oluşturur (Akboy, 2005: 40). Bireyin kişilik yapısı ile çevrenin etkileşimi, sürekli ve kararlı bir nitelikte taşımaktadır. Aile, arkadaş çevresi, sosyokültürel çevre, sosyal yapı ve sınıf faktörü, referans grupları, coğrafi ve fiziki faktörler, çevresel faktörler kapsamında kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörler arasında sayılabilir.

### 1.3.2.1. Aile Faktörü

Aile, özel davranımların kazanılmasında rolü olan övgü ve cezaların kaynaklandığı ve kullanıldığı başlıca ortamdır. Özellikle ilk çocukluk yıllarında gözleyerek öğrenme eğitimi için gerekli olan model yada örnekleri sağlar (Morgan, 2000: 322). Çocuğun özgürlük ve özerklik ihtiyacına karşı aileler sıcak, sevecen bir şekilde davranabilecekleri gibi kuralcı, sınırlayan veya korumacı bir davranış tarzı da sergileyerek kişiliğin biçimlenmesinde etkili olabilirler. Kişilerin, diğer insanlardan beklediği şeylerin niteliği, tatmin olma yolları, duygularını ifade etme şekli ve duygusal çatışmaları çözümlene usulleri, ideallerin ve çeşitli eğilimlerin nitelik ve coşkunluğu, yasaklama ve suçluluk duygularının yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerin şekillendirdiği kişilik unsurlarıdır (Öktem, 2009: 21).

Baldwin ve Kalhorn yaptıkları çalışmalarda çocukla anne ve babası arasındaki ilişkilerin kişiliğin oluşumundaki yerinin açıklamak istemişlerdir. Bu çalışmalarda anne-babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da bilerek ya da bilmeyerek bu kalıpları benimsediği görülmüştür (Silah, 2005: 207).

Aile içindeki ilişkilerin niteliği tarzı biçimi, bireyin kişiliğinin oluşmasında önemli yer tutar. Anne-baba ilişkilerinde karşılıklı saygı ve sevgi ön planda ise, çocuklar da saygı ve sevgiyle hareket ederler. Anne ve babası otoriter davranan çocukların, insan ilişkilerinde sert davrandıkları yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Anne ve babanın çocukların her istediğini yerine getirmesi kişiliğin istenilen düzeyde gelişmesini engeller. Çünkü bu şekilde yetişen bireyler engellemeler ve zorlukla mücadele edemez, kendilerine güvenleri yetersiz düzeyde kalır (Zel, 2001: 24).

### 1.3.2.2. Arkadaş Çevresi

Birey belli bir yaştan sonra, ailenin etkisinden kurtularak, yaşamında daha etkin olan arkadaş çevresi ile tanışır. Bireyin arkadaş çevresine bağlı olarak grup yapıları içinde yer alması, onun, neyi, niçin ve nasıl tanımlaması gerektiğinin de belirleyicisi olur. Arkadaş gruplarının, bireyin kişiliği ve davranışları üzerindeki etki dereceleri, genellikle grupların yapısal özelliklerinin bir sonucudur. Her durumda bireyin, içinde yer aldığı arkadaş çevresi onun kişiliğinin biçimlenmesinde,

buna bağlı olarak tavır ve davranışlarının ortaya çıkmasında az ya da çok bir etkiye sahiptir (Çiçek, 2007: 60).

### **1.3.2.3. Sosyo Kültürel Faktörler**

Sosyo kültürel farklılıklar, kişilik oluşumunda etkili olan bir diğer faktördür. Birey, sosyal bir yapı içinde kültürel değerlerden etkilenecek kişiliğini biçimlendirir. Kültür, kişilik kavramları ile iç içedir. Bu iç içelik kültürün kişiliği, bireyin kişiliğinin de toplum kültürünü etkilemesi şeklinde gerçekleşir. Bu kültürel değişme ya da etkileşimin insan üzerindeki etkilerini toplumsal yaşamın her alanında görmek mümkündür (Arslantaş, 2008:110). Kültür, gruptaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş bir yaşam biçimidir. Kültürel farklılıklar, doğal olarak, farklı kişilik yapılarının oluşumuna kaynaklık eder. Her bir kültür, diğerine göre, farklı anlam ölçülerine, değer ve norm sistemlerine, tutum ve davranışlara göndermede bulunur. Bu yüzden her kültürün insan tipi görece farklılık gösterir. Kimi kültürler, dışa açık, özgür, bağımsız kişiliklere alan açarken, kimileri, bağımlı, korumacı ve konformist kişilikler üretir. Geleneklerden aile içerisinde alınan eğitime, ahlaki kurallara, kişilik yapısına, davranış biçimine, yaşam tarzına ve sosyal çevreye kadar birçok öğede kültürün izleri görülebilir (Aytaç, 2006: 153).

Kültür, öğrensel bir süreçtir. Kültürün oluşturduğu gelenekler kuşaktan kuşağa geçmektedir. Yeme, içme gibi biyolojik davranışlar kültürece oluşturulmaktadır. Herkes açlık duyabilir, ama ne yenileceğini, açlığı gidermek için nasıl davranılacağını kültür belirlemektedir (Deniz, 2007: 7).

### **1.3.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri**

Maddi ve manevi unsurların kendine özgü biçimlenişi o toplumun sosyal yapısını açığa çıkarır. Sosyal yapı, sosyal ilişkileri, sosyal değerleri, sosyal normlar kapsar. Aynı zamanda bireyin dahil olduğu sosyal sınıf ve sosyal yapı, onların kişilik özelliklerini, yaşam kalitesini, tüketim davranışlarını ve düşünce eğilimlerini belirler. Aynı sosyal yapıda bulunan bireylerin benzer davranış eğilimlerinin bulunması bu nedenlerle açıklanabilir. Örneğin bir kaza anında çevrede bulunanların kaza yapan kişiye yardım etme davranış eğilimleri birbirinden farklı olabilir. Bazıları yardım

etmek için tüm imkânlarını seferber ederken, bazıları hiç görmemezlikten gelerek normal yaşamlarına devam edebilir.

#### **1.3.2.5. Referans Gurupları**

Kişinin tutumlarını, fikirlerini, değer yargılarını etkileyen ve kendisini üye kabul ettiği her hangi bir insan topluluğu referans gurubu olarak tanımlanır. Başta aile olmak üzere, kişinin yakın çevresi, yakın arkadaşları, akrabaları, komşuları, iş arkadaşları, mesleki açıdan ilişkide bulunduğu diğer kuruluşlarda ve sosyal gruplarda karşılaştığı ve etkileşimde bulunduğu kişiler referans guruplarını oluşturur. Kişinin üyesi olmadığı gruplar ya da yüz yüze ilişkide bulunmadığı kimseler, ünlü sinema yıldızları, ünlü sporcular, müzik gurupları vb. de referans guruplarını oluşturabilirler. Bunlar yaşamları, değer yargıları, giyinişleri, hareketleri, tutum ve davranış biçimleri örnek alınan gurup ve kimselerdir (Çiçek, 2007: 65).

#### **1.3.2.6. Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisinden söz etmek mümkündür. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının, kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkileri yanında en fazla dolaylı etkileri mevcuttur. Bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur (Zel, 2001: 25). Mesela soğuk, karasal iklim bölgelerinde yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerinde yaşayan insanların daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak mizaçları olduğu şeklinde bir kanaat vardır (Eroğlu, 1996: 147).

#### **1.3.2.7. Diğer Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda etkili olan bu faktörlerin dışında başka belirleyiciler de etkili olmaktadır. Örneğin, basın ve yayın organları, internet, televizyon, kitap, gazete, dergi gibi pek çok kitle iletişim araçları gibi diğer teknolojik gelişmeler, kişiliğin oluşumunda önemli faktörler olarak sayabilir.

Kişilik, geçmişin, şimdiki zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey, alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen bir

özelliğe sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile şekillenecektir. Buradan hareketle, ne sadece fiziksel, ne psikolojik, ne sosyal ne de kalıtsal faktörler tek başına kişiliğe şekil vermektedir. Bu faktörlerin her biri belirli oranda kişiliği etkilemekte ve oluşumuna ve gelişimine katkı sağlamaktadır (Isır, 2006: 48).

#### **1.4. KİŞİLİK KURAMLARI**

Kişilik, bireysel farklılıklarının temel nedenidir. Biyolojik faktörler ve kişisel deneyim kapsamında kişilik gelişimini açıklayan çok sayıda kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar, insan davranışını motive eden girişimleri tanımlamaya çalışarak, benzerlikler ve farklılıkların eşsiz ve tutarlı oluşuna göre insanları kategorize eden kişilik faktörleri ve özellikleri üzerine odaklanmaktadır (Whitworth, 2008: 923). Kişilik kuramları, psikanaliz, hümanistik, davranışçı ve sosyal öğrenme, bilişsel, gestalt terapi yaklaşımı, biyolojik yaklaşımlar, özellik yaklaşımı, olmak üzere yedi başlık altında açıklanmaktadır.

##### **1.4.1. Psikanalizci Kuramlar (Psikodinamik, Psikoanalitik yaklaşımlar)**

Bu kuramı benimseyen araştırmacıların düşüncelerinin ortak özelliklerini iki grupta toplayabiliriz. İlk olarak kişiliğin şekillenmesinde en önemli faktörün, bilinçaltının sağladığı motivasyon olduğunu savunmuşlardır. İkinci olarak kişiliği, karşıt motivasyonlar ile önleme arzusunu geliştiren savunma mekanizması arasındaki çatışmanın şekillendirdiğini ileri sürmüşlerdir (Isır, 2006: 49). Freud, Jung, Adler, Fromm, Erikson, Horney, Berne ve Sullivan bu yaklaşımı benimseyen kuramcılar arasındadır. Bu yaklaşımlara ilişkin temel düşünceler aşağıdaki konularda genel olarak incelenmeye çalışılmıştır.

##### **1.4.1.1. Sigmund Freud'un Psikanalitik Kuramı (1856-1939)**

6 Mayıs 1856 yılında Moravya'da dünyaya gelen, yirminci yüzyılın en büyük entelektüel simalarından biri olan Sigmund Freud, psikoanalitik kuramın kurucusudur. Psikanalitik kurama göre, kişiliğin gelişmesi ve davranışların oluşmasıyla determinizm arasında bir bağlantı vardır. Doğada nedeni olmayan hiç bir sonuç yoktur. Aynı biçimde insanın kişiliğindeki süreçler de kendiliğinden oluşmaz. Değişik nedenler, değişik duygu, tutum, davranış ve kişilik yapılarına yol açar.

İnsanın kişiliğinden kaynaklanan her davranışın bir nedeni vardır. Bu nedenin kökeni, ilk bebeklik, çocukluk, gençlik çağlarına dayanır (Yanbastı, 1990: 16).

Freud, kişilik gelişmesine yönelik topografik, yapısal, dinamik, içgüdüsel kuramlar geliştirmiştir. Freud'un topografik kuramına göre, insan davranışının nedenleri, bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı olmak üzere üç ayrı bölümden oluşur. Bu bağlamda Freud, insan zihnini okyanosdaki bir buz dağına benzetmiştir. Suyun yüzeyinde görülen küçük bölüm olan bilinç; o anki farkındalığımızdır. Bilinçaltı, o anki zihnimizde olmayan ancak çağrılması halinde bilince ulaşılabilen bütün bilgilerdir. Buzdağının suyun altında kalan daha büyük bölümü ise bilinçdışını temsil eder. Bilinçdışı, arzuların, düşünce ve davranışlarımızı etkileyen ulaşılmaz anılarımızın oluşturduğu bir depodur (Atkinson vd, 2002: 459).

Freud' un yapısal kuramına göre kişilik, id, ego ve süper egodan oluşmaktadır. Bu üç bölüm, birbiriyle etkileşim içindedir. Davranışları bu etkileşim sonucu ortaya çıkar.

İnsan davranışlarını yönetmede etkili olan id, kişiliğin çekirdeğini oluşturur. İçgüdüsel ve bilinçsiz olarak kabul edilen istek, arzu ve duyguları içerir (Güney, 2006:199). İd, kişiliğin ilkel bölümüdür ve güdülerden kaynaklanan enerjiyle doludur. Zevk ilkesi egemendir. Freud'a göre id, kültürel sınırlamalardan etkilenmez ve bireyin yüzyıllar boyu gelişen doğal dürtü ve hislerini temsil eder (Zel, 2001: 33). Dürtülerden en baskını cinsellik ve saldırganlıktır. Arzu ve isteklerin anında yerine getirilmesini ister (Göksu,2007: 57). İd'i dengeleyen süper ego ve egodur (Önal, 2006: 11).

Süper ego, eylemlerin doğru mu; yoksa yanlış mı olduğunu yargılar. Daha genel olarak bakıldığında süper ego, toplumun değerlerinin ve ahlaki yargılarının içselleştirilmiş temsilidir ve kişinin ahlaki olarak ideal kişi imgesinin yanı sıra vicdanını da oluşturur (Atkinson vd, 2002: 461). Süper ego, ilk çocukluk yıllarında, davranış kurallarının içerisinde ödüllerin ve cezaların sindirildiği bir sistem yoluyla ebeveyn tarafından öğretilmesiyle gelişir (Schults, 2002:529-530).

Ego ise, id ve süper ego'yu dengeleyici durumunda olup, id'in taleplerini süper egoya uygun bir hale getirmeye çalışır. Ego başarılı olmazsa bireyde zihinsel gerginlik, tereddüt ve çekimsellik doğar (Şimşek, 2006: 21) ve çatışma yaşanır.

Aslında id, ego, süper ego farklı ilkelerle çalışan psikolojik süreçlere verilmiş adlardan başka bir şey değildir. Egonun yönetici önderliği altında bir ekip olarak, birlikte hareket ederler. Böylece kişilik, bir bütün olarak işler. İd kişiliğin biyoloji bölümünü, ego psikolojik ve süper ego toplumsal bölümlerini oluşturur. (Yanbastı, 1990: 22).

Freud'un dinamik kuramında, içgüdüler ve dürtülerle donatılmış olarak dünyaya geldiğimizi ve ihtiyaçlarımızı en kısa zamanda doyurmaya yönelik haz ilkesi ile hareket ettiğimizi ileri sürer. Freud' un cinsellik dürtüsünün, kişinin yaptığı her şeyde birinci neden olduğuna inanmıştır (Miller; Shelly, 2007: 54).

Freud'un son kuramı olan içgüdüsel kuramında ise doğuştan varılan genel içgüdüler gelişmeyle ayrışır. Kişilik, öncelikle cinsellikle saldırganlık gibi biyolojik dürtüler tarafından ve yaşamın ilk beş yılında meydana gelen deneyimlerle belirlenir (Atkinson vd, 2002: 484). Çocuk dünyaya geldiği anda libidonun gücüyle davranışta bulunmaya başlar. Tüm bedeni libidoya doyum sağlayabilecek niteliktedir. Bu ilkel doyum, birçok dönem geçirerek toplumsal bir nitelik kazanır. Her dönem bir öncekinden etkilenir ve bir sonraki dönemi etkiler (Yanbastı, 1990: 24). Bu kurama göre yeni doğan bir bireyin kişiliği, değişik aşamalardan geçerek gelişmektedir. Bu aşamalara psikoseksüel aşamalar denir. Freud kişiliğin beş dönemden geçerek geliştiğini öne sürmüştür. Bunlar (Dal, 2009: 50);

- Yaş Oral Dönem (0–1 yaş)
- Anal Dönem (1–3 yaş)
- Fallik Dönem (3–6 yaş)
- Latens (Gizlilik) dönemi (6-11 yaş)
- Genital Dönem (11 yaş ve üstü)

**Oral dönem** (0-1 yaş), doğumdan başlar, bir buçuk yaşına kadar sürer. Bebeğin gereksinimleri, algılamaları daha çok ağız bölgesine odaklanır. Doyum

kaynağı ağız, dudak ve dildir (Yanbastı, 1990: 24). **Anal dönem** (1–3 yaş), bu dönemde çocuk, emmekten daha fazla dışkılama ve anal uyarılmadan zevk alır (www.aof.anadolu.edu.tr). Bu dönemde ebeveynlerin baskıcı bir tutum sergilemeleri bireyde öfke patlamaları ve inatçı bir kişilik özelliği ortaya çıkarabilir. **Fallik dönem** (3–6 yaş) çocukların genital bölgelerine dokunarak haz aldıklarının farkına vardıkları dönemdir. Bu dönem süper egonun gelişimini tamamladığı dönemdir. Çocukların dikkati tamamen cinsel organlarına yöneliktir (Dal, 2008: 51). **Latency (gizlilik) dönemi** (6-11 yaş): Çocuğun sosyal yaşama girmesiyle başlar. Bütün enerjisini zihinsel olarak harcamak ister. Okuma yazma, sosyal kuralları öğrenir. Kendi cinsiyetle oynar. Benimsedikleri rolleri pekiştirmek isterler. Cinsel dürtülerde geçici olarak bir durgunluğun gözlemlendiği bir devredir (Mete, 2006: 27). **Genital dönem** (11-14 yaş): Freud'a göre ergenlik ile birlikte bireyin cinselliği, üreme amacına yönelik hale gelir. Karşı cinse ilgi duyma, sosyalleşmeyi hızlandıran grup etkinliklerine katılma, evliliğe ilişkin planlar kurma bu dönemin başlıca özellikleridir. Yine bu dönemin de sağlıklı atlatılması önemlidir. Genital dönemde genç, toplumsal değerleri ya reddetme ya da benimseme eğilimi içindedir. Bu çelişkili düşüncelerin yoğunlaşması ya da dönemin sağlıklı atlatılmaması durumunda aşırı bağımlı ya da aşırı bağımsız bireyler yetişebilmektedir (Yurtsever, 2009: 33).

Freud'un kişilik kuramı, kişilerin gözlemine dayalı bir kuram olması, her şeyi açıklayabilen deneysel yöntemlerin uygulanamaması, cinselliğin aşırı vurgulanması, nörotik gücü sınırsız bir kuram olması nedeniyle birçok yönden modern psikologlar tarafından eleştirilmiştir (Özkalp ve diğ., 2001: 276).

#### **1.4.1.2. Carl Gustav Jung'm Analitik Kuramı (1875-1961)**

Carl Gustav Jang, 1875 yılında İsviçrede dünyaya gelmiştir. Freud'un psikanalitik kuramından etkilenmiştir. Ancak cinsellik ve sevgi güdüsünün fazla abartıldığını ileri sürerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmıştır. Jung, Freud'e göre daha fazla tinsel süreçlerle ilgilenmiş ve insan ruhunda cinselliğin önemine daha az yer vermiştir (Miller; Shelly, 2007: 62). Jung'a göre insan davranışları tahmin edilebilir. Çünkü insanlar doğuştan gelen dürtüler ile hareket ederler. İki ayırt edici kişilik özelliklerini ileri sürmüştür. Dışa dönüklük ve içe

dönüklük. İçe dönüklük, içsel dünyadan etkilenmekte iken dışa dönüklük, dışsal dünyadan etkilenmektedir (Whitworth, 2008: 924).

Jung'a göre kişilik, birbiriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden ve bu sistemlerin etkileşimlerinden oluşur (Yanbastı, 1990: 49). Birbirleri ile etkileşimde bulunan bilinç, kişisel bilinçaltı, kolektif bilinçaltı ve arketiplerdir. Bilinç, farkında olduğumuz şeylerin saklandığı yer; kişisel bilinçaltı, geçmişte yaşanan olayları hatırlar; kolektif bilinçaltı ise nesillerden beri aktarılan, insana dair her şeyin saklandığı bir bölümdür. Jung, herkesin bilgi ile doğduğunu ancak bunların kolektif bilinçaltında saklı tutulduğu ve tamamen kullanılmadığını ifade etmiştir (Miller; Shelly, 2007: 61).

#### **1.4.1.3. Alfred Adler'in Bireysel Psikoloji Kuramı (1870-1937)**

Adler'e göre, her insanın yaşamı boyunca bireyler üzerinde üstünlük kurmak ve gücünü kanıtlamak için çaba gösterir, kusursuz bir kişi olmak ister, sürekli üstün olma peşindedir (Dede, 2009: 45). Üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür ve cinsel dürtüden daha kuvvetlidir. Bu duygu, bireyin diğerinin yanında, kendisini üstün veya aşağı olarak tanımlamasına yol açar. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir. Bireyin yaşamının geri kalan kısmı bu duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar (Cüceoğlu, 2005: 416).

Adler, davranışın sosyal belirleyicilerinin önemi üzerinde durmaktadır. Yaratıcı kendilik kavramını, Freud'un ego kavramı yerine bireyin yaşantılarını yorumlayan, anlam kazandıran bir sistem olarak açıklamıştır. Kişiliğin emsalsizliğini önemsemesi, cinsel içgüdüye daha az önem vermesi, bilinci, kişiliğin temeli ve esası olarak kabul etmesi gibi başlıca kuramsal gelişmeler, Adler'i Freud'dan ayıran ve kendisinden sonra gelen birçok kişilik kuramcını da etkileyen özellikler olmuştur (Özkalp vd, 2001: 276).

#### **1.4.1.4. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı (1900-1980)**

1900 yılında Almanya'nın Frankfurt kentinde dünyaya gelen psikoloji, sosyoloji ve psikanaliz eğitimi alan Fromm, kişiliği ekonomik ve kültürel

kökenleriyle ele alan ilk kuramcıdır. İnsanın kişiliğinin onun sosyal sınıfı, eğitim durumu, dini ve felsefi altyapısı, mesleği ve benzer durumlarının bir yansıması olduğunu savunur. Yani, kişilik sosyal etkiler sonucu yaşam tecrübeleriyle oluşur. Kalıcı olan kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür (Şimşek, 2006: 18).

Fromm'a göre bireyin çevre ilişkileri iki yöndedir. Birincisi sosyalleşme, ikincisi de asimilasyondur. Sosyalleşme, semiyotik ilişkilere, içe çekilmeye ve yıkıcılığa dönüşebilir. Semiyotik ilişkiler, bireyin toplumsal ilişkilerde başkalarına bağımlı olmasıdır. İçe çekilme ve yıkıcılık, toplumsal tutumların pasif ve aktif biçimleridir. İçe çekilmede birey, kendi ortamını güvenli bir ortam haline getirmeye çalışır. Yıkıcılıkta, saldırganlıkla gücünü kanıtlamaya ve güven kazanmaya çaba gösterir. Asimilasyon ise bireylerin somut ve soyut bütün nesnelere toplama ve kullanma biçimlerini kapsar ([www.aof.anadolu.edu.tr](http://www.aof.anadolu.edu.tr)). Özetle From'un kişilik kuramı, kişiliğin iç etkenlerden çok, dış sosyal güçler ve kültürel etkilerce şekillendiğini savunmaktadır.

#### **1.4.1.5. Erik H. Erikson'un İnsanın Sekiz Çağı Kuramı (1902-1994)**

Erikson'a göre, ana-baba ve çocuk ilişkisi kişilik gelişimini etkilemektedir. Bu etkileşimin niteliğine göre, çocuk kendini ya yeterli ve değerli bir kişi olarak görür. Sağlam bir kimlik duygusu geliştirir. Ya da kendini yetersiz ve değersiz olarak görüp, sağlam bir kimlik duygusu geliştiremez. Erikson, kişilik gelişiminin yaşam boyu sürdüğüne inanmaktadır. Kuramında bu gelişimi sekiz basamak olarak belirlemekte ve her basamaktaki başarının bir önceki basamaktaki gelişim ve uyumun tanımlanmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir (Artemiz, 2009: 29). Erikson'un tanımladığı sekiz hayat aşamasına karşılık gelen psiko sosyal krizler ve kazanılan temel güçler şöyle açıklanmaktadır (Mehmedoğlu, 2004: 61; Dede, 2009: 50-51; Artemiz, 2009: 29):

1. Temel Güven-Temel Güvensizlik-Umut (oral dönem, 0-1 yaş): Yaşamın ilk yıllarında bebekler ana babalarına güvenmek ile güvenmemek arasında gidip gelirler.

2. Özerklik-Utanç ve Kuşku- İrade (anal-üretal dönem, 1-3 yaş): İlk üç yıl boyunca çocuklar büyüdükçe gittikçe artan bir şekilde bağımsızlık kazanmaya ve çevrelerini keşfetmeye başlarlar. Yürümeyi, tutunmayı ve tuvalet alışkanlıklarını kontrol etmeyi öğrenirler. Eğer çocuk bu becerileri kazanmada sürekli başarısızlık yaşarsa, kendinden kuşku duymaya başlar.

3 Girişimcilik-Suçluluk Duygusu- Amaç (fallik dönem, 3-5 yaş): Çocuklar, yeni projelere girerek, çevrelerindeki şeyleri değiştirerek, planlar yaparak ve yeni mücadeleler vererek daha aktif hale gelirler. Eğer çocuk, bu girişimciliği yüzünden azarlanırsa, suçluluk, değersizlik ve kızgınlık duyguları geliştirebilir ve bu duygular kalıcı olabilir.

4. İş Yapıcılık-Aşağılık Duygusu-Yeterlilik (latency, 6-11 yaş): Daha sonraki altı yedi yıl boyunca çocuklar evde ve okulda yeni beklentilerle karşılaşır. Yetişkin dünyasının bir parçası olma çabaları kısıtlanırlarsa kendilerini yetersiz, sıradan veya değersiz olduğuna karar verip, yeterli bir yetişkin olma inançlarını kaybederler.

5. Kimlik-Rol Karmaşası-Sadakat (ergenlik, 11-21 yaş): Bireyin, kim olduğunu anlamaya çabaladıkları dönemdir. Gençlik çağı boyunca doruk noktasına ulaşır, aşırı baskı ve engellemelerle karşılaştığında krize neden olacak davranışlar sergileyebilir.

6. Yakınlık Kurma-Yalnız Kalma-Sevgi (yetişkinlik, 21-40 yaş): Yakınlaşma, kaybetme korkusu olmaksızın başka insanlarla kaynaşabilme yeteneğidir. Kendinden emin olmayan kişiler psikolojik yakınlaşmadan utanabilirler.

7. Üretkenlik-Duraklama-Bakım Verme (orta yaş, 40-65 yaş), yetişkinliğin uyumlu ve düzenli davranış ve düşünce kalitesi, üretkenlik ve yeni ürünler ile yeni fikirlerin doğuşunun yanı sıra yeni oluşumların doğuşudur. Üretkenliğin zıddı kendi kendine çekilme ve durgunluktur. İnsanlar durgun olduklarında ve kendilerine çekildiklerinde üretkenlik ve yaratıcılık döngüsü sakatlanır.

8. Ego Bütünlüğü-Umutsuzluk-Bilgelik (yaşlılık, 65 yaş üzeri) Hayatın son döneminde umutsuzluk üstün gelebilir. Ancak içtenliği öğrenmiş ve herkesle, her şeyle ilgilenmiş olan güçlü kişiler için bütünlüğün kalitesi galip gelecektir.

Bu basamakların her birinde insanlar bir takım psiko-sosyal kriz veya çatışma yaşar. Erikson'a göre bu çatışmalar sona ermeyip, yaşam boyunca değişen derecelerde sürekli yaşanır (Oğuz, 2007: 35). Eriksonun'un görüşleri, ruhsal-cinsel gelişim teorisi ile toplumsal gelişim arasında köprü kurmuştur.

#### **1.4.1.6. Karen Danielson Horney: Nevrozlar ve İnsan Gelişimi Kuramı (1885-1952)**

Horney, Freud'cu yaklaşımla yola çıkan sonradan kendi kuramını geliştiren önemli bir psikiyatristtir (Usal ve Kuşluyan, 2002: 93). Horney, insanın yaşamında iki temel eğilimin kişiliğin yönelticisi olduğunu söyler. Bunlar güven duygusu ve doyumdur. İnsanların temel amaçlarının önce tehlikeden uzak ve güven içinde bir yaşam olduğunu daha sonra çeşitli gereklerinin doyumunu aradıklarını vurgular (Yanbastı, 1990:106). Aralarında sevgi ve onaylanmaya, saygınlığa, kişisel başarıya, mükemmelliğe ve kendine yeterliliğe duyulan ihtiyaç olmak üzere nörotik ihtiyaç sıralamıştır. Daha sonra nörotik ihtiyaçları kendi içerisinde üç gruba ayırmıştır (Schultz; Schultz, 2002: 580 ). Bunlar:

1. Üstün bir ortağa / eşe/ arkadaşına, sevgi ve onaylanmaya ihtiyaç duyan ve bunu diğer insanlara yanaşarak karşılamaya çalışan itaatkâr kişilik,
2. Kendisini hayata çeken bağımsızlık ve mükemmellik ihtiyacı içinde olan ve bunu insanlardan uzak durarak karşılamaya çalışan saplantısız kişilik,
3. Başarı, prestij, takdir ve güç ihtiyacı içine olacak ve bunu insanlara karşı düşmanca tavırlar takınarak karşılamaya çalışan saldıran kişilik.

#### **1.4.1.7. Eric Berne İşlemsel Çözümleme Kuramı (1910-1970)**

İnsanların davranışları arasında pek çok farklılıklar vardır. Bununla birlikte herkes özünde değerlidir, eşittir ve saygı görmeye layıktır. İnsanlarda değersizlik duygusu, çevresel etkilerle ve olumsuz duygusal deneyimlerin etkisi ile oluşabilir. Bu kuramın dayandığı temel anlayış, Berne'nin şu ifadesiyle özetlenebilir: "İnsanlar dünyaya prens ve prenses olarak gelirler, ancak daha sonra kurbağaya dönüşürler" (Kayalar, 2002: 266). Bu kuramın temel varsayımı, geçmişteki olumsuz yaşantılarına rağmen insanların değişebilecekleridir. Berne, insanların kendi kaderlerini belirleme gücüne sahip olduklarına inanmıştır. Berne'e göre kişilik gelişimlerinde ilk yaşam

deneyimleri önemlidir. Bu durum bireylerin sosyal etmenlerden bağımsız olduğu ve kritik yaşam kararlarını kendi başlarına verdikleri anlamına gelmez. Diğer kişilerin beklenti ve taleplerinin de göz ardı edilmeyeceği vurgulanmaktadır. Özellikle bireyin başkalarına bağımlı olduğu ilk yıllarda vereceği kararlar önemlidir. Ancak birey her zaman bu kararları istendik yönde değiştirme potansiyeline sahiptir. Eğer daha önce verilen kararlar şu andaki yaşam biçimiyle bağdaşmıyorsa birey yeni ve uygun kararlar verebilir (Ünal, 2006: 13).

Berne, Freud'un yaklaşımına benzer bir kişilik analizi yapmıştır. Kişiliği duygusal yönden inceleyip kişiliğin üç tür benlik düzeyi olduğunu savunmuştur. Bunlar; ebeveyn benlik, yetişkin benlik ve çocuk benlik durumudur (Hodgetts, 1999: 593). Bu durumlar genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir:

- Ebeveyn benlik durumu: Bireyin davranışlarını öğüt ve yasaklarla kontrol altında tutan ve düzenleyen bireyin zihinsel yapısı onun kişiliğinin ebeveyn yönünü oluşturur. Kişiliğin ebeveyn yönünün hem olumlu hem de olumsuz yönleri mevcuttur. Ebeveyn yön, bireyin yaşamındaki denge unsurudur. Geleneklere olan bağlılık kişiliğin ebeveyn yönü ile yakından ilişkilidir. Kısaca kişiliğin ebeveyn yönü Freud'un süper egosu ile hemen hemen aynı fonksiyonlara sahiptir (Güney, 2006:206).

- Yetişkin benlik durumu: Berne'ye göre kişiliğin uyumlu ve huzurlu olması, ebeveyn, yetişkin ve çocukluk kişilik boyutları arasında kurulacak denge ve bu dengenin etkin olarak sonuca varmasına bağlı olmaktadır. Yetişkin benlik durumu günlük olayları değerlendirmede, davranışları düzenlemede ebeveyn yönü ile çocuk yönü arasında denge kurma görevini de üstlenmiştir. (Silah, 2005: 233).

- Çocuk benlik durumu: Berne'ye göre her birey bazı zamanlarda çocuksu davranışlar gösterir. Bireyin zihinsel yapısında öyle yönler ve dürtüler vardır ki, bu yönlerin etkisiyle kişi bencillik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur. Eğlence arar, bazı çocuksu tutumlara sahip olur. Eğer birey sürekli olarak çocuksu davranışlara sahip olursa bu davranışlar içgüdüsel ve arzu edilmeyen özelliklere dönüşür (Türkel, 1992: 42-43).

#### **1.4.1.8. Harry Stack Sullivan: Kişilerarası İlişkiler Kuramı (1892-1949)**

Harry Stack Sullivan, 1892 de NewYork eyaletinin Norwich kentinden dünyaya gelmiştir. Tıp ve psikiyatri eğitimi almıştır. Kişilerarası ilişkiler hakkındaki çalışmalarıyla ün yapmıştır (Yanbastı, 1990: 120). Sullivan'a göre kişilik, varsayımsal bir kavramdır ve ancak ilişkiler incelenerek anlaşılabilir. Dolayısıyla inceleme birimi insan değil, ilişki etkileşim durumudur (Yanbastı, 1990: 122). Kişiliğin yapısal örgütü biyolojik dürtülerden çok insanlar arası ilişkilerin ürünüdür. Sullivan kişilik gelişmesi yönünde sosyal belirleyicilere daha çok önem verir. Genetik ve gelişim bireyin belirli kapasite ve eğilimlerini belirlese de bireyin yeteneklerini gösterme, doyum alma yolları, kişilerarası ilişkiler vasıtasıyla kültür-toplum tarafından belirlenir (Özkalp vd, 2001: 277).

Sullivan'a göre kendimizle ilgili imgelerimiz üç ana sınıfta ele alınabilir. Bunlar; iyi-ben, kötü-ben ve ben-değil kişileştirmesi. İyi-ben kişileştirmesi, geçmişte ödüllendirilmiş olan yönlerimizden oluşmaktadır. Kaygı duygusu yaşamadığımız davranışlarımızdır. Bunun karşıtı olan kötü-ben kişileştirmesi, düşünmek istemediğimiz, geçmişte ödüllendirilmemiş deneyimlerimizi içermektedir. Bu davranışlarımız kaygıyla özdeşleşir. Üçüncü bir kişileştirme ise ben-değil. Bu kişileştirme, tehdit edici bulduğumuz için bilinçaltında sakladığımız yönlerimizi yansıtır. Sullivan'a göre insanlar, ben-değil kişileştirmelerini sadece uyurken yada şizofren olduklarında fark eder ve deneyimler (Mete, 2006: 34). Kişilik, insanların size karşı davranışlarını nasıl algıladığınıza bağlıdır. Size saygıyla davranıldığını algılıyorsanız o zaman kendilik değerinizi geliştirecek ve seveceksiniz. Sürekli olarak aşağılandığınızı ve sizinle alay edildiğini hissediyorsanız büyük olasılıkla aşağılık ya da değersizlik duygusu hissedeceksiniz (Miller; Shelly: 90).

#### **1.4.2. Hümanistik Kuramlar**

İnsana verdikleri değer açısından, diğer kuramlardan belirgin biçimde ayrılırlar. Hümanistlere göre insan, davranışçı ve psikanaliz kuramlarda tarif edilenin çok daha ötesinde bir varlıktır. Her insan başlı başına bir değerdir ve kendi hayatını daha anlamlı hale getirmek için çaba gösterir. Bu nedenle geçmiş yada gelecekte ziyade, içinde bulunulan an önemlidir. Davranışlarının dışarıdan

gözlenmesi ile bir insanın anlaşılması mümkün değildir. İnsanın anlaşılabilmesi için onun iç gözlemine başvurulması gerekir (Dursun, 2008: 20). Hümanist kuram, insan doğasını olumlu bir biçimde algılar. Zihinsel süreçlere aşırılık verir, vurgusu birey üzerindedir, biyolojik faktörlerin sınırlı etkisini kabul eder ve davranışları özgür seçimin yönlendirdiğini ileri sürer (Torun, 2007:135). Başlıca temsilcileri Carl Rogers, Abraham Maslow'dur.

#### **1.4.2.1. Carl Rogers'in Kendini Gerçekleştirme Kuramı (1902-1987)**

Rogers'in kişilik kuramının ana kavramı benliktir. Benlik "beni tanımlayan bütün fikir, algı ve değerlerden ibarettir ve ben kimim yada ne yapabilirim farkında olmayı kapsar. Algılanan benlik, kişinin hem dünyasını hem de kendi davranışını algılayışını etkiler (Atkinson vd, 2002: 477).

Benlik kuramına göre bireyler kişiliklerini gerçek benlik ve ideal benlik olmak üzere iki yönde ortaya koyarlar. Gerçek benlik, bireyin kendini algılayış biçimidir. Bireyin kişilik olarak kendini nasıl gördüğüdür. İdeal benlik, bireyde var olan benlik yerine, olmak istediği benlik peşinde koşar. Kendine ideal olarak aldığı bu benlik gerçek benliğinden daha ileri daha gelişmiş özellikler taşır. Birey hiçbir zaman olmak istediği bu ideal benliğe ulaşamaz. Ancak bunun için gerekli özellikleri edinmeye çalışır (Karalar vd, 2006: 113).

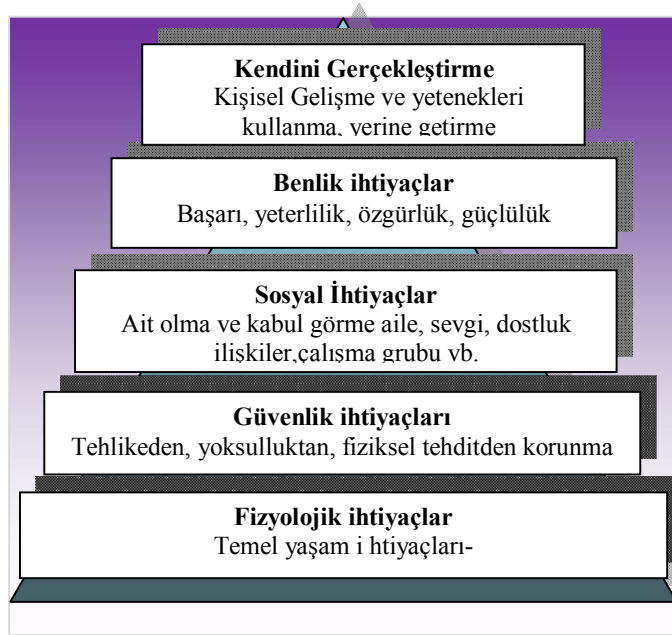
Roger, kişiliği en önemli motive edici gücün kendini gerçekleştirme dürtüsü olduğunu belirtmiştir. Bireylerin kendilerini mümkün olan en geniş ölçüde geliştirmek için doğuştan gelen bir motivasyona sahip olduğunu ileri sürer. Rogers, kişilik fonksiyonlarında seçimler ve yaratıcılığın gelişmesi için şimdi ve burada yaşama, doğuştan geleni yapma, sorumluluk alma, yardım etmeyi bütünüyle deneyime açık olarak açıklar (Whitworth, 2008: 924) ancak, çocukluk yaşantıları ve öğrenme yoluyla desteklenebilir veya engellenebilir (Schultz; Schultz, 2002: 610).

#### **1.4.2.2. Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme ve Kişilik Kuramı (1908-1970)**

Maslow, Kişiliğin gelişimini, bireyin kendini gerçekleştirmek için güdülenmesi ve gereksinimlerinin yeterince doyuma ulaştırılmasına bağlamıştır (Gençoğlu, 2006: 30). Davranışları, gereksinimleri karşılamaya yönelik güdüler olarak

tanımlayan Maslow, bireylerin temel gereksinimlerini beş ana başlık altında toplamıştır (Yelboğa, 2008: 127). Bunlar, şekil-2’de görüldüğü gibi fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, benlik ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu kuramının iki ana varsayımı vardır. Birincisi, bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayımı ise ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bu kurama göre birey, belirli bir sıralanma gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları bireyi davranışa sevk etmez (Kaşlı, 2009: 24-25).

**Şekil-2: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



**Kaynak:** <http://ikmep.yok.gov.tr/files/c156ecc2100c4fc4e3f3a2714cf9d468.pdf> den uyarlanarak hazırlanmıştır, erişim tarihi, 25.02.2010

İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Kaşlı, 2009: 24-25).

Maslow’un kuramı, Rogers’in kendini gerçekleştirme kuramına ilke olarak çok benzemekte her ikisi de tek motive edici faktörler üzerinde yoğunlaşır. Ancak

Rogers'den farkı, düşüncelerini sağlıklı insanlar üzerinde çalışmaları sonucunda ortaya koymuştur (Cüceoğlu, 2005: 429; Dede, 2009: 54-55).

### **1.4.3. Davranışçı ve Sosyal Öğrenme Kuramlar**

Davranışçı kuramlar tüm algılama, düşünce ve özellikleri ihmal ederek kişilik gelişiminin çevrenin bir fonksiyonu olduğu görüşündedir. Biyolojik faktörlere sınırlı bir biçimde yer verir (Whitworth, 2008: 924; Torun, 2007:135). Tüm insan davranışlarının öğrenilebildiği fikrinden hareketle kişiliği de, öğrenmeler ve yaşam deneyimlerinin etkisiyle şekillenen bir yapı olarak kabul ederler. Davranışçılara göre insan kişiliği, olumlu ve olumsuz alışkanlıklar bütünüdür ve bunların her ikisi de öğrenilir. Olumsuz alışkanlıklar yerine, öğrenme yoluyla, olumlu ve işe yarar davranışların koyulabileceğine inanırlar. Kişiliği, yaşamın belli dönemlerinde büyük ölçüde şekillenen bir yapı değil, hayat boyu öğrenmelerle biçim değiştirebilen esnek bir oluşum olduğunu savunurlar (Yazgan; Bilgin, 2007: 44; Dursun, 2008: 16).

1970'lere kadar oldukça etkili olan davranışçılık kuramı bu tarihten sonra sönmeye başlamış ve davranışçılara yöneltilen eleştiriler yoğunlaştırılmıştır. Bu eleştiriler; yalnızca gözlenebilir etkinlikler üzerinde durması, öğrenmeyi uyarıcı tepki bağının oluşmasına indirgemesi, davranışı bağlamdan kopuk açıklamaya çalışması, öğrenme sürecinde öğreneni edilgin olarak görmesi ve hayvan deneylerinin sonuçlarının bireye genellenmesi (Yurtsever, 2009: 48) gibi nedenlerle eleştirilmiştir. Başlıca öncüleridir arasında Pavlov, J.B.Watson, Thorndike, Miller ve Dollard, B.F.Skinner, Bandura ve Mischel yer almaktadır (Yazgan; Bilgin, 2007: 44; Dursun, 2008: 16). Bu yaklaşımı benimseyen kuramcıların kişilik hakkındaki düşüncelerini aşağıda genel olarak incelenmeye çalışılacaktır.

#### **1.4.3.1. Ivan Pavlov'un Klasik Şartlanma Kuramı (1849-1936)**

1849-1936 yılları arasında yaşayan Pavlov, tıp, fizyoloji ve psikolojiye önemli katkıları olmuş bir Rus hekimidir. Klasik şartlanmanın yasalarını koyan Pavlov, davranışçı kuramın öncüsü olarak kabul edilir (Yanbastı, 2009: 142-143).

Pavlov, ünlü klasik koşullama kuramını köpeklerle geliştirmiştir. Deney kısaca şu şekilde özetlenebilir: Köpeğin bulunduğu deney ortamında bir ışık yakılır. Köpek biraz hareket eder; ancak, salya salgılamaz. Yarım saniye sonra köpeğin

önüne bir parça et konur. Köpek eti gördüğü anda bol miktarda salya salgılar. Bu işlem belli sayıda tekrarlanır (ışık ve hemen arkasından et verme). Sonraki aşamada deneyci ışığı yakar; ama et vermez. Köpek yine de salya salgılar. Köpek, ışıkla yiyecek arasında bağ kurmayı öğrenmiştir. Yani köpek koşullu uyaran (ışık) ile koşulsuz uyaran (et) arasındaki bağı öğrenmiştir (Akman, Sevil, 2004: 48-49).

Pavlov'un bu çalışmasıyla, belli davranışların ve bilgilerin uzun zaman tekrar edilmesi ile öğrenmenin gerçekleştiğini, öğrenmenin, etki (uyarıcı) ve refleks tepkiler arasında çağrışımlar kurmayadığını, davranışların belli koşullanmaların sonucunda ortaya çıktığını ve bireyleri etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Kişiliği de öğrenmeler ve yaşam deneyimlerinin etkisiyle şekillenen bir yapı olduğunu ileri sürmüştür.

#### **1.4.3.2. John Broadus Watson'nun Davranışçılık Kuramı (1878-1954)**

Watson, 1878-1954 yılları arasında yaşayan Amerikalı bir bilim adamıdır. Yirminci yüzyılın başlarında Pavlov'un koşullanma ilkelerinden hareket ederek bunları kendi geliştirdiği kavramlarla birleştirmiş ve davranışçılık ekolü kuran kişi olmuştur (Yanbastı, 1990: 146).

Watson'a göre birey, koşullanma deneyimlerinin bir ürünüdür. Bu nedenle çocuklukta koşullanma deneyimlerinin, yetişkinlik yaşamındaki davranış alışkanlıkları üzerinde önemli etkileri vardır. Kişilik, oldukça uzun bir süre içinde kazanılan alışkanlıklar sistemidir (Dursun, 2008: 14). Davranışın, öznel yargılamaları ve rüya yorumu gibi semboller yoluyla değil, nesnel olarak ölçülebileceğine ve klasik şartlandırmayla, bir kişinin duygularını kontrol edebilirliğine inanmıştır (Miller; Shelly, 2007: 69-70). Bu yargıya yaptığı deneyler sonucu ulaşmıştır. John B. Watson ve Rosalie Rayner, Albert adında küçük bir çocuğa korku tepkisini tavşan ve ses ile öğretmeye çalışmışlardır. Albert, önceleri kendisine verilen beyaz bir tavşanla herhangi bir korku tepkisi göstermeden oynamıştır. Daha sonra Watson, Albert'i tavşanla oynadığı sırada çelik bir metale çekiç ile vurarak korkutmuştur. Benzer biçimde gerçekleştirilen yedi denemeden sonra Albert, yakınına bir yere tavşan konduğunda tavşandan korkmaya başlamıştır (Yazgan; Bilgin, 2007: 45).

Watson, bu deney ile insanların geliştirdiği çoğu korkunun şartlanma sonunuca olduğunu (Miller; Shelly, 2007: 70-71) ileri sürmüştür.

Watson, insanın incelemesinde bilincin yeri olmadığını söyler. Davranışın subjektif yönleri ile ilgilenmez. İlgi alanı tamamen gözlenebilir davranışlardır. Uyarıcı, ses, ışık, iğne batması gibi basit bir duyudan çok kompleks birtakım uyarıcıların topluluğudur. Bir bütün olarak insan, aşağı yukarı bir makineye benzer. Organizmaya bir uyarıcı verildiğinde hemen tepkide bulunur. Açlık karşısında davranışımız buna örnektir (Yanbastı, 1990: 147). Özetle Watson'un bu yaklaşımında, yaşantı ile çevrenin insan davranışını biçimlendirmede etkili olduğu, şartlanma sonucu insan davranışlarının değiştirilebileceği söylenebilir.

#### 1.4.3.3. Edward Lee Thorndike ve Öğrenme Kuramı (1874-1949)

1874'de Williamsburg, Massachusetts'de dünyaya gelen Edward Lee Thorndike, bir tepkiyi izleyen olumlu yada olumsuz uyarıcının yarattığı etkiyi inceleyen ilk psikologdur (Miller; Shelly, 2007: 71). Thorndike, öğrenmeyi bir problem çözme olarak görmüş ve problemle karşılaştığında yapılan çeşitli denemeyanılma davranışlarıyla çözüm üretildiğini savunmuş ve bunu üç ilke ile açıklamıştır. Bu ilkeler; etki ilkesi, alıştırma ilkesi, hazır oluş ilkesidir ([www.saglikkutuphanesi.com](http://www.saglikkutuphanesi.com)). **Etki ilkesine** göre birey, kendisine haz verecek davranışları tekrarlar ancak acı verecek davranışlardan kaçınır. Davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır. Ödüllendirme ve cezalandırma, bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır (Kaşlı, 2009: 22). **Alıştırma ilkesine** göre tekrara bağlı olarak alışkanlığın oluşmasıdır. Bu ilke “uygulama mükemmeli yaratır” düşüncesine dayanmaktadır. Öğrenme olduktan sonra uyarıcı-tepki bağının güçlendirilmesi için alıştırma yapmak gerekir. Alıştırma bu bağın güçlenmesine, alıştırmanın olmaması ise zayıflamasına yol açar. Bağın güçlenmesi öğrenmenin sürekliliğini sağlar, zayıflaması da unutmaya neden olur ([www.saglikkutuphanesi.com](http://www.saglikkutuphanesi.com)). **Hazır oluş ilkesine göre ise** belirli bir konunun, herhangi bir düzeyde öğretilme zamanını belirtir. Thorndike hazır olmayı yalnızca fizyolojik açıdan ele almaktadır ([www.saglikkutuphanesi.com](http://www.saglikkutuphanesi.com)). Bu açıklamalardan sonra kişiliğin de öğrenme yoluyla zamanla biçimleneceği düşünülebilir.

#### **1.4.3.4. Neal E. Miller (1909-2002) ve John Dollard (1900-1980): Eklektik Davranışçı Yaklaşım**

Dollard ve Miller, birer davranışçı ve sosyal öğrenme kuramcılar olarak, kişilik kavramını ve kişilik gelişimini sosyal öğrenme ilkeleri açısından ele alarak açıklamaktadır (Çalışkur, 2008: 44). Kişiliği, dengeli ve sürekli yanlarını alışkanlık kavramı olarak ifade etmişlerdir. Alışkanlık bir uyaran ile tepki arasında kurulan bağlantıdır (Yanbastı, 1990: 157).

Dollard ve Miller'e göre kişilik, basit bir davranış tarzıdır. Bireyler fizyolojik ihtiyaçları tarafından güdülenirler ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunurlar. Eğer bu davranışlar dürtünün yol açtığı ihtiyacı tatmin ederse birey daha sonra yine benzer davranışta bulunacaktır. Bir kişilik vasfının kazanılması ve gelişmesi, bu tür öğrenme sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yurtsever, 2009: 47; Gençoğlu, 2006: 27). Dollard ve Miller, Freud'un psikanalitik kuramı ile öğrenme kuramlarını birleştirmişlerdir. Uzlaşmaz sanılan iki bilimsel kuram arasında bağ kurarak özellikle davranışçı psikoterapi yöntemine derinlik kazandırmışlardır (Yanbastı, 1990: 168).

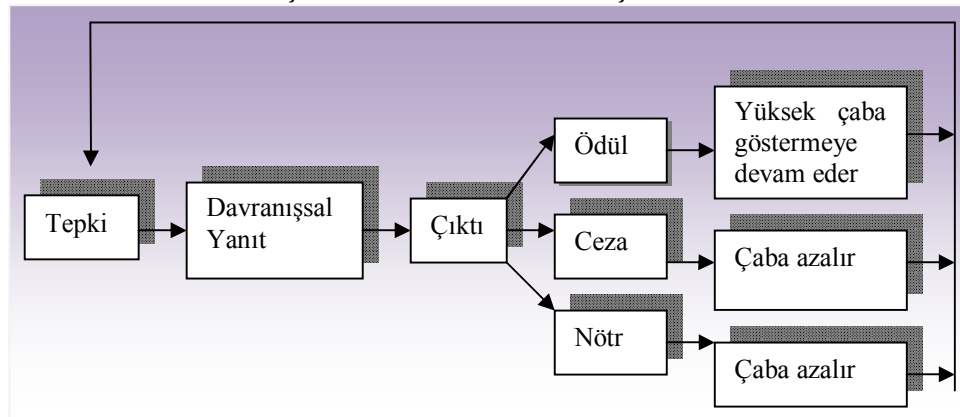
#### **1.4.3.5. Burrhus Frederick Skinner'in Davranışçı Kuramı (1904-1990)**

Skinner, kişinin üzerinde en güçlü etkenin çevresel koşullar olduğunu savunur. Kişiliğin analizi, bireyin davranışta bulunduğu uyaranların, davranışların ve davranışları sürdüren pekiştireçlerin sistemli bir şekilde incelenmesi ile mümkün olur (Isır, 2006: 52). Skinner'e göre iki çeşit davranış vardır. Bunlar; tepkisel davranışlar ve edimsel davranışlardır (Yazgan; Bilgin, 2007: 45). Tepkisel davranışa neden olan uyarıcı çok belirgin değildir. Dolayısıyla bunlara refleks türü davranışlar denebilir (Mete, 2006: 40). Koşullanmanın ikinci türü olan edimsel koşullanma, davranışın sonuçlarına bağlı olarak gerçekleşen öğrenme anlamına gelmektedir. B.F. Skinner'e göre davranışın sonuçları, o davranışın tekrarlanma olasılığını belirlemektedir. Davranış ödüllendirildiğinde (olumlu pekiştireç) davranışın tekrarlanma olasılığı artmaktadır. Buna karşılık davranış, cezalandırıldığında (olumsuz pekiştireç) davranışın tekrarlanma olasılığı azalmaktadır (Yazgan; Bilgin, 2007: 45).

### 1.4.3.6. Albert Bandura (1925-)ve Walter Mischel'in(1930-) Sosyal Öğrenme Kuramı

Bu kurama göre kişilik özellikleri, sosyal uyarılar, kişisel pekiştirmeler ve geçmiş öğrenme yaşantıları tarafından belirlenmektedir. Model alma ve gözleme pek çok sosyal davranışın kazanılmasında ve kişilik özelliklerinin oluşmasında önemli yere sahiptir (Gençoğlu, 2006: 27). Bandura, davranışın ödül ve ceza gibi dış belirleyicileri ile düşünce, inanç, beklenti gibi iç belirleyicilerini birbirine bağlı belirleyiciler sisteminin parçaları olarak görmüştür. Kendi bilişsel yetenekleri sayesinde insanlar farklı seçenekleri düşünebilir, olası sonuçları hayal edebilir, tahmin edilebilir nedenler vasıtasıyla davranışlarını yönlendirebilir (Oğuz, 2007: 38-39). Özellikle bu davranış özelliği olumlu sosyal sonuçlar ile ilişkilidir (Smithikrai, 2008: 255).

Şekil -3: Güdülemde Pekiştirme



Kaynak: GÜNBAI, İlhan, (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu, Ankara: Özen Yayıncılık, 1.bs. , s.45.'den model alınarak hazırlanmıştır.

Ödül ve cezanın, davranış üzerinde nasıl etki ettiği Şekil-3'te belirtilmiştir. Bireyin davranışları, ödüllendirildiğinde o davranışı göstermek için daha yüksek çaba sarf edilir. Cezalandırıldığında ise o davranışın tekrarlanmasında azalış görülerek tepkide bulunur.

### 1.4.3.7. Julian B.Rotter'in Beklenti-Değer Kuramı (1916-)

Rotter'e göre kişilik; özgün, örgün ve karmaşık bir bütün olarak kişinin kararlı ve sürekli davranış özelliklerini açıklayan bir yapı olarak kabul edilir. Gereksinimler davranışı oluşturur, davranışlar da kişiliği biçimlendirir (Dursun,

2008: 16). Bu kuramda, beklenti ve değer kavramları ön plana alınmış ve bireyin belirli bir durumda bir davranıştan beklediği sonucun ve sonuca verdiği değerin bireyin davranışını belirlediği ileri sürülmüştür. Bir başka ifade ile beklenti yada değerden birinin çok düşük olması halinde davranışın ortaya çıkmayacağını belirtilmiştir (Kaşlı, 2009: 23; Cüceoğlu, 2005: 432).

Rotter, bireyin inanç sistemi üzerinde yoğunlaşarak inanç sistemini, kişiliğın oluşturucusu ve kişilik ölçümünde bir boyut olarak görmüş ve bu boyutu Denetim Odağı (Locus of control) olarak adlandırmıştır (Aslan, 2008: 41). Denetim odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır. Denetim odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, yada başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir (Basım; Şeşen, 2006:160). Denetim odağı kavramı, içten ve dıştan denetimlilik olarak ifade edilen kişilik eğilimleridir ve kişiden kişiye göre farklılık arz eder.

Kendilerini etkileyen olayların daha çok kendi denetimlerinde olduklarına inanan kişiler içten denetimli; kendilerini etkileyen olayların çoğunlukla kendilerinin dışındaki güçlerin denetiminde olduğuna inananlar ise dıştan denetimli olarak tanımlanmıştır (Aslan, 2008: 43). Rotter'in kuramı, çağdaş psikolojideki davranışçı ve bilişsel kuramları bir anlamda bütünleştirmeye çalışması açısından önemlidir (Aslan, 2008: 42).

#### **1.4.4. Bilişsel Kuramlar**

Klasik davranışçı kuramcılarının ardından gelen bilişsel davranışçı kuramcılar, öğrenmede beynin işlevini ön plana çıkarmışlar ve öğrenmede ve kişisel gelişimde bilişsel şemaların ve akılcı düşünmenin ne kadar önemli olduğunun üzerinde durmuşlardır (Kulaksızoğlu, 2003: 3) Bilişsel kuramlar, insan doğasına yansız bir biçimde yaklaşır, zihinsel süreçlere büyük önem verir, hem insanın, hem de çevrenin etkisini göz önünde bulundurur, biyolojik faktörleri fazla dikkate almaz ve özgür seçim ile determinizmin iç içe geçtiğini savunur (Torun, 2007: 135). Başlıca temsilcileri arasında Piaget, Kelly ve Beck yer almaktadır.

#### 1.4.4.1. Jean Piaget ve Kohlberg' in Bilişsel Gelişim Kuramı (1896 1980)

Jean Piaget, 1896 - 1980 yılları arasında yaşamış olan İsviçreli ünlü psikologdur. Piaget kuramı, bilme, anlama, yorumlama ve öğrenme eylemlerini gerçekleştirmeyi sağlayan zihinsel etkinliklerin genel adıdır. Bilişsel gelişim doğumdan başlayarak insanın, anlama/yorumlama ve öğrenme biçiminde hem nitelik hem de içerik açısından giderek yetkinleştiği bir sürece işaret etmektedir (<http://tr.wikipedia.org>).

Gelişimin temelinde genetik, deneyimler ve çevre etkileşimi bulunmaktadır. Birey, gelişim sürecinde yetişkinliğe doğru, somut olaylardan soyut düşünmeye ve benmerkezci yapıdan yansıtıcı, içsel öğrenmeye doğru ilerlemektedir. Öğrenme, kavramların yaşamdaki deneyimler içine yerleştirilmesi ve deneyimlerin de kavramlar içerisinde özümsemesi süreçlerinin karşılıklı etkileşimleri biçiminde açıklanmaktadır. Piaget'in deyimi ile zihinsel uyum, bu iki sürecin dengelenmesi ile oluşmaktadır (Gencel, 2007:123).

Piaget'nin bilişsel gelişim kuramındaki bir evrenin, daha önceki evrelerde kazanılan özellikler üzerine inşa olması gibi ahlaki gelişim de önceki evrelerde kazanılan kavramlar üzerine temellenmektedir (Yazgan; Bilgin, 2007: 226 ). Piaget'e göre çocukta ahlaki düşüncenin gelişmesi başlıca iki aşama halindedir. Ahlaki bir düşünceye henüz sahip olmayan çocukluk döneminde ilk etki, etraftaki aile büyüklerinin etkisiyle şekillenir ve otoriteci bir ahlaki özellik gelişir. Çocuk, bu otoriteci büyüklerin direktiflerini mutlak ve değişmez gerçek kabul eder. Bu dönem 7-8 yaşlarına kadar sürer. İkinci aşamada otonomi dönemine geçilir bu dönemde çocuk, ahlakı değişmez prensipler olarak değil karşılıklı anlaşmaya ve şartlara bağlı olarak değişebilen normatif bir sistem olarak görür (Yeşil; Aydın, 2007: 78).

Kohlberg, yaş ve ahlaki olgunluk arasında doğrudan bir ilişki olduğunu belirtmese de küçük çocuklar daha çok gelenek öncesi dönem özellikleri göstermekte ve daha büyük çocuklar ise daha çok gelenek sonrası tepkiler vermektedir. Evrelerin sırası kültürden kültüre değişmemekte ancak en son ulaşılan evre kültürler arasında ve aynı toplumda bireyler arasında farklılık göstermektedir ( Yazgan; Bilgin, 2007: 226 ).

#### **1.4.4.2. George A. Kelly' nin kişisel yorum kuramı (1905-1967)**

Kelly, 1905-1967 yılları arası yaşamış Amerikalı bir psikolog, terapist ve eğitimcidir. Kelly'nin kişisel yorum kuramı, kişinin fenomolojisine daha bilişsel bir yaklaşım sağlar. Kelly'e göre hedef kişilerin kendilerini ve sosyal dünyalarını yorumlamak ya da yapılandırmak için kullandıkları boyutları keşfetmek gerekir. Bu boyutlar kişinin kendi kişisel yorumudur ve Kelly'nin temel inceleme birimlerini oluştururlar ([www.pdrcliyiz.biz](http://www.pdrcliyiz.biz)).

Kelly, hepimizin dünyamızı anlamlandırmaya güdülü olduğunu söyler. İnsanları, başlarına ne geleceğine dönük kestirimlerde bulunmaya çalışan bilim adamlarına benzetir. Kelly, bu süreçte kullandığımız bilişsel yapıları kişisel yapılar olarak tanımlamıştır (Çoraklı, 2007: 21). İnsanlar, kuralcı bilim adamları gibi dünyayı gözlemler, test eder ve bu konuda kuramlar oluştururlar. İnsan denekler, tıpkı kendilerini gözlemleyen psikologlar gibi davranış oluşturur ya da soyutlar. Kendilerini ve dünyalarını kategorilere ayırır, yorumlar, etiketler ve yargılar. İnsanlar, tıpkı bilim adamları gibi gündelik yaşamda kendilerini engelleyen ve onları kendileri de dahil olaylar ve kişiler hakkında kendi yorumlarını oluşturmaya yönelten geçersiz kuramlarla da oyalanabilirler (Atkinson vd, 2002:480).

#### **1.4.4.3. Beck'in Bilişsel Kuramı (1921-)**

Beck'in bilişsel kuramına göre kişiliğin, sosyotropi ve otonomi olmak üzere iki boyutu vardır. Bu kuramda sosyotropi (sosyal aidiyet), bireyin diğerleri ile pozitif etkileşim gösterebilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Yüksek sosyotropi özellikleri gösteren kişiler için diğer insanlardan onay almak çok önemlidir. Bu bireylerin olumlu kendilik imgelerini sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından onaylanmaları, sevimleri, sayılmaları, önemsenmelerine bağlıdır. Otonomi ise bireyin bağımsızlığını, kişisel haklarını koruyabilme ve artırabilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Bu kişilik özelliği yüksek olan bireyler, kendi aktivitelerini yönlendirmekten, hedeflerine ulaşmaktan, çevrelerinde olup bitenleri kontrol etmekten ve başarılı olmaktan mutluluk duyarlar (Otacıoğlu, 2009: 37).

Bu kurama göre kişinin kendisini, çevresini ve geleceğini algılamasıyla, kendisini nasıl duyumsadığı ve kendisine nasıl davrandığı arasında bir etkileşim

bulunmaktadır. İnsanın duygusal tepkileri, karşılaştığı olayları algılama, tanıma ve yorumlama biçimine bağlıdır. Bu kuramda dört temel öge bulunmaktadır. Bu ögeler bilişsel üçlü (kişinin kendisini, çevresini, geleceğini aşırı bir biçimde olumsuz görmesi ve değerlendirmesi), olumsuz düşüncelerin otomatik olarak ortaya çıkması, bilgi işleme ve algıda sistematik hataların olmasıdır. Beck bilişsel kuramındaki sistematik hataları, seçici algılama, abartma, küçümseme, aşırı genelleme, bireyselleştirme, ya hep ya hiç tarzı düşünme, felaketleştirme ve keyfi çıkarsama şeklinde tanımlamıştır (Karakaya vd, 2007:156).

#### **1.4.5. Gestalt Terapi ve İnsan Doğası Kuramı**

Dayandığı kuramsal temelin özü, bütün, parçalardan oluşur ancak parçalar tek tek bütünü yansıtmazlar, belirlemezler, tersine bu parçalar bütünün özelliğine göre belirlenir (Yurtsever, 2009: 47-48). Bu kurama göre insanlar, doğuştan ne iyi ne de kötüdür. Her birey doğal olarak her türlü özelliğe sahiptir. Ancak bunlar çevre tarafından kabul edilmediği için insanlar bu özellikleri sahiplenmeyebilir. Örneğin; hem sevgi, hem şefkat hem de saldırganlık her bireyde bulunabilir. Ancak çevreyle etkileşimine bağlı olarak bu özelliklerden biri daha baskın hale gelebilmektedir. Gestalt kuramında birey, çevresi ile olan etkileşiminde holistik (bütüncül) bir şekilde ele alınmaktadır (Ünal, 2006: 14). Bu grupta yaralan kuramcılar arasında Kurt Lewin'in alan kuramına yer verilmiştir.

##### **1.4.5.1. Kurt Lewin'in Alan Kuramı (1890-1947)**

1890 yılında Almanya'da doğan, Münih ve Berlin Üniversitesinde Felsefe ve psikoloji eğitimi gören Kurt Lewin Freiberg, Alan kuramı ve bu kuramla ilgili kavramlarıyla tanınır (Yanbastı, 1990: 183).

Lewin'e göre kişiyi anlamak için onun çevresiyle olan ilişkilerini anlamak gerekir. Bu kuram, kişinin bütünlüğü üzerine vurgu yapar ve kişinin sınırlarından bahseder. Bu sınırlar birbirine geçirgen olan alanlardan oluşmuştur (Mete, 2006: 42).

Kişilik bir bölgeler sistemidir. Bir insanın içinde bulunan çeşitli bölgeler ve bunların sınırları dinamik bağımlılık içindedir. Bu bölgelerin bir kısmı iç, bir kısmı ise dış bölgelerdir. Dış bölgeler motor-algısal bölgelerdir. İç bölgeler ise çevre ile daha az iletişim içinde olup temel gereksinimlerin kaynaklandığı

bölgelerdir. Bu bölgelerde oluşan gerilim, duyguları; duygular da lokomasyonları doğurur (Yanbastı, 1990: 192).

Lewin, her kişinin ileriye yönelik davranışlarda bulunabilecek bir yapıya sahip olduğunu söyler. Davranışın belirleyicileri geçmişe değil ona aittir. Yaşam alanında bireyi çeken ve iten şeyler vardır. Bireyin tepkisi, öğrenmesi, kişiliği bunlara göre biçimlenir. Algı, duygu, zihinsel süreçler, kişinin yaşam alanına ve onun özelliklerine bağlıdır. İnsanların yaşam alanları farklı olduğu için birbirlerinden farklıdır. Ayrıca yaşam alanı içindeki alt sistemlerin kişiler içinde taşıdığı önem de farklıdır (Metz, 2006: 42).

#### **1.4.6. Biyolojik Kuramlar**

Biyolojik yaklaşıma göre kişilik, genetik yapıdan etkilenmektedir ve anatomikal konumda var olan zekânın kişilik gelişiminde önemli olduğu ileri sürülür (Whitworth, 2008: 924). Galton, Tyron, Gottesman, Newman, Freeman ve Holzinger, Eysenck, Cloninger, Thomas ve Chess bu grupta yer alan kuramcılardır. Bu kuramcıların kişilik ile ilgili yaklaşımları aşağıdaki genel olarak incelenecektir.

##### **1.4.6.1. Galton, Tyron, Gottesman, Newman, Freeman ve Holzinger'in Kişilik Kuramları**

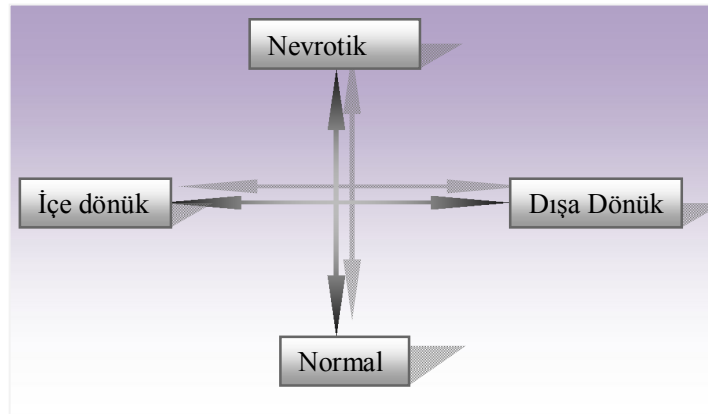
Kişiliği biyolojik açıdan ele alan bu kuramcıların temel yaklaşımı bazı kişilik belirtilerinin genetik özellikler taşıdığı görüşü üzerinedir. Örneğin, Galton, genlerle aileden kalma bazı özelliklerin zamanla aynı ailenin devamında görüldüğünü açıklamıştır. Tyron ise genetik ile zekâ arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Gottesman, ikizlerin davranışlarını inceleyerek benzer kişilik özelliklerinin genetik özelliklerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Newman, Freeman ve Holzinger, ikizler arasında ağırlık, vücudun fizyolojik yapısı ve zekâ düzeyinde benzerlikler olduğunu, bu benzerliklerin de benzer kişilik özellikleri oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir (Şimşek, 2006: 21).

#### 1.4.6.2. Hans Jurgen Eysenck'in Kişilik Boyutları Kuramı (1916-1997)

Eysenck'in kuramına göre kişilik, insanın gerçek veya gizil davranış örüntülerinin tümünü kapsar. Bunlar hem genetik hem de çevre etmenlerinden kaynaklanıp, karşılıklı etkileşim sonucu biçimlenir (Dursun, 2008: 25). Eysenck, kişiliği birbirinden bağımsız üç boyutta açıklamıştır. Kuram başlangıçta nevrotizizm ve dışadönüklük olmak üzere iki boyutlu olarak ortaya konmuştur. Daha sonra psikotizm boyutunu da eklenerek üç boyutlu hale getirilmiştir (İbrahimoglu, 2008: 98). Psikotizm boyutunu ise nevrotik ve normal olarak ayırmıştır. (İbrahimoglu, 2008: 98).

Şekil-4'de görüldüğü gibi bu modelde bireylerin kişilikleri, yatay ve dikey boyutlarda olmak üzere iki uç üzerinden değerlendirilmektedir. Yatay boyutun bir ucu içe dönük, diğer ucu ise dışa dönük kişilik özellikleriyle ilgilidir. İçe dönük olanlar sessizdir, insanlarla kolay iletişime geçemezler, çevreye karşı kapalıdırlar. Dışa dönükler ise insancıl, cana yakın, iletişime kolay geçerler. Modelin dikey boyutunda, nevrotik ve normal olmak üzere iki uç bulunmaktadır. Nevrotik uçta, kaygı, tedirginlik, alınganlık gibi özellikler bulunurken, normal uçta güven duygusu, düşünceli hareket etmek gibi nitelikler yer almaktadır (Erkuş; Tabak, 2009: 216).

Şekil-4: Eysenck'in Kişilik Modeli



Eysenck, kişilik oluşumunu dört düzeyde incelemektedir. Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Bu düzey, belirli uyarılara biyolojik ve kalıtsal özellikleri taşıyan düzeydir. İkinci düzey, bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özelliklerle ilgilidir. Üçüncü düzey, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışılmış davranışları arasından eğilimler

kazanma evresidir. Kişilik kalıpları bu evrede ortaya çıkar. Bu düzeyde süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik ve heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar. Kişiliğin dördüncü ve son evresi ise tip evresidir. Bu evrede baskın özelliklere göre belirgin tipler ortaya çıkar (Kaşlı, 2009: 21-22). Eysenck'in kişilik tiplerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar, kişilik tipleri başlığı altında yer verilmiştir (Bkz, syf.44).

#### **1.4.6.3. Cloninger'in Psikobiyolojik Kuramı**

Cloninger, kişiliğin iki temel bileşeni olarak mizaç ile karakterdeki normal ve anormal varyasyonları açıklayan boyutsal bir psikobiyolojik kişilik modeli geliştirmiş ve tanımlamıştır (Yazıcı, 2010: 12-13). Cloninger'e göre kişilik, değişen çevreye karşı uyumu ayarlayan bireysel psikobiyolojik sistemlerin karşılıklı etkileşimi olarak tanımlanabilir (Yazıcı, 2010: 12-13). Bu sistemler bilişi, duygu durumunu, kişisel dürtü kontrolünü ve sosyal ilişkileri düzenlemektedir. Bu bağlamda kişilik özellikleri, kişinin bizzat kendisini, diğer insanları ve bir bütün olarak dünyayı algılaması, onlarla ilişki kurması ve onlar hakkında düşünmesiyle ilgili olarak işleyen bir örüntüdür (Karakaş, 2009: 4) şeklinde açıklamıştır.

#### **1.4.6.4. Thomas ve Chess'in Kişilik Kuramı**

Kişiliğin oluşumunda biyolojik ve yapısal yatkınlığın önemini vurgulayan önemli kuramcılardan olan Thomas ve Chess, kişinin doğumundan ergenliğe kadar yaptıkları gözlemler sonucunda, ilerdeki pek çok kişilik özelliklerinin gelişiminde temel teşkil eden iki önemli özelliğin, çocukların aktivite biçimleri ve uyum yetenekleri olduğunu ileri sürmüşler. Daha sonra bu gözlemlerini genç erişkin döneme de taşıyarak kişiliğin, hayat boyu gelişim sürecine ışık tutmaya çalışmışlardır (Sayın; Aslan, 2005: 280).

#### **1.4.7. Kişilik Özellikleri (Trait) Kuramları**

Bu kuram, bireyler arasındaki sistematik farklılıklar ve benzerlikler üzerine odaklanır. Bir bireyin davranışları tamamen farklı bir durumdaki davranışları ile ilişkilidir (Whitworth, 2008: 924). İnsanlar, belirli bir tarzda davranma eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu davranış eğiliminin güçlü olması, insanın o kişilik özelliği açısından baskın olduğu anlamına gelir. Örneğin, dışa dönüklük

eğilimi yüksek olan insanlar, diğerlerine nazaran çevreleriyle daha fazla ilişki kurmaya yatkındır. İnsanlar, kişiliklerini oluşturan özelliklerin seviyesine göre birbirlerinden ayrılırlar (Isır, 2006: 51).

Kişilik özellikleri yaklaşımı, bireyin davranışının sosyal durumlar tarafından belirlendiğini, bireyin her türlü durumda aynı biçimde davranmadığını ve ayrıca bu yaklaşımın bireyin bir bütün olarak görünümünü yakalayamadığını, ancak özellik dediği parçalara ayırarak yapma bir görünümü oluşturdukları (Cüceoğlu, 2005: 431) yönüyle eleştirmişlerdir. En önemli temsilcileri arasında Gordon W. Allport, Raymond Cattell, Henry S. Odbert, William McDougall, Hanry Murray, Robert R. Mccrea ve Paul T. Costa yer almaktadır.

#### **1.4.7.1. Gordon W. Allport'un Ayırıcı Özellik Kuramı (1897-1967)**

Allport, 1897 yılında ABD'nin İndiana eyaletinde doğmuştur. Ekonomi, felsefe ve psikoloji eğitimi almıştır (Yanbastı, 1990: 207). Kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik ilk çalışma 1936 yılında Allport ve Odbert tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, Webster's New International Dictionary'i incelemiş ve bir kişinin davranışını diğerlerinden ayırdığını iddia ettikleri bir terimler listesi oluşturmuşlardır. Bu listeden genel davranışları eledikten sonra kişiliği tanımlamak için kullanılan yaklaşık 18000 kelimelik bir liste ortaya çıkarmışlardır (Deniz, 2010: 143).

Allport kişiliği, bireyin çevresine özel uyumunu belirleyen psiko-fizyolojik sistemlerin dinamik örgütü şeklinde tanımlamıştır (Mehmedoğlu, 2004: 64). Dinamik örgütlenme, sürekli değişen ve gelişen özelliklerle uyuma yönelik bir işlemdir. Psiko-fizyolojik sistemler ise alışkanlıklar, özel ve genel tutumlar ve diğer psikofizyolojik sistemleri kapsar (Yanbastı, 1990: 207). Allport, Psiko-fizyolojik eğilimlere özellik adını vermektedir. Özellik, kişiliğe temel özelliklerini veren davranış kalıplarının genel adıdır (Dal, 2009: 70). Bu kuram, ortak özellikler ve kişisel eğilimler arasındaki fark üzerine kurulmuştur. Ona göre kişiliği oluşturan ortak özellikler mevcuttur. Ancak bu ortak özelliklerin dışında tamamen eşsiz ve tek olan özellikler de vardır. Bu eşsiz özelliklere kişisel eğilimler adı verilmektedir. Allport'un bu eşsiz

özellikleri üzerinde durması onun geleneksel olan ortak özellikler kuramından ayrıldığını gösterir (Güney, 2006: 201).

Allport'a göre insan kişiliği, kendi içinde kapalı ve kendine özgü bir sistemdir. Burada kişilerarası ilişkiler, kültür ve roller ancak insan kişiliği hakkında bilgi veren kaynaklardır. Fakat doğrudan rol oynayan etmenler değildir. Bireyin güdeleri, treyt veya eğilimleri ve kişisel stili onun kişiliğinin en önemli paraçalarıdır. Kişiliğin ölçümünde amprik kıstaslar ortaya koymayı, kişilik gelişiminde sosyo kültürel etmenlere yeterince değer vermeyişi yönüyle bu kuram eleştirilmiştir (Yanbastı, 1990: 213).

#### **1.4.7.2. Henry Murray'ın Kişilik Kuramı (1893-1988)**

1893 yılında New York kentinde dünyaya gelen, tarih ve tıp eğitimi gören Henry Murray, insan gelişimi ve kişiliğinde hem biyolojik faktörlerin, hem bireysel özelliklerin ve hem de bunların kontrollü incelenmesinin önemini savunan önemli psikologdur (Yanbastı, 1990: 196). Bu kuram, psikanalitik ve ayırıcı özellik yaklaşımının bir karışımıdır (Dal, 2009: 75). Murray'a göre kişilik, birbirine bağlı tüm bu faktörlerin karşılıklı etkileşimiyle, zaman içinde şekillenen bir bütündür (Dursun, 2008: 22). Kişiliğin temeli olarak psikolojik kökenli gereksinimleri göstermiştir. Bu gereksinimler, kişinin gereksinim hiyerarşisinde aldığı yere ve içinde bulunduğu duruma göre o kişinin davranışını etkileyecektir (Çoraklı, 2007: 15). Gereksinimler, başarı, bağlanma, özerklik, bağımsızlık ve güç gereksinimidir. Başarı gereksinimini olabildiğince çabuk ve olabildiğince iyi yapma eğilimi olarak tanımlamıştır. Murray, başarının bir gereksinim olduğunu çünkü bireylerin engelleri aşmayı ve yüksek standarda ulaşmayı, kendini ve rakiplerini geçmeyi, diğerlerine baskın olmayı, yeteneklerini geliştirerek özsaygıyı arttırmayı istediklerini öne sürmüştür. Bağlanma gereksinimi yüksek kişileri, insanlarla ve arkadaşlarıyla olmaktan hoşlanan, insanları hemen kabullenen, arkadaşlık kurmak ve sürdürmek için çaba sarf eden kişiler olarak tanımlamıştır. Özerklik gereksinimini ise etki yada zorlamaya karşı direnç göstermek, otoriteye karşı gelmek, özgürlük aramak, bağımsızlık için çabalamak ifadeleriyle açıklamıştır. Baskınlık/güç gereksinimi Murray tarafından diğerlerini etkilemek, kontrol etmek, ikna etmek, yasaklamak,

emretmek, önderlik etmek, yönetmek, sınırlamak, grubun davranışını örgütlemek ifadeleriyle açıklanmıştır (Dal, 2009: 75).

Murray, psikanalitik kuramı deneysel operasyonlarla incelemiş ve bu kuramı kanıtlanabilir veya reddedilebilir bir konuma getirerek akademik psikologlara sunmuştur. Freud'un kuramına gözlenebilir ve ölçülebilir bir duruma getirmiş olması psikanalistler arasında saygınlık kazandırmıştır. Ancak kuramın yeni bir şey getirmediği, orijinal olmadığı, çok karmaşık olduğu, yer yer anlaşılmaz olduğu ve sistem olarak bütünlük göstermediği gerekçesiyle eleştirilmiştir (Yanbastı, 1990: 196-205).

#### **1.4.7.3. Raymond B. Cattell'in Kişilik Özellikleri Kuramı (1905-1998)**

1905 yılında İngiltere'nin Staffordshire kentinde dünyaya gelen, fizik, kimya ve psikoloji eğitim gören ünlü Psikolog Raymond B. Cattell'e göre kişilik, bireyin belli bir duruma vereceği tepkilerin önceden tahmin edilebilirliğidir (Yurtsever, 2009: 54). Kişiliğin açıklanmasında temel unsur özelliktir. Özellik, genel tepki eğilimlerin ve göreceli olarak sürekli olan davranışın şeklini ifade eder ve kişiliğin parçalarını oluşturur (Yakut, 2006: 53). Cattell'in kimya bilimindeki elementler tablosundan esinlenerek kurguladığı ölçümlenebilir faktörlere dayalı (Ersoy, 2009: 100) kuramın temeli, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması veya belirli bir hiyerarşi içinde oluşması esasına dayanır (Kaşlı, 2009: 21-22).

Cattell'in çalışmalarının yönlendiren ana hedef, kaç tane temel kişilik özelliğinin bulunduğunu keşfetmektir. Cattell, birbiriyle ilişkili özellikleri gruplayarak ve birbirinden bağımsız olanları ayırarak, kişiliğin temel yapısını belirleyebileceğini öne sürmüştür. Bu yapıyı oluşturmak için faktör analizi adlı bir istatistik teknik kullanmıştır (Mete, 2006: 37). Faktör analizi, benzer karakteristikler taşıyan kişilik özelliklerinin aynı kategoriye sokulduğu istatistiksel bir işlemdir. Örneğin, utangaçlık ve sessizlik birbirine o kadar benzer özelliklerdir ki, ikisi de utangaçlık kategorisinde yer alabilir (Miller; Shelly: 142).

Cattell, kişilik çalışmalarına Allport ve Odbert'in kişiliği tanımlamak amacıyla hazırladığı 4500 isimden oluşan özellikler listesi üzerinde çalışarak başlamıştır (Dal, 2009: 79-80). 4.500 kelimelik havuzdan faktör analizi yöntemiyle

önce 180 etmen, daha sonra 42 ve en son 16 etmen seçilerek belirlenmiştir (İbrahimoğlu, 2008: 98). Bir dizi faktör analizinden sonra Cattell, kişiliğin yapısını oluşturan 16 temel ayırıcı özellik bulunduğunu tespit etmiştir ve 1949 yılında On Altı Faktörlü Kişilik Testi'nin ilk halini yayınlamıştır (Çoraklı, 2007: 22). 16 temel kişilik özelliğinden (sıcakkanlılık, problem çözme, canlılık, kurallara bağlılık, strese dayanıklılık, girişkenlik, baskınlık, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyut düşünme, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, mükemmeliyetçilik, kendine yeterlik, gerginlik, ketumluk) oluşan bir liste elde etmiştir. Bu özellik yaklaşımı, beş faktör kuramının temelini oluşturmuştur (Deniz ve Erciş, 2010: 143).

#### **1.4.7.4. Robert R. McCrea ve Paul T. Costa'nın Beş Faktör Kuramı**

Costa ve McCrae, kişilik kavramına boyutsal yaklaşım getiren günümüz kuramcılarındandır. 1978'de geliştirdikleri model ilk önce sadece nevrotiliklik, (neuroticism), dışa dönüklük (extraversion) ve deneyime açıklık (openness to experience) kavramlarını kapsarken, daha sonra bu kavramlara uzlaşabilirlik (agreeableness) ve sorumluluk (conscientiousness) kavramlarını da ekleyerek beş faktörlü bir kişilik modeli geliştirmişlerdir (Sayın; Aslan, 2005: 280).

Beş faktör kişilik modeli, temel olarak, bireylerin kişilik kalıplarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucu geliştirilmiştir (Solmuş, 2008: 63-64). McCrae ve Costa tarafından, "faktör" adını verdikleri davranış değişkenlerinin büyük insan gruplarının çok yönlü ölçümü ve puanlaması sonucunda kişiliğin beş faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Kişiliğin beş boyutta açıklanması çalışmaları 1960'lı yıllarda başlamış, 1980 ve 1990'larda hız kazanmıştır (Kaşlı, 2009: 26). Son yirmi yıl içinde kişiliğinin en belirgin yönlerini tanımlamak için kullanılabilen sıklıkla beş büyükler olarak adlandırılan beş faktör kişilik modeli üzerinde uzlaşma sağlanmıştır (Judge vd, 2002: 530). Bu beş faktörün genel özellikler aşağıda yer verilmiştir.

**1-Dışadönüklük (Extraversion):** Dışadönüklük boyutu aslında dış dünyaya açık olma ile ilgilidir. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip olanlar, başkalarıyla beraber olmayı seven, sosyal, enerji dolu ve aktif, uyanıklık, heyecan ve mutluluk gibi özellikler içerir (Chapman vd, 2009: 579). Grup içinde konuşmayı severler,

kendilerini ifade eder ve dikkat çekerler. Başkalarına karşı sıcak ve sevecendirler (Erciş; Deniz, 2008: 304). Dışa dönüklük, zaman zaman pozitif duygusallık olarak adlandırılmaktadır (Zalewska, 2010:979). Olayların pozitif yönlerini ele alarak daha az stresli yaşam elde ederler (Mete, 2006: 47). Dışadönüklüğü düşük olan (içedönük) bireylerin ise genelde sessiz, çekingen, utangaç, sıkılğan bireyler olduğu görülür (Solmuş, 2008: 64).

**2-Uyumluluk/Yumuşak başlılık / Uzlaşmacı (Agreeableness):** McCrae ve Costa, uyumluluk kavramının uyumlu bireylerin diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurma yeteneğine dayanan mutlulukla yakından ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir (Dede, 2009: 60). Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar (Zel, 2001: 31). Bu boyutun olumsuz ucunda yer alan kişiler ise soğuk, kavgacı ve kaba olurlar. Başkalarına karşı düşmanca davranışlarda bulunur ve kayıtsızdırlar. Ben merkezlidirler. Kincidirler ve başkalarına karşı kıskançlık duyguları beslerler (Demirkan, 2006: 59).

**3-Özdisiplinlilik/Özdenetimlilik/Sorumluluk(Conscientiousness):** Teorik olarak özdenetimli kişilik özelliği, işyerindeki davranışların önemli bir belirleyicisi olabilir. Öz denetimliliği yüksek bireyler, genellikle uzun dönem planlar yaparlar. Bu nedenle beş faktör kişilik özelliklerinin performans ve iş tatmini üzerinde bağlantısının çok tutarlı olması şaşırtıcı değildir (King vd, 2005: 591). Özdenetimli bireyler, güvenilir, sorumluluk sahibi, organize olabilen, düzenli, çalışkan, başarı odaklı, azimli, amaçlı ve sistemli olarak tanımlanır. Buna ek olarak, özdenetimli bireylerin, tüm meslek gruplarının genelinde iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Liu and İpe, 2010: 245). Sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı, etik ilke ve değerlere belirgin bir biçimde bağlı, başlanan bir işi bitirebilme becerisine sahip olma ve eyleme geçmeden önce dikkatli bir biçimde düşünme eğilimindedirler. Sorumluluk boyutunun olumsuz ucunda bulunan dürtüsel insanlar ise dikkatsiz, dağınık, düzensiz ve kendilerini kontrolden uzak tutan insanlardır (Demirkan, 2006: 61). Organ and Lingl, özdenetimli kişilik özelliğinin genel olarak iş

bağlılığı eğilimi göstermesi nedeniyle iş tatmini ile ilişkili olması gerektiğini ileri sürer (Judge vd, 2002: 531).

#### **4-Nevrotiklik/Duygusal Denge (Neuroticism/Emotional Stability):**

Nevrotiklik, negatif duygusallık olarak adlandırılmaktadır (Zalewska, 2010: 979). Kişinin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, kuruntulu olması, mahçup olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır (Aktaş, 2006: 10; Mete, 2006: 51). Nevrotiklik yada negatif duygulanım deneyimi eğilimi, depresyon, endişe ve öfkenin yanı sıra duygusal istikrarsızlık gibi özellikleri içerir (Chapman vd, 2009: 579); İş araştırmalarında, daha çok tetikte ve karar almada düşünmeden hareket eden bireyler olarak görülebilmektedir (Di Fabio; Palazzeschi, 2009: 136-137). Ayrıca düşük sinirliliğe veya yüksek duygusal tutarlılığa sahip kişiler sakin, kendinden emin ve genellikle kontrollüdür. Buradan hareketle, nevrotiklik düzeyi yüksek insanlar, düşük olan insanlara göre günlük olaylar karşısında daha sık stres yaşarlar (Aktaş, 2006: 10; Mete, 2006: 51). Costa ve McCrae'ye göre nevrotik kişiler, hayatla başa çıkmakta ve kendi dürtülerini kontrol etmekte daha çok zorlanmaktadırlar (Bardavit, 2007: 20). Nevrotiklik tanımını belirten bileşenlerden biri endişedir. Bu nedenle nörotizm ve işle ilişkili endişe arasında önemli derecede birbirine bağlılık beklenebilir (Zalewska, 2010: 979).

#### **5-Deneyime Açıklık (Openness/Openness to Experience):**

Deneyime açıklık boyutu, araştırmacılar arasında üzerinde en az fikir birliğine varılan boyuttur. Norman, bu boyutu kültür olarak adlandırırken, Hogan, Peabody ve Goldberg zekâ olarak adlandırmıştır. Costa ve diğerleri ise bu boyutu deneyime açıklık olarak adlandırmıştır (Tomrukçu, 2008: 33). Bu özellikleri taşıyanlar genelde sanatsal, hayal gücü kuvvetli, algılaması güçlü ve yaratıcı eğilimleri yüksek özellikleri kapsar. Ayrıca deneyime açıklık, orijinal deneyimler, fikirler, insanlar ve aktivitelere ilgi duyan bir boyuttur (King vd, 2005: 592; Chapman vd, 2009: 579). Deneyime açıklık boyutu, özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar. Açıklık boyutu düşük olan kişiler, daha gelenekseldir ve yeni bir şeydence bilineni tercih ederler (Aktaş, 2006: 10; Yürür, 2009: 27).

**Tablo-1: Beş Faktör Kişilik Özelliğinin Temel Faktörleri**

Genel Özellikleri	Faktör Adı			Genel Özellikleri
mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	İçe dönük	DİŞA DÖNÜKLÜK	Dışa Dönük	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	Dik başlı	UZLAŞMACI/ YUMUŞAKBAŞLILIK /GEÇİMLİLİK	Yumuşak başlı	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	Düşük öz denetim	ÖZDENETİMLİLİK /SORUMLULUK	Yüksek özdenetim	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, Engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız,	Tutarlı duygusal durum	DUYGUSAL TUTARSIZLIK	Değişken duygusal durum	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
Muhafazakar, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut pratik	GELİŞİME AÇIKLIK	Deneyime açıklık	Analitik düşünen, duyarlı, ilgili, alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı,

**Kaynak:** DEMİRKAN, Selcen, “Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.64, 2006.

Tablo-1’de beş faktör kişilik özelliğinin temel özelliklerine yer verilmiştir. Kişilik ölçeklerinde düşük veya yüksek puan alanların genel özellikleri kısaca açıklanmıştır.

Geçmişten günümüze kadar kişilik özelliklerini açıklayan pek çok kuram bulunmaktadır. Ancak son 20 yılda kişiliğin temel olarak 5 faktörden oluştuğu görüşü hâkim olmaya başlamış ve birçok araştırmacı tarafından fikir birliğine varılmıştır. Kişilik özelliklerinin beş faktör sınıflandırılması psikoloji, sosyoloji, pedagoji ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaktadır.

### 1.5. KİŞİLİK TİPLERİ

Kişiliği tanıyıp anlama ve değerlendirme girişimleri çok eski zamanlarda başlamıştır. Kişilik özellikleri ve bunlarla ilişkili birbirinden farklı tiplerin gruplanması ve tanımlanmasına ilişkin araştırmalar başlıca iki temel üzerinde sürdürülmüştür. Bunlardan birinde kişilikle beden yapısı arasında bağlantı aranmış, diğerinde ise kişilik, beden yapısından ayrı olarak ruhsal ve toplumsal özellikleriyle tiplere ayrılmıştır. Zamanla ikinci görüşü benimseyenlerden bir bölümü, kişilik

yapılarını ruhsal çözümlene ve derinlik ruhbilimi açısından da tiplere ayırmaya çalışmışlardır (Tomrukçu, 2008:3). Hippocrates ve Kant, Spranger, Freud, Jung, Eysenck, Kretschmer, Sheldon, Holland, Fromm, Seagal, Friedman ve Rosenman, Littauer ve Littauer kişilik tiplerini şöyle açıklamaktalar.

### **1.5.1.Hippocrates'in (M.Ö. 460–377) Kişilik Tipleri**

Hippocrates, bedensel yapıyı dikkate alan kişilik tiplerini 4 gruba ayırmıştır. Beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hippokrat, mizacı dört grupta inceleyerek dört tip belirlemiştir. Bunlar, neşeli miçaç, soğukkanlı miçaç, kızgın ve melankolik mizaç. Kısaca şu şekilde açıklanmıştır (Soysal, 2008: 8; Zel: 2001: 28):

- Neşeli mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
- Soğukkanlı mizaç: Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
- Kızgın mizaç: Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.
- Melankolik mizaç: Sıkılgan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir.

### **1.5.2. Spranger'in Kişilik Tipleri**

Alman ruhbilimci Spranger, kişilik yapılarını teorik, politik, estetik, ekonomik, sosyal ve dindar tip olmak üzere 6 farklı kişilik tipi olduğunu ileri sürmüştür (Şimşek, 2006: 18). Bu kişilik tipin genel özellikleri tablo 2' de gösterilmektedir.

**Tablo-2: Spranger'in Kişilik Tipleri**

KİŞİLİK TIPLERİ	ÖZELLİKLERİ
<b>Teorik</b>	Gerçeği keşfetmeye, gözlemeye ve sonuçlandırmaya ilgi duyar. Hayattaki gerçek amacı, bilgisini sistematize etmek ve yönetmektir.
<b>Ekonomik</b>	Yararlı olan nesnelere aşırı derecede ilgi gösterir. Zengin olma merakı vardır. Kuramdan çok pratikliği sever, estetikten çok kullanışlılığı sever.
<b>Estetik</b>	Şekil, düzen, ahenge karşı ilgilidir. Estetiğe önem verir. Bütün işlerinde bu özellikleri arar.
<b>Sosyal</b>	Sosyal insan diğer insanlarla ilişkilere önem verir. Başkalarının işleri ile ilgilidir. Sıcak ve insancıl görünümüdür. İnsanları sever.
<b>Politik</b>	Politik insan için güç önemlidir. Politika veya benzeri etkinliklerde her zaman güçlü ve lider olmayı ister. Başkalarını yönetmeyi çok sever.
<b>Dini</b>	Evrende iyi bir yaşama düzeni sağlanması ile ilgilenir. Bunun kendi inanışları yoluyla olabileceğine inanır. Çok az kişi bu sınıflandırmalarda belirtilen kalıplara tıpa tıp uyar. Genelde bireyler bu sınıflandırmalarda belirtilen ortak değerlere, ortak özelliklere sahiptir.

**Kaynak:** www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf,  
Erişim tarihi, 06.11.2009

### 1.5.3. Freud'un Kişilik Tipleri

Freud'a göre id, ego ve süper egonun herhangi birisi daha etkin olduğunda üç farklı kişilik tipi ortaya çıkar. Bunlar, erotik tip, narsist tip, obsesif tip. Erotik tip, Freud'un tanımıyla sevgi kaybetme korkusuyla yaşar ve özellikle kendisinden sevgiyi sakınanlara bağımlı olarak yaşar. Obsesif tip, vicdanıyla mücadele eder. Narsist tip ise kendini yaşatma ve devam ettirme savaşındadır (<http://www.aof.anadolu.edu.tr>). Tablo-2'de erotik, obsesif, narsist kişilik tiplerinin karakteristik özellikleri açıklanmıştır.

**Tablo-3: Freud'un Kişilik Tiplerinin Özellikleri**

Erotik Tip	Obsesif Tip	Narsist Tip
<ul style="list-style-type: none"> <li>Başkaları ile olmayı ve Kalabalığı sever.</li> <li>Kendisini ve başkalarını, popüler, doğru olanı yapmak, toplumsal baskı gibi değerlerle ölçer.</li> <li>Abartmayı sever.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kolay kolay etkilenmez.</li> <li>Obsesif ve rasyonel olmakla övünür.</li> <li>Basit olayları karmaşık bir biçimde yorumlar.</li> <li>Eleştirir, şüphecidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kusuru başkalarına atar.</li> <li>Başkalarıyla ilişkilerinde kendini beğenir.</li> <li>Kendisiyle ilgili endişelerin farkında değildir.</li> <li>Kendisinden memnundur.</li> </ul>

Kaynak : <http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf>, erişim tarihi ,06.11.2009

### 1.5.4. Jung'un Psikolojik Tipleri

Jung'un psikolojiye katkısı büyük ölçüde psikolojik tipler üzerindeki çalışmalarında görülür. Jung'a göre iki temel tip bulunur: İçe dönük ve dışa dönük tipler (Dede, 2009: 56-55). Bu tiplerine ilişkin özellikler tablo-4' de belirtilmiştir.

**Tablo-4: Jung'ın Karakter Tipleri**

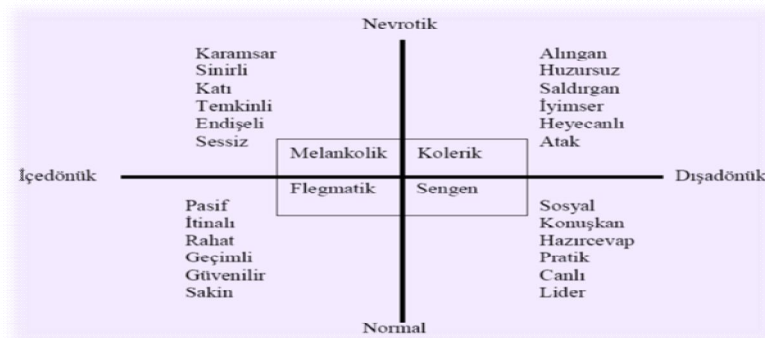
Dışa dönük	İçe dönük
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dışa dönüktür.</li> <li>Dış dünyaya yönelir. Dış dünyayla olumlu yaratıcı ilişkiler kurmakta güçlükle karşılaşmaz.</li> <li>Beklemenin bir yarar sağlamayacağını düşünür.</li> <li>Değişiklikleri, yenilikleri sever.</li> <li>Çabuk kırılmaz.</li> <li>Zorluklar karşısında cesaretini kaybetmez.</li> <li>Genel olarak, önce tasarladığı işi yapmaya başlar. Bu işle ilgili düşüncelerini sonraya bırakır.</li> <li>Kararsızlık göstermez.</li> <li>İşlerinde geç kalmaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendisine dönüktür.</li> <li>Anılar, hayaller dünyasında yaşar.</li> <li>Bir şey yapmaya başlamadan önce uzun uzun düşünür.</li> <li>Yapacağı işin sonuçlarını kendi kendine tartışır, sakıncalı yanların olup olmadığını anlamaya çalışır. Bu nedenle karar vermekte zorlanır, zaman kaybeder, işin gecikmesine neden olur.</li> <li>Utangaçtır, çevresine uymakta güçlük çeker.</li> <li>Kendisine, dolayısıyla başkasına güvenmez bunun sonucu olarak, başkasıyla kurduğu, ama zorlukla kurduğu ilişkilerinde kuşku duymak tan kendini alamaz.</li> </ul>

**Kaynak:** VEZNEDAROĞLU, Levent R.; ÖZGÜR, Oytun A., "Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri", S.5, 2005, [http://ilkgogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02\\_m1.pdf?ref=sex%C5%99ehop.com](http://ilkgogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02_m1.pdf?ref=sex%C5%99ehop.com), erişim tarihi, 02.12.2009.

### 1.5.5. Hans Eysenck'in Kişilik Tipleri

Eysenck'e göre kişilik, nitelik ve tip kavramlarının bileşimidir. Niteliğin, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerin bütününden; tipin ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluştuğunu belirtmiştir (Öktem, 2009: 25).

**Şekil-5 Eysenck'in Kişilik Tipolojisi**



**Kaynak:** ÖKTEM, Uğur, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.26, 2009.

Şekil-5’de Bu tipler ve genel özellikleri gösterilmektedir. Eysenck’in kişilik tipolojisi iki temel faktörü ele almaktadır. Bunlardan biri, nevrotik yada normal olmak, diğeri ise içedönük yada dışadönük olmaktır. Bu iki temel faktör sonucunda dört kişilik tipi oluşmaktadır (Öktem, 2009: 25).

### **1.5.6. Ernst Kretschmer’in Kişilik Tipolojisi**

Bireyin beden yapısı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer üç tip belirlemiştir. Bunlar;

- Atletik tip
- Astenik tip
- Piknik tip

Uzun boylu, kasları gelişmiş, lider olma eğilimi kuvvetli olanlar atletik tipi temsil ederken; uzun ve ince yapılı, soğukkanlı, inatçı, alıngan ve kindar olanlar astenik tipi; orta boylu, şişman, kasları yumuşak, dış dünyaya açık, açık kalpli ve iyimser olanlar ise piknik tipi temsil etmektedirler (Soysal, 2008: 8).

### **1.5.7. Sheldon’un Kişilik Tipleri**

Sheldon, bireylerin bedensel yapılarına şu varsayımları öne sürmüştür: Bedenin fiziksel yapısı, davranışları etkileyen temel faktördür; biyolojik kalıtsal etmenler davranışı etkiler; beden yapısı ile davranışlar arasında nesnel değişkenler vardır, bunlar ölçülebilir, nesnel devamlı değişkenlerdir (Saltürk, 2006: 83). Sheldon, bireylerin bedensel yapılarına göre kişilik tiplerini belirlemiş ve üç tip önermiştir. Bunlar (Gençoğlu, 2006: 28);

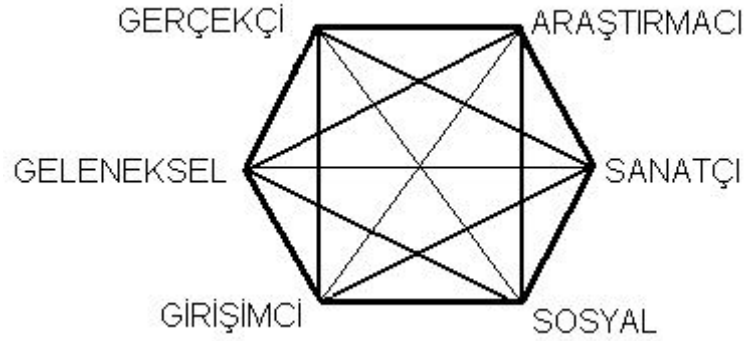
- Mezomorf: Kuvvetli, gelişmiş beden yapısında kaba bir tiptir,
- Ektomorf: İnce uzun beden yapısı içinde sakin ve utangaç bir tiptir,
- Endomorf: Kısa ve tumbul beden yapısı içinde neşeli bir tiptir.

### **1.5.8. John Holland’ın Altı Kişilik Tipi**

Holland, belli kişilik özelliklerine sahip bireylerin, belli tanımlanabilir nitelikteki işlere ilgi duyduklarını ve bu işler için uygun oldukları varsaymaktadır. Holland’a göre meslekler yürütüldükleri çevre bakımından altı grup olup, bu meslekleri yapacak kişilik tipleri de altı adettir. Kişilik tipleri arasındaki ilişkileri

göstermek üzere, tipleri Şekil-6’da görüldüğü gibi bir altıgen çevresinde, belli bir biçimde düzenlemiştir (Pilavcı, 2007: 32-35).

**Şekil-6 : Holland’ın Kişilik Tipleri**



**Kaynak:** Pilavcı, Dilek, “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.36, 2007

Şekil-6’da yer alan kişilik tipleri şu şekilde açıklanmaktadır (Mete, 2006: 23; Ulaşım, 2004: 33-34):

- Gerçekçi Tip (Realistic): Bu tip, saldırgan özellikler gösterir, fiziki güç, kuvvet ve koordinasyonu gerektiren işlerde başarılıdır. Uygun meslek, çiftçilik ve ormancılıktır.
- Araştırmacı Tip (Investigative): Duygudan ziyade, düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygundur. Uygun meslek biyoloji, matematik ve muhabirliktir.
- Sanatçı Tip (Artistic): Kendini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek, duygusal tiptir. Uygun meslek sanatçı, müzisyen ve yazarlıktır.
- Sosyal Tip (Social): Entelektüel ve fiziki aktivitelerden ziyade bireyler arası ilişkilerde başarılıdırlar. Uygun meslek, dış ilişkiler, sosyal hizmet ve klinik psikolojidir.
- Girişimci Tip (Enterprising): Sözel yeteneği kuvvetli, başkalarını kolay etkileyen, güç ve statüyü bu yolla kolay edinen tip. Uygun meslek hukuk, halkla ilişkiler, küçük ticari şirket yöneticiliğidir.

- Geleneksel (Konvensiyonel) Tip: İnsanların faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve organizasyon içindeki bireylerin güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan kişiliktir. Uygun meslek finans, muhasebe, yönetimidir.

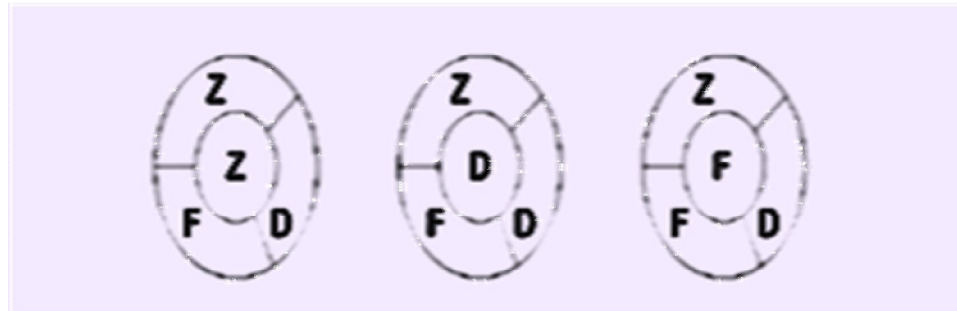
### 1.5.9. Erick Fromm'un Kişilik Tipleri

Fromm, nevrozları insan varoluşunun temel ikileminden kaynaklanan gerilimlerden kaçış mekanizmaları olarak görmüş ve kullanılan bu mekanizmalar ile ilişkili bazı kişilik tipleri tanımlamıştır (Mehmedoğlu, 2004: 59). Bu kişilik tipleri; alıcı, sömürücü, biriktiren, pazarlayıcı yönelimli kişiliktir (Usal; Kuşluvan, 2002: 97). Alıcı kişilik, büyüsel bir yardım ediciye bağımlı hale gelir; sömürücü kişilik, başkaları üzerinde güç kullanarak onları sömürür; biriktirici kişiliğin güvensizliği ve yitirme korkusu biriktirmesine ve tutmasına sebep olur; pazarlayıcı kişiliğin otomatik uyma eğilimi vardır, benliğini bir meta gibi satar ve değeri başarı terimleriyle tanımlanır.

### 1.5.10. Seagal'in Kişilik Tipleri

Seagal'in "kişilik dinamikleri" başlığı altında yaptığı bir araştırmaya göre kişilik yapıları, üç temel kişilik boyutu üzerine inşa edilmiştir. Bu boyutlar; zihinsel(Z), duygusal (D) ve fiziksel (F) boyutlardır (Dede, 2009. 66-67).

**Şekil-7: Seagal'in 3 Temel Kişilik Yapısı**



**Kaynak:** ZEL, Uğur, (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1.Bs.,S.46

Şekil-7'de görüldüğü gibi zihinsel boyut, akıl ve düşünme ile duygusal boyut, hislerle ve ilişkilerle; fiziksel boyut ise vücut ve hareket ile ilgilidir. Bu üç temel kişilik boyutu her bireyde değişik oranlarda bulunmaktadır. Ancak, bir boyut diğerine kıyasla daha baskındır. Baskın boyuta bağlı olarak, zihinsel merkezli,

duygusal merkezli ve fiziksel merkezli olmak üzere üç temel kişilik yapısı ortaya çıkar (Dede, 2009. 66-67).

### 1.5.11. Friedman ve Rosenman'ın A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapısı

A tipi ve B tipi kişilik ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarını da temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar. Araştırmaları onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürmüştür (Durna, 2005: 277). Friedman ve Rosenman çalışmaları sonucunda A tipi ve B tipi olmak üzere iki farklı kişilik tipi belirlemişlerdir.

Şekil-8: A ve B Tipin Kişiliğin Özellikler ve Davranışları



**Kaynak:** ÖKTEM, Uğur, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.29, 2009.

Şekil-8'de A ve B tipin genel kişilik özellikleri ve davranışları gösterilmiştir. Buna göre **A tipi kişilik** özelliğinde olan insanlar, zamanla sürekli boğuşan, kısa sürede birçok işi başarmaya çalışan, rekabetçi, saldırgan ve aşırı duyarlı, sabırsız,

çoğunlukla birçok işi aynı anda yapmaya çalışan, telaşlı, hızlı konuşan ve konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışan tiplerdir (Öktem, 2009: 9) olarak belirlemişlerdir. **B tipi kişilik** özelliğine sahip olanlar ise tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayın ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder (Durna, 2005: 278).

Friedman ve Rosenman, insanların tamamen A tipi yada B tipi olamayacağını, bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir (Durna, 2005: 279).

### 1.5.12. Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipleri

Littauer ve Littauer kişilik tiplerini başlıca dört boyutta ele almışlardır. Bunlar, popüler optimistler, mükemmeliyetçi melankolikler, güçlü kolerikler ve barışçıl soğukkanlılar olmak üzere kişiliği dört farklı tip olarak ele almışlardır. Kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Soysal, 2008: 11) :

Popüler optimistler, bir toplulukta çabuk seçilirler ve göze batarlar, konuşurken beden dillerini özgürce kullanırlar, yaratıcı ve üretkendirler. Cıvıl cıvıl yerinde duramayan tiplerdir. Eğlence, kaçış ve heyecan vaat eden her aktiviteye katılma eğilimleri oldukça yüksektir. Çalışma ortamları oldukça dağınıktır.

Mükemmeliyetçi melankolikler, kendileri de dâhil, çevrelerindeki her şey mükemmel ve düzenlidir, gizlilikten hoşlanırlar, kusursuz görünürler.

Güçlü kolerikler ise genelde dış görünüşe değil hızlı bir yaşam tarzına önem veren, işyerinde gösterişten uzak duran ve beden dilini etkili kullanan kimselerdir.

Barışçıl soğukkanlılar; her durumun insanıdır, karmaşık olmayan kişiliğe sahiptirler, yumuşak başlıdır, durgun, soğukkanlı ve düzenlidirler, sabırlı ve dengelidirler, hayatla barışık yaşarlar, yönetme yetenekleri vardır, sorunları enine boyuna düşünürler, diğer insanlarla kolay anlaşılır (<http://mephosting.com>).

### 1.5.13.Enneagram Kişilik Tipleri

Kişilik tiplerini inceleyen bir metodoloji olan Enneagram, insanları; dünyaya bakış açlarına, dünyayı algılayıp değerlendirme ve tepki verme şekillerine göre 9 farklı kişilik tipine ayırır (<http://www.dokuznokta.com/Desktop Default.aspx>). Bu tipler ve genel özellikleri tablo-5’de belirtilmiştir.

**Tablo-5: 9 Farklı Kişilik Tipin Genel Özellikleri**

KİŞİLİK TİPİ	ÖZELLİKLERİ	Güçlü yönler	Zayıf yönler
<b>1. Mükemmeliyetçi</b>	Kendilerini ve çevrelerindeki kişileri geliştirmek için çok çalışırlar. İç sesleri onlara mükemmel olduğunu söyleyene kadar o iş üzerinde çalışırlar. Başkalarının da bu şekilde çalışmalarını beklerler.	Kalite odaklı, disiplinli, detaycı, planlı, öğretici	Eleştirel, savunmacı, esnek olmayan, sabırsız, önyargılı
<b>2. Yardımsever</b>	İhtiyaç duyulan kişi olmaktan, insanlarla ilgilenmekten ve onlara yardım etmekten hoşlanırlar. İlişkilere çok önem verirler. Kendi ihtiyaçlarının farkında olmazlar. Aşırı fedakârlardır.	Empatik, iyi dinleyici, arkadaş canlısı, anlayışlı.	Alıngan, sahiplenici aşırı duygusal, sitemkâr, aşırı fedakâr
<b>3. Başarı Odaklı</b>	Hedeflerine ulaşmak için çok çalışırlar. Kaynaklarını verimli bir şekilde organize edip düşüncelerini uygulamaya geçirmekte çok başarılıdırlar. Statüye ve imaja çok önem verirler. İşlerinde duygularını bir kenara bırakırlar. Kariyerleri her şeyden önce gelir.	Üretken, sonuç odaklı, çalışkan, azimli	Rekabetçi, işkollük, ben merkezli
<b>4.Özgün</b>	Farklı ve özel olmaktan hoşlanırlar. Olaylara alışılmadık ve yaratıcı bir bakış açısıyla yaklaşırırlar. Kendilerine özgü bir güzellik anlayışları vardır. Ruh durumları ani değişiklikler gösterebilir.	Ağırbaşlı, kibar, özgün, yaratıcı	Melankolik, karamsar, değişken ruh hali, hassas
<b>5.Araştırmacı</b>	Bilgi toplamaya, öğrenmeye ve çevrelerinde olup bitene odaklanırlar. Sebep-sonuç ilişkileri kurmada ve problem çözmede başarılıdırlar. Yalnız kalmaktan hoşlanırlar. İnsanlarla belirli bir duygusal mesafe isterler.	Objektif, serinkanlı, mantıklı	Ketum, mesafeli, münakaşacı
<b>6. Sorgulayıcı</b>	Her şeye şüpheyle yaklaşırırlar. Problemi önceden görüp önlem almaya çalışırırlar. Güvenlerini kazanmak çok zordur. Sorumluluk sahibi, sadık ve işbirliğine açıklardır.	Tedbirli, sorumluluk sahibi, sadık	Şüpheli, endişeli, kötümser, katı, iğneleyici.
<b>7. Maceracı</b>	Bardağın hep dolu tarafını görürler. Bir işi bitirmeden diğerine başlayabilirler. Yerlerinde duramaz, hızlı hareket eder ve hızlı düşünürler. Eğlenceye odaklıdırlar.	Coşkulu, iyimser, yeniliklere açık	Hiperaktif, maymurlu, iştahsız, patavatsız, uçarlı.
<b>8.Meydan okuyan</b>	Güçlü olmaktan, kontrolü elinde bulundurmaktan ve etki bırakmaktan hoşlanırlar. Kararlıdırlar. İnisiyatif alırlar. Akıllarına geleni söyler ve öfkelerini dışa yansıtır.	İş bitirici, koruyucu, zorluklara dayanıklı	Baskın, agresif, uzlaşmaz, korkutucu.
<b>9. Barışçı</b>	Uyum içinde ve huzurlu olmak her şeyden önemlidir. Yargılamazlar. Her durumda olumlu ve olumsuz yönü görüp değerlendirmek isterler. Karar verdikten sonra değiştirmemekte inat ederler	Uyumlu, huzurlu, sakin	Üşengeç, kararsız, inatçı, ilgisiz

Kaynak:www.hurriyet.com;<http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgişmerkezi/020701/24428> derlenerek oluşturulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMINİ

Genel olarak çalışanların yapmış olduğu işe ait değerlendirmeler sonrasında elde ettiği duygusal haz olarak bilinen iş tatmi kavramı, I.Dünya savaşı yıllarında ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır.

I.Dünya savaşıyla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların işyerleriyle ilgili sorunları olduğunu fark etmiş, savaş sonrası düşen verimi arttırmak ve çalışanın devir oranını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır. İlk araştırmalar Taylor ve Gilberth' in, I. Dünya Savaşı sırasında yaptığı araştırma, bir fabrikada en iyi, en az stres ve yorgunluk yaratacak çalışma yönteminin bulunması iş tatmini konusundaki ilk araştırmalar arasındadır. Çalışanların, işlerini yaparken bedenlerini gerektiği şekilde kullanmadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı ve temposunu yakalayamadıklarını, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerini iyi ayarlayamamaktan, yorgunluklarının artıp dayanıklılıklarının azaldığını ve bunların sonucunda verimliliklerinin düştüğünü belirtmişlerdir. Daha sonradan Taylorizm adıyla ekol olan bu yöntem, insan sorunlarına daha çok bir mühendis gibi yaklaşmıştır (Sezgin, 2009: 13). Klasik yönetim yaklaşımı adıyla ele alınan bu yaklaşımı, 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları takip etmiştir. Bu araştırmalar sonucunda yönetim faaliyetlerinin ve biçimsel olmayan grupların genel iş tatminini etkilediği ortaya konulmuştur (Sezgin, 2009: 13). 1943'lerde Maslow ve sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer, iş tatminini bireyin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilendirmişlerdir (Keser, 2007: 224-225). 1959 yılında ise Herzberg tarafından hazırlanan bir çalışmada iş tatminini etkileyen unsurlardan biri olarak işin kendisine dikkat çekmiştir (Sezgin, 2009: 13). İlerleyen yıllarda iş tatmini konusunda çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Günümüzde de hala en çok araştırılan konular arasında yer almaktadır.

## 2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

Literatürde iş tatminine yönelik birçok tanım bulunmaktadır. Ancak Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Spector, iş tatminini genel olarak kişilerin işlerinden hoşlanma derecesi olarak tanımlamıştır (Chang vd, 2010: 478). Locke iş tatminini, çalışanın yapmış olduğu işe ait değerlendirmeler sonrasında elde ettiği duygusal haz olarak ifade etmiştir. Imparota, “çalışanların yaptıkları işler hakkındaki olumlu yada olumsuz hislerinin derecesi” olarak tanımlanmıştır (Pınar vd, 2008: 152-153). Mount ve arkadaşları ise iş tatminini, "bir iş yada iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu hoşya giden yada pozitif duygusal bir durum olarak tanımlamışlardır (Mount vd, 2006: 598). Porter, Lawler ve Hackman, iş tatminini bireyin almayı beklediği sonuçların miktarı ile aldığı sonuçların miktarı arasındaki farka göre belirlenen iş tutumu şeklinde tanımlamıştır (Ökten, 2008: 28). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün tanımına göre iş tatmini, işçinin işini yaparken yada yapması sayesinde, gereksinimlerini karşılayabilme düzeyinin bir türevidir (Çakmur, 2009: 8) şeklinde tanımlanmıştır.

İş tatmini, Barutçugil'in tanımıyla “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu “ olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, bazı önemli noktaları da kapsamına almaktadır (www.paradoks.org; Solmuş, 2004: 186; Saylan, 2008: 4).

- Değerler, iş tatmininin tanımlanmasında önemli bir fonksiyondur. Bir çalışanın bilinçli yada bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteği ve bu isteği gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.

- Farklı çalışanlar, farklı önem ve önceliklere sahiptir. Bu yüzden iş tatmini düzeyleri çalışanlar arasında farklılık gösterir.

- İş tatmini, bireysel algılama şekilleriyle doğrudan bağlantılıdır. Fizyolojik, biyolojik ve psikolojik farklılıkların yanı sıra, gereksinimler, kişisel mantık, algısal hazırlık gibi etkenlerin de belirleyici olduğu algılama düzeyindeki

bireysel farklılıklar, bir çalışanın istek, değer ve elde ettiği şeylere ilişkin algılarını da farkındalık ve doğruluk açısından etkileyecektir.

- İş tatmini, duygusal ve kişisel bir tepki olduğu için ölçülmesi, gözlemlenmesi ve genelleştirilmesi her zaman kolay olmayabilir.

- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapıları ve yaşam standartları gibi özellikleri ve işe yönelik beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşacaktır.

- İş tatmini, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir,

- İş tatmini, çalışanın elde etmek istediği yada hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı yada beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır,

Luthans iş tatmininin üç önemli yönünü şu şekilde sıralamıştır (Öktem, 2009: 41):

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş tatmini, genellikle çıktılarını, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. dir.

Cranny, Smith ve Stone, iş tatmini ile ilgili çalışmaları inceledikten sonra, konu üzerinde akademik literatürde genel kabul gören bir tanımlama yapmışlardır. Bu tanıma göre iş tatmini, çalışanın beklenti içerisinde olduğu veya arzuladığı sonuçlar ile gerçekleşen sonuçlar arasında yaptığı mukayese sonrasında işine karşı sahip olduğu hissiyat yada duygusal tepkidir (Pınar ve diğ., 2008: 152-153) şeklinde ifade etmişlerdir.

## 2.2. İŞ TATMİNİN ÖNEMİ

İş tatmini, çalışanlar için iş ve özel yaşamlarında mutluluk yada mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik, karlılık ve kalite artışı yada azalışı sağlaması nedeniyle, hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de örgütler açısından son derece önemli bir konudur. Ayrıca iş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergesidir. Aynı zamanda iş tatmini, örgütsel sorunlarda bir uyarı endeksi niteliği taşıması açısından önem taşımaktadır.

### 2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi

İş tatmini, çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemesi, hem iş hem de iş dışındaki yaşamını etkilemektedir. İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır.

İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatminin sağlanması ve onların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş yaşamının kalitesinin artırılması çalışma şartlarının ve iş çevresinin düzenlenmesi çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatminin sağlanması ile mümkündür (Tikici vd, 2008: 109). Ayrıca çalışanların iş tatmini sağlandığı takdirde, her şeyden önce stressiz bir yaşam elde etme sağlanır. Çalışan, iç huzuru yakalar, yaşam ve iş kalitesi artar, daha az iş değiştirme, düşük iş kazası yaşama, meslek hastalıklarına yakalanma riski azalır. Eğer çalışanlar işlerinden memnun değilse, çalışma davranışlarından sapmalar, performansta ve temel iş hacminde düşüklüğe yol açar (Katz, 2010: 11). Dolayısıyla iş tatmini insan yaşamında hem ekonomik kayıpları, hem de olumsuz psikolojik etkileri önlemesi açısından önemli bir etkiye sahiptir.

### 2.2.2. Yönetici Açısından İş Tatminin Önemi

Yöneticiler açısından iş tatminin önemli olmasının bir nedeni, yüksek iş tatmininin, örgütün iyi yönetildiğinin belirtisi olarak görülmesidir. Bu durumun pek kolay gerçekleştirilemez ve satın alınamaz. Yüksek iş tatmini, genelde etkin yönetimin sonucu olarak görülür. İş tatminin yönetim ve yönetici açısından önemi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatmini ile ilgili olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Yöneticiler, çalışanların iş tatminine üç açıdan bakmaktadırlar. İlki; tatmin olmayan çalışan işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın yollarını arar. Bu da işletmenin yüksek kapasitede çalışmasını olumsuz yönde etkiler ve verim kaybına neden olur. İkinci olarak; işinden tatmin olan bireyler daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşamaktadırlar. Bu da işletmenin ömrü için olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Ökten, 2008: 29; Bucak, 2007: 82). Üçüncüsü; tatmin olan bireyler olumlu tutumlarını hem çalışma ortamlarında ve sosyal yaşamlarında, hem de aile çevrelerinde sürdürürler. Böylelikle hayata daha dinamik ve iyimser bakmaktadırlar (Ökten, 2008: 29).

İnsan kaynakları, örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi ve yeteneklerini kullanan, işletmelerin karlılığını ve verimliliğini etkileyen en önemli girdi kaynaklarıdır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin çalışanların iş tatminin sağlanmasında konusunda daha duyarlı olmasını gerektirir.

### **2.2.3. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi**

İş tatmin düzeyinin düşüklüğü yada yüksekliği sadece çalışanı değil, tüm örgütü etkilemesi bakımından önem taşımaktadır. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışan, örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumsuz yönde katkıda bulunur. Örgüt açısından iş tatmin seviyesinin düşük olması (Saklan, 2010: 45), ani grevler, disiplinsizlik, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, planlarda ve hedeflerde sapmalar, işbirliği sağlayamama, hata oranlarında artış, isabetsiz kararlar alma, iş kazaları, meslek hastalıklarında artış, problemlere karşı duyarsızlaşma, tepkisizlik, kayıtsızlık, bireysel önerilerde azalma, devamsızlık gibi istenmeyen bir takım olumsuz sonuçların yaşanmasına neden olabilir. Daha ileri boyutta çalışan işinden ayrılabilir. İş gücü devir oranı artar. İş gücü kaybı yaşanır. Tüm bu eylemler, örgüt maliyetlerini arttıracığı gibi örgütsel amaçların gerçekleşmesinde engel teşkil eder. Bu açıdan bakıldığından iş tatmininin olumlu yada olumsuz çok sayıdaki sonucu, çalışanı, örgütü ve toplumsal yaşamı çok yönlü olarak etkileyeceğinden üzerinde özenle durulması gereken bir konudur.

## 2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

İş tatmini ile ilişkili diğer kavramlar, yaşam tatmini, performans, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı başlığı altında açıklanmıştır.

### 2.3.1. Yaşam Tatmini - İş Tatmini

Yaşam tatmini, bireylerin kendi yaşamlarının çeşitli ölçütlere göre yargılamalarına dayanan bilişsel bir değerlendirmedir. Genel olarak kişinin kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade eder (Sezgin, 2009: 25). Telman ve Ünsal, iş tatmini-yaşam tatmini ilişkisini, aktarma, telafi etme ve ayırım teorisi olmak üzere üç farklı bakış açısı ile değerlendirmişlerdir (Telman; Ünsal, 2004; 19):

**Aktarma** teorisine göre iş tatmini ile yaşam tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın yaşam tatmini de yüksek olacaktır. Diğer bir ifade ile kişinin bir alanda yaşamış olduğu duyguları başka bir alana aktardığı savunulur. **Telafi etme** teorisine göre yaşam tatmini ile iş tatmini arasında ters yönde bir ilişki olduğu, kişinin bir alanda yaşamış olduğu olumsuz yaşantıları telafi etmek için diğer alanda mümkün olduğunca olumlu yaşantılar deneyimlemeye çalıştığı ileri sürülmektedir. **Ayırım** teorisi ise iş tatmini ile yaşam tatmini arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını, birinin diğerini etkilemediğini öne sürülmektedir (Telman; Ünsal, 2004; 19-20; Sezgin, 2009: 25).

İş tatmini, örgütsel davranışta önemli bir yapıdır ve iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, devamsızlık ve yaşam memnuniyetini kapsayan sonuçların tümüyle ilişkilidir. İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkilerin karşılıklı olduğu iddia edilmektedir. Gerçekte bu düşüncüyü destekleyen emprikal kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin Orpen, yaptığı araştırmada iş tatminin yaşam tatmini üzerinde daha etkili olduğunu bulmuşsa da, Blood ve Hulin araştırmalarında yaşam tatminin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu saptamışlardır (Heller vd, 2002: 815). Konu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında genel olarak işe ilişkin tutumların iş tatmini etkilediği, bu durumun ise yaşam tatmini yönlendirmektedir.

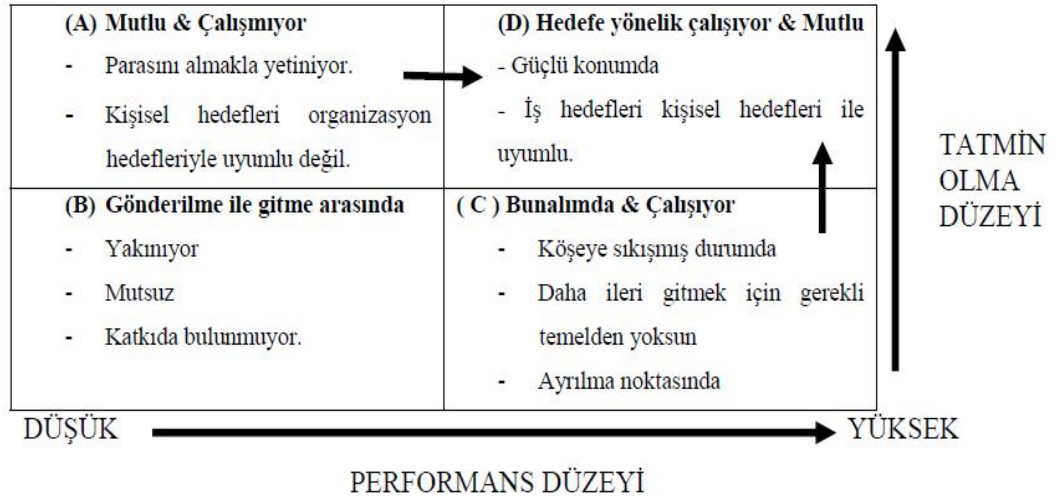
### 2.3.2. Performans - İş Tatmini

1930 'larda yapılan Hawthorne Araştırmalarını izleyen yıllarda işinden tatmin olan kişinin daha çok üreteceği ve dolayısıyla performans düzeylerinin de daha yüksek olacağı görüşü uzun süre hakim olmuştur. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları çalışmalar ve Vroom'un araştırmaları, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin oldukça düşük olduğunu ve iş tatmininin daha çok tükenme, işe devamsızlık, yorgunluk, iş kazaları ve grevler üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir görüş ise, iş tatmini-performans ilişkisinin ödülleri gibi pek çok değişkenden etkilendiği şeklindedir. Buna göre çalışanlara performanslarına göre ücret artışı ve ödüller sağlanırsa, bu doğrudan onların iş tatminini ve performanslarına yansıtacaktır (Saklan, 2010: 49).

Performansın iş tatmini ile ilişkisinin yanında kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğunu gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Loveland ve arkadaşlarının kişilik özellikleri ile iş performansı konulu araştırmalarında, iş performansı ile kişilik özellikleri arasında önemli derecede ilişki olduğunu dair sonuçlar elde etmiştir (Loveland vd, 251). Kişilik alanında yapılan araştırmaların çoğunda, özdenetimlilik ve duygusal dengenin tüm iş özellikleri için tutarlı şekilde iş performansını öngörmeye belirleyici rol oynadığı gösterilmiştir (Smith ve Canger, 2004: 468). Neuman ve Wright'in 79 kişiden oluşan dört kişilik ekipler üzerinde yaptığı bir çalışmada, uzlaşmacı ve özdenetimli kişilik özelliklerinin performansın belirleyicileri olduğunu kanıtlamışlardır (Acuña vd, 2009: 630). Bowling yaptığı bir çalışmada, iş tatmini ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu; ilişkinin büyük ölçüde benzer olduğuna dair bulgular elde etmiştir (Bowling, 2007: 168-181).

Organizasyonel etkinlikte çalışanların performansları ile tatmin olma düzeyleri Şekil-9'da gösterilmektedir. Yatay eksen performansı, dikey eksen ise çalışanların tatmin olma düzeyini, göstermektedir. Bu modelde, performans ve tatmin olma düzeylerinin bileşimine göre iş tatmini yüksek-performansı düşük çalışanlar (A grubu), performansı yüksek-iş tatmini düşük çalışanlar (C grubu), performans ve iş tatmini düşük çalışanlar (B grubu), performansı ve iş tatmini yüksek olan çalışanlar (D grubu) olmak üzere dört grupta toplanmaktadır (Yiğit, 2010: 99).

**Şekil-9: İş Tatmini ve Performans Modeli**



**Kaynak:** YİĞİT Barış, “İnsana Yatırım Standardı Çerçevesinde Uygulanan İnsan Kaynakları Sistemlerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.99, 2010

Çalışanların performans ve iş tatmini düzeylerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşturdukları her gruba göre farklı uygulamalar yapılır. Örneğin, A grubunda bulunan çalışanları denetleyerek, C grubunda çalışanları motive ederek D grubunda olan çalışanlar gibi daha güçlü konuma getirebilir. D grubunda yer alan çalışanların iş tatmin ve performans düzeyleri daha yüksek olduğundan en çok tercih edilen çalışanlar grubudur.

### 2.3.3. Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin nedenselliği hakkında literatürde üç farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, örgütsel bağlılığın iş tatmini sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır. İkinci görüş, örgütsel bağlılığın iş tatmininden önce ortaya çıktığı, üçüncü görüş ise her iki kavram arasında karşılıklı ilişki olduğu görüşüdür. Vanderberg ve Lance, iş tatmini ve bağlılık arasındaki nedensellik ilişkisi konusunda görüşlerini test etmek amacıyla yaptığı bir araştırmada, örgütsel bağlılığın iş tatmininden önce geldiğini ortaya koymuştur. Aynı konuyla ilgili araştırma yapan Currivan, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ortam belirleyicilerinden dolayı, iki kavram arasında “gerçek” bir ilişki bulunmadığını ifade etmiştir (Demir, 2007: 105). Mowday, Steers ve Porter ise iş tatmini ile örgütsel

bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişler. Azalan gecikmeler, düşük işten ayrılmalar, yükseltile iş performansı gibi faktörlerde benzerliklerini ortaya koymuşlardır (Mahmutoğlu, 2007: 55 ).

Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday ve Paul V. Boulian örgütsel bağlılığı, örgütün değerlerine, hedeflerine inanmak ve kabullenmek, örgüt adına çaba harcamaya istekli olmak, örgüt üyeliğine sürdürmek için güçlü bir istek duymak gibi üç bileşenden oluştuğunu ön görürler (Ashkanasy vd, 2009: 473). Bu üç bileşen, ancak kişisel hedefleri ile iş hedefleri uyumlu olan çalışanlar arasında oluşması beklenebilir. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışanı örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek ve yönlendirmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatmin seviyesi düşük olan ancak çeşitli nedenlerden ötürü çalışmak zorunda olan çalışanlarda örgütsel bağlılık beklenmez. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlarda buldukları ortamlarda örgüt hakkında olumsuz eleştirilerde bulunma, diğer çalışanları olumsuz etkileme, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi davranışlar gözlemlenebilir.

#### **2.3.4. Motivasyon - İş tatmini**

Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir. Tatmin ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. Buna göre çalışanın tatmin edilmesi açısından öncelikle motive edilmesi onun doyum düzeyini artırıcı bir etkiye sahiptir (Özgen vd, 2002: 337). Motivasyon ve iş tatmini ilişkisini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların genelinde motivasyonun iş tatminini pozitif yönde etkilediği yönündedir. Örneğin Liu'nun 2008 yılında Çin'de kamu hizmetlilerinin, motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında motivasyonun iş tatminini pozitif yönde belirleyici bir değişken olduğunu göstermiştir. Pool, yaşları 20 ile 46 arasında değişen 125 Amerikalı üzerinde yaptığı araştırmada, yönetim biçimi ve motivasyonun iş tatmini en çok etkileyen faktörler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Farland'ın yaptığı diğer bir çalışma, iş tatmini arttıkça performansın arttığını ve performansın da motivasyona bağlı olduğunu göstermiştir (Örgüç, 2009: 3).

Motivasyonun iki temel özelliği vardır. Bunlardan ilki, motivasyonun kişiye özgü olmasıdır. Bir başka deyişle, bir kimseyi motive eden herhangi bir durum veya olay bir başkasını aynı derecede motive etmeyebilir. İkinci özellik motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilmesidir (Demir, 2007:117). Bu nedenle, yöneticiler, çalışanların davranışlarını gözlemlemeli ve bu gözleme sonuçlarına göre onları motive edecek yöntemler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, motive edilip harekete geçirilmedikçe örgüte fayda sağlamaz

### **2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık - İş Tatmini**

İş tatmini ile ilgili bir diğer kavram da örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel bağlılığın sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, “çalışanların bir talimata veya yazılı kurallara dayalı olmaksızın örgüt içindeki biçimsel görevlerinin ötesinde ortaya koydukları, örgütsel etkinliği arttıran ve fayda sağlayan gönüllü davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (<http://dergiler.ankara.edu.tr>).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmininin oluşması örgütün çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici olsa da çalışanların kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu ileri süren araştırmalar bulunmaktadır. Laipierre ve Hackett ile Llies ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarda kişilik özellikleri ele alınmış ve öz disiplini yüksek çalışanların iş tatminlerinin de yüksek olduğu ve böylelikle daha fazla vatandaşlık davranışları sergilediklerini ortaya çıkarılmıştır (<http://dergiler.ankara.edu.tr>). Chiaburu ve arkadaşları tarafından yapılan başka bir araştırmada ise deneyime açıklık ve uzlaşmacı kişilik özelliklerinin vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile güçlü ilişkileri; özdenetimlik, duygusal denge ve dışa açıklığın vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile ilişkilerin benzer büyüklükte olduğunu ortaya çıkarmıştır (Chiaburu vd, 2012: 1). Organ ve Lingl, uzlaşmacı bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin olumlu olmadığını ortaya çıkarmıştır. Oysaki Klein ve arkadaşları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile uzlaşmacı bireyler arasındaki ilişkiyi karma bulmuştur (Liu and İpe, 2010: 253).

## **2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE OLASI SONUÇLARI**

İş tatminsizliğin sonuçları, sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu konuyla ilgili açıklamalar aşağıda yer verilmektedir.

### **2.4.1. İş Tatminsizliğinin Bireye Yönelik Sonuçları**

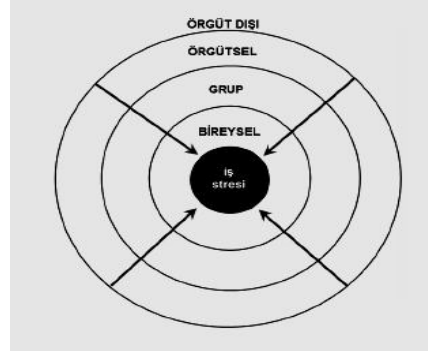
İş tatminsizliğin sonuçları, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, yaşam kalitesini, örgütsel çalışma barışını ve verimliliğini, toplumun huzur ve refahını etkilemesi bakımından göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir konudur. İş tatmin seviyesindeki düşüklüğün bireye yönelik en önemli sonuçları işe yabancılaşma, stres, tükenme ve engellenme olarak ortaya çıkabilir.

#### **2.4.1.1. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, bir insanın hayatının insanın kendi özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline bürünmesidir. Kişinin amaçlarını ve hedeflerini kaybetmesi, neyi, niçin yaptığının anlamını yitirmesi ve sonuçta aradığını bulamamanın verdiği bir geri çekilme ile çevreyi ve kendisini organize edememe, bıkkınlık, ilgisizlik, zayıf ve yüzeysel ilişkilerle geçirilen günler en göze çarpan noktalardır (Sezgin, 2009: 63). İş tatminsizliğin bir sonucu olan yabancılaşma, hem çalışan için hem de örgütler için zararlı etkilere neden olan, çalışanın yaşam kalitesini bozarak sağlığını olumsuz etkileyen bir durumdur. İşine ve kendisine yabancılaşan çalışan, kendini huzursuz hisseder, aile ilişkileri bozulur. İş verimliliği ve performansı düşer.

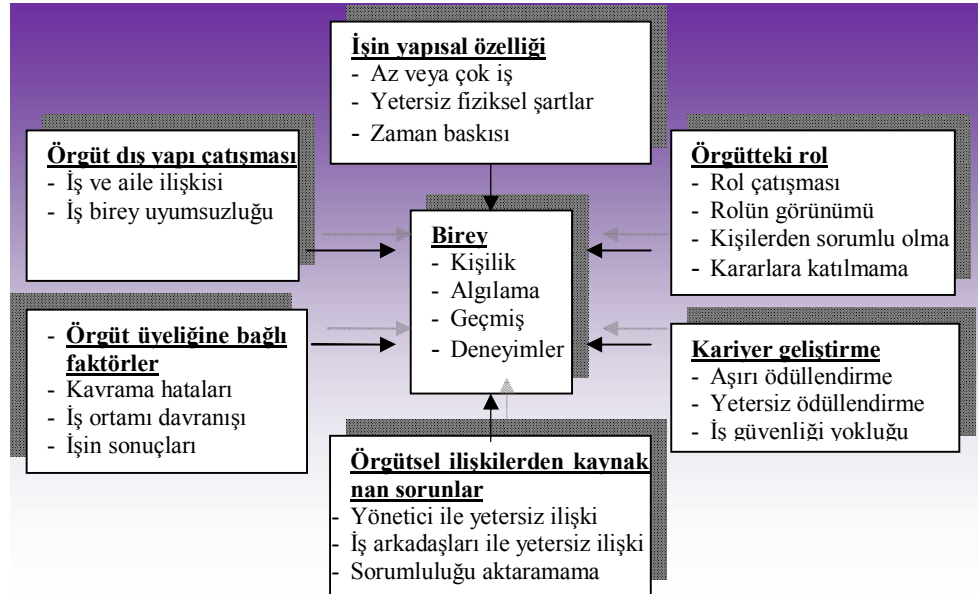
#### **2.4.1.2. İş Stresi**

Modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylenen ve aslında insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinen stres, bireyin sağlığını ve verimliliğini olumsuz etkileyen önemli kavramlardan biridir. Stres en genel anlamıyla bireyin yaşadığı çevreden kendisine yönelen istemlerle, kendi değerleri, tutumları, gereksinimleri, yetenekleri ve becerileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psişik bir gerilim durumudur (Tanşu, 2009: 6). Strese neden olan faktörler, şekil 10'da belirtilmiştir.

**Şekil-10: İş Stresi**

**Kaynak:** ÖGRÜÇ İLDİZ, Gülce, “İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, S.16, 2009.

Şekil-10’da görüldüğü gibi stres, çalışanın bireysel özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi çalışanın içinde bulunduğu gruptan, örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Strese yol açan bireysel ve örgütsel faktörler Şekil 11’de daha ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

**Şekil-11: Sterese Yol Açan Faktörler**

Kaynak: DEMİR, Nevzat, (2007), Örgüt Kültürü ve İş tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1. Basım, S.139

Strese maruz kalan çalışan üzerinde stresin oluşum süreci, alarm, direnç ve tükenme şeklinde oluşur. Hans Selye’nin tanımlamasında bu dönemler şu şekilde açıklamaktadır (Ballı, 2005: 20): **Alarm** reaksiyonu evresinde otonom sinir sistemi aktif hale gelerek kana bol miktarda adrenalin salgılanır. Organizmanın strese karşı

kendisini savunmaya aldığı bu evreden sonra **direnç** evresi başlar. Bu evrede amaç, uyumu yada stres ile başa çıkmayı sağlamaktır. **Tükenme** aşamasında ise birey stres etkeninin baskısına dayanamaz ve direncini yitirir, alarm dönemindeki bazı belirtiler yeniden ortaya çıkar. Eğer bu evrede stres etkeni zayıflamaz ve ortadan kalkmaz ise organizma zayıflamaya başlar. Kişinin sağlığı olumsuz etkilenir ve iş performansı düşer.

Stresin yarattığı olumsuz durumlarla baş edebilme yeteneği bireyin kişilik yapısına göre farklılık gösterebilir. Özellikle nevrotik kişilik özelliğine sahip çalışanların, olumsuz durumlarla baş edebilme yeteneğinin düşük olduğu daha fazla stres yaşadıkları yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.

Lau, Hem, Berg, Ekeberg ve Torgersen tarafından 2006 yılında 3272 Norveç polisi üzerinde kişilik ve stresle başa çıkma yaklaşımları adı altında, yaptıkları bir araştırmada, nevrotiklik puanı yüksek olup; dışa dönüklük puanları düşük olan kişilerin daha fazla stres algıladığını ortaya çıkarmışlardır. İngiltere Sağlık ve Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılan, kayıp iş günlerinin nedenlerinin belirlenmesine ilişkin araştırmada, kayıp iş günlerinin miktarı, stres nedenine bağlı olarak %50 dolaylarında olduğu saptanmıştır (Pertev, 2006: 27-115). Stres, çalışanlar arasında zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, verimsizlik, tükenme, iş gücü kaybı, işe ve kendine yabancılaşma, kolesterol oranının değişmesi, baş ağrısı, mide ve kalp rahatsızlığı, kanser, ülser gibi fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara yol açabilir.

#### **2.4.1.3. Tükenme**

Tükenmişlik kavramı ilk kez, psikolog Herbert Freudenberger' in örgütsel stres üzerinde yaptığı çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Freudenberger tükenmişliği; enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı istekler ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak olarak tanımlamaktadır. Cherniss ise tükenmişliği; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan süreç olarak görmekte ve iş görenin aşırı strese ve işindeki doyumsuzluğa karşı işinden soğuması şeklinde gösterdiği bir tepki olarak tanımlamaktadır (Sarıkaya, 2007: 5-6). Maslach ve Jackson, tükenmenin uzun süre ve stresli çalışma sonucunda ortaya çıkan hem ruhsal hem de bedensel çöküş olduğunu vurgulamış, tükenmişliği kronik fiziksel yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik

duyguları, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, mesleğe, genel olarak yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlar olarak tanımlamıştır (Erol vd, 2008, 242). İş ortamına yönelik algılanan olumsuz duygular, çalışanların iş tatminini seviyesinin düşmesine neden olabilir. Birçok araştırmada İş tatminsizliği yaşayan bireylerin yüksek düzeyde tükenme ve düşük iş tatminiyle ilişkilendirmiştir. Birçok araştırmacı, iş tatmininin işe karşı gösterilen tutumsal bir tepki, tükenmenin ise duygusal bir tepki olduğunu belirtmişlerdir (Tokoğlu, 2009: 92).

#### **2.4.1.4. Engellenme**

Günlük konuşma dilinde “hüsrân” yada “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram, hedef merkezli bir davranışın karşılaştığı engel nedeni ile gösterilen psikolojik bir reaksiyon olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüde ihtiyaçları ve amaçları olduğu ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Şahin, 2007: 63). Engellenme, iş tatmini etkileyen bir durumdur. Engellenme ile karşılaşan çalışanda, iş yerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanma, uzun molalar verme, iş yapmaksızın meşgul görünme, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etme, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkma, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergileme, ölç alma, misilleme yapma gibi davranış eğilimleri görülebilir (Tanşu, 2009: 120). Akıncının 2002 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, işgören iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Akıncı, 2002: 1).

#### **2.4.2. İş Tatminsizliğin Örgütsel Sonuçları**

Örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002: 3). İş tatminsizliğin örgüte yönelik sonuçları arasında, işe geç kalma ve devamsızlık, iş

gücü devri, iş kazaları, sabotaj, performans düşüklüğü, iş uyuşmazlıklarının artması yer almaktadır.

#### **2.4.2.1. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık**

Adler ve Golan, geç kalmayı “bir çalışanın işe planlanan başlama saatinden sonra gelmesi eğilimi” olarak tanımlarken; Johns devamsızlığı, planlanan işi habersiz olarak yerine getirmeme olarak tanımlamaktadır (Johns, 2009: 272). Başka bir ifade ile devamsızlık, izin ve normal tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran bütün hususlar olarak da değerlendirilebilir. İş hayatında çalışanlar çeşitli nedenlere devamsızlık yapabilir. Belirli sınırlarda yapılan devamsızlık normal karşılanırken; belirli sınırların üzerinde yapılan devamsızlık örgüt maliyetini arttırır. Bununla da kalmayıp diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilir. İşletme yöneticileri çalışanları devamsızlığa iten nedenleri ortaya çıkarmalarıdır.

Devamsızlığın nedenleri üç farklı modelde açıklanmaktadır. Bunlar geri çekilme, sosyal değişim ve adaptasyon modelidir. Geri çekilme modeline göre işinde mutlu olmayan işgörenler, öncelikle işe geç gelmeye, devamsızlıklar yapmaya başlarlar ve bir süre sonra çalıştıkları örgütten ayrılırlar. Sosyal değişim modelinde işgören, gösterdiği çabalarına karşılık örgütten alması gerekenleri düşünür. Arada bir denge kurmaya çalışır ve bunu da işe devamsızlık yaparak sağlar. Adaptasyon modelinde ise işgören, iş doyumsuzluğundan kaynaklanan davranışların sonuçlarına göre değerlendirir. Bu modele göre işgören işe devamsızlık davranışını etik bulmuyor ise direkt olarak işten ayrılmayı seçebilir (Çakır, 2006:119). Devamsızlık, örgütlerin tamamıyla ortadan kaldıracak bir sorun değildir ancak bu davranışı kontrol edebilirler ve yönetebilir bir seviyede tutulabilir.

#### **2.4.2.2. İşgücü Devri**

İşgücü devri, örgüt yönetiminin çalışanın işine son vermesi yada çalışanın kendi isteğiyle işinden ayrılması şeklinde ifade edilebilir. İşgücü devri çalışanların çalışma koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı



### 2.4.2.3. İş Kazaları

Her türlü iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanmalara hatta ölümlerle sonuçlanabilen olaylara iş kazası denir (Saklan, 2010: 78). İş kazaları genellikle işin fiziksel koşulları, işin gerekleri ve bireysel özellikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İş Tatminsizliği yaşayan birey, büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok, ilgisini örgüt dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan iş görenlerde, iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir (Tanşu, 2009:125). Bununla birlikte, yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe gibi durumlar bir araya geldiğinde iş kazalarının yaşanmasına neden olabilir. İş kazaları çalışanların psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkili olmasına karşın örgütsel ihmallerden de ortaya çıkabilir. İşverenin olası kazalara karşın gerekli tedbirlerin zamanında almaması nedeniyle iş kazalarının yaşandığı bilinmektedir.

### 2.4.2.4. Sabotaj

İşten doyum alamayan insanların bazen olumsuz duygulara o denli yoğunlaşır ki, bu duygular iş yerine yada kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir (Telman ve Unsal, 2004: 29). Çalışanın iş yerine yönelik olumsuz duyguları, onun işini bir şekilde engellemesine, işyerine ait makine, alet vs. gibi şeylere zarar vermesine, işe yaramaz hale getirmesine, işletmeye ait gizli bilgileri dışarı sızdırmasına, örgüt hakkında olumsuz söylentiler yaymasına, doyumsuzluğunun acısını bilinçli veya bilinçsiz olarak işyerinden çıkarmasına neden olabilmektedir (Sezgin, 2009: 73). İşinden memnun olmayan tüm çalışanların iş yerinde zarar verici eylemler yapma eğilimde olacağı beklenemez. Bu durum daha çok çalışanın kişilik özelliklerine göre değişebilir.

### 2.4.2.5. Performans Düşüklüğü

Çalışanların performansı, yüksek düzeyde tatmin edilmiş olmalarıyla yakından ilişkilidir. Diğer taraftan araştırmalar, bağlılığı yüksek olan çalışanların, görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini koymaktadır (Kök, 2006: 309). İş tatmini arttıkça performansında

artacağı yönünde görüşler ileri sürülmüştür. Ancak araştırma sonuçlarında farklı görüşlere de rastlanılmaktadır. Örneğin 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in çalışmaları ve Vroom'un araştırmaları, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin oldukça düşük olduğunu, iş tatmininin daha çok tükenme, işe devamsızlık, yorgunluk, iş kazaları ve grevler üzerinde etkili olduğu yönünde görüşler ileri sürmüşlerdir (Saklan, 2010: 49). Gül ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada iş tatminin performansı pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır (<http://www.akademikbakis.org>). Bu sonuçlar, yüksek performansın yada düşük performansın her zaman iş tatminin tek belirleyici olamayacağı düşünülebilir. Çalışanın performans düzeyindeki artış ve azalış, o çalışanın sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişebilir.

#### **2.4.2.6. İş Uyuşmazlıkların Artması**

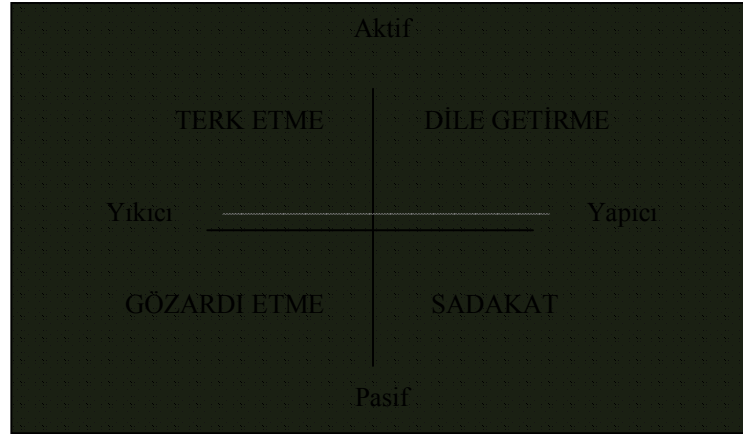
İş tatminsizliği, çalışan ve örgüt ilişkilerinde uyumu bozarak, grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıklarının yaşanmasına neden olabilir. Grev, çalışma şartlarını lehlerine değiştirebilecekleri ve daha iyi çalışma imkânlarına kavuşabilecekleri düşüncesiyle çalışanların, topluca iş bırakma veya işin niteliğine göre önemli ölçüde işi aksatma şeklinde açıklanırken; lokavt, iş yerinde tamamen faaliyetin durmasına sebep olacak tarzda işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyararak çalışanları topluca işten uzaklaştırılması (Demirel, 2010: 55-56) olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede çalışanların iş ortamında duyduğu memnuniyetsizliği işgören ve işveren arasında uyuşmazlıklara neden olur. Grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları, sadece maddi kayıplara değil aynı zamanda sosyal bir takım olumsuzluklarla sonuçlanabilir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarının iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalar yapması hem işgören hem de işletmeler açısından fayda sağlar.

#### **2.4.3. İş Tatminsizliğine Karşı Çalışanların Davranışları**

İş tatminsizliği yaşayan çalışan, kavgacı, saldırgan olabilir, işine veya kendisine karşı yabancılaşır, yetersizlik duyguları, işbirliği sağlayamama, üretim hatalarında veya bireyin özel hayatındaki hatalarda artış, isabetsiz kararlar verme,

düşük performans (Sezgin, 2009: 73) gösterebilir. Bununla birlikte şekil-13'de belirtildiği gibi dört farklı davranış eğilimi sergileyebilirler.

**Şekil-13: İş Tatminine Karşı Çalışan Davranışları**



Kaynak: DEMİR, Nevzat, (2007), Örgüt Kültürü ve İş tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1. Basım, S. 178

Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous'a göre iş tatminsizliğine karşı çalışanın davranışları, organizasyonu terk etme; sorunları dile getirme; sadakat ve gözardı etme gibi davranışsal tepkilerde bulunur (Demir, 2007:177; Çekmecelioğlu, 2005: 29; Bakır, 2009; 53):

- **Terk Etme:** Terk etme davranışı çalışanın aktif ve yıkıcı bir tepkisini içerir. Bu davranış işletmeden ayrılmaya yönelik olup, istifanın yanı sıra yeni bir iş arayışını da beraberinde getirmektedir.
- **Dile Getirme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetlerin içine girme bu grup davranışlarına örnek oluşturur.
- **Sadakat:** Çalışan davranışının bu boyutu, pasif fakat yapıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışanlar pasif olmakla birlikte iyimser bir bakışla, çalışma koşullarının iyileşmesini beklerler. İşletmeyi dış eleştirilere karşı savunurken, işletmenin ve yönetimin doğru şeyler yaptığını inanırlar.
- **Gözardı Etme:** Bu davranış boyutunda çalışan davranışı pasif ve yıkıcıdır. Çalışan pasif davranarak çalışma koşullarının daha da kötüleşmesine göz

yumar. Çalışanın işe gelmemesi veya geç gelmesi kalıcı hale gelmeye başlar. Daha az çaba gösterir ve daha fazla hata yaparlar.

## 2.5. İŞ TATMİNİN ŞEKİLLERİ

İş hayatında çalışanların iş tatmini sürekli artan, dengede, kabullenen, olumlu, sabit, sahte iş tatmini olmak üzere altı farklı şekilde görülebilir. Bu davranış eğilimleri kısaca şu şekilde açıklanmaktadır (Koç, 2007: 38; Saklan, 2010: 57):

**Sürekli artan iş tatmini:** İşinden tatmin olan kişinin hedefleri yükseltirse daha fazla tatmin olabileceği bir noktaya gelmeye çalışır. Bu yüzden çalışanların işlerinde yükselme olanaklarının olması kişinin motivasyonu ve verimini arttıracığından iş tatmini oranı da yüksek olur.

**Dengede iş tatmini:** İşinde tatmin olan kişi elde edebileceği başarıya ve tatmin hissini devamlı olmasını ister. Çalıştığı işyerinde yerine getirdiği işlevden mutlu olabilen kişi çalıştığı süre içinde kendisine temin edilen uygun şartların devam etmesi durumunda başarısının devamlı olacağına inanır. Bu da çalışanda dengede bir iş tatmini sağlar.

**Kabullenilen iş tatmini:** İşinden az tatmin olan kişi negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır.

**Olumlu iş tatminsizliği:** İşinde tatmin olmayan bir kişi, işini kaybetmemek adına çalıştığı yerde mevcut olan negatif unsurlardan etkilenmelerine rağmen toleranslı davranarak işsiz kalmamak amacıyla kendilerini şartlara uydurmak zorunda kalabilirler.

**Sabit iş tatminsizliği:** İşinde tatmin olmayan kişi problemlerini çözmek için çeşitli yolları denemez ise iş tatminsizliği kronikleşir ve kişiyi hastalanmaya kadar devam eden olumsuz bir sürece sokar.

Yukarıda açıklanan davranışların yanı sıra çalışanlarda sahte iş tatmini de oluşabilir. İşinde tatmin olamayan kişi çözülemeyen problemler yada kötü iş koşulları ile karşılaştığında durumu yadsıyarak sahte iş tatmini yaratabilir.

## 2.6. İŞ TATMİNİNİ ARTIRMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

Örgütsel amaçların arzu edilen seviyede gerçekleştirilmesi ve iş tatmin seviyesinin yükseltilmesi için personelin kişisel hedefleri örgüt tarafından bilinmeli ve işletmedeki örgütsel hedefler ile uyumlaştırılmalıdır. Bununla birlikte çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkili olmakla birlikte sadece bir faktörün iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olması tek başına etkili olmayabilir. Bu açıdan çalışanın iş tatmini arttırmaya yönelik aşağıda yer verilen uygulamaların yapılması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından fayda sağlayabilir.

### 2.6.1. Örgüte ve İşe Uygun Personel Seçilmesi

Genel görünümü ile personel seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen işgörenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. Öncelikle işletmenin bir personel politikasının olması ve bu politika uyarınca da personel planlamasının yapılması ve seçilecek personelin yapacağı işin çok iyi tanımlanması gerekir (Silah, 2005:179). Personel seçim sürecinde çalışanların bilgi, deneyim, beceri düzeyleri, yetenekleri ve kişilik özelliklerinin işe uygunluğu dikkate alınmalıdır. Uygun nitelikleri taşıyanlar seçilip işin başına getirilmeli ve kariyer planları da bu doğrultuda yapılmalıdır. Bu uygulama etkinlik ve verimlilik açısından gereklidir.

Drucker bu iki kavram arasındaki ilişkiyi “etkinliği doğru işi yapmak, verimliliği ise işi doğru yapmak” olarak vurgulamaktadır (Silah, 2005: 180).

### 2.6.2. Oryantasyon

Uygun işe uygun eleman seçimi yapıldıktan sonra oryantasyon programı ile çalışanın işe uyumu sağlanır. Oryantasyon, işgörenin organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini çizer, işgörenin işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır. Oryantasyon, yeni aldıkları işgörenin iyi bir başlangıç yapması için uygulanan programın ilk adımını oluşturur (Yumuşak, 2008: 245). Bu program ile iş yeri ve iş koşulları hakkında çalışana sistemli bilgiler verilir. İş anlayışı, iş tutumları, üretilen mal veya hizmetin topluma katkısı ve yönlendirici diğer bilgiler, bilinçli ve sistemli

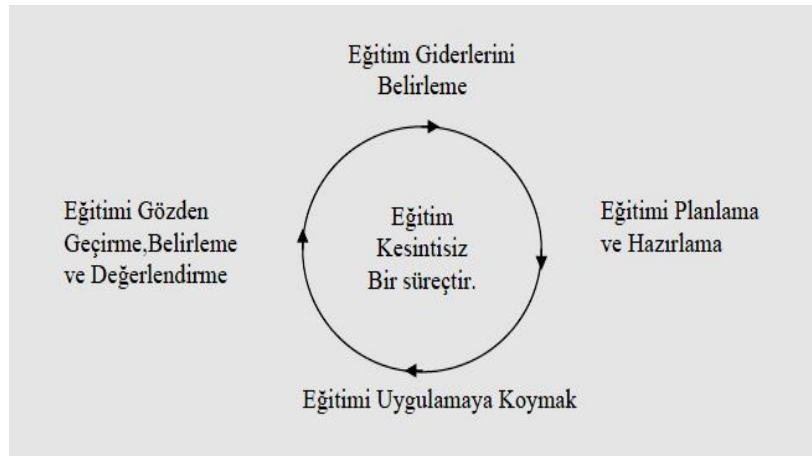
programlarla verilerek çalışanın işe uyumu sağlanır. Böylece çalışanın işletmeye olan katkısı artar.

### 2.6.3. Çalışanlarının Eğitimi

Eğitim, önceden belirlenmiş olan ve özellikle örgüt çalışanlarının davranışlarında gelişmeler sağlamak amacıyla yapılan bilgilendirme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir.

Şekil-14’de görüldüğü gibi bu sürecin planlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının eğitim ihtiyacı dikkate alınarak, eğitim planları yapılır ve uygulamaya konur. Daha sonra eğitim süreci gözden geçirilerek çalışanlara ne derecede katkı sağladığı değerlendirilir ve eğitim giderleri belirlenerek sistematik döngü halinde eğitim süreci tamamlanır. Eğitim, kesintisiz bir süreci kapsamaktadır. Şekil-14’de eğitim süreci gösterilmektedir.

**Şekil-14: Sistematik Eğitim Döngüsü**



**Kaynak:** BUCAK, Turgay, “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir , Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.46, 2007.

Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni işe başlayan çalışanlar için değil, aynı zamanda deneyimli çalışanlar için de uygulanır. Deneyimli çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini arttırmak, değişimlerden haberdar etmek için hizmet içi eğitim programları uygulanır. Böylelikle bilgilendirme ile çalışanın kendine olan güveni ve iş motivasyonu artırılır. Hizmet içi eğitim, örgüt ortamında arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, ekip ruhunun oluşmasına, çalışanın kendini gerçekleştirmesine ve iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunur.

#### **2.6.4. Çalışanın Kararlara Katılımın Sağlanması ve Takım Desteği**

Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde güdüleyici bir etkiye sahiptir (Özgen vd, 2002: 337). Ampirik araştırmalar, çalışanlara ve her seviyedeki yöneticilere bazı yönetsel kararlara katılma yönünde şans verilmesinin iş tatmini ve performansı arttırdığını göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 27). Allen, Shore ve Griffeth'in çalışmalarında, çalışanların karar almaya katılımı, ödüllerin adaletli olması, gelişme fırsatları, algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunmakta ve algılanan örgütsel destekte bu uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkilerine aracılık etmektedir (Demircan; Yıldız, 2009: 76).

İş tatminini pozitif yönde etkileyen önemli değişkenlerden biri de takım desteğidir. İşletmelerde birlikte çalışan insanların birbirlerinin fikirlerini desteklemesi, amaca ve birbirlerine bağlı olmaları, takım üyelerinin çeşitlilik içermesi iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

#### **2.6.5. Çalışanlara Örgütsel Destek Sağlanması**

Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa, örgütsel desteği; örgütün çalışanın katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirildiğine dayalı duygular olarak tanımlanmaktadır (Demircan; Yıldız: 2009: 75). Tanınma, ücret, terfi, adalet, yönetici desteği gibi çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracak her türlü örgütsel desteğin işyeri tarafından sağlanması örgüt çalışanları için iş ve iş dışı yaşamlarını etkin ve doyumlu geçirmelerine yardımcı olacaktır (Telman, 2004: 141). Örgüt yönetimi, çalışanların katkılarını önemsemesi ve çıkarlarını gözetmesi, çalışanın ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmesi, çalışanların iş tatmini ve örgüte olan katkılarını artırır.

#### **2.6.6. Çalışanların Yaratıcılığını Ortaya Çıkaracak Olanakların Sağlanması**

Çalışma ortamında yaratıcılığın kullanılması, çalışanların iş tatminini arttıracak bir diğer önemli unsurdur. Yaratıcılık, sorunları yeni ve farklı bakış açıları kullanarak algılama yeteneğidir. İşlerin gerektirdiği yaratıcılığı kullanmalarına uygun bir iş ortamında çalışan insanların daha fazla iş tatmini alarak daha az işten

ayrılma niyeti besledikleri saptanmıştır (Telman, 2004: 53). Shalley ve arkadaşlarının iş tatmini ve işten ayrılmayı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla çeşitli meslek gruplarında çalışan 2200 birey üzerinde yaptıkları çalışmada, işleri ile ilgili yaratıcılıklarını ortaya koyma olanağı sağlayan bir çalışma ortamına sahip olan çalışanların, düşük düzeyde işten ayrılma ve yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları saptanmıştır (Dolaşır ve Dolaşır, 2006: 108; Çekmecelioğlu, 2005: 37). Örgüt çalışanlarının, fikirlerinin önemsendiği, çalışanların yaratıcı fikir ve eylemlerinin desteklendiği, projelerine kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde etkiler.

### **2.6.7. Personel Güçlendirme Uygulamaları**

Personel güçlendirme; çalışanların faaliyet alanları içinde herhangi bir kişiden onay almaksızın inisiyatif kullanmasına yönelik bir gücü ifade eder. Çalışanların karar verme yetkilerini arttırarak, onları yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefler. Bu uygulama, müşteri memnuniyeti, rekabet üstünlüğü, motivasyon artışı, hızlı karar alma gibi birçok faydası olduğu kabul edilir (Saruhan ve Türker, 2003: 817). Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak adlandırılan personel güçlendirmenin (Koçel, 2007: 316) çalışanlar, yöneticiler ve organizasyona sağladıkları yararlar şu şekilde ifade edilmektedir:

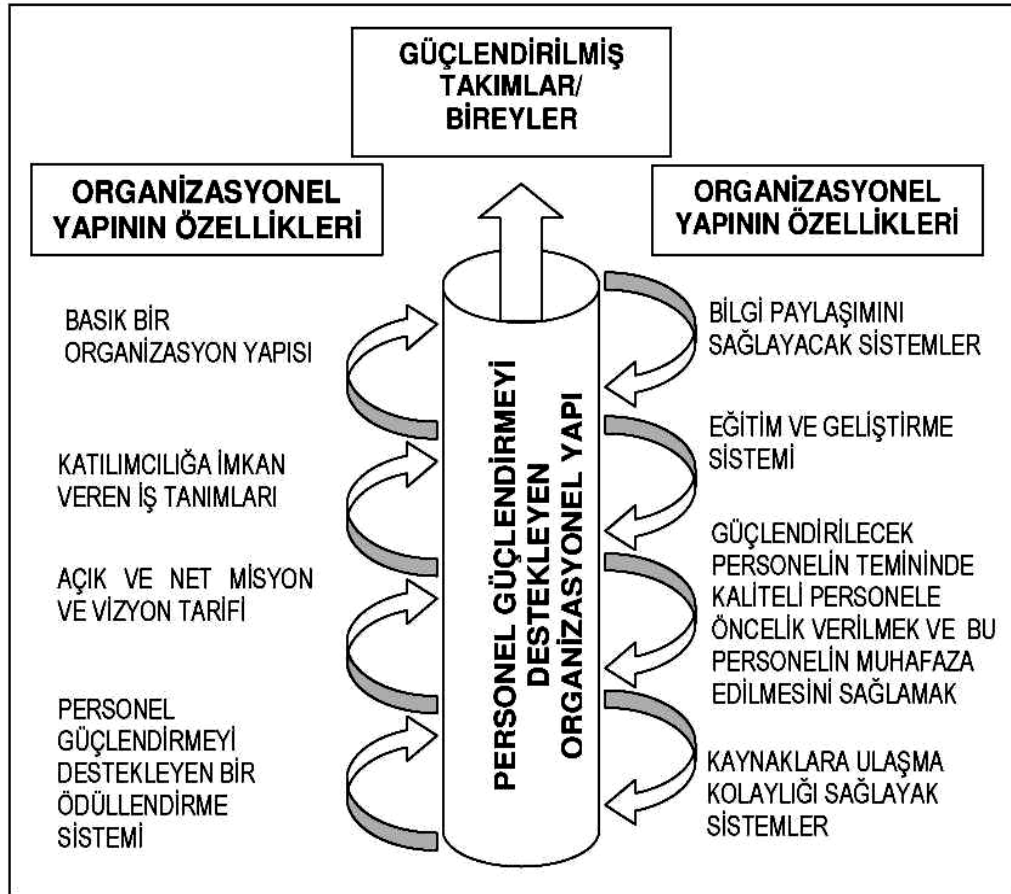
Personel güçlendirme, çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, iş ile ilgili stresi azaltma, örgüt bağlılığı sağlama, sağlıklı bir iletişim gibi çalışanlara önemli faydalar sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Personel güçlendirme ile çalışanların kendi kendilerini kontrol etmeleri kolaylaşır, eğitim ve refah düzeyleri artar, yaratıcılıkları ve yetenekleri gelişerek iş tatmini sağlanmış olur.

Personel güçlendirme yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, her yaptıkları işi takip ve kontrol etmek yerine, zamanlarını işletmenin vizyon, misyon yada stratejik amaçlarını nasıl belirleyip gerçekleştireceklerine ayırabileceklerdir (Doğan, 2006: 184)

Organizasyon açısında değerlendirildiğinde güçlendirme, organizasyon vizyonunu oluşturur. Çalışanlar arasında güçlü ilişkiler geliştirir. İletişimi artırır. Amaçlar kesinleşir ve işinde tatmin olmuş yenilikçi çalışanlar oluşur (Zencir, 2004: 37). Güçlendirme sayesinde organizasyonlarda verim artışı, maliyet düşüşü ve daha da önemlisi karar verme sürecinde meydana gelen kısalma sayesinde, hızla değişen dış çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilme olanağına kavuşur.

Organizasyonların yapı ve işleyiş tarzları, güçlendirme üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu nedenle personel güçlendirme için gereken sistemlerin kullanılmasını destekleyebilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

**Şekil-15: Personel Güçlendirmeyi Destekleyen Organizasyonel Yapı özellikleri**



**Kaynak:** ÖZAKSU, Özgür “İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.30, 2006.

Şekil-15’de personel güçlendirmeyi destekleyen organizasyonel yapı özellikleri belirtilmiştir.



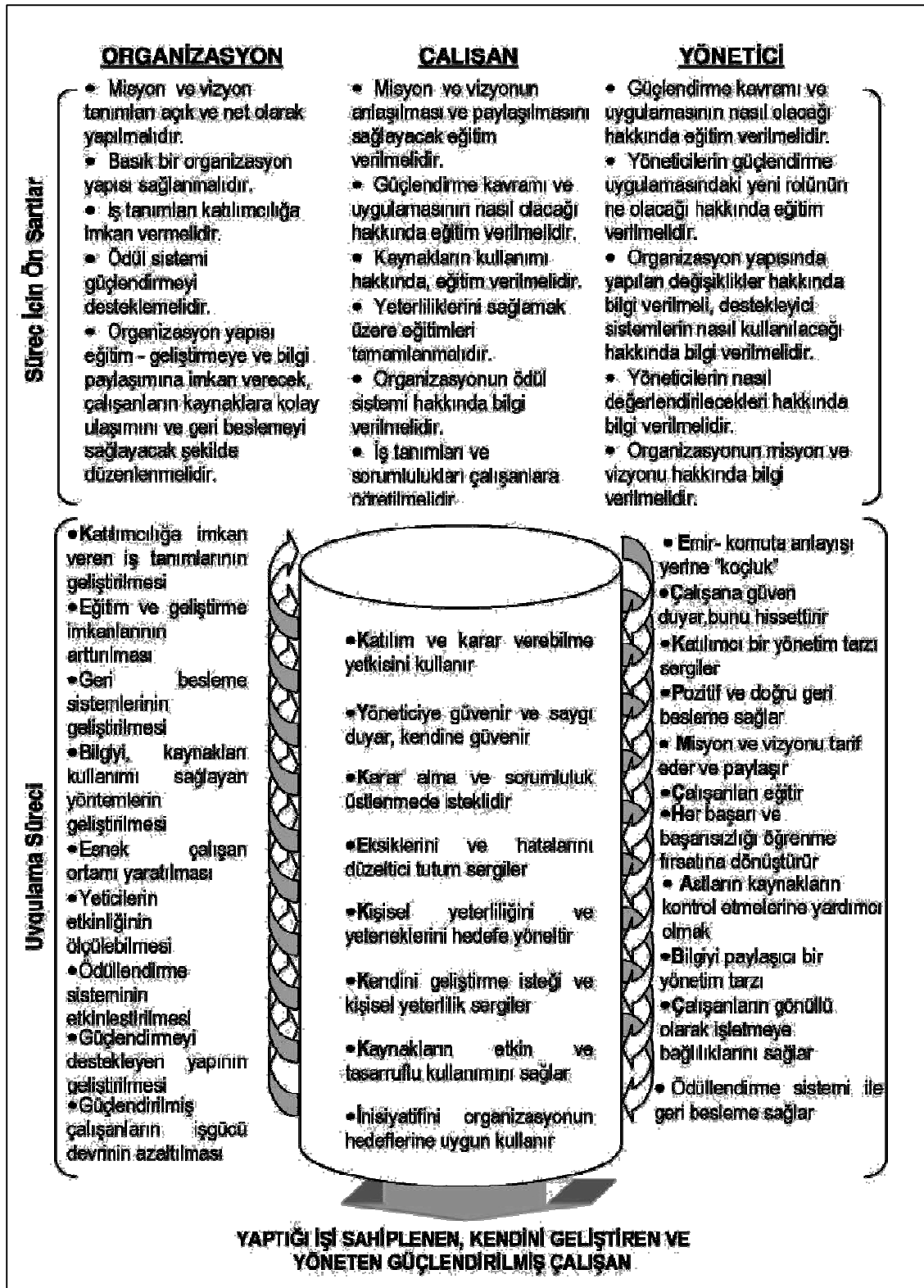
açıklayarak uygun güçlendirme iklimi oluşturmaktadır (Zencir, 2004: 33-34). İşin yapısı ve içeriği tanımlanmalı, misyon, amaç ve hedefler açık olarak belirlenmeli, rekabete dayalı ödüllendirme sistemi ve sağlıklı geri bildirim sistemi sağlanmalıdır.

Üçüncü aşama, astların kişisel etkinliğin sağlanması konusunda bilgilendirme aşamasını oluşturmaktadır. Çalışanın işini anlamlı bulması, kendisini yeterli hissetmesi, işinde seçme imkânlarına sahip olması ve işinde etkili olduğunu hissetmesi sağlanmalıdır. Bireyin kendisini işinde yeterli hissetmesi, bireyin yeterli çabayı gösterdiğinde kendisinden istenen görevi, gereği gibi yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bireyin işinde seçme imkânlarına sahip olması, bireyin işini istediği gibi düzene sokması ve işi ile ilgili işlemleri yapmaya başlama kararını vermesidir. Bireyin kendi başına karar verebilmesi, onun kendi iş çevresini kontrol edebildiği duygusunu vermesi bakımından önemlidir ([www.politics.ankara.edu.tr](http://www.politics.ankara.edu.tr)). Astlar, kendinden beklenen işler için eğitilmeli ve gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları sağlanmalıdır. İhtiyaç duyduğu kaynaklar temin edilmelidir (Şahin, 2007: 22).

Dördüncü aşamada, personel güçlendirme koşulları (eğitim, bilgilendirme ve diğer koşullar) yerine getirilerek astlarda güçlendirme sağlanır. Güçlendirme sonucunda çalışanların iş tatmini, organizasyona bağlılığı ve performansı yükselir.

Son aşamada, güçlenen personelde davranış etkileri organizasyonda kendini gösterir. Amaçlanan örgütsel hedefleri doğrultusunda davranışların devamlılığını sağlanması için gerekli önlemler alınır. Çalışanların davranışsal etkileri ortaya çıkmasıyla güçlendirme sonucunda personel davranışlarında değişiklik yapacak ve örgüt amaçlarına ulaşmak için işgören kişisel çaba gösterecektir (Şahin, 2007: 21). Tüm bu faaliyetler, 1. aşamada gösterilen çalışanları güçsüzlüğe iten nedenleri ortadan kaldırmak ve kendine güvenen, risk alabilen yenilikçi, problem çözebilen, takım ruhuna sahip, katılım ve karar verme yetkisini kullanan, sorumluluk üstlenmede istekli, kişisel yeterliliğe sahip, inisiyatifini organizasyon hedeflerine uygun kullanan güçlü çalışanlar yaratmaya yönelik çalışmaları kapsar.

Şekil-17: Personel Güçlendirme Süreci



Kaynak: ÖZAKSU, Özgür "İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.38, 2006.

Personel güçlendirmenin gerçekleşmesi için organizasyon, yönetici ve iş gören açısından uygulama süreci ön şartı ve uygulama süresi Şekil-17'de belirtilmiştir.

Çalışanların personel güçlendirme sürecinin başarılı olması personel güçlendirme konusunda hem çalışanların hem de yöneticilerin bu konuda istekli olmasına bağlıdır. Aksi takdirde personel güçlendirmeyi engelleyecek ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu durumun yaşanmaması için organizasyon liderlerine büyük görevler düşmektedir. Liderler, geleneksel emir-komuta yerine çalışanları destekleyici, yol gösterici bir mentor yada koç gibi davranarak çalışanların yeteneklerini kendinden keşfetmesine yardımcı olmalıdır.

Galileo Galilei tarafından söylenen "Hiç kimseye hiçbir şey öğretemezsiniz. Olsa olsa, onu kendinde keşfetmesine yardımcı olabilirsiniz" (Pocked, 2006: 16) sözü bu düşünceyi destekler niteliktedir.

### **2.6.8. İş Zenginleştirme Çalışmalarının Gerçekleştirilmesi**

İlk defa F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı, "işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamı" olarak tanımlanmaktadır. Bu çabalar işin niteliğini değiştirmekten çok, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamındadır. Çalışanlara işi sadece yapma değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme sorumluluğu da verilmektedir. İş zenginleştirmenin amacı çalışanların kendilerini işe adanmalarını ve işi severek yapmalarını sağlamaktır (Demir, 2007:156).

İş zenginleştirmesi, işin çeşitliliği çalışanların bazı yetenek ve kabiliyetlerini ön plana çıkarmalarına yardımcı olmaktadır. Bu durumda birey yeni bir şeyler meydana getirmekte ve bu onun başarıma arzusunu gerçekleştirmesine imkânlar vermekte bu durum özellikle iyi bir eğitim düzeyine sahip ve idealist çalışanlar açısından son derece önemli bir olaydır (Özgen vd, 2002: 332). İş zenginleştirme çalışmaları çalışana kendini gerçekleştirme olanaklarını sunar. Yetenek ve yaratıcılığını daha fazla kullandığı bir ortam yaratır. Böylece çalışanın kendine olan güveni artarak, işinden daha fazla memnuniyet duyar.

### **2.6.9. İş Genişletme Çalışmalarına Ağırlık Verilmesi**

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın, bu görevini işletmenin değişik yerlerinde çalışarak yapması anlamına gelir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi yönünden eşittir. Örneğin, bir otomobil fabrikasında işçinin görevi dört tane vida sıkmaksa, birçok değişik yerde görevlendirilir ve her geçtiği yerde değişik biçimde başka bir vidayı sıkarak. Böylece işçinin değişik yerlerde çalıştırılmasıyla monotonluğun ve işten bıkkınlığının ortadan kalkacağı, çeşidin artmasıyla iş tatmini ve motivasyonun sağlanacağı ileri sürülür (Telman, 2004: 144). Bu uygulamalar ilk zamanlar iş tatmini arttırsa da ileri süreçte tekrar iş tatminsizliğinin yaşandığı görülmüştür. Özellikle klasik yönetim anlayışının uygulandığı dönemlerde iş tatmininde geçici bir uygulama olduğu görülmüştür.

### **2.6.10. İş tatminsizliğin İpuçlarına Karşı Duyarlılık**

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ve değişimin getirdiği stres, çatışma, moral bozukluğu ve iletişimsizlik durumlarının çalışanların enerjilerini alıp götürdüğü ve onları tüketip yalnız bıraktığı dikkate alındığında, bütün kurumların çalışanlarının işine ve kurumuna yönelik tutumlarını belirli aralıklarla ölçmesi büyük önem taşımaktadır (Kök, 2006:310). İş tatmini, çalışanların örgütlerdeki davranışı ve refahını etkileme potansiyeline sahip olduğundan çalışanların iş tatmini seviyeleri periyodik olarak incelenmeli, iş tatmini seviyeleri düşük ise bunun nedenleri araştırılarak gerekli önlemler alınmalıdır. Bunun yanında iş tatminsizliğinin göstergesi olabilecek işgücü devri, devamsızlık, performans ve motivasyonda düşüş gibi durumlar, kesin olmamakla beraber iş tatminsizliğin ipuçları olabileceğinden dikkat edilmesi gereken unsurlardır.

## **2.7. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Çalışanların iş tatminin düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında açıklanmıştır. Bireysel faktörler, cinsiyet, yaş, hizmet süresi, unvan, medeni durum, eğitim, kişilik ve genetik yapı, çalışanın beklentileri, iş değerleri, çalışanın zekâ düzeyi gibi bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenler bireysel faktörler olarak gruplandırılmaktadır. İşin

genel yapısı veya zorluk derecesi, ücret, fiziksel çalışma koşulları, terfi olanakları, yönetim tarzı ve denetim, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği, örgüt kültürü, örgüt iklimi, ödüllendirme sistemi, örgütsel iletişim, rol belirsizliği ve rol çatışması, örgütün büyüklüğü gibi faktörler Örgütsel faktörler olarak gruplandırılmıştır.

### **2.7.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanların iş tatmin seviyelerini farklı düzeyde etkileyebilme potansiyeline sahip olan kişisel faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### **2.7.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet, insanların sahip oldukları biyolojik özelliklere göre kadın yada erkek olarak belirleme ölçüsüdür. Kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklar şüphesiz onların cinsiyet rollerinin yapılaşmasında etkili olmuştur (Bakır, 2009: 14). Biyolojik farklılıkların yanı sıra toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir (Gürsel, 2003: 148).

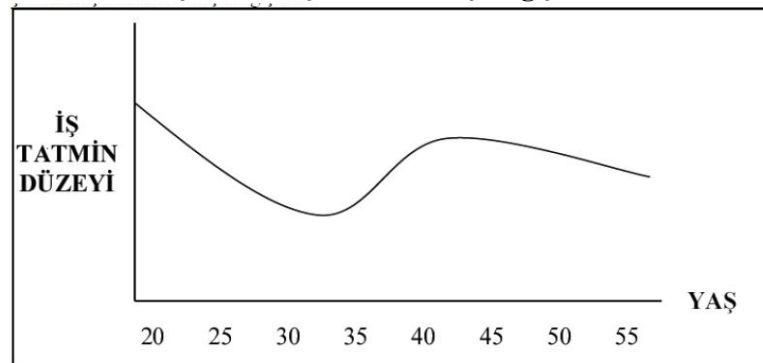
Cinsiyetin, çalışanların iş tatmini ile ilişkisi olabileceği düşüncesi ile birçok araştırma yapılmıştır. Literatürde, cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırma sonuçlarına bakıldığında, farklı sonuçlar ortaya konulduğu görülmektedir. Bazı araştırmalar, kadınların erkeklerden; bazılarında erkeklerin kadınlardan daha fazla işlerinden tatmin olduklarını; bazılarında ise cinsiyet farkının iş tatmini ile doğrudan ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Örneğin, Hulin ve Smith 1964 yılında yaptığı araştırmada kadınların erkekleri göre işlerinden daha az doyum aldıkları sonucuna varmışlardır. Ancak, araştırmacılar bu durumun, cinsiyet faktörünün kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödüllerini kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Yelboğa, 2007: 3). Benzer bir sonuca Okpara'da ulaşmıştır. Okpara'nın, Nijeryada yağ şirketlerinde görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada, iş tatmininde erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha memnun oldukları yönde bulgular elde etmiştir (Okpara, 2006: 56). Bununla birlikte Zaleznik, Christensen ve

Roethlisberger 50'li yılların sonlarında yaptıkları bir çalışmada, aynı ücreti alan, aynı sosyal konuma sahip kadın ve erkek çalışanlardan, kadınların daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır (Demir, 2007: 121). Benzer bir sonuç Clark'ın yaptığı bir araştırma sonucunda da görülmektedir. Clark'ın erkekler ve kadınlar arasındaki iş tatmini farklılığı üzerine yaptığı araştırma sonuçlarında, kadınların genel iş tatmin seviyelerinin erkeklerden daha fazla olduğunu dair bulgular elde etmiştir (Groot, 1999: 344. ). Franek ve Vecera'nın Çekoslovakya'da yaptığı bir çalışmada, iş tatminin cinsiyete göre farklılığın önemi olmadığını bulmuşlardır (Franek ve Vecera, 2008: 67). Güven ve Akyüz Yalçinkaya'nın (Aslan, 2006: 27), Şahin'in, yöneticilerin iş tatmini üzerine yaptığı çalışmada, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Bilgiç ise cinsiyetin genel iş tatmini ile bir ilişkisi olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük doyuma sahip olduklarını ifade etmiştir (Yelboğa, 2007: 3). Titus Oshagbemi'nin "The Influence of Rank on the Job Satisfaction of organizational Members" adlı çalışmasında cinsiyetin iş tatmini üzerinde tek başına etkili olmadığını belirtmiştir (Sun, 2002: 39).

### 2.7.1.2. Yaş

Literatürde yapılan çalışmaların çoğunda iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu yönündedir. Örneğin; Clark'ın İngiltere'de yaptığı bir çalışmada yaş ve memnuniyet arasındaki ilişkinin U biçiminde olduğunu göstermiştir (Franek ve Vecera, 2008: 64).

Şekil-18: İş Tatmini Yaş Değişkeni



**Kaynak:** SEZGİN, Müjde, "İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.33, 2009

Şekil-18’de görüldüğü gibi bu durum şöyle açıklanmaktadır: Yeni işe başlayan çalışan, hem yaşının genç olması hem de yeni işe girmenin hevesi ile iş tatmin seviyesi yüksek olmaktadır. Bu süreç birkaç yıl sürmektedir. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise çalışanlar işlerine devam ettikçe tatmin artmaktadır. Benzer biçimde, Lee ve Wilbur, 1707 kamu çalışanı üzerinde iş tatmini ile yaş ilişkisi üzerine yaptıkları araştırmalarda yaş ilerledikçe iş tatmininde artış görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Glenn ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, yaşın hem kadın hem de erkek çalışanların iş tatminini doğrudan etkilediğini saptamışlardır (Toker, 2007: 103). Araştırma sonuçları göz önünde tutulduğunda yaşın iş tatmini ile ilişkili olduğu, yaş ilerledikçe iş tatmininin arttığı söylenebilir.

### **2.7.1.3. Kıdem/Hizmet Süresi/İş Deneyimi**

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olması beklenir (Yerlisu; Çelenk, 2008: 88). Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında iş tatminin, iş tecrübesi ve hizmet süresi ile olumlu bir ilişki olduğu yönündedir. Hunt ve Saul, araştırmalarında beyaz yakalı çalışanların genel iş tatminleri ile yaş ve kıdemleri arasında pozitif, doğrusal bir ilişki olduğunu (Toker, 2007:103), Bedian, Ferris and Kacmars, araştırmalarında görev süresinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ve deneyimli kişilerin iş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu (Chen, 2005: 21) göstermişlerdir. Bu sonuçlara bakıldığında hizmet süresinin iş tatmini ile ilişkili olduğu söylenebilir.

### **2.7.1.4. Ünvan**

Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezinin 1972 ve 1978 yılları bireyin hiyerarşik konumunun iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlar ve unvan iş tatmini ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği vurgulanmış. Bu değişkenlerden biri kültür, diğeri ünvana yüklenen işlevdir. Araştırmacılar kültürü “iktidar mesafesi” kavramıyla somutlaştırmışlardır. İktidar mesafesi düzeyi yüksek olan yani bireyler arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük eşitsizlikler olan kültürlerde unvanın iş tatmini üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. İkinci değişken olan unvana yüklenen işlevin, işin karmaşıklığı üzerinden

tanımlandığında iş tatmini ile arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olacağını belirtmişlerdir (Yelboğa, 2007: 4-15). Korkut'un 1988 yılında "üniversitelerde akademik olmayan personelin iş tatmini ve örgütle özdeşleşmesi" konulu çalışmasında özellikle görev ünvanları yükseldikçe iş tatmini düzeylerinin de arttığı ve sonuçta örgütle özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Mahmutoğlu, 2007: 66).

#### **2.7.1.5. Medeni Durum**

İş tatmini ile medeni durum arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklı sonuçlara rastlanılmaktadır. Çalışanların evli veya bekâr olma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılan araştırmalarda, genel olarak evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre daha fazla işinden tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Örneğin, Ataklı, Dikmentaş ve Altınışik'in, üniversite hastanelerinde çalışan sekreterler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, evlilerin bekâr olanlara göre (çalışma koşulları unsuru hariç) daha yüksek iş tatmini yaşadıkları belirlenmiştir (Aslan, 2006: 28). Evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra, düzenli ev hayatı, eş ile çocuk sorumluluğu, bekâr işgörenlere oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilmektedir. Emrah Bakır'ın banka çalışanları üzerine uyguladığı bir araştırmada ise medeni durum değişkenlerinin genel iş tatmininde farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aksu, Acuner ve Tabak'ın 2002 yılında yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Rogers ve May'in on iki yıl boyunca süren, evli çiftler üzerinde yaptıkları başka bir araştırmada, evlilikteki doyum ile iş tatmininin ve evlilikteki uyumsuzluk ile iş tatmininde düşüşün birlikte gerçekleştiğini gözlemlemişlerdir (Aslan, 2006: 28).

#### **2.7.1.6. Eğitim Düzeyi**

Çalışanın Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına ve işe yüklenen anlam çeşitlenmektedir (Gürsel vd, 2003:150). Birçok çalışmada eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğunu, eğitim seviyesinin artması ile iş tatmin düştüğü yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Para,

prestij, yetki, özerklik gibi dışsal ödüllerin memnuniyetsizliğe yol açmayacağını, daha çok yerine getirilmeyen beklenti ve arzuların yaşanması memnuniyetsizliğe yol açabileceği ileri sürülmektedir. Long'un araştırma bulguları bu düşüncüyü doğrular niteliktedir. Long, iş tatmini konusunda yönetim literatürü üzerine yaptığı inceleme sonucunda, araştırma bulgularının büyük bir bölümünün görece olarak eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu ortaya koyduğuna işaret etmektedir (Efeoğlu; Özgen, 2007: 241). Bu sonuçlar literatürde yer alan çok sayıda araştırma ile paralellik göstermektedir. Örneğin, Clark ve Oswald, Theeuwes and Woittiez Mekkelholt ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda yüksek eğitilmiş çalışanların düşük eğitilmiş çalışanlara göre işlerinden daha az tatmin olduklarını sonucuna ulaşmışlardır (Groot,1999: 344). Bu durum, çalışanların aldıkları eğitim ile yaptıkları iş arasındaki uyumsuzluktan ve çalışanların beklentilerini karşılanmamasından kaynaklanabilir.

Literatürde eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında farklı sonuçlar ileri süren araştırma sonuçlarına da rastlanılmaktadır. Bu sonuçlarda Saal, Elloy ve Everert, Rabinowitz ve Hail, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında kuvvetli bir ilişki bulmazken, Lodahl ve Kejner ile Lounsbury ve Hopes, yüksek öğrenimli bireylerin diğer eğitim seviyesindeki bireylere göre daha fazla iş tatmini yaşadıklarını bulmuşlardır (Gürsel vd, 2003:150). Tikici ve Akdemir (2002: 860-870), Emery ve Fredendall (2003:217-229)'in çalışmaları, bu sonucu destekler nitelikte bulgular ortaya çıkarmışlardır. Onlara göre, eğitim düzeyi ile işgören tatmini arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, işlerine yönelik tatmin düzeyinin diğerlerine nazaran daha yüksek olabildiği vurgulanmaktadır. Gürbüz'ün, dört ve beş yıldızlı otuz otel işletmesinde görev yapan 600 işgören üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu yönünde bulgular elde etmiştir (Gürbüz, 2007:1). İş tatminini etkileyen diğer faktörlerde olduğu gibi eğitim ve iş tatmini ilişkisine yönelik araştırmalarda farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

### 2.7.1.7. Kişilik ve Genetik Yapı

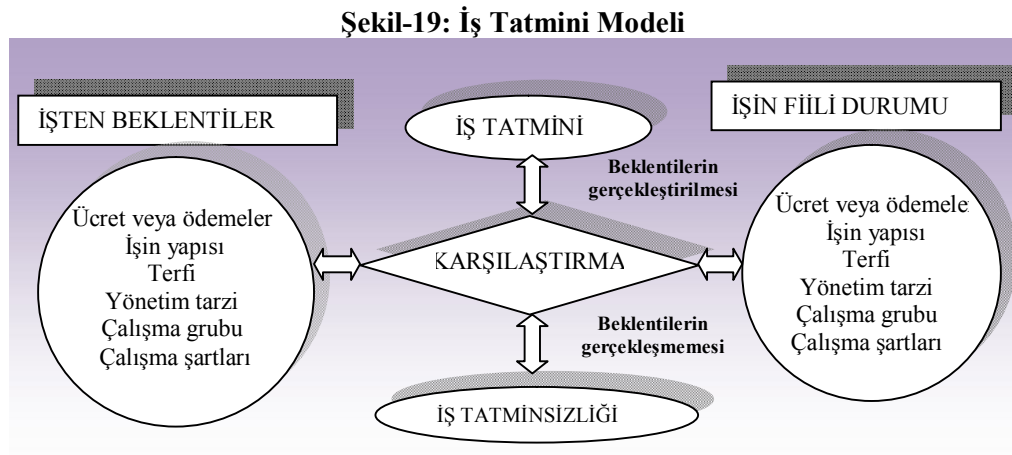
Kişilik ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili yapılan çoğu araştırmada, kişiliğin iş tatminini etkilediği yönünde sonuçlara rastlanılmaktadır. Örneğin Seashore ve Taber, iş tatmininin kişilik özellikleri ve çevreden etkilendiğini belirtmişlerdir (Chen, 2005: 17). Staw, Bell ve Clausen, kişilik özelliklerinin iş tatminini etkileyeceğini savunmuş; bireylerin olumlu ve olumsuz eğilimlerini iş ortamına taşıdıklarını, iş ortamlarındaki bilgiyi bu eğilimleri doğrultusunda işlediklerini ve sonuçta iş tatmini yada tatminsizliği yaşadıklarını söylemişler ve hatta çocuklukta biçimlenmiş eğilimlerin yıllar sonraki iş tatmin düzeyini etkilediğini belirlemişlerdir (Kaynak, 2010: 77). Furnham ve arkadaşlarının yaptığı başka bir çalışmada, kişilik ve demografik değişkenlerin, Herzberg ve arkadaşlarının çift faktör teorisinde tanımladığı motivasyon ve iş tatmini ile önemli derecede ilişkili olduğunu göstermiştir (Furnham vd, 2009: 777). İş tatmininde kişilik özelliklerin yanı sıra genetik yapının da etkili olduğunu gösteren araştırmalara rastlanılmaktadır.

Minnesota üniversitesinden Richard Arvey ve meslektaşları, iş tatmininde genetik etkiler olup olmadığını belirlemeye çalışmışlar. Bunun için erken yaşta birbirinden ayrılarak büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiş, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan ikizlerin iş tatmin seviyelerinin ne dereceye kadar diğerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür. Çalışma sonucunda genetik faktörlerin, ikizler arasındaki iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların %30'una sebep olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada ikizlerin genetik yapılarına uygun işler aradıkları da bulunmuştur (Demir, 2007: 127). Tek ve çift yumurta ikizleriyle yapılan başka bir çalışmada yine ikizlerin genel iş doyumları arasında anlamlı bir benzerlik bulunmuş ve bu bulgu, genetik özelliklerin iş tatmininin etkilediği yönünde değerlendirilmiştir (Demirkan, 2006: 49-50).

Çalışanların genetik yapı ve kişilik yapılarındaki farklılık, örgütsel ortamda oluşan durumlar karşısında farklı algılamalarına neden olmaktadır. Kimi çalışan aynı durum karşısında memnuniyet duyarken kimi duymayabilir. Tüm bu özelliklerin aynı zamanda işe karşı tutumu şekillendirdiği yapılan araştırmalarda çok yönlü olarak görülmektedir.

### 2.7.1.8. Çalışanın Beklentileri

İş hayatında her çalışan, işine karşı bir beklenti içerisinde. Bu beklenti kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber temelde her biri belirli amaca yöneliktir. İş tatmini, işin fiili durumun çalışanın beklentilerini karşıladığı durumda gerçekleşir.



**Kaynak:** SEZGİN, Müjde, “İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.29, 2009.

Şekil-19’da belirtildiği gibi örgüt çalışanı, ücret veya ödemeler, işin yapısı, terfi, yönetim tarzı, çalışma grubu ve şartları gibi işin fiili durumu ile işten beklentilerini değerlendirir. İşin fiili durumu beklentilerini karşılıyorsa iş tatmini yaşayabilir, beklentileri karşılamıyor ise iş tatminsizliği yaşayabilir.

### 2.7.1.9. Zekâ Düzeyi

Zekâ genel olarak, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre zekâ, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Sevimli; İşcan, 2005: 57). Birçok işin yürütülmesi belli bir zekâ düzeyini gerektirir. Çalışanın yaptığı iş, zekâ düzeyine uygun olup olmaması onların iş tatmin durumunu ve karşılaştığı sorunlarla baş edebilme yeteneğini etkiler.

Duygusal zekânın teorik alt yapısını Thorndike’in ortaya attığı sosyal zekâ modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre kişilerin başkalarının duygularını anlama ve algılama yeteneği genel zekâsından ayrı bir özelliktir. Thorndike sosyal zekâ adı

altında duygusal zekânın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur. Thorndike zekânın mekanik, soyut ve sosyal olmak üzere üç temel bileşenden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bu bileşenler mekanik zekâyı, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği; soyut zekâyı, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği; sosyal zekâyı ise insanları anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır (Gürbüz; Yüksel, 2008:176). Mayer ve Salovey, DZ'nın bilişsel ve duygusal sistemin ortak bir ürünü olarak ortaya çıktığını; bilişsel sistemin duygular hakkında soyut yargılama işlemini yaparken, duygusal sistemin bilişsel kapasiteyi artırdığını savunmuşlardır (İsme, 2005: 57). Reuven Bar-On duygusal zekâyı, kişinin kendisi ve başkaları ile ilgili karar alma yöntemlerinde duygusal uyum, sosyal yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Çevresel baskılar ve talepler ile baş edebilme yeteneği olması nedeniyle bireylerin refahına etkileyen önemli bir faktör (Di Fabio; Palazzeschi, 2009:137) olduğunu ifade etmiştir.

Mayer'in yaptığı bir araştırma da, duygusal zekâları daha yüksek olanların kendilerinin ve karşıdakilerinin duygularını daha iyi tanımladıkları, bunu eylemlerini yönlendiren bir bilgi olarak kullandıkları daha düşük duygusal zekâlılara göre akran baskısına daha dirençli oldukları saptanmıştır (İsme, 2005: 59-60). Wong ve Law, duygusal zekânın iş tatminini olumlu yönde etkilediği, hayat tatminini ve iş tatminini arttırdığı ve bu sayede iş performansına da olumlu bir etkisinin olduğunu kanıtlamışlardır (Gürbüz; Yüksel, 2008:180 ). Ayrıca kişiliğin duygusal zekâ ile de ilişkisinin olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Rushton vd. ile Veselka vd., genel kişilik faktörleri için duygusal zekâ ölçümleri ile göreceli olarak örtüşen güçlü bir ilişki olduğunu; benzer şekilde, Van der Linden, Scholte, Cillessen, Nijenhuis ve Segers genel kişilik faktörleri ile sosyal zekâ arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkaran bulgular elde etmişlerdir (Linden ve diğ, 2010: 324).

### **2.7.2. Örgütsel Faktörler**

İş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. Örgütün sunduğu olanaklar çalışanların beklentileri ile uyumlulaştırıldığında iş tatmininde etkiler. İşin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, fiziksel çalışma koşulları, terfi olanakları, yönetim tarzı ve denetim, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş güvenliği, örgüt kültürü, örgüt iklimi, ödüllendirme

sistemi, örgütsel iletişim gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu yapılan araştırmalarla belirlenmiştir.

### **2.7.2.1. İşin Genel Yapısı, Zorluk Derecesi**

İşin genel yapısı, çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olan faktörler arasındadır. Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı olanaklar (ödeme imkânları, statü ve diğer olanaklar gibi.) yeterli olmasına rağmen, işin genel yapısı çalışanın kişilik yapısıyla uyuşmadığı durumlarda çalışlarda mutsuzluk kaynağı olabilir.

İşin genel yapısı yada iş özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda bu durumu destekleyen sonuçlar görülmektedir. Örneğin, Chang ve arkadaşlarının 2006 yılında Tayvanda yaptığı bir araştırmada, çalışanların kişilik özellikleri ve iş özelliklerinin, iş tatmini üzerinde önemli derecede pozitif etkili olduğunu göstermiştir (Chang vd, 2006: 201). Herzberg ve arkadaşlarına göre iş; rutin yada farklı, yaratıcı yada eğlenceli, tamamıyla basit yada tamamıyla zor olabilir. Tüm bu faktörler işin niteliğine katkıda bulunurlar ve iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler (Gülнар, 2007:166). İşin genel yapısı, çalışanın eğitimine, kişilik yapısına, yetenek ve zekâna uygun olmaması çalışan üzerinde stres ve baskı yaratabilir. Dolayısıyla çalışanın iş yapma isteğinin kaybolmasına, iş veriminin düşmesine neden olur. Çalışanın kişilik yapısına ve yeteneklerine uygun işlerde çalışması hem çalışan için hem de örgütler için avantaj sağlayacaktır.

### **2.7.2.2. Ücret / Maaş**

Ücret, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin temelinde yer alır. Ücretin, iş tatmini üzerindeki etkisi iki boyutlu olarak ortaya çıktığı savunulmaktadır. Birincisi miktar, ikincisi çalışanlar arasındaki kıyaslanma değeridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin adil olmadığına ve gereksinimlerini karşılamadığına inandıklarında, çalışanların iş tatmin düzeylerinde bir düşüş yaşanır. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığı bilmesi veya kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması iş tatminsizliği yaratacaktır (Mete, 2006:10; Çalışkan, 2005: 11; Ulaş, 2004: 28). Bu konu ile yapılan araştırmalar bu durumu doğrular niteliktedir. Örneğin Witt ve Nye'nin, 12.979 katılımcı üzerinde yaptıkları bir araştırmada çalışanların, iş yerlerinde ücret

ve promosyonların adaletli dağıtıldığı yönündeki algılarının iş doyumları ile aynı yönde ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin erkek ve kadınlar için farklılık göstermediği bulunmuştur (Aslan, 2006: 38). Dickinson ve Perry, iş tatmini ve düşük iş çatışması, promosyon olanakları, ücret, destek, kişisel başarı duygusu arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir (Robinson, 2010: 150).

### **2.7.2.3. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Fiziksel çalışma koşulları, çalışanın iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Fiziksel çalışma koşulları çalışanın işini isteyerek ve huzurlu yapmasında, işine odaklanmasında belirleyici olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak yada soğuk bir iş ortamında çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları olumsuz etkilenir. Bu olumsuz sonuçları, hem çalışana hem de örgüte yansır. Çalışanda iş tatminsizliği yaşanabilir. Örgütte verimlilik ve karlılık düşebilir. Bir örgütte, istenmeyen sonuçların yaşanmaması için diğer koşulların yanında fiziksel çalışma koşullarının çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkilemeyecek şekilde düzenlenmeli ve gerektiğinde uzman kişilerinden destek alınmalıdır.

### **2.7.2.4. Terfi Olanakları**

Çalışanlar açısından, terfi olanakları en az ücret kadar iş tatmininde etkilidir. Terfi etmek, çalışan için maddi destek sağlamasının yanında sosyal statüsünü de yükseltir. İş hayatında terfi olanaklarının çalışanın başarıları doğrultusunda düzenlenmesi, adil olması, iş tatmininde büyük öneme sahiptir. Çünkü çalışan iş ortamında sürekli bir değerlendirme içindedir. Kendi başarı durumunu diğer çalışanların başarı durumu ile kıyaslar. Algılanan terfi olanaklarının adilliklerinden, başarı değerlendirme kriterlerinden çalışanın iş tatmin düzeyi etkilenir. Çalışanlar, ücret konusunda olduğu gibi terfide de eşitlik beklerler. Terfide adaletsizlik yaratan uygulamaların, çalışanın iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaratacağı gibi çalışanın iş performansını düşürür.

### **2.7.2.5. Yönetim Tarzı ve Denetim**

İş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olan faktörler arasında yönetim tarzı ve denetim anlayışıdır. Yönetim tarzı, çalışanların iş tatmini üzerinde iki boyutta etkilidir. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin personel

ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş doyumlarını artırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini önemli oranda arttırmaktadır (Yerlisu; Çelenk 2008: 88). Ayrıca yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır (Sezgin, 2009: 38). İş ortamında kimi yöneticiler insana yönelik iken kimileri işin yapısına yönelik yönetim anlayışında olabilir. West Virginia üniversitesinde çalışan akademik memurların, enstitü başkanlarında algıladıkları liderlik stili ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırma sonucunda, insana yönelik lider olarak algılanan liderlerin, yapısal lider olarak algılanan liderlere oranla daha fazla iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Tengilimoğlu'nun 2005 yılında yaptığı başka bir çalışmada; iş tatmini ile liderlik davranış özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olma özelliklerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Tengilimoğlu, 2005:1-30).

Örgütlerde yapılan denetim biçiminin de yönetim tarzı kadar iş tatminini etkilediği bilinmektedir. Sıkı bir denetim biçimi, çalışanların aşırı derecede kontrol edilmesi bireysel esnekliği azaltacağı gibi bu durumun yönetici ile çalışan arasında olumsuz tutumlar gelişmesine neden olabilir.

Hawthorne araştırmaları, denetimin çalışanların davranışlarının en önemli belirleyicisi olduğunu ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bunu takip eden birçok araştırma, denetmenlerin anlayış göstermesini çalışanların iş doyumlarını artırdıklarını ve bunun neticesi olarak işten ayrılma ve işe devamsızlığın azaldığını ortaya koymuştur (Günbayı, 2000: 7).

#### **2.7.2.6. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler; bir çalışanın kendisiyle eşit pozisyonda olan çalışanlarla, astlarıyla ve üstleriyle sürdürdüğü sosyal ve iş ilişkisinin kalite düzeyi

olarak tanımlanmaktadır (Gülnar, 2007:168). Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler önemli bir iş tatmini belirleyicisidir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uyan insanlarla birlikte çalışması, onların iş tatmininde etkili olur (Gök, 2006: 46). İngiltere’de akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini ilişkisi test edilmiştir. Analiz sonuçlarında çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Kaynak, 2010: 81). Bütün bunları göz önünde bulundurarak, örgüt yönetimleri çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleyici yönde girişimlerde bulunması çalışanların iş tatminin artması yönde katkı sağlayabilir.

#### **2.7.2.7. İş Güvenliği**

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer faktör iş güvenliğidir. Uluslararası alışma  rg t  ve Dünya Sağlık  rg t ’nün 1950 yılında üzerinde uzlaştıkları tanıma göre işçi sağlığı ve iş güvenliğinin amacı her çeşit işte çalışan işçilerin fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik hallerinin kollanması ve geliştirilmesidir. Çalışma koşullarından ötürü işçilerin sağlıklarını yitirmelerinin önlenmesi; işçilerin sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecek etmenlerden korunmaları, işçilerin fizyolojik ve psikolojik yapılarına uygun işe yerleştirilmesi ve bunun sürdürülmesidir (Gök, 2006: 41) şeklinde açıklanmıştır. Çalışma yaşamında iş güvenliği çalışanların iş tatmini arttırırken iş güvensizliği iş tatminsizliği yaşamasına neden olur.

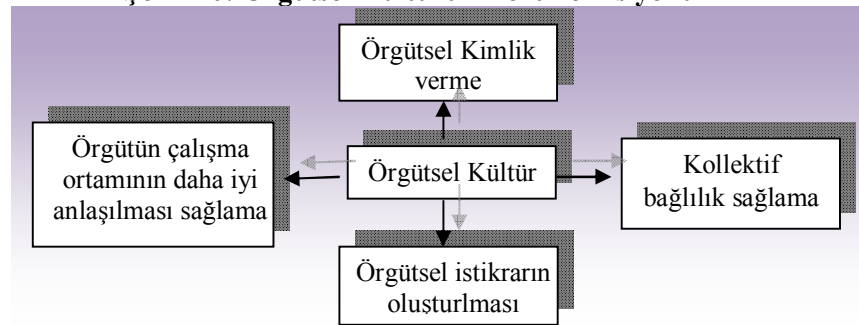
İş güvensizliği, genelde iş kaybı tehdidi olarak vurgulanmaktadır. Literatürde bir işin devamlılığı hakkındaki güvensizlik arasında bir ayırım vardır. İş g vesizliği araştırmalarının çoğu iş niteliğinin kaybı gibi yapılar ile ölçülmektedir (Lau; Knardahl, 2008: 173). 1994-1998 yılları arasında Belçika’ da 25 firmayı ve toplam 21.416 kişiyi kapsayan bir çalışmada iş güvensizliği yaşayan bireylerin kendilerini daha depresif, daha sağlıksız ve daha yorgun hissettikleri gözlemlenmiştir (Tanşu, 2009: 109). İş güvenliğine sahip olmadıklarını düşünen bireylerin bir işten ayrılma niyetlerinde somatik Őik yetlerde artış ve kurumsal bağlılıklarında, güven

duygularında ve iş memnuniyetlerinde azalma olduğu gösterilmiştir (Wanberg ve diğ, 2009: 303). Çalışma yaşamında, sosyal ve ekonomik güvence de iş güvenliği kapsamında yer almaktadır. İşten çıkarılma endişesi yaşayan, sağlıksız ve güvensiz bir ortamda bulunan çalışanın işinden yüksek performans sergilemesi beklenemez. Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde, işten çıkarılma endişesi taşımaları çalışanların işinden tatminsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Gerek sosyal açıdan gerek fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak, çalışanın işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmakta ve iş tatminini artırabilmektedir.

### 2.7.2.8. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, üst yönetiminin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan; varsayımlar, değerler, semboller ve yorumlar bütünüdür (Demir, 2007: 17). Örgüt kültürü kurallar, politikalar, adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi bir takım değer ve tutumlardan meydana gelir (Özgen vd, 2002: 343). Deal ve Kennedy, “İş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımladıkları örgüt kültürünü, örgütün çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve iş görenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu” ile yakından ilişkilendirmiştir (Esmer, 2009: 23).

**Şekil-20: Örgütsel Kültürün Dört Fonksiyonu**



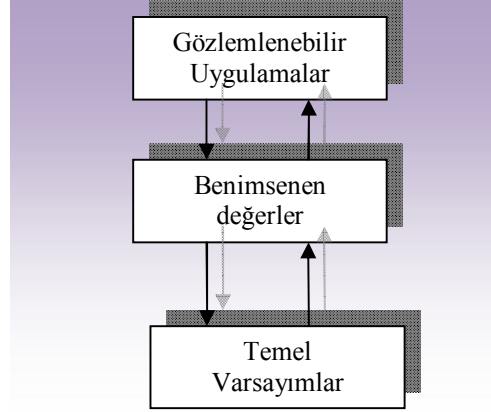
Kaynak: DEMİR, Nevzat, (2007), Örgüt Kültürü ve İş tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1. Basım, S.56

Şekil-20’de görüldüğü gibi örgütsel kültürün dört fonksiyonu bulunmaktadır. Çalışanlara örgütsel kimlik verme, çalışanlar arasında kolektif bağlılığı sağlama, örgütsel istikrarı temin etme ve örgüt ikliminin daha iyi

anlaşılmasını sağlama gibi fonksiyonları bulunmaktadır.

Edgar Schein'e göre örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımla olmaktadır (Esmer, 2009: 23). Bu kurallar ve normları benimseyen çalışanlar kendilerini örgütün parçası olarak hissederler (Esmer, 2009: 23). Schein, örgüt kültürü kavramını Şekil-21'de görüldüğü gibi 3 ayrı düzeyde açıklamaktadır.

**Şekil-21: Örgüt Kültürü Düzeyleri**



Kaynak: DEĞERLİ, Alper, “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.33, 2010

Birinci düzey, bireyler tarafından “gözlemlenebilir uygulamalar” olup davranış biçimlerinden teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere aittir. İkinci düzeyde orta düzey “benimsenen değerlerden” oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Düzeyin merkezinde ise “temel varsayımlar” bulunmaktadır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü düzeydir (Kaynak, 2010: 33). İş hayatında çalışanın kültürü ile örgüt kültürünün uyumlaşması iş tatmini arttırdığı birçok araştırma ile belirlenmiştir. Örneğin, Türk’ün 2003 yılında kamuya ait bir matbaa kuruluşunda yaptığı bir çalışmada, kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma bulguları her iki kurumda da kurum kültürüne ait faktörlerin iş tatmininin belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur (Gülner, 2007: 195).

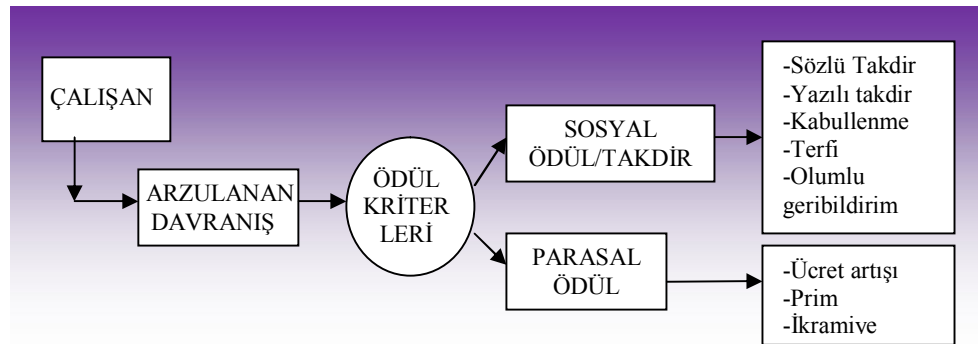
### 2.7.2.9. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı literatürde örgüt kültürü teriminden önce 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından kullanılmıştır. Örgüt iklimi “örgüt kültürünün örgütte yarattığı psikolojik hava veya ortam” olarak da tanımlanabilir. İyi yada kötü hava koşullarının insanları etkilemesi gibi, iş hayatı da çalışanları tatmin edici, çalışma azmi ve mutluluk verici bir nitelikte olabilir; bu “hava” örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Bu çerçevede, olumlu bir örgüt iklimi çalışanların tatmini, ilişkileri, iletişimi gibi çok sayıda faktörü etkileyerek, “örgütsel başarının” sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Demir, 2007: 22-23).

### 2.7.2.10. Ödüllendirme Sistemi

Ödül, çalışanlara üstün gayretleri ve şirkete yaptığı önemli katkıları nedeniyle çok spesifik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan çalışanlara verilen, çalışanları araştırmaya, yaratıcılığa sevk eden bir motivasyon aracıdır. Kurumların çalışanlarına sundukları ödüller; tutumsal yapılardan daha çok işi eğlenceli hale getirmeye katkıda bulunmakta ve belki de bireysel ve örgütsel kaliteyi artırma yolunda olumlu tutumlara yol açmaktadır (Kınık, 2007: 23).

Şekil-22: Ödül Sistemi



**Kaynak:** YİĞİT Barış, “İnsana Yatırım Standardı Çerçevesinde Uygulanan İnsan Kaynakları Sistemlerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.55, 2010

Şekil-22’de görüldüğü gibi çalışanların üstün gayretleri karşılığında verilen sözlü veya yazılı takdir, kabullenme, terfi, olumlu geribildirim gibi sosyal ödüller; ücret artışı prim, ikramiye gibi parasal ödüller, çalışanları arzulanan davranışlar göstermesini sağlar.

### 2.7.2.11. Örgütsel İletişim

İçinde bulunduğumuz sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve devamlılığı büyük ölçüde iletişime dayanmaktadır. Bireylerin toplum içindeki varlıklarını sürdürebilmeleri; toplumda geçerli olan sembolleri, kelimeleri ve kültürü öğrenmeleri ve bu değerlere uygun olarak kendilerine verilen rolleri yerine getirmeleri iletişim sayesinde gerçekleşmektedir (Özler; Koparan, 2006: 10-11) Başka bir ifadeyle iletişim, örgütün içyapısında bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin bir kimseden diğerine aktarılma sürecidir. Örgüt içinden ve dışından edinilen bilgiler iletişim sayesinde birimler arasında aktarılarak her birimin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması sağlanır (Esmer, 2009: 39). Jaskyte tarafından yapılan araştırmada, iletişim, destek ve fark edilme ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Robinson, 2010: 150).

Bir örgütte sağlıklı bir iletişimin varlığı, yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânları sağlar. Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar, çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır, çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskılan azaltır, örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur, örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır, daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkânlar tanır, karlılığı ve etkinliği artırır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:3) Bununla birlikte iletişimin yokluğu yada yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olur. Belirsizlik ise organizasyonlarda karmaşaya, çatışmalara, örgüte karşı güvensizliğe neden olabilir. Bunun sonucunda çalışanlarda, düşük seviyede örgütsel bağlılık, düşük verimlilik, iş tatminsizliği görülebilir.

### 2.7.2.12. Rol belirsizliği ve Rol Çatışması

Çalışanın işinde hangi konularda yetkili olduğunu, kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmemesi, işiyle ilgili açık ve net hedeflerin ve standartların bulunmadığını algılaması, rol belirsizliğini ifade eden durumlardır. (Karabey;

Karcıoğlu, 2008: 6). Biddle, rol bağlamındaki davranışların insanların paylaştıkları ortak bir kimlikle (pozisyonlarda) ve rollerinden haberdar olmalarıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Rol belirsizliğinin birinin işinin anlamı ve sorumluluğu hakkındaki bilginin yetersizliği, ulaşamazlığı yada çelişkili olduğu durumlarda ortaya çıktığını belirtmiştir (Gülner, 2007:185-186). Çalışan bu durum karşısında enerjisini işinin anlamını ve sorumluluklarını anlamak için harcayacaktır. Rol belirsizliği, çalışanın gerilim yaşamasına, kaygı ve çatışma yaşamasına ve bunun sonucunda verimliliğin düşmesine, iş tatminin azalmasına neden olabilir.

Rol çatışması ise kişilerin örgüt içinde algıladıkları rolleri ile kendilerinden beklenen roller arasındaki uyumsuzluğu ifade eder (Akar; Yıldırım, 2008: 100). Bütün rol çatışmalarında ortak özellik, kişiye gönderilen rolün, onun davranışlarını değiştirmeye yönelik baskı oluşturmalarıdır. Gönderilen rol, var olan davranış desteği ile çatışır. Bu çatışma ise rol çatışması olarak belirir. Rol çatışmaları, kişide birtakım olumsuz hislere neden olur. Bunlar iç çatışmalara, stres, azalan iş tatmini, azalan bağlılık ve diğer çalışanlara olan güvensizliktir (Torun, 2007: 88).

Çalışanlar örgüt içinde rol belirsizliği veya rol çatışması yaşıyorsa iş tatminsizliği yaşaması muhtemeldir. Bu durum hem çalışan için hem de örgüt için istenmeyen sonuçların yaşanmasına neden olabilir. Bunun için örgüt yöneticisinin, görev dağılımını ve organizasyonu yaparken rol çatışması ve rol belirsizliğine meydan vermeyecek şekilde düzenlemeler yapması çalışanın iş tatminini sağlaması açısından önem taşımaktadır.

### **2.7.2.13. Örgütün Büyüklüğü**

Örgüt yapısının büyüklüğü iş tatmini etkileyen diğer bir faktördür. Çalışanların iş tatminin göreceli olarak, daha küçük yada daha az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde daha yüksek düzeyde olduğu görülürken, büyük örgütlerde çalışanların isteklerinin yönetim tarafından görülememesi nedeni ile daha düşük düzeyde iş tatmini yaşadıkları ifade edilmektedir. Aynı zamanda büyük örgütlerde iş tatmininin düşük olmasına ilişkin olarak, çalışanlar arasında yakınlık ve arkadaşlık duygularının gelişmemesi de bir neden olarak gösterilebilir (Eğinli, 2009: 42).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama konulu çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın önemi, amacı, araştırmanın modeli, hipotezleri, araştırmanın ana kütlesi ve örnekleminin belirlenmesi, verilerin toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi, elde edilen araştırma sonuçlarının yorumlanmasına yer verilmiştir. Son olarak da sonuç ve öneriler açıklanmıştır. Bu konular aşağıda daha geniş bir şekilde incelenmiştir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI, MODELİ, HİPOTEZLERİ VE YÖNTEMİ**

##### **3.1.1. Araştırmanın Önemi**

Bir örgütte, çalışanların kişilik yapılarını anlamak ve onları çözümlmek, örgütlerin gelişimi ve başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanların kişilik özelliklerinin bilinmesi, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayacağı gibi çalışan ile örgüt arasında uyumu sağlar. Böylece çalışanların iş tatmin düzeyleri artar. Örgütün başarısı, hizmet kalitesi ve karlılığı yükselir. Bu düşünceden hareketle, bu çalışma, İnönü Üniversitesinde çalışan idari ve sözleşmeli personelin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını belirlemek, sosyo-demografik değişkenlerin iş tatmini ve kişilik özellikleri üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını ortaya çıkarmak açısından önem taşımaktadır.

##### **3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Devlet üniversiteleri, eğitim ve öğretim imkânlarını sağlayarak farklı bilim ve meslek alanlarında yüksek kalitede eleman yetiştiren, bilimsel araştırmalar yapan, bilimsel verileri yayınlayan, bilgi ve teknolojilerin üretilmesini sağlayan, ülkenin ekonomik ve sosyal sorunlarına çözüm üreten kurumlardır. Kâr amacı gütmeyen devlet üniversiteleri için sosyal fayda ve hizmet öncelikli amaç olmakla birlikte, hizmet kalitesinin ve verimliliğinin artırılması çok büyük önem taşımaktadır. Hizmet kalitesi ve etkinliğinin artırılması ise kurum ile kurum çalışanlarının uyumuna bağlıdır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, İnönü Üniversitesinde çalışan personelin, kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını

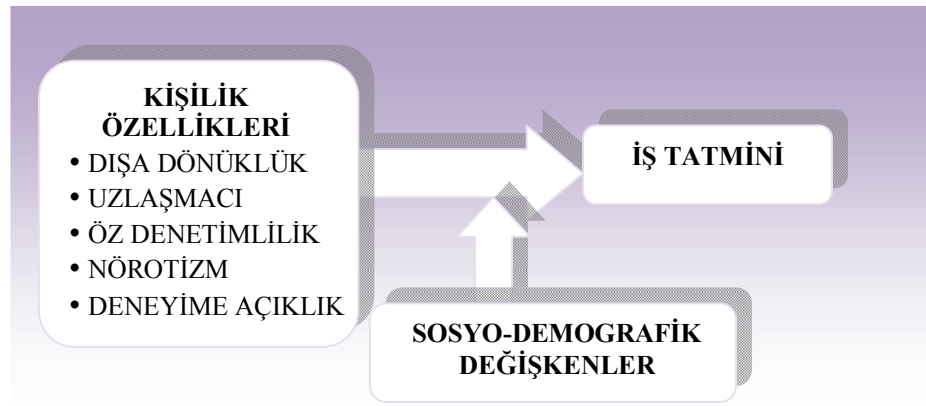
belirlemek, varsa bu ilişkiyi belirleyen faktörlerden hangilerinin daha anlamlı bir etki yarattığını ortaya koymaktır.

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama konulu bu araştırmada, şu sorulara cevap aranmıştır:

- Sosyo-demografik değişkenler, çalışanların iş tatminini ve kişilik özelliklerini ne ölçüde etkilemektedir?
- Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yukarıda yer alan sorular göz önünde bulundurularak araştırmanın modeli şekil-30'da görüldüğü gibi oluşturulmuştur.

**Şekil-23:** Araştırmanın Modeli



### 3.1.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örnekleme

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama konulu bu araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, İnönü Üniversitesinin farklı birimlerinde idari ve sözleşmeli olarak görev yapan yaklaşık 1150 kişiyi kapsamaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile araştırma kapsamına rastgele seçilen 500 kişiden oluşan idari ve sözleşmeli personel dahil edilmiştir. Bu bölümde ana kütle oluşturulan katılımcılar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

İdari personel: Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenlerdir (<http://www.memurlar.net>).

Sözleşmeli personel: Bakanlar kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve devlet personel başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığı'nca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir (<http://www.memurlar.net>).

İş tatmini: Bir iş veya iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucunda “hoşa giden veya pozitif duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır (Brief and Weiss, 2002: 282-283).

Kişilik özellikleri: Kişilik özelliklerinin anlamı, bir bireyin içsel ve gizli davranışları ile dışsal ve görünen davranışlarını belirleyen kişisel psikolojik özelliklerin entegrasyonu (bütünleşme) anlamındadır. Kişilik özellikleri, davranışsal özelliklerin göstergesidir (Lin, 2007: 1063).

#### **3.1.3.1. Araştırmanın Sınırlılıklar**

- Bu araştırmada elde edilen veriler İnönü Üniversitesinin farklı birimlerinde görev yapan idari ve sözleşmeli personel ile sınırlıdır. Bu nedenle sonuçların bütün devlet üniversiteleri için genellenmesi olanaklı değildir.
- Araştırmadan elde edilen bulgular, 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır. Bulgular başka bir zamana genellenemez.
- Elde edilen bulgular, katılımcıların verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

#### **3.1.3.2. Araştırmanın Varsayımları**

- Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının anket sorularını samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

#### **3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmayı sonuca götüren çok önemli bir yol gösterici olan hipotez, araştırılan sorunla ilgili olarak öne sürülen doğruluğu ve yanlışlığı henüz test

edilmemiş fakat doğruluğunu önceden güven duyulan bir önerme, ifade veya çözümleridir. Denenceler bilimsel araştırmanın gerekçesidir ve araştırma teknikleri ile sınanmak üzere kurulurlar (Ural; Kılıç, 2006: 15). “Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama” konulu araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

Kişilik özellikleri alt boyutları ile iş tatmini arasında şu alt hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 1:** Dışadönüklük kişilik özelliği ile iş tatmini arasında;

$H_0$ = Dışa dönüklük kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Dışadönüklük kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Uzlaşmacı kişilik özelliği ile iş tatmini arasında;

$H_0$ = Uzlaşmacı kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Uzlaşmacı kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Özdenetimli kişilik özelliği ile iş tatmini arasında;

$H_0$ = Özdenetimli kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Özdenetimli kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 4.** Nörotizm kişilik özelliği ile iş tatmini arasında;

$H_0$ = Nörotizm kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Nörotizm kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş tatmini arasında;

$H_0$ = Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama konulu araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. İlişkisel tarama yöntemleri; iki yada daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modellerindeki çözümler korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki

türlü yapılabilir. Korelasyon türü ilişkisel araştırmalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri, birlikte değişme varsa, bunun nasıl olduğu öğrenilmeye çalışılır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde ise en az iki değişken olup, bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir (Aslan, 2008: 34).

### **3.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, araştırma evrenini oluşturan kişi, grup veya örgütlerden elde edilecek verilere tek tipleştirilmiş ifadelerle ulaşabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır (Ural; Kılıç, 2006: 55). İnönü Üniversitesinin farklı birimlerinde görev yapan idari ve sözleşmeli personele uygulanan anketler, birim sorumluları aracılığı ile yaklaşık 1150 kişi arasında rastgele seçilen 500 idari ve sözleşmeli personele dağıtılmıştır. Bunlardan 412'si geri dönmüştür. Toplanan 412 adet ankettten 24'ü eksik yada gelişi güzel doldurulduğundan kapsam dışı bırakılmış, geriye kalan 388 adet istatistiksel analizlere dahil edilmiştir. Bu oran

Literatür taraması sonucunda elde edilen anket soruları, kişisel bilgi formu, kişilik özellikleri ve iş tatmini ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır (Ek-1 ).

#### **3.2.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan kişisel bilgi formu, üniversite çalışanlarının sosyo-demografik bilgilerin yer aldığı toplam 18 maddelik yargı ifadelerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamının büyüklüğü nedeniyle 15 ve 16. madde kapsam dışı bırakılarak toplam 16 soru araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

#### **3.2.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği (5 FKÖ)**

Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özelliklerinin belirlenmesinde, Costa ve McCrae (1987) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Somer ve arkadaşları tarafından yapılan beş faktör kişilik ölçeği (5FKÖ) esas alınmıştır. Ankette yer alan yargı ifadeleri, dilimizdeki kişilik özelliklerini belirten sıfatlarla yapılan çalışma sonucunda kültürümüze uygun olarak geliştirilen 220 maddeden oluşan sorular arasında seçilmiştir. 5FKÖ, dışa dönüklük

(extraversion), uyumluluk (agreeableness), öz denetimlilik/sorumluluk (conscientiousness), deneyime açıklık (experience openness), nörotizm /duygusal denge (emotional stability) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Beş faktör kişilik özelliği her alt boyut için 5 yargı ifadesini içeren toplam 25 madde seçilmiş ve katılımcılara uygulanmıştır. Sorularda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki kategoriler, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim Yok, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum. Bu seçeneklerden tamamen katılmıyorum seçeneği 5, hiç katılmıyorum seçeneği 1 puan verilerek değerlendirilmiştir. Buna göre her hangi bir boyuttan alınan yüksek puan çalışanın ilgili boyut itibariyle etkin olduğu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade etmektedir.

5FKÖ ölçeğinde yer alan soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesi korelasyona uyumlu olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach’s Alpha Katsayısıdır. Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriterler aşağıda belirtilmiştir.

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilme Kriteri (Ilıcak, 2009: 60).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir

**Tablo-6:** Kişilik özellikleri Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri ( $\alpha$ )	Soru Sayısı
0,736	25

Tablo-7’de belirtildiği gibi 5FKÖ ölçeğinin Cronbach's Alpha Değeri ( $\alpha$ ) = 0,736 çıkmıştır. Cronbach's Alpha Değerinin 0,70 den büyük çıkması soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesinin korelasyona uyumlu ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.2.3. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeği, literatürün ve listelerin taranması yoluyla elde edilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş

tatminini ölçmek amacıyla konu ile ilgili 40 maddelik yargı ifadelerinden oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (Ek-1). Bu ölçekte iş yaşamına ilişkin olarak hazırlanan yargı ifadelerinden her birinin çalışanı ne kadar tatmin ettiği sorulmaktadır. İş tatmini ölçeğinde yer alan yargı ifadelerinin tamamı ve alt boyutları ayrı ayrı olmak üzere güvenilirlik seviyelerinin korelasyona uyumlu olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo-7:** İş Tatmini Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha Değeri ( $\alpha$ )	Soru Sayısı
,949	40

İş Tatmini ölçeğine ilişkin Güvenirlik Analizi Cronbach's Alpha Değeri ( $\alpha$ ) =0,949 bulunmuştur. Bu sonucun  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  Aralığında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri ise aşağıda belirtilmiştir.

### 3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Anket yöntemi ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows 17. 0) programı ile analiz edilmiştir. Bilimsel araştırma sürecinde çeşitli yöntemlerle toplanan verilerin analiz edilmesi aşamasında kullanıcılara büyük kolaylıklar sağlayan SPSS, sosyal bilimlerdeki nicel araştırmalarda verilerin istatistiksel analizinde sıklıkla kullanılan bir programdır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS Programına aktarılmış, ardından araştırmanın amaçları doğrultusunda şu ilişkisel çözümler gerçekleştirilmiştir:

1- İlk olarak araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının sosyo-demografik değişkenlerinin tanımlayıcı frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, daha sonra ölçeğin toplam puanları için aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ), standart sapma (SS), standart hata ortalama ( $SH_x$ ) değerleri belirlenmiştir. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar için parametrik analiz teknikleri, normal dağılım özelliği göstermeyen ( $n < 30$ ) gruplar için ise parametrik olmayan analiz teknikler kullanılmıştır.

Parametrik analizler, istatistik yöntemler normallik varsayımı altında yapılan ve en az aralıklı ölçekle ölçülmüş veri gerektiren istatistiksel yöntemlerdir. Non-parametrik testler ise ilgilenilen değişkenin dağılımıyla ilgili normallik varsayımının saptanamadığı ve değişkeninin sınıflı veya sıralı ölçekle toplanmış olduğu durumlarda kullanılan istatistiksel yöntemlerdir (Sipahi vd, 2008: 183).

2- Araştırmanın örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının Kişilik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların; sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ilk olarak varyansların homojen olup olmadığı sınılanmış; ardından bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda gruplar arasında fark bulunanların, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemede varyansları homojen olanlar için ( $p>0,05$ ) Post-Hoc Scheffé ve Tamhane testleri uygulanmıştır.

3- Anova testinin ön koşulunu sağlayamayan gruplar için ( $n<30$ ) parametrik olmayan Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Son olarak da araştırma ana kümesini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik ölçeği ve iş tatmini ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizler araştırmanın amaçları doğrultusunda tablo halinde düzenlenerek aşağıda sunulmuştur.

### **3.4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER**

Bu başlık altında, kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama konulu araştırmanın frekans ve yüzde dağılımları bulgularına yer verilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri, iş tatmini alt boyutlarına ilişkin bulgular ve kişilik özellikleri ile iş tatminine ilişkin korelasyon analizi bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### **3.4.1. Frekans ve Yüzde Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının sosyo-demografik değişkenlerin frekansları ve yüzde dağılımları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo-8:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Erkek	204	52,6	52,6
Kadın	184	47,4	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-8’de görüldüğü gibi araştırmaya toplam 388 kişi katılmıştır. Bunlardan 204’ü erkek (%52,6), 184’ü (%47,4) kadındır. Erkeklerin katılım sayısının kadınlardan daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo-9:** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

YAŞ	Frekans (f)	Yüzde (%)	Top.Yüzde (%)
20-35 yaş	212	54,6	54,6
36-45 yaş	109	28,1	82,7
46-60 yaş	61	15,7	98,4
Cevapsız	6	1,5	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-9’da görüldüğü gibi katılımcılardan 212 kişi (%54,6) 20-35 yaş grubunda, 109 kişi (%28,1) 36-45 yaş grubunda, 61 kişi (%15,7) 46-60 grubunda olduğu görülmektedir. 6 kişinin ise bu soruyu cevapsız bıraktığı anlaşılmıştır. Anketi en çok, 20-35 yaş aralığında olan üniversite çalışanlarının yanıtladığı görülmektedir.

**Tablo-10:** Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (f)	Yüzde (%)	Top. Yüzde (%)
Evli	290	74,7	74,7
Bekar	98	25,3	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-10’da görüldüğü gibi katılımcıların medeni durumuna göre dağılımı değerlendirildiğinde 290 kişinin (%74,7) evli, 98 kişinin (%25,3) bekâr olduğu görülmektedir. Tabloya göre Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

**Tablo-11:** Katılımcıların Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Çocuksuz	133	34,3	34,3
1 veya 2 çocuk	196	50,5	84,8
3 ve üzeri çocuk	59	15,2	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-11’de görüldüğü gibi katılımcılarından 133 kişi (% 34,3) çocuksuz, 59 kişi (% 15,2) 3 ve üzeri çocuk sahibi olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 196 kişi (%50,5) ile 1 veya 2 çocuklu olduğu görülmektedir.

**Tablo-12: Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı**

Eşiniz çalışma durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Evet	145	37,4	37,4
Hayır	243	62,6	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-12’de görüldüğü gibi eşiniz çalışıyor mu sorusuna katılımcılardan 243 kişi (% 62,6) hayır cevabını vermiş, 145 kişi (% 37,4) evet cevabını vermiştir. Tablodaki verilere göre eşlerinin büyük çoğunluğunun çalışmadığı görülmüştür.

**Tablo-13: Katılımcıların Doğum Yerlerine Göre Dağılımı**

Doğum Yeri	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Çalıştığı il veya ilçe	270	69,6	69,6
Diğer	105	27,1	96,7
Cevapsız	13	3,3	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-13’de görüldüğü gibi ankete katılan 388 üniversite çalışanlarından 270 kişinin (%69,6) çalıştığı üniversitenin bulunduğu il veya ilçeli olduğu, 105 kişinin (% 27,1) çalıştığı üniversitenin dışından geldiği ortaya çıkmıştır. 13 kişinin (%3,3) ise bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır.

**Tablo-14: Katılımcıların Oturduğu Eve Göre Dağılımı**

Oturulan ev	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kendi evi	221	57	57
Kira	167	43	100
Toplam	388	100	

Tablo-14’de görüldüğü gibi ankete katılan üniversite çalışanlarından 221 kişi (%57) kendi evinde ikamet ederken 167 kişi (% 43) nin kirada oturduğu görülmektedir.

**Tablo-15:** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
İlköğretim	17	4,4	4,4
Lise	92	23,7	28,1
Önlisans	118	30,4	58,5
Lisans	130	33,5	92,0
Yüksek Lisans	25	6,4	98,4
Diğer	1	0,3	98,7
Cevapsız	5	1,3	100
Toplam	388	100,0	

Tablo-15’de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre değerlendirildiğinde, ankete katılan kurum çalışanların dan 130 kişinin (%33,5) lisans, 118 kişinin (%30,4) önlisans, 92 kişinin (%23,7) lise, 17 kişinin (%4,4) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. 1 kişinin (%0,3) diğer seçeneği cevapladığı, 5 kişinin ise bu soruyu cevapsız bıraktığı görülmüştür. Katılımcılardan çoğunluğunun lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir.

**Tablo-16:** Katılımcıların Çalışma Statüsüne Göre Dağılımı

Çalışma statüsü	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kadrolu İdari personel	256	66,0	66,0
Sözleşmeli idari personel	89	22,9	88,9
Diğer	43	11,1	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-16’da görüldüğü gibi anketi yanıtlayana 388 kişiden 256’sının (% 66) kadrolu idari personel, 89 kişinin (% 22,9) sözleşmeli personel, 43 kişinin (% 11,1) ise diğer personelden oluştuğu görülmektedir.

**Tablo-17:** Katılımcıların Aylık Gelirine Göre Dağılımı

Aylık Gelir (maaş veya ücret)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
700 TL'den az	39	10,1	10,1
700 ile 949 TL arası	46	11,9	21,9
950 ile 1199 TL arası	63	16,2	38,1
1200 ile 1449 TL arası	128	33,0	71,1
1450 TL ve yukarısı	106	27,3	98,4
Cevapsız	6	1,5	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-17’de görüldüğü gibi katılımcılar arasında 128 kişinin (%33,0) 1200 ile 1449 TL arası gelire sahip olduğu; diğerlerin sırası ile 1450 TL ve yukarısı gelire sahip olanlar 106 kişi (%27,3), 950 ile 1199 TL arası gelire sahip olanlar 63 kişi

(%16,2), 700 ile 949 TL arası gelire sahip olanlar 46 kişi (%11,9), 700 TL'den az gelire sahip olanların 39 kişi (%10,1) olduğu görülmektedir. 6 kişinin (% 1,5) ise bu soruyu cevapsız bıraktığı görülmüştür.

**Tablo-18:** Katılımcıların Kurumdaki İş Deneyimine Göre Dağılımı

Kurumdaki iş deneyimi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
5 yıl ve altı	115	29,7	29,7
6-10 yıl	86	22,3	52,0
11-15 yıl	95	24,4	76,4
16 yıl ve üstü	76	19,6	96,0
Cevapsız	16	4,0	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-18'de görüldüğü gibi katılımcıların kurumdaki iş deneyimi dağılımına göre 5 yıl ve altı hizmete sahip olanlar 115 kişi (% 29,7), 11-15 yıl arası hizmete sahip olanlar 95 kişi (% 24,4), 6-10 yıl arası hizmete sahip olanlar 86 kişi (% 22,3), 16 yıl ve üstü hizmete sahip olanlar 76 kişi (% 19,6) olduğu, 16 kişinin (% 4,0) ise bu soruyu cevapsız bıraktığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 5 yıl ve daha az hizmete sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bunun nedeni anketin uygulandığı dönemde kurumlar arası naklen geçiş yada açıktan atama yolu ile personel sayısında artış sağlandığı söylenebilir.

**Tablo-19:** Katılımcıların Toplam İş Deneyimine Göre Dağılımı

Toplam iş deneyimi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
5 yıl ve altı	69	17,8	17,8
6-10 yıl	84	21,7	39,4
11-15 yıl	104	26,8	66,2
16 yıl ve üstü	124	32,0	98,2
Cevapsız	7	1,8	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-19'da görüldüğü gibi katılımcılar arasında 16 yıl ve üstü hizmete sahip olanlar 124 kişi (% 32,0), 11-15 yıl hizmete sahip olanlar 104 kişi (% 26,8), 6-10 yıl hizmete sahip olanlar 84 kişi (%21,7), 5 yıl ve altı hizmete sahip olanlar 76 kişi (%17,8) olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplam iş deneyimine göre değerlendirildiğinde en çok hizmete sahip olanların 16 yıl ve üstü olduğu, en az hizmet grubunda olanların ise 5 yıl ve altı olan grup olduğu görülmektedir.

**Tablo-20:** Katılımcıların Son Bir Yıl İçinde İşe Gelmediği Gün Sayısına göre Dağılımı

İşe gelmediği gün sayısı	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
0 gün	288	74,2	74,2
1 -2 gün	38	9,8	84,0
2 günden fazla	62	16,0	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-20’de görüldüğü gibi katılımcıların son bir yıl içinde işe gelmediği gün sayısına göre değerlendirildiğinde, 288 kişinin (%74,2) hiç devamsızlık yapmadığı, 62 kişinin (% 16,0) 2 gün yada 2 günden fazla devamsızlık yaptığı, 38 kişinin ise (% 9,8) 1 gün yada 1günden fazla devamsızlık yaptığı görülmektedir.

**Tablo-21:** Katılımcıların Son Bir Yılda İşe Geç Geldiği Gün Sayısına Göre Dağılımı

İşe geç geldiği gün sayısı	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
0 gün	240	61,9	61,9
1 -2 gün	58	14,9	76,8
3 gün ve yukarı	90	23,2	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-21’de görüldüğü gibi anketin uygulandığı dönemde katılımcılardan son bir yılda işe hiç geç kalmayan çalışan sayısı 240 kişi (% 61,9) , 3 gün veya 3 günden fazla işe geç kalan çalışan sayısı 90 kişi (% 23,2), 1 veya 2 gün geç kalan çalışan sayısı 58 kişi (%14,9) olduğu görülmüştür.

**Tablo-22:** Katılımcıların İdari Hizmet Sınıfına Göre Dağılımı

Hizmet Sınıfı	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Genel İdari Hizmetleri	157	40,5	40,5
Sağlık Hizmetleri	102	26,3	66,8
Teknik Hizmetleri	46	11,9	78,6
Yardımcı Hizmetleri	35	9,0	87,6
Diğer	48	12,4	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-22’de görüldüğü gibi katılımcılardan 157 kişi (%40,5) genel idari hizmetler sınıfından, 102 kişi (%26,3) sağlık hizmetleri sınıfından, 46 kişi (%11,9) teknik hizmetleri sınıfındandır. 48 kişi (%12,4) ise diğer olarak anketi cevaplamıştır. 4 kişi (%1,0) bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Anketi en çok yanıtlayan genel idari hizmet sınıfından olan çalışanlar olduğu görülmektedir.

**Tablo-23: Katılımcıların Çalıştığı Birime Göre Dağılımı**

Çalışılan Birimi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Fakülte	80	20,6	20,6
Yüksekokul	18	4,6	25,3
Daire Başkanlığı	103	26,5	51,8
Araştırma Merkezi	140	36,1	87,9
Diğer	47	12,1	100,0
Toplam	388	100,0	

Tablo-23'de görüldüğü gibi katılımcıların çalıştığı birime göre dağılımları değerlendirildiğinde, 140 kişinin (% 36,1) araştırma merkezlerinde; 103 kişinin (% 26,5) daire başkanlıklarında, 80 kişinin (%20,6) fakültelerde, 18 kişinin (% 4,6) yüksekokullarda görev yaptığı; 47 kişinin (%12,1) diğer birimlerde görev yaptığı görülmektedir. Katılımcının büyük çoğunluğunun araştırma merkezlerinde görev yapan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

### 3.4.2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kişilik özelliklerinin cinsiyet sınıflı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Levene (homojenlik) testi ile sınanmış ardından bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Buna göre çıkan sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo-24: Kişilik özellikleri alt boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişki (T-testi sonuçları)**

Bağımsız Gruplar	Cinsiyet	N	X	SS	SH <sub>x</sub>	Levene Testi		Bağımsız grup T-Testi		
						F	P	T	S.d	P
Dışa dönük	Erkek	204	3,42	,786	,055	,203	,652	-1,425	386	,155
	Kadın	184	3,53	,791	,058					
Uzlaşmacı	Erkek	204	<b>3,71</b>	,695	,049	1,983	,160	-2,272	386	<b>,024</b>
	Kadın	184	<b>3,86</b>	,613	,045					
Özdenetimli	Erkek	204	<b>3,93</b>	,627	,044	,040	,842	-2,071	386	<b>,039</b>
	Kadın	184	<b>4,07</b>	,665	,049					
Nörotizm	Erkek	204	2,69	,668	,047	,397	,529	,588	386	,557
	Kadın	184	2,65	,631	,047					
Deneyime açıklık	Erkek	204	<b>3,57</b>	,708	,050	1,708	,192	-3,936	386	<b>,000</b>
	Kadın	184	<b>3,84</b>	,621	,046					

Tablo-24'de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, dışadönük ve nörotizm boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ( $P>0,05$ ) bulunmaz iken; uzlaşmacı ( $P=0,024$ ;  $P<0,05$ ),

özdenetimli ( $P=0,039$ ;  $P<0,05$ ) ve deneyime açıklık ( $P=0,000$ ;  $P<0,05$ ) kişilik özelliğine sahip olan üniversite çalışanlarının grup ortalamaları arasındaki farkın cinsiyet değişkenine göre farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P<0,05$ ). Bu sonuca göre uzlaşmacı ( $X_{\text{erkek}}=3,71$ ;  $X_{\text{kadın}}=3,86$ ), Özdenetimli ( $X_{\text{erkek}}=3,93$ ;  $X_{\text{kadın}}=4,07$ ) ve deneyime açıklık ( $X_{\text{erkek}}=3,57$ ;  $X_{\text{kadın}}=3,84$ ) özelliğine sahip olan kadın çalışanların ortalamalarının erkek çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Anketi yanıtlayan kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla uzlaşmacı, öz denetimli yada deneyime açıklık özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo-25:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Yaş Arasındaki İlişki (Anova Testi sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız Gruplar	F	P (Sig.)	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	,227	,797	Gruplararası	,167	2	,084	,134	,874
			Grupiçi	236,412	379	,624		
			Toplam	236,579	381			
Uzlaşmacı	2,007	,136	Gruplararası	1,947	2	,973	2,284	,103
			Grupiçi	161,491	379	,426		
			Toplam	163,438	381			
Özdenetimli	3,274	<b>,039</b>	Gruplararası	5,113	2	2,557	6,575	,002
			Grupiçi	147,366	379	,389		
			Toplam	152,480	381			
Nörotizm	3,302	<b>,038</b>	Gruplararası	,089	2	,044	,105	,900
			Grupiçi	159,963	379	,422		
			Toplam	160,052	381			
Deneyime açıklık	1,560	,212	Gruplararası	3,630	2	1,815	4,134	<b>,017</b>
			Grupiçi	166,423	379	,439		
			Toplam	170,053	381			

Tablo-25’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutları değerlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene’s testi ile sınanmış, ardından Anova testine tabi tutulmuştur. Levene testinde özdenetim ( $P=0,039$ ;  $P<0,05$ ) ve nörotizm ( $P=0,038$ ;  $P<0,05$ ) boyutları ortalama değerlerinin homojen

olmadığı görülmüştür ( $P < 0,05$ ) Bu değerler, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

Welch testi gürbüz (robust) testler olup F testi alternatifi olarak kullanılır (Sipahi vd, 2008:133).

**Tablo-25.1:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Yaş İlişkisi (Welch Testi sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	Sd.1	Sd. 2	P (Sig.)
Özdenetimlilik	8,092	2	156,652	<b>,000</b>
Nörotizm	,093	2	152,850	,911

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-25.1' de görüldüğü gibi Welch testi sonucuna göre nörotizm boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaz iken; öz denetim boyutunda farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P=0,000$ ;  $P < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi yaş grubunda olduğunu bulmak için Post Hoc (Tamhane's) ikili karşılaştırma testi yapılmıştır.

**Tablo-25.2:** Özdenetimlilik Kişilik Özelliği ile Yaş İlişkisi (Post Hoc Tamhane Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Tamhane			95% Güvenirlik aralığında	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P (Sig.)	Alt Sınır	Üst Sınır
Özdenetimlilik	20-35 yaş	36-45 yaş	<b>-,265*</b>	,066	<b>,000</b>	-,42	-,11
		46-60 yaş	-,124	,096	,485	-,36	,11
	36-45 yaş	20-35 yaş	<b>,265*</b>	,066	<b>,000</b>	,11	,42
		46-60 yaş	,141	,096	,373	-,09	,37
	46-60 yaş	20-35 yaş	,124	,096	,485	-,11	,36
		36-45 yaş	-,141	,096	,373	-,37	,09

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-25.2' de görüldüğü gibi özdenetimli kişilik özelliğine sahip üniversite çalışanlarının 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılığı, 20-35 yaş ile 36-45 yaş grubu arasında olduğu ortaya çıkmıştır ( $P=0,000$ ;  $P < 0,05$ ).

Levene testinde homojen olan diğer boyutların ( $P > 0,05$ ) yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova (tek yönlü varyans analizi) testi yapılmıştır. Test sonucunda, deneyime açıklık boyutunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P=0,017$ ;

$P < 0.05$ ). Bu farklılığın hangi yaş grubunda kaynaklandığını bulmak için Post Hoc Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

**Tablo-25.3:** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile Yaş İlişkisi (Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Shceffe			95% Güven aralığı	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	(Sig.) P	Alt Sınır	Üst Sınır
Deneyime açıklık	20-35	36-45	,046	,078	,843	-,15	,24
		46-60	<b>,276*</b>	,096	<b>,017</b>	,04	,51
	36-45	20-35	-,046	,078	,843	-,24	,15
		46-60	,230	,106	,096	-,03	,49
	46-60	20-35	<b>-,276*</b>	,096	<b>,017</b>	-,51	-,04
		36-45	-,230	,106	,096	-,49	,03

\*. Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-25.3’de görüldüğü gibi deneyime açıklık boyutunun yaş gruplarına göre farklılığı, 20-35 yaş aralığı ( $P = 0,017$ ;  $P < 0,05$ ) ile 46-60 yaş aralığında ( $P = ,017$ ;  $P < 0,05$ ) ortaya çıkmıştır.

**Tablo-25.4:** Kişilik Özellikleri ve Yaş Değişkeni (Descriptives Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	Yaş grupları	N	Ort. (X)	S.S.	SH <sub>x</sub>	Ortalamalar için 95% güvenirlilik aralığı		Min.	Max.
						Alt Sınır	Üst sınır		
Özdenetimli	20-35	212	<b>3,91</b>	,675	,046	3,81	4,00	1	5
	36-45	109	<b>4,17</b>	,487	,047	4,08	4,26	3	5
	46-60	61	4,03	,654	,084	3,86	4,20	2	5
	Toplam	382	4,00	,633	,032	3,94	4,06	1	5
Deneyime açıklık	20-35	212	<b>3,76</b>	,671	,046	3,67	3,85	2	5
	36-45	109	3,72	,603	,058	3,60	3,83	2	5
	46-60	61	<b>3,49</b>	,731	,094	3,30	3,67	1	5
	Toplam	382	3,70	,668	,034	3,64	3,77	1	5

Tablo-25.4’de görüldüğü gibi, 36-45 yaş grubundan olan üniversite çalışanlarının özdenetimli kişilik özelliği ortalama değerlerinin 20-35 yaş grubundan olanlardan daha yüksek olduğu ( $X_{36-45 \text{ yaş}} = 4,17$ ;  $X_{20-35 \text{ yaş}} = 3,91$ ); 20-35 yaş grubu çalışanların deneyime açıklık değerlerinin 46-60 yaş grubundan olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir ( $X_{20-35 \text{ yaş}} = 3,76$ ;  $X_{46-60 \text{ yaş}} = 3,49$ ).

**Tablo-26:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Medeni Durum İlişkisi (T Testi sonuçları)

Bağımsız Gruplar	S3. Medeni durum	N	X	SS	SHx	Levene Testi		Bağımsız Gruplar T- Testi		
						F	P	T	S.d	P
Dışa dönük	Evli	290	3,46	,787	,046	,005	,941	-,573	386	,567
	Bekar	98	3,51	,797	,081					
Uzlaşmacı	Evli	290	3,80	,648	,038	,606	,437	1,261	386	,208
	Bekar	98	3,71	,695	,070					
Öz denetimli	Evli	290	4,02	,646	,038	,011	,916	1,570	386	,117
	Bekar	98	3,91	,649	,066					
Nörotizm	Evli	290	2,65	,618	,036	3,536	,061	-1,110	386	,268
	Bekar	98	2,74	,738	,075					
Deneyime açıklık	Evli	290	<b>3,65</b>	,671	,039	,019	,889	-2,411	386	<b>,016</b>
	Bekar	98	<b>3,84</b>	,692	,070					

Tablo-26'da görüldüğü gibi, üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri puan ortalamalarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, deneyime açıklık özelliğine sahip olan çalışanların grup ortalamaları arasındaki farkın medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu ortaya çıkmıştır. ( $P=0,016$ ;  $P<0,05$ ). Bu sonuca göre bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu söylenebilir ( $X_{Bekar}=3,84$ ;  $X_{Evli}=3,65$ ).

**Tablo-27:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çocuk Sayısı İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ (Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız Gruplar	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	1,956	,143	Gruplar arası	1,126	2	,563	,904	,406
			Grup içi	239,946	385	,623		
			Toplam	241,072	387			
Uzlaşmacı	1,815	,164	Gruplar arası	,481	2	,241	,550	,577
			Grup içi	168,505	385	,438		
			Toplam	168,987	387			
Özdenetimli	,148	,862	Gruplar arası	1,690	2	,845	2,021	,134
			Grup içi	160,940	385	,418		
			Toplam	162,630	387			
Nörotizm	3,690	<b>,026</b>	Gruplar arası	1,542	2	,771	1,830	,162
			Grup içi	162,230	385	,421		
			Toplam	163,772	387			
Deneyime açıklık	,354	,702	Gruplar arası	3,404	2	1,702	3,726	<b>,025</b>
			Grup içi	175,831	385	,457		
			Toplam	179,235	387			

Tablo-27’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutları değerlerinin çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Levene testi sonucuna göre Nörotizm boyutu ortalama değerlerinin homojen olmadığı ( $P=0,026$ ;  $P<0,05$ ) diğer ortalamalarının ise homojen olduğu görülmüştür. Nörotizm boyutunun Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından ( $P<0,05$ ) Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-27.1:** Nörotizm Kişilik Özelliği ile Çocuk Sayısı Ortalamaların Eşitliği Welch (Robust) Testi Sonuçları

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	s.d.1	s.d.2	P (Sig.)
Nörotizm	1,606	2	148,034	,204

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-27.1’de görüldüğü gibi Tabloda görüldüğü gibi üniversite çalışanlarının sahip oldukları çocuk sayısı değişkenine göre Nörotizm boyutunda grup ortalama değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

Levene testinde homojen olan ( $P>0,05$ ) diğer boyutların “çocuk sayısı” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova (tek yönlü varyans analizi) testi yapılmıştır (Tablo 27). Test sonucunda, deneyime açıklık boyutunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P=0,025$ ;  $P<0,05$ ). Bu farklılığın hangi yaş grubunda kaynaklandığını bulmak için Post Hoc Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

**Tablo-27.2:** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile Çocuk Sayısı İlişkisi (Post-Hoc Scheffe Testi sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S4 Çocuk sayısı	(J) Çocuk sayısı	Shceffe			95% Güven aralığı	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	P (Sig.)	Alt Sınır	Üst Sınır
Deneyime Açıklık	Çocuksuz	1 veya 2 çocuk	,085	,076	,531	-,10	,27
		3 ve üzeri çocuk	<b>,289*</b>	,106	<b>,025</b>	,03	,55
	1 veya 2 çocuk	Çocuksuz	-,085	,076	,531	-,27	,10
		3 ve üzeri çocuk	,203	,100	,131	-,04	,45
	3 ve üzeri çocuk	Çocuksuz	<b>-,289*</b>	,106	<b>,025</b>	-,55	-,03
		1 veya 2 çocuk	-,203	,100	,131	-,45	,04

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-27.2’de görüldüğü gibi Post-Hoc Scheffe testi sonucunda söz konusu farklılığın çocuksuz ve 3 ve üzeri çocuk sahibi olan çalışanlar arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo-27.3:** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ve Çocuk Sayısı (Descriptive Sonuçları)

Bağımsız değişken	S4.Çocuk sahibi	N	Ort. (X)	SS.	SHx	%95 güvenirlik aralığı ortalamaları		Min.	Max.
						Alt sınır	Üst Sınır		
Deneyime açıklık	çocuksuz	133	<b>3,78</b>	,726	,063	3,66	3,91	1	5
	1 veya 2 çocuk	196	3,70	,635	,045	3,61	3,79	2	5
	3 ve üzeri çocuk	59	<b>3,49</b>	,690	,090	3,32	3,67	1	5
	Total	388	3,70	,681	,035	3,63	3,76	1	5

Tablo-27.3’de görüldüğü gibi çocuksuz gruptan olan üniversite çalışanlarının deneyime açıklık kişilik özelliği ortalamaları değerleri, 3 ve üzeri çocuk sahibi olan gruptan daha yüksek olduğu ( $X_{\text{çocuksuz}} = 3,78$ ;  $X_{3 \text{ ve üzeri çocuk}} = 3,49$ ) söylenebilir.

**Tablo-28:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Eşin Çalışma Durumu İlişkisi (T Testi sonuçları)

Bağımsız değişken	S5. Eşiniz çalışıyor mu	N	X	SS	SHx	Levene (Homojenlik) Testi		T-Testi (Bağımsız Gruplar t-Testi)		
						F	P	T	S.d	P
Dışa dönük	Evet	145	3,49	,822	,068	,557	,456	,207	386	,836
	Hayır	243	3,47	,771	,049					
Uzlaşmacı	Evet	145	<b>3,86</b>	,601	,050	4,206	<b>,041</b>	1,923	386	<b>,047</b>
	Hayır	243	<b>3,73</b>	,691	,044					
Özdenetimli	Evet	145	<b>4,09</b>	,680	,056	,281	,596	2,204	386	<b>,028</b>
	Hayır	243	<b>3,94</b>	,623	,040					
Nörotizm	Evet	145	<b>2,60</b>	,518	,043	8,686	<b>,003</b>	-1,663	386	,097
	Hayır	243	<b>2,72</b>	,716	,046					
Deneyime Açıklık	Evet	145	3,75	,641	,053	1,442	,230	1,207	386	,228
	Hayır	243	3,66	,703	,045					

Tablo-28’de görüldüğü gibi kişilik özellikleri alt boyutları puan ortalamalarının çalışanlarının eşlerinin çalışma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, uzlaşmacı ( $P=0,041$ ;  $P<0,05$ ), özdenetimli ( $P=0,028$ ;  $P<0,05$ ) ve nörotizm ( $P=0,003$ ;  $P<0,05$ ) kişilik özelliğine sahip olan üniversite çalışanlarının grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P<0,05$ ). Bu sonuca göre

uzlaşmacı ( $X_{Evet}=3,86$ ;  $X_{Hayır}=3,73$ ), özdenetimli ( $X_{Evet}=4,09$ ;  $X_{Hayır}=3,94$ ) kişilik özelliğine sahip olanların eşleri; Nörotizm ( $X_{Evet}=2,60$ ;  $X_{Hayır}=2,72$ ) kişilik özelliğine sahip olan çalışanların eşlerine göre ortalama değerlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo-29:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Doğum Yeri İlişkisi (T testi sonuçları)

Bağımsız gruplar	S6 Doğum Yeriniz	N	X	SS	SHx	Levene (Homojenlik) Testi		T-Testi (Bağımsız Gruplar t-Testi)		
						F	P	t	S.d	P
Dışa dönük	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	264	3,47	,807	,050	,199	,656	-,020	356	,984
	Diğer	94	3,47	,739	,076					
Uzlaşmacı	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	264	3,78	,658	,041	,150	,699	,399	356	,690
	Diğer	94	3,75	,633	,065					
Özdenetimli	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	264	4,01	,655	,040	,003	,959	1,072	356	,285
	Diğer	94	3,93	,655	,068					
Nörotizm	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	264	2,63	,650	,040	,080	,778	-1,606	356	,109
	Diğer	94	2,76	,613	,063					
Gelişime Açıklık	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	264	3,70	,677	,042	,159	,690	,770	356	,442
	Diğer	94	3,64	,697	,072					

Tablo-29'de görüldüğü gibi araştırma örnekleminin oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutlarının değerlerinin doğum yeri değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-30:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanların Oturduğu Ev İlişkisi (T Testi sonuçları )

Bağımsız değişken	S7 Oturduğunuz ev	N	X	SS	SHx	Levene (Homojenlik) Testi		T-Testi (Bağımsız Gruplar t-Testi)		
						F	P	T	S.d	P
Dışa dönük	Kendi evi	221	3,51	,803	,054	,615	,433	,946	386	,345
	Kira	167	3,43	,771	,060					
Uzlaşmacı	Kendi evi	221	3,78	,650	,044	,173	,677	,166	386	,868
	Kira	167	3,77	,677	,052					
Özdenetimli	Kendi evi	221	4,03	,650	,044	,005	,944	1,225	386	,221
	Kira	167	3,95	,645	,050					
Nörotizm	Kendi evi	221	2,70	,641	,043	,333	,564	,931	386	,352
	Kira	167	2,64	,663	,051					
Deneyime Açıklık	Kendi evi	221	3,69	,662	,045	,555	,457	-,347	386	,729
	Kira	167	3,71	,706	,055					

Tablo-30'da görüldüğü gibi üniversite çalışanlarının beş faktör kişilik özellikleri ortalama değerlerinin oturduğu evin, kendi evi yada kira olmasına göre yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo-31:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanların Eğitim Durumu İlişkisi (Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	S8 Eğitim Durumunuz	N	Dizi ortalama (Mean Rank.)	Ki-Kare (Chi-Square)	S.d.	P (Asympt. Sig.)
Dışa dönük	İlköğretim	17	216,38	1,266	4	,867
	Lise	92	194,96			
	Önlisans	118	187,98			
	Lisans	130	188,02			
	Yüksek Lisans	25	196,58			
	Toplam	382				
Uzlaşmacı	İlköğretim	17	160,88	3,261	4	,515
	Lise	92	182,58			
	Önlisans	118	190,80			
	Lisans	130	202,59			
	Yüksek Lisans	25	190,78			
	Toplam	382				
Özdenetimli	İlköğretim	17	183,12	1,316	4	,859
	Lise	92	183,17			
	Önlisans	118	193,50			
	Lisans	130	198,30			
	Yüksek Lisans	25	183,06			
	Toplam	382				
Nörotizm	İlköğretim	17	201,32	4,990	4	,288
	Lise	92	195,02			
	Önlisans	118	203,75			
	Lisans	130	174,63			
	Yüksek Lisans	25	201,78			
	Toplam	382				
Deneyime açıklık	İlköğretim	17	180,62	7,557	4	,109
	Lise	92	173,29			
	Önlisans	118	186,61			
	Lisans	130	202,57			
	Yüksek Lisans	25	231,42			
	Toplam	382				

Tablo-31’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutları değerlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis-H testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P>0.05$ ). Bu sonuca göre kişilik özelliklerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

**Tablo-32:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü İlişkisi (T Testi Sonuçları )

Bağımsız değişkenler	S9. Çalışma statünüz	N	X	SS	SH <sub>x</sub>	Levene (Homojenlik) Testi		Bağımsız grup t-testi		
						F	P	t	S.d	P
Dışa dönük	Kadrolu İdari Personel	256	3,46	,783	,049	,031	,860	,134	343	,894
	Sözleşmeli Personel	89	3,45	,841	,089					
Uzlaşmacı	Kadrolu İdari Personel	256	3,81	,624	,039	2,727	,100	,542	343	,588
	Sözleşmeli Personel	89	3,77	,709	,075					
Özdenetimli	Kadrolu İdari Personel	256	4,01	,651	,041	,000	,985	,338	343	,736
	Sözleşmeli Personel	89	3,99	,694	,074					
Nörotizm	Kadrolu İdari Personel	256	<b>2,63</b>	,613	,038	3,350	,068	-2,14	343	<b>,033</b>
	Sözleşmeli Personel	89	<b>2,80</b>	,704	,075					
Deneyime açıklık	Kadrolu İdari Personel	256	3,70	,653	,041	1,839	,176	,094	343	,925
	Sözleşmeli Personel	89	3,69	,755	,080					

Tablo-32’de görüldüğü gibi üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutlarının çalışma statüsü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda nörotizm boyutunda grup ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P=0,033$ ;  $P<0,01$ ). Buna göre sözleşmeli personelin ortalama değerleri kadrolu idari personele göre daha yüksek bulunmuştur ( $X_{kip}= 2,63$ ;  $X_{sp}=2,80$ ).

**Tablo-33:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Aylık Gelir Değişkeni arasındaki İlişki (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	,835	,503	Gruplar arası	3,466	4	,867	1,392	,236
			Grupiçi	234,692	377	,623		
			Toplam	238,158	381			
Uzlaşmacı	3,147	,015	Gruplararası	1,402	4	,350	,815	,516
			Grupiçi	162,112	377	,430		
			Toplam	163,514	381			
Özdenetimli	,388	,817	Gruplararası	1,642	4	,410	,977	,420
			Grupiçi	158,354	377	,420		
			Toplam	159,996	381			
Nörotizm	5,656	,000	Gruplararası	2,814	4	,703	1,684	,153
			Grupiçi	157,434	377	,418		
			Toplam	160,248	381			
Deneyime açıklık	2,877	,023	Gruplararası	4,375	4	1,094	2,393	,050
			Grupiçi	172,321	377	,457		
			Toplam	176,696	381			

Tablo-33'de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutları değerlerinin aylık gelir (maaş) değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Levene (homojenlik) testi sonucunda; uzlaşmacı ( $P=0,015$ ;  $P<0,05$ ), nörotizm ( $P=0,000$ ;  $P<0,05$ ) ve deneyime açıklık ( $P=0,023$ ;  $P<0,05$ ) boyutu ortalama değerlerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P>0,05$ ). Homojen olmayan boyutlar iç Anova testi koşulunu sağlayamadığından Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-33.1:** Kişilik Özelliği Alt Boyutları ile Aylık Gelir İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	Sd.1	Sd.2	P(Sig.)
Uzlaşmacı	,567	4	134,818	,687
Nörotizm	1,994	4	128,658	,099
Deneyime açıklık	2,763	4	131,662	,030

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-33.1'de görüldüğü gibi deneyime açıklık boyutunda ortalama farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P=0,030$ ;  $P<0,05$ ). Farklılığın

hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc Tamhane testi uygulanmıştır.

**Tablo-33.2:** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile Aylık Gelir İlişkisi (Post-Hoc Tamhane Testi Sonuçları )

Bağımsız değişken	(I) S10. Aylık Gelir	(J) Aylık Gelir	Tamhane testi			95% Güven aralığı	
			Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P (Sig.)	Alt Sınır	Üst Sınır
Deneyime açıklık	700 TL'den az	700 ile 949 TL arası	,039	,181	1,000	-,48	,56
		950 ile 1199 TL arası	,047	,152	1,000	-,39	,49
		1200 ile 1449 TL arası	,003	,139	1,000	-,40	,41
		1450 TL ve yukarı	-,217	,140	,741	-,63	,19
	700 ile 949 TL arası	700 TL'den az	-,039	,181	1,000	-,56	,48
		950 ile 1199 TL arası	,008	,153	1,000	-,43	,45
		1200 ile 1449 TL arası	-,036	,140	1,000	-,44	,37
		1450 TL ve yukarı	-,256	,141	,537	-,67	,15
	950 ile 1199 TL arası	700 TL'den az	-,047	,152	1,000	-,49	,39
		700 ile 949 TL arası	-,008	,153	1,000	-,45	,43
		1200 ile 1449 TL arası	-,044	,099	1,000	-,33	,24
		1450 TL ve yukarı	-,264	,100	,093	-,55	,02
	1200 ile 1449 TL arası	700 TL'den az	-,003	,139	1,000	-,41	,40
		700 ile 949 TL arası	,036	,140	1,000	-,37	,44
		950 ile 1199 TL arası	,044	,099	1,000	-,24	,33
		1450 TL ve yukarı	-,220	,080	,063	-,45	,01
	1450 TL ve yukarı	700 TL'den az	,217	,140	,741	-,19	,63
		700 ile 949 TL arası	,256	,141	,537	-,15	,67
		950 ile 1199 TL arası	,264	,100	,093	-,02	,55
		1200 ile 1449 TL arası	,220	,080	,063	,00	,45

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-33.2’de görüldüğü gibi deneyime açıklık boyutunun aylık gelire göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek için yapılan Post-Hoc Tamhane testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $P > 0,05$ ).

**Tablo-34:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanların Kurumdaki İş Deneyimi İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişken	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	3,977	,008	Gruplar arası	1,644	3	,548	,871	,456
			Grupiçi	231,601	368	,629		
			Toplam	233,245	371			
Uzlaşmacı	2,968	,032	Gruplararası	,063	3	,021	,047	,986
			Grupiçi	163,347	368	,444		
			Toplam	163,410	371			
Özdenetimli	1,505	,213	Gruplararası	,234	3	,078	,183	,908
			Grupiçi	156,962	368	,427		
			Toplam	157,196	371			
Nörotizm	1,105	,347	Gruplararası	,045	3	,015	,035	,991
			Grupiçi	160,756	368	,437		
			Toplam	160,801	371			
Deneyime açıklık	,114	,952	Gruplararası	,851	3	,284	,600	,616
			Grupiçi	174,051	368	,473		
			Toplam	174,902	371			

Tablo-34’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutları değerlerinin kurumdaki iş deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi öncesi yapılan Levene testi sonucunda, dışa dönüklük ( $P=0,008$ ;  $P<0,05$ ) ve uzlaşmacı ( $P=0,032$ ;  $P<0,05$ ) boyutu ortalama değerlerinin homojen olmadığı ( $P<0,05$ ) görülmüştür. Bu boyutlar, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından ( $P<0,05$ ) Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-34.1:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanların Kurumdaki İş Deneyimi İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	Statistic <sup>a</sup>	S.d.1	S.d.2	P(Sig.)
Dışa dönük	,917	3	199,534	,434
Uzlaşmacı	,061	3	199,157	,980

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-34.1’de görüldüğü gibi kişilik özellikleri alt boyutlarının çalışanların kurumdaki iş deneyimi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan welch ve Anova (tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P > 0,05$ ).

**Tablo-35:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanların Toplam İş Deneyimi ilişkisi (Anova Testi Sonuçları )

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	4,364	<b>,005</b>	Gruplar arası	,393	3	,131	,213	,887
			Grupiçi	231,885	377	,615		
			Toplam	232,278	380			
Uzlaşmacı	,205	,893	Gruplararası	2,216	3	,739	1,753	,156
			Grupiçi	158,862	377	,421		
			Toplam	161,078	380			
Öz denetimli	2,003	,113	Gruplararası	7,939	3	2,646	6,846	<b>,000</b>
			Grupiçi	145,734	377	,387		
			Toplam	153,673	380			
Nörotizm	2,515	,058	Gruplararası	,659	3	,220	,521	,668
			Grupiçi	159,056	377	,422		
			Toplam	159,715	380			
Deneyime açıklık	1,657	,176	Gruplararası	,823	3	,274	,602	,614
			Grupiçi	171,702	377	,455		
			Toplam	172,526	380			

Tablo-35’de görüldüğü gibi üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri alt boyutları değerlerinin kurumdaki toplam iş deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Anova testi öncesi yapılan Levene (homojenlik) testi sonucunda, dışadönüklük boyutunun homojen olmadığı ( $P=0,005$ ;  $P<0,05$ ) görülmüştür. Anova testinde ise özdenetimli boyutu ortalama değerlerinin ( $P=0,000$ ;  $P<0,05$ ) farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Dışa dönük kişilik özelliği boyutu, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından ( $P<0,05$ ) Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır. Özdenetimli boyutu için Anova sonrası Post Hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo-35.1:** Dışadönüklük Kişilik Özelliği ile Çalışanların Toplam İş Deneyimi İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Dışa dönük	Statistic <sup>a</sup>	s.d.1	s.d.2	P (.Sig.)
	,226	3	191,160	,878

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-35.1’de görüldüğü gibi kişilik özellikleri alt boyutlarının çalışanların kurumdaki toplam iş deneyimi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan welch testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P > 0,05$ ).

**Tablo-35.2:** Özdenetimli Kişilik Özelliği ile Toplam İş Deneyimi ilişkisi (Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S12.Toplam İş deneyiminiz	(J) S12.Toplam İş Deneyiminiz	Scheffe testi			95% Güven aralığı	
			Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	(Sig.) P	Alt Sınır	Üst Sınır
Özdenetimli	5 yıl ve daha altı	6-10 yıl	-,293*	,101	,040	-,58	,00
		11-15 yıl	-,296*	,097	,026	-,57	-,02
		16 yıl ve üstü	-,422*	,093	,000	-,68	-,16
	6-10 yıl	5 yıl ve daha altı	,293*	,101	,040	,01	,58
		11-15 yıl	-,003	,091	1,000	-,26	,25
		16 yıl ve üstü	-,129	,088	,540	-,38	,12
	11-15 yıl	5 yıl ve daha altı	,296*	,097	,026	,02	,57
		6-10 yıl	,003	,091	1,000	-,25	,26
		16 yıl ve üstü	-,126	,083	,507	-,36	,11
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve daha altı	,422*	,093	,000	,16	,68
		6-10 yıl	,129	,088	,540	-,12	,38
		11-15 yıl	,126	,083	,507	-,11	,36

Tablo-35.2’de görüldüğü gibi Anova testi sonrası yapılan Post-Hoc Scheffe testi sonucuna göre, özdenetimli boyutu için farklılık, beş yıl ve altı hizmet grubu ile 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü hizmet grubu arasında olan üniversite çalışanları arasında çıkmıştır.

**Tablo-35.3:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutu ile Toplam İş Deneyimi (Descriptive Sonuçları)

Bağımsız değişken	S12 Toplam İş deneyiminiz	N	Ort. (X)	Std. Sapma S.S.	Std. Hata SH <sub>x</sub>	Ortalamalar için 95% güven aralığı		Min.	Max.
						Alt sınır	Üst Sınır		
Özdenetimli	5 yıl ve daha altı	69	<b>3,72</b>	,660	,079	3,56	3,88	1	5
	6-10 yıl	84	<b>4,01</b>	,583	,064	3,89	4,14	3	5
	11-15 yıl	104	<b>4,02</b>	,729	,072	3,88	4,16	1	5
	16 yıl ve üstü	124	<b>4,14</b>	,519	,047	4,05	4,24	2	5
	Toplam	381	4,00	,636	,033	3,94	4,07	1	5

Tablo-35.3’de görüldüğü gibi 5 yıl ve altı hizmeti olan grubun özdenetimli kişilik özelliği ortalama puanları, diğer hizmet yılı grubundan olanlardan (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üstü) daha düşük çıkmıştır ( $X_{5 \text{ yıl ve daha altı}} = 3,72$ ;  $X_{16 \text{ yıl ve üstü}} = 4,14$ ) bu sonuca göre araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının hizmet süresi arttıkça özdenetimli kişilik özelliğinin de arttığı söylenebilir.

**Tablo-36:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanın Son Bir Yılda İşe Gelmediği Gün Sayısı İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	4,001	<b>,019</b>	Gruplar arası	1,166	2	,583	,936	,393
			Grupiçi	239,906	385	,623		
			Toplam	241,072	387			
Uzlaşmacı	3,683	<b>,026</b>	Gruplararası	,985	2	,492	1,128	,325
			Grupiçi	168,002	385	,436		
			Toplam	168,987	387			
Özdenetimli	3,100	<b>,046</b>	Gruplararası	,262	2	,131	,311	,733
			Grupiçi	162,368	385	,422		
			Toplam	162,630	387			
Nörotizm	5,604	<b>,004</b>	Gruplararası	2,194	2	1,097	2,614	,075
			Grupiçi	161,578	385	,420		
			Toplam	163,772	387			
Deneyime açıklık	,507	,603	Gruplararası	,332	2	,166	,357	,700
			Grupiçi	178,903	385	,465		
			Toplam	179,235	387			

Tablo-36’da görüldüğü gibi deneyime açıklık boyutu dışında tüm boyutların ortalama değerlerinde farklılık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo-36.1:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanların Son Bir Yılda İşe Gelmediği Gün Sayısı ilişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız Değişkenler	Statistic <sup>a</sup>	s.d.1	s.d.2	P (Sig.)
Dışa dönük	1,783	2	89,900	,174
Uzlaşmacı	1,746	2	87,145	,180
Özdenetimli	,303	2	80,614	,739
Nörotizm	2,277	2	75,752	,110

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-36.1’ de görüldüğü gibi kişilik özellikleri alt boyutlarının çalışanların son bir yılda işe gelmediği gün sayısı değişkenine göre ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Welch (Robust) testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $P>0,05$ ).

**Tablo-37:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalışanın Son Bir Yılda İşe Geç Geldiği Gün Sayısı İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız gruplar	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	3,893	<b>,021</b>	Gruplar arası	1,355	2	,678	1,088	,338
			Grupiçi	239,717	385	,623		
			Toplam	241,072	387			
Uzlaşmacı	1,549	,214	Gruplararası	,421	2	,211	,481	,619
			Grupiçi	168,566	385	,438		
			Toplam	168,987	387			
Özdenetimli	,928	,396	Gruplararası	6,239	2	3,119	7,680	<b>,001</b>
			Grupiçi	156,391	385	,406		
			Toplam	162,630	387			
Nörotizm	,340	,712	Gruplararası	,043	2	,022	,051	,950
			Grupiçi	163,729	385	,425		
			Toplam	163,772	387			
Deneyime açıklık	1,311	,271	Gruplararası	,507	2	,254	,547	,579
			Grupiçi	178,727	385	,464		
			Toplam	179,235	387			

Tablo-37’de görüldüğü gibi öncelikle Levene testi ile kişilik özellikleri alt boyutlarının “son bir yılda işe geç geldiği gün sayısı” değişkenine göre homojen olup olmadığı sınanmış, dışa dönük özelliğin homojen olmadığı görülmüştür ( $P= 0,021$ ;

$P < 0,05$ ). Homojen olan değerler için Anova testi, homojen olmayan değerler için ise Anova testi alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-37.1:** Dışa Dönüklük Kişilik Özelliği ile Çalışanların Son Bir Yılda İşe Geç Geldiği Gün Sayısı İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız Değişken	Statistic <sup>a</sup>	Sd.1	Sd.2	P (Sig.)
Dışa dönük	1,326	2	135,820	,269

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-37.1’de görüldüğü gibi dışa dönük kişilik özelliği değerlerinin çalışanların son bir yılda işe gelmediği gün sayısı değişkenine göre ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Welch (Robust) testi sonucunda dışa dönük özelliği grup ortalama seviyesinin 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır ( $P > 0,05$ ).

Anova testi sonucunda özdenetimli boyutundaki farklılığın hangi grupta ortaya çıktığını belirlemek için Post-Hoc Scheffe testi yapılmıştır.

**Tablo-37.2:** Özdenetimli Kişilik Özellikleri ile Son Bir Yılda Çalışanın İşe Geç Geldiği Gün Sayısı İlişkisi (Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) Son bir yılda işe geç geldiği gün sayısı	(J) Son bir yılda işe geç geldiği gün sayısı	Scheffe testi			95% Güven aralığı	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	(Sig.) P	Alt Sınır	Üst Sınır
özdenetimli	0 gün	1-2 gün	,074	,093	,730	-,16	,30
		3 gün ve yukarısı	,309*	,079	,001	,12	,50
	1-2 gün	0 gün	-,074	,093	,730	-,30	,16
		3 gün ve yukarısı	,235	,107	,093	-,03	,50
	3 gün ve yukarısı	0 gün	-,309*	,079	,001	-,50	-,12
		1-2 gün	-,235	,107	,093	-,50	,03

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-37.2’de görüldüğü gibi kişilik özellikleri özdenetimli boyutunun son bir yılda çalışanın işe geç geldiği gün sayısı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek için yapılan Post-Hoc Scheffe Testi Sonucuna göre hiç işe geç kalmayan ile 3 gün veya 3 günden fazla işe geç kalan gruplar arasında farklılık çıktığı görülmüştür ( $P < 0,05$ ).

**Tablo-37.3:** Özdenetimli Kişilik Özelliği ile Çalışanın Son Bir Yılda İşe Geç Geldiği Gün Sayısı (Descriptives Sonuçları)

Bağımsız değişken	S14 İşe geç geldiği gün sayısı	N	Ort. (X)	Std. Sapma (SS).	Std. Hata (SH)	Ortalamalar için 95% güven aralığı		Min.	Max.
						Alt sınır	Üst Sınır		
Özdenetimli	0 gün	240	<b>4,08</b>	,627	,040	4,00	4,16	1	5
	1-2 gün	58	4,00	,575	,075	3,85	4,15	3	5
	3 gün ve yukarısı	90	<b>3,77</b>	,700	,074	3,62	3,92	1	5
	Toplam	388	3,99	,648	,033	3,93	4,06	1	5

Tablo-37.3' de görüldüğü gibi işe hiç geç kalmayan araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının özdenetimli kişilik özelliği ortalama değerlerinin, 3 ve daha fazla gün işe geç kalan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ( $X_0$  gün = 4,08;  $X_3$  gün ve yukarısı = 3,77).

**Tablo-38:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile İdari Hizmet Sınıfı Değişkeni İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Disadönük	,451	,772	Gruplar arası	1,747	4	,437	,699	,593
			Grupiçi	239,325	383	,625		
			Toplam	241,072	387			
Uzlaşmacı	4,585	<b>,001</b>	Gruplararası	1,615	4	,404	,924	,450
			Grupiçi	167,371	383	,437		
			Toplam	168,987	387			
Özdenetimli	,522	,720	Gruplararası	1,663	4	,416	,989	,413
			Grupiçi	160,967	383	,420		
			Toplam	162,630	387			
Nörotizm	2,739	<b>,029</b>	Gruplararası	4,635	4	1,159	2,789	,026
			Grupiçi	159,137	383	,416		
			Toplam	163,772	387			
Deneyime açıklık	2,104	,080	Gruplararası	4,742	4	1,185	2,602	<b>,036</b>
			Grupiçi	174,493	383	,456		
			Toplam	179,235	387			

Tablo-38'de görüldüğü gibi öncelikle Levene testi ile kişilik özellikleri alt boyutlarının "hizmet sınıfı" değişkenine göre homojen olup olmadığı sınınmış, uzlaşmacı ( $P=0,001$ ;  $P<0,05$ ) ve nörotizm ( $P= 0,029$ ;  $P<0,05$ ) boyutlarının homojen olmadığı görülmüştür. Deneyime açıklık boyutunun ( $P=0,036$ ) ise homojen olduğu

ortaya çıkmıştır. Homojen olan değerler için Anova testi, homojen olmayan değerler için ise Anova testi alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-38.1** :Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile İdari Hizmet Sınıfı ilişkisi (Welch testi sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	S.d.1	S.d.2	P(Sig.)
Uzlaşmacı	,799	4	120,444	,528
Nörotizm	2,355	4	117,876	,058

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-38.1’ de görüldüğü gibi homojen olmayan değerler için yapılan kişilik özellikleri alt boyutlarının idari hizmet sınıfı değişkenine göre ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Welch (Robust) testi sonuçlarına göre grup ortalaması seviyelerinin farklılığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $P>0.05$ ).

**Tablo-38.2:** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile İdari Hizmet Sınıfı ilişkisi (Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	(I) S15 İdari hizmet sınıfınız	(J) S15 İdari hizmet sınıfınız	Scheffe			95% Güven aralığı	
			Ort. Fark.(I-J)	Std. hata	P (Sig.)	Alt sınır	Üst sınır
Deneyime Açıklık	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,157	,086	,500	-,42	,11
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,212	,113	,475	-,56	,14
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,168	,126	,776	-,22	,56
		Diğer	,028	,111	1,000	-,32	,37
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,157	,086	,500	-,11	,42
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,055	,120	,995	-,43	,32
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,326	,132	,196	-,08	,74
		Diğer	,185	,118	,653	-,18	,55
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,212	,113	,475	-,14	,56
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,055	,120	,995	-,32	,43
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,381	,151	,178	-,09	,85
		Diğer	,240	,139	,563	-,19	,67
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,168	,126	,776	-,56	,22
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,326	,132	,196	-,74	,08
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,381	,151	,178	-,85	,09
		Diğer	-,141	,150	,927	-,61	,32
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,028	,111	1,000	-,37	,32
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,185	,118	,653	-,55	,18
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,240	,139	,563	-,67	,19
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,141	,150	,927	-,32	,61

Tablo-38.2’de görüldüğü gibi kişilik özellikleri alt boyutlarının idari hizmet sınıfı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonuçlarına göre deneyime açıklık boyutu farklı çıkmıştır

( $P < 0,05$ ) ancak farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan posthoc scheffe testinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $P > 0,05$ ).

**Tablo-39:** Kişilik Özellikleri Alt Boyutları ile Çalıştığı Birim İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
Dışa dönük	,205	,936	Gruplar arası	2,964	4	,741	1,192	,314
			Grupiçi	238,108	383	,622		
			Toplam	241,072	387			
Uzlaşmacı	,850	,494	Gruplararası	5,366	4	1,341	3,140	<b>,015</b>
			Grupiçi	163,621	383	,427		
			Toplam	168,987	387			
Özdenetimli	2,643	<b>,033</b>	Gruplararası	1,731	4	,433	1,030	,391
			Grupiçi	160,898	383	,420		
			Toplam	162,630	387			
Nörotizm	2,311	,057	Gruplararası	,667	4	,167	,392	,815
			Grupiçi	163,105	383	,426		
			Toplam	163,772	387			
Gelişime Açıklık	1,229	,298	Gruplararası	4,191	4	1,048	2,292	,059
			Grupiçi	175,044	383	,457		
			Toplam	179,235	387			

Tablo-39'da görüldüğü gibi öncelikle Levene testi ile kişilik özellikleri alt boyutlarının çalıştığı birim değişkenine göre homojen olup olmadığı sınanmış ve **özdenetimli** ( $P=0,033$ ;  $P < 0,05$ ) boyutunun homojen olmadığı görülmüştür. Homojen olan değerler için Anova testi, homojen olmayan değerler için ise Anova testi alternatifini olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-39.1:** Özdenetimli Kişilik Özellikleri Alt Boyutunu ile Çalıştığı Birim İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	Sd.1	Sd.2	Sig.
Özdenetimli	,947	4	92,737	,441

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-39.1'de görüldüğü gibi özdenetimli kişilik özelliğinin çalıştığı birim değişkenine göre ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren Welch (Robust) testi sonucunda grup ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,441$ ;  $P > 0,05$ ).

Tablo-39’da kişilik özellikleri alt boyutlarının çalıştığı birim değişkenine göre ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonuçlarına göre ise Uzlaşmacı kişilik özelliği grup ortalamaları istatistiksel olarak farklı olduğu ve bu farklılığın anlamlı olduğu görülmüştür (P= 0,015; P<0,05). farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo-39.2:** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile Çalıştığı Birim ilişkisi Post-Hoc Scheffe Testi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	(I) S16 Çalıştığınız birim	(J) S16 Çalıştığınız birim	SCHEFFE TESTİ			95% Güven Aralığı	
			Ort. Farklılığı (I-J)	Std. hata	P (Sig).	Alt sınır	Üst Sınır
Uzlaşmacı	Fakülte	Yüksekokul	-,029	,171	1,000	-,56	,50
		Daire Başkanlığı	-,320*	,097	<b>,030</b>	-,62	-,02
		Araştırma Merkezi	-,227	,092	,189	-,51	,06
		Diğer	-,230	,120	,453	-,60	,14
	Yüksekokul	Fakülte	,029	,171	1,000	-,50	,56
		Daire Başkanlığı	-,292	,167	,550	-,81	,23
		Araştırma Merkezi	-,199	,164	,831	-,71	,31
		Diğer	-,202	,181	,871	-,76	,36
	Daire Başkanlığı	Fakülte	,320*	,097	<b>,030</b>	,02	,62
		Yüksekokul	,292	,167	,550	-,23	,81
		Araştırma Merkezi	,093	,085	,878	-,17	,36
		Diğer	,090	,115	,961	-,27	,45
	Araştırma Merkezi	Fakülte	,227	,092	,189	-,06	,51
		Yüksekokul	,199	,164	,831	-,31	,71
		Daire Başkanlığı	-,093	,085	,878	-,36	,17
		Diğer	-,003	,110	1,000	-,34	,34
	Diğer	Fakülte	,230	,120	,453	-,14	,60
		Yüksekokul	,202	,181	,871	-,36	,76
		Daire Başkanlığı	-,090	,115	,961	-,45	,27
		Araştırma Merkezi	,003	,110	1,000	-,34	,34

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-39.2’de görüldüğü gibi kişilik özellikleri uzlaşmacı boyutunun çalıştığı birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek için yapılan Post-Hoc Scheffe Testi sonucunda farklılığın, fakülte ve daire başkanlıklarında çalışan araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanları arasında olduğu görülmüştür.

**Tablo-39.3:** Uzlaşmacı Kişilik Özelliği ile Çalışılan Birim Değişkeni Tanımlama (descriptives testi sonuçları)

Bağımsız değişken	S16 çalıştığınız Birim	N	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata	%95 güven aralığında		Min	Max.
						Alt sınır	Üst sınır		
Uzlaşmacı	Fakülte	80	<b>3,58</b>	,691	,077	3,43	3,74	2	5
	Yüksekokul	18	3,61	,728	,171	3,25	3,97	2	5
	Daire Başkanlığı	103	<b>3,90</b>	,699	,069	3,77	4,04	2	5
	Araştırma Merkezi	140	3,81	,610	,052	3,71	3,91	2	5
	Diğer	47	3,81	,577	,084	3,64	3,98	2	5
	Toplam	388	3,78	,661	,034	3,71	3,84	2	5

Tablo-39.3’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının uzlaşmacı kişilik özelliği ortalama değerlerinin fakültede çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ( $X_{\text{Daire Bşk.}} = 3,90$ ;  $X_{\text{Fakülte}} = 3,58$ ). Bu sonuçlara göre Daire başkanlıklarında görev yapan çalışanların büyük çoğunluğunun uzlaşmacı kişilik özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

### 3.4.3. İş Tatmini Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

İş tatminin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Levene (homojenlik) testi ile sınanmış ardından bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına ilişkin bulgular aşağıda tablolara halinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo-40:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Cinsiyet İlişkisi (T Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	S1 Cinsiyet	N	X	SS	SH <sub>x</sub>	Levene Testi		Bağımsız Grup T-Testi		
						F	P	t	S.d	P
İşin Niteliği	Erkek	204	3,49	1,094	,077	,642	,423	-,676	386	,500
	Kadın	184	3,57	1,039	,077					
Yönetici ve Yön.Pol.	Erkek	204	3,34	1,171	,082	,021	,884	-,068	386	,945
	Kadın	184	3,35	1,168	,086					
İş Arkadaşları	Erkek	204	3,56	1,029	,072	3,134	,077	-1,868	386	,062
	Kadın	184	3,74	,905	,067					
Çalışma Ortamı	Erkek	204	<b>3,26</b>	1,152	,081	6,545	<b>,011</b>	,514	386	,608
	Kadın	184	<b>3,20</b>	1,031	,076					
Terfi olanakları	Erkek	204	2,53	1,244	,087	2,278	,132	1,555	386	,121
	Kadın	184	2,35	1,129	,083					
Aylık Gelir imkânları	Erkek	204	2,55	1,220	,085	3,691	,055	1,941	386	,053
	Kadın	184	2,32	1,100	,081					
Ödüllendirme	Erkek	204	2,40	1,122	,079	1,329	,250	1,145	386	,253
	Kadın	184	2,27	1,062	,078					
Sosyal olanaklar	Erkek	204	2,95	1,243	,087	1,655	,199	2,347	386	<b>,019</b>
	Kadın	184	2,67	1,137	,084					
İş Güvenliği	Erkek	204	3,70	,984	,069	2,557	,111	2,332	386	<b>,020</b>
	Kadın	184	3,45	1,108	,082					
İletişim	Erkek	204	3,13	1,038	,073	2,092	,149	,184	386	,854
	Kadın	184	3,11	,959	,071					
Kurum İmajı	Erkek	204	3,35	1,157	,081	3,652	,057	1,090	386	,277
	Kadın	184	3,23	1,017	,075					

Tablo-40'da görüldüğü gibi, öncelikle Levene (homojenlik) testi ile iki değişkenin varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış, ardından t-testine geçilmiştir. Levene testi sonucunda çalışma ortamı değerinin homojen olmadığı ( $P=0,011; P<0,05$ ) görülmüştür. Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları puanlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; iş tatmini alt boyutu olan sosyal olanaklar ( $P=0,019; P<0,05$ ) ve iş güvenliği ( $P=0,020; P<0,05$ ) alt boyutlarının grup ortalama seviyelerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde birbirinden farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuca göre üniversitenin sosyal olanaklarından ( $X_E= 2,95; X_K= 2,67$ ) ve iş güvenliğinden ( $X_E= 3,70; X_K= 3,45$ ) ve çalışma ortamından erkek çalışanların kadın çalışanlara göre tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo-41: İş Tatmini Alt Boyutları ile Yaş Değişkeni İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)**

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
İş tatmini Alt boyutları	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	1,589	,206	Gruplar arası	1,700	2	,850	,750	,473
			Grupiçi	429,624	379	1,134		
			Toplam	431,324	381			
Yönetici ve Yönetim anlayışı	,278	,757	Gruplararası	2,371	2	1,186	,871	,419
			Grupiçi	515,890	379	1,361		
			Toplam	518,262	381			
İş Aarkadaşları	1,596	,204	Gruplararası	2,629	2	1,314	1,408	,246
			Grupiçi	353,707	379	,933		
			Toplam	356,335	381			
Çalışma Ortamı	,575	,563	Gruplararası	1,324	2	,662	,555	,575
			Grupiçi	452,464	379	1,194		
			Toplam	453,789	381			
Terfi Olanakları	1,503	,224	Gruplararası	,198	2	,099	,069	,933
			Grupiçi	542,503	379	1,431		
			Toplam	542,700	381			
Aylık Gelir	,020	,980	Gruplararası	4,048	2	2,024	1,487	,227
			Grupiçi	515,988	379	1,361		
			Toplam	520,037	381			
Ödüllendirme	,383	,682	Gruplararası	,211	2	,105	,087	,916
			Grupiçi	456,782	379	1,205		
			Toplam	456,993	381			
Sosyal Olanaklar	,768	,465	Gruplararası	3,768	2	1,884	1,325	,267
			Grupiçi	538,953	379	1,422		
			Toplam	542,721	381			
İş Güvenliği	3,770	<b>,024</b>	Gruplararası	9,646	2	4,823	4,486	<b>,012</b>
			Grupiçi	407,498	379	1,075		
			Toplam	417,144	381			
İletişim	,108	,897	Gruplararası	1,181	2	,591	,596	,551
			Grupiçi	375,532	379	,991		
			Toplam	376,713	381			
Kurum İmajı	2,365	,095	Gruplararası	2,783	2	1,392	1,182	,308
			Grupiçi	446,259	379	1,177		
			Toplam	449,042	381			
			Grupiçi	195,074	379	,515		
			Toplam	196,517	381			

Tablo-41’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları değerlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene’s testi ile sınanmış, ardından Anova testine tabi tutulmuştur. Levene testinde, iş güvenliği ( $P=0,024$ ;  $P<0,05$ ) boyutu ortalama değerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P<0,05$ ). Bu değer, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-41.1:** İş Güvenliği Alt Boyutu ile Yaş Değişkeni Ortalama Farklılığı (Welch testi sonucu)

Bağımsız Değişken	Statistic <sup>a</sup>	Sd.1	Sd.2	P (Sig.)
İş Güvenliği	4,890	2	166,268	,009

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-41.1’de görüldüğü gibi iş güvenliği boyutunda grup ortalama farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $P=0,009$ ;  $P<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc Tamhane testi uygulanmıştır.

**Tablo-41.2:** İş Güvenliği Boyutu ile Yaş İlişkisi (Post-Hoc Tamhane Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Tamhane			95% Güvenirlik aralığında	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata SS	(Sig.) P	Alt Sınır	Üst Sınır
İş Güvenliği	20-35	36-45	-,210	,117	,203	-,49	,07
		46-60	-,427*	,140	,009	-,77	-,09
	36-45	20-35	,210	,117	,203	-,07	,49
		46-60	-,216	,146	,363	-,57	,14
	46-60	20-35	,427*	,140	,009	,09	,77
		36-45	,216	,146	,363	-,14	,57

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-41.2’de görüldüğü gibi iş güvenliği boyutunun yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek için yapılan Post-Hoc Tamhane testi sonucunda 20-35 yaş grubu ile 46-60 yaş grubu arasında farklılığın olduğu görülmüştür ( $P<0,05$ ).

**Tablo-41.3:** İş Güvenliği Boyutu ile Yaş Değişkeni İlişkisi (Descriptives sonuçları)

Bağımsız değişken	Yaş	N	Ort. (X)	Std. Sapma (S.S.)	Std. Hata (SH)	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max
						Alt sınır	Alt sınır		
İş Güvenliği	20-35 yaş	212	<b>3,45</b>	,127	,077	3,30	3,60	1	5
	36-45 yaş	109	3,66	,910	,087	3,49	3,83	1	5
	46-60 yaş	61	<b>3,88</b>	,911	,117	3,64	4,11	1	5
	Toplam	382	3,58	1,046	,054	3,47	3,68	1	5

Tablo-41.3’de görüldüğü gibi üniversitenin çalışanlarına sunduğu **iş güvenliğinden** 46-60 yaş grubundaki çalışanlar 20-35 yaş grubundaki çalışanlardan daha memnun oldukları söylenebilir ( $X_{46-60} = 3,88$ ;  $X_{20-35} = 3,45$ ).

**Tablo-42:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Medeni Durum İlişkisi (T Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	S3. Medeni durum	N	X	SS	SH	Levene Testi		Bağımsız grup T-Testi		
						F	P	t	S.d	P
İşin Niteliği	Evli	290	3,54	1,049	,062	1,234	,267	,577	386	,564
	Bekar	98	3,47	1,124	,114					
Yönetici ve Yönetim Pol.	Evli	290	3,33	1,174	,069	,180	,671	-,565	386	,572
	Bekar	98	3,40	1,153	,116					
İş Arkadaşları	Evli	290	3,66	,970	,057	,025	,874	,520	386	,603
	Bekar	98	3,60	,995	,100					
Çalışma Ortamı	Evli	290	3,22	1,118	,066	1,531	,217	-,375	386	,708
	Bekar	98	3,27	1,030	,104					
Terfi olanakları	Evli	290	2,40	1,213	,071	,479	,489	-1,214	386	,226
	Bekar	98	2,57	1,128	,114					
Aylık Gelir imkânları	Evli	290	2,46	1,163	,068	,556	,456	,524	386	,600
	Bekar	98	2,39	1,192	,120					
Ödüllendirme	Evli	290	2,32	1,110	,065	,010	,919	-,551	386	,582
	Bekar	98	2,39	1,050	,106					
Sosyal olanaklar	Evli	290	2,81	1,223	,072	1,446	,230	-,321	386	,748
	Bekar	98	2,85	1,140	,115					
İş Güvenliği	Evli	290	<b>3,64</b>	,999	,059	7,308	<b>,007</b>	2,089	386	<b>,037</b>
	Bekar	98	<b>3,39</b>	1,177	,119					
İletişim	Evli	290	3,09	1,014	,060	,656	,419	-,862	386	,389
	Bekar	98	3,19	,957	,097					
Kurum İmajı	Evli	290	3,30	1,099	,065	,106	,745	,174	386	,862
	Bekar	98	3,28	1,080	,109					
	Bekar	98	3,13	,756	,076					

Tablo-42’de görüldüğü gibi öncelikle Levene (homojenlik) testi ile iki değişkenin varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış, ardından t-testine geçilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt

boyutları ortalama puanlarının, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; iş tatmini alt boyutu olan iş güvenliği ( $P=0,037$ ;  $P<0,05$ ) grup ortalama seviyelerinin birbirinden farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P<0.05$ ). Bu sonuca göre üniversitenin iş güvenliğinden ( $X_{Evlı} = 3,64$ ;  $X_{Bekar} = 3,39$ ) evli çalışanların bekar çalışanlara göre tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo-43:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Çocuk Sayısı İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEvene TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
İş tatmini Alt boyutları	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	1,089	,338	Gruplar arası	4,388	2	2,194	1,934	,146
			Grupiçi	436,726	385	1,134		
			Toplam	441,114	387			
Yönetici ve Yön.pol.	,466	,628	Gruplararası	1,658	2	,829	,607	,546
			Grupiçi	526,174	385	1,367		
			Toplam	527,833	387			
İş Aarkadaşları	,790	,455	Gruplararası	1,522	2	,761	,799	,450
			Grupiçi	366,523	385	,952		
			Toplam	368,045	387			
Çalışma Ortamı	1,006	,366	Gruplararası	4,033	2	2,017	1,687	,187
			Grupiçi	460,330	385	1,196		
			Toplam	464,363	387			
Terfi Olanakları	,304	,738	Gruplararası	3,719	2	1,859	1,308	,272
			Grupiçi	547,219	385	1,421		
			Toplam	550,938	387			
Aylık Gelir	,013,	,987	Gruplararası	7,912	2	3,956	2,923	,055
			Grupiçi	521,072	385	1,353		
			Toplam	528,984	387			
Ödüllendirme	,603	,548	Gruplararası	4,867	2	2,433	2,043	,131
			Grupiçi	458,687	385	1,191		
			Toplam	463,554	387			
Sosyal Olanaklar	,714	,490	Gruplararası	7,095	2	3,547	2,477	,085
			Grupiçi	551,345	385	1,432		
			Toplam	558,440	387			
İş Güvenliği	2,983	,052	Gruplararası	6,424	2	3,212	2,938	,054
			Grupiçi	420,928	385	1,093		
			Toplam	427,352	387			
İletişim	,424	,655	Gruplararası	2,552	2	1,276	1,278	,280
			Grupiçi	384,439	385	,999		
			Toplam	386,991	387			
Kurum İmajı	,175	,840	Gruplararası	2,931	2	1,465	1,228	,294
			Grupiçi	459,404	385	1,193		
			Toplam	462,334	387			
			Toplam	203,276	387			

Tablo-43’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutlarının çocuk sayısı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Anova (tek yönlü varyans analizi) testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo-44:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Eşin Çalışma Durumu İlişkisi( T Testi Sonuçları)

İş tatmini Alt boyutları	S5. Eşiniz çalışıyor mu?	N	X	SS	SH <sub>x</sub>	Levene Testi		Bağımsız Grup T-Testi		
						F	P	t	S.d	P
İşin Niteliği	Evet	145	3,56	1,028	,085	1,179	,278	,423	386	,673
	Hayır	243	3,51	1,092	,070					
Yönetici ve yön.Pol.	Evet	145	3,20	1,205	,100	1,886	,170	-1,855	386	,064
	Hayır	243	3,43	1,139	,073					
İş Arkadaşları	Evet	145	3,68	,967	,080	,031	,861	,588	386	,557
	Hayır	243	3,62	,981	,063					
Çalışma Ortamı	Evet	145	3,13	1,040	,086	1,937	,165	-1,368	386	,172
	Hayır	243	3,29	1,125	,072					
Terfi olanakları	Evet	145	<b>2,22</b>	1,096	,091	5,813	<b>,016</b>	-2,858	386	<b>,003</b>
	Hayır	243	<b>2,58</b>	1,231	,079					
Aylık Gelir imkânları	Evet	145	2,31	1,054	,088	9,766	<b>,002</b>	-1,744	386	,082
	Hayır	243	2,52	1,228	,079					
Ödüllendirme	Evet	145	<b>2,19</b>	1,065	,088	2,889	,090	-2,046	386	<b>,041</b>
	Hayır	243	<b>2,42</b>	1,105	,071					
Sosyal olanaklar	Evet	145	<b>2,59</b>	1,147	,095	,287	,592	-2,879	386	<b>,004</b>
	Hayır	243	<b>2,95</b>	1,215	,078					
İş Güvenliği	Evet	145	3,52	1,066	,089	,022	,883	-,788	386	,431
	Hayır	243	3,61	1,042	,067					
İletişim	Evet	145	3,02	,941	,078	2,958	,086	-1,492	386	,137
	Hayır	243	3,18	1,031	,066					
Kurum İmajı	Evet	145	<b>3,11</b>	1,033	,086	,393	,531	-2,564	386	<b>,011</b>
	Hayır	243	<b>3,40</b>	1,115	,072					
	Hayır	243	<b>3,19</b>	,762	,049					

Tablo-44’de görüldüğü gibi öncelikle Levene (homojenlik) testi ile iki değişkenin varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış, ardından t-testi yapılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları puanlarının “eşiniz çalışıyor mu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; terfi olanakları ( $P= 0,003$ ;  $P<0,05$  ), ödüllendirme ( $P= 0,041$ ;  $P<0,05$ ), sosyal olanaklar ( $P=0,004$ ;  $P< 0,05$ ) ve kurum imajı ( $P=0,011$ ;  $P<0,05$ ) boyutlarının grup ortalama seviyelerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde birbirinden farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ).

Bu sonuca göre, üniversitenin terfi olanaklarından ( $X_{\text{Evet}}=2,22$ ;  $X_{\text{Hayır}}=2,58$ ), ödüllendirmeden ( $X_{\text{Evet}}=2,19$ ;  $X_{\text{Hayır}}=2,42$ ), sosyal olanaklardan ( $X_{\text{Evet}}=2,59$ ;  $X_{\text{Hayır}}=2,95$ ) ve kurum imajından ( $X_{\text{Evet}}=3,11$ ;  $X_{\text{Hayır}}=3,40$ ) eşleri çalışmayanların memnuniyet düzeyleri eşleri çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo-45:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Doğum Yeri Değişkeni İlişkisi (T Testi Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	S6 Doğum yeriniz	N	X	SS	SH <sub>x</sub>	Levene Testi		Bağımsız Grup t Testi		
						F	P	t	S.d	P
İşin niteliği	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	3,47	1,090	,066	1,363	,244	-1,288	373	,199
	Diğer	105	3,63	1,037	,101					
Yönetici	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	<b>3,29</b>	1,194	,073	4,144	<b>,042</b>	-1,554	373	,121
	Diğer	105	<b>3,50</b>	1,069	,104					
İş Arkadaşları	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	3,62	,961	,058	,120	,729	-,463	373	,644
	Diğer	105	3,67	1,020	,100					
Çalışma Ortamı	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	3,19	1,091	,066	,047	,828	-1,102	373	,271
	Diğer	105	3,33	1,127	,110					
Terfi Olanakları	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	2,41	1,187	,072	,167	,683	-,837	373	,403
	Diğer	105	2,53	1,224	,119					
Aylık Gelir	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	2,38	1,156	,070	,923	,337	-1,219	373	,223
	Diğer	105	2,55	1,211	,118					
Ödüllendirme	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	2,29	1,069	,065	1,569	,211	-1,209	373	,227
	Diğer	105	2,44	1,146	,112					
Sosyal Olanaklar	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	2,78	1,178	,072	,508	,477	-1,007	373	,314
	Diğer	105	2,91	1,235	,121					
İş güvenliği	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	3,57	1,048	,064	,317	,574	-,550	373	,582
	Diğer	105	3,64	1,023	,100					
İletişim	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	3,07	,982	,060	,239	,625	-1,166	373	,244
	Diğer	105	3,21	1,029	,100					
Kurum İmaji	Kurumun bulunduğu il veya ilçe	270	3,23	1,123	,068	2,708	,101	-1,595	373	,112
	Diğer	105	3,43	1,004	,098					

Tablo-45'de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları puanlarının doğum yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testinden önce Levene testi yapılmıştır. Bu test sonucunda; grup ortalama

seviyelerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde homojen olmadığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P=0,042$ ;  $P<0,05$ ). Doğum yeri kurumun bulunduğu yerin dışında olan çalışanların, doğum yeri kurumun bulunduğu il olan çalışanlara göre yönetim boyutundan daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır. ( $X_{diğer}=3,50$ ;  $X_{kibil}=3,29$ )

**Tablo-46:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Oturulan Ev Değişkeni İlişkisi (T Testi Sonuçları)

İş tatmini Alt boyutları	S7. Oturulan Ev	N	X	SS	SH	Levene Testi		Bağımsız grup T-Testi		
						F	P	t	S.d	P
İşin Niteliği	Kendi evi	221	<b>3,63</b>	,992	,067	4,163	<b>,042</b>	2,150	386	<b>,032</b>
	Kira	167	<b>3,39</b>	1,150	,089					
Yönetici ve Yönetim Pol.	Kendi evi	221	3,30	1,185	,080	,168	,682	-,848	386	,397
	Kira	167	3,40	1,145	,089					
İş Arkadaşları	Kendi evi	221	3,65	,918	,062	2,565	,110	,183	386	,855
	Kira	167	3,64	1,048	,081					
Çalışma Ortamı	Kendi evi	221	3,27	1,062	,071	2,652	,104	,777	386	,438
	Kira	167	3,18	1,139	,088					
Terfi olanakları	Kendi evi	221	2,39	1,159	,078	2,983	,085	-1,033	386	,302
	Kira	167	2,52	1,237	,096					
Aylık Gelir imkânları	Kendi evi	221	<b>2,42</b>	1,117	,075	4,872	<b>,028</b>	-,392	386	,695
	Kira	167	<b>2,47</b>	1,237	,096					
Ödüllendirme	Kendi evi	221	2,32	1,052	,071	2,358	,125	-,347	386	,728
	Kira	167	2,36	1,151	,089					
Sosyal olanaklar	Kendi evi	221	2,87	1,168	,079	2,377	,124	1,038	386	,300
	Kira	167	2,75	1,244	,096					
İş Güvenliği	Kendi evi	221	<b>3,67</b>	1,002	,067	3,214	,074	1,971	386	<b>,049</b>
	Kira	167	<b>3,46</b>	1,104	,085					
İletişim	Kendi evi	221	3,16	,972	,065	,441	,507	1,005	386	,316
	Kira	167	3,06	1,036	,080					
Kurum İmajı	Kendi evi	221	<b>3,39</b>	1,099	,074	,042	,838	1,979	386	<b>,048</b>
	Kira	167	<b>3,17</b>	1,075	,083					

Tablo-46'da görüldüğü gibi öncelikle Levene (homojenlik) testi ile iki değişkenin varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış, ardından t-testine geçilmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları ortalama puanlarının oturulan ev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda; işin niteliği ( $P=0,042$ ;  $P<0,05$ ), aylık gelir imkanı ( $P=0,028$ ;  $P<0,05$ ) iş güvenliği ( $P=0,049$ ;  $P<0,05$ ) ve kurum imajı ( $P=0,048$ ;  $P<0,05$ ), grup ortalama seviyelerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde birbirinden farklı olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $P<0,05$ ). Bu sonuca göre işin niteliğinden ( $X_{kendi\ evi} =$

3,63;  $X_{Kira} = 3,39$ ), iş güvenliğinden ( $X_{kendi\ evi} = 3,67$ ;  $X_{Kira} = 3,46$ ) ve kurum imajından ( $X_{kendi\ evi}=3,39$ ;  $X_{Kira}=3,17$ ) kendi evinde oturan çalışanların kirada oturan çalışanlardan daha memnun oldukları; aylık gelirden( $X_{kendievi}=2,42$ ;  $X_{kira}= 2,47$ ) kirada oturanların kendi evinde oturanlardan daha memnun oldukları söylenebilir.

**Tablo-47:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Eğitim Durumu İlişkisi (Kruskal –Wallis H Testi sonuçları)

Bağımsız değişkenler	Eğitim Durumu	N	Dizi ort. (Rank Mean)	Ki-kare (Chi-Square)	S.d.	P (Asympt. Sig.)
İşin niteliği	İlköğretim	17	250,71	10,084	4	<b>,039</b>
	Lise	92	208,39			
	Önlisans	118	180,85			
	Lisans	130	179,88			
	Yüksek lisans	26	206,85			
	Toplam	383				
Yönetici ve yönetim politikaları	İlköğretim	17	257,88	15,886	4	<b>,003</b>
	Lise	92	210,19			
	Önlisans	118	179,81			
	Lisans	130	192,07			
	Yüksek lisans	26	139,54			
	Toplam	383				
İş Arkadaşları	İlköğretim	17	224,68	9,540	4	<b>,049</b>
	Lise	92	210,08			
	Önlisans	118	198,48			
	Lisans	130	175,07			
	Yüksek lisans	26	161,87			
	Toplam	383				
Çalışma Ortamı	İlköğretim	17	232,06	7,747	4	,101
	Lise	92	211,19			
	Önlisans	118	190,14			
	Lisans	130	177,42			
	Yüksek lisans	26	179,23			
	Toplam	383				
Terfi Olanakları	İlköğretim	17	261,68	15,974	4	<b>,003</b>
	Lise	92	212,52			
	Önlisans	118	172,68			
	Lisans	130	181,52			
	Yüksek lisans	26	213,90			
	Toplam	383				
Aylık Gelir	İlköğretim	17	245,56	10,539	4	<b>,032</b>
	Lise	92	211,27			

	Önlisans	118	184,17			
	Lisans	130	176,02			
	Yükseklisans	26	204,27			
	Toplam	383				
Ödüllendirme	İlköğretim	17	254,29	18,084	4	<b>,001</b>
	Lise	92	221,97			
	Önlisans	118	186,31			
	Lisans	130	171,36			
	Yükseklisans	26	174,27			
	Toplam	383				
Sosyal_Olanaklar	İlköğretim	17	258,74	10,569	4	<b>,032</b>
	Lise	92	207,98			
	Önlisans	118	185,05			
	Lisans	130	179,07			
	Yükseklisans	26	188,06			
	Toplam	383				
İş_güvenliği	İlköğretim	17	204,59	3,485	4	,480
	Lise	92	186,78			
	Önlisans	118	196,52			
	Lisans	130	183,86			
	Yükseklisans	26	222,44			
	Toplam	383				
İletişim	İlköğretim	17	237,06	6,916	4	,140
	Lise	92	209,47			
	Önlisans	118	181,95			
	Lisans	130	184,36			
	Yükseklisans	26	184,54			
	Toplam	383				
Kurum İmajı	İlköğretim	17	265,71	26,541	4	<b>,000</b>
	Lise	92	227,78			
	Önlisans	118	187,93			
	Lisans	130	164,22			
	Yükseklisans	26	174,58			
	Toplam	383				
	Lise	92	221,91			
	Önlisans	118	179,92			
	Lisans	130	173,29			
	Yükseklisans	26	176,60			
	Toplam	383				

Tablo-47’de görüldüğü gibi eğitim grubundaki sayıların 30 dan küçük olması nedeniyle Kuruskal Wallis H Tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İş

tatmini alt boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre, işin niteliği, yönetici ve yönetim politikaları, iş arkadaşları, terfi olanakları, aylık ödeme, ödüllendirme, sosyal olanaklar, kurum imajı, dizi ortalama değerlerinin farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P<0,05$ ) işin niteliği, ödeme imkânları, ödüllendirme sosyal olanaklar ve kurum imajı boyutunda, ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarından daha memnun oldukları, yönetici ve yönetim politikaları ile iş arkadaşları boyutunda, ilköğretim mezunlarının yüksek lisans mezunlarından daha memnun oldukları, terfi olanaklarından, ilkokul mezunlarının önlisans mezunlarından daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

**Tablo-48:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Çalışma Statüsü İlişkisi (T Testi Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	S9. Çalışma statüsü	N	X	SS	SH <sub>x</sub>	Levene Testi		Bağımsız Grup t-Testi		
						F	P	t	S.d	P
İşin Niteliği	Kadrolu	256	3,47	1,052	,066	,010	,920	-1,218	343	,224
	Sözleşmeli	89	3,63	1,108	,117					
Yönetici ve Yön. Pol.	Kadrolu	256	3,38	1,159	,072	,247	,620	-,328	343	,743
	Sözleşmeli	89	3,43	1,103	,117					
İş Arkadaşları	Kadrolu	256	3,63	,952	,059	,058	,810	-,161	343	,873
	Sözleşmeli	89	3,65	1,003	,106					
Çalışma Ortamı	Kadrolu	256	3,28	1,082	,068	1,732	,189	,214	343	,831
	Sözleşmeli	89	3,25	1,137	,120					
Terfi olanakları	Kadrolu	256	2,42	1,189	,074	,172	,679	-,934	343	,351
	Sözleşmeli	89	2,55	1,222	,129					
Ayl.Ödeme imkânları	Kadrolu	256	2,44	1,133	,071	,626	,429	-,282	343	,778
	Sözleşmeli	89	2,48	1,197	,127					
Ödüllendirme	Kadrolu	256	<b>2,26</b>	1,017	,064	10,138	<b>,002</b>	-2,099	343	<b>,037</b>
	Sözleşmeli	89	<b>2,54</b>	1,242	,132					
Sosyal olanaklar	Kadrolu	256	2,74	1,151	,072	,225	,636	-1,673	343	,095
	Sözleşmeli	89	2,98	1,158	,123					
İş Güvenliği	Kadrolu	256	<b>3,76</b>	,921	,058	5,725	<b>,017</b>	3,364	343	<b>,001</b>
	Sözleşmeli	89	<b>3,36</b>	1,121	,119					
İletişim	Kadrolu	256	3,12	1,003	,063	,297	,586	-1,371	343	,171
	Sözleşmeli	89	3,29	,958	,102					
Kurum İmajı	Kadrolu	256	3,26	1,104	,069	,890	,346	-1,186	343	,237
	Sözleşmeli	89	3,42	1,054	,112					
	Sözleşmeli	89	3,21	,717	,076					

Tablo-48'de görüldüğü gibi öncelikle Levene (homojenlik) testi ile iki değişkenin varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmıştır. Ödüllendirme ( $P=0,002$ ;  $P<0,05$ ) ve iş güvenliği ( $P=0,017$ ;  $P<0,05$ ) boyutlarından homojen olmadığı ortaya çıkmıştır. Ardından t-testine geçilmiştir. Bu sonuca göre

ödüllendirme boyutundan ( $X_{\text{kadro lu}} = 2,26$ ;  $X_{\text{Sözleşmeli}} = 2,54$ ) sözleşmeli çalışanların kadro lu çalışanlardan; iş güvenliğinden ( $X_{\text{Kadro lu}} = 3,76$ ;  $X_{\text{Sözleşmeli}} = 3,36$ ) kadro lu çalışanların sözleşmeli çalışanlardan daha memnun oldukları söylenebilir.

**Tablo-49:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Aylık Gelir İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız dğişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	2,268	,061	Gruplar arası	9,642	4	2,410	2,113	,079
			Grupiçi	430,078	377	1,141		
			Toplam	439,719	381			
Yönetici ve Yönetim politikaları	,497	,738	Gruplararası	1,014	4	,253	,184	,947
			Grupiçi	518,999	377	1,377		
			Toplam	520,013	381			
İş Arkadaşları	,575	,681	Gruplararası	1,003	4	,251	,258	,905
			Grupiçi	366,636	377	,973		
			Toplam	367,639	381			
Çalışma Ortamı	2,303	,058	Gruplararası	2,030	4	,507	,420	,795
			Grupiçi	455,962	377	1,209		
			Toplam	457,992	381			
Terfi Olanakları	2,092	,081	Gruplararası	5,607	4	1,402	,980	,419
			Grupiçi	539,442	377	1,431		
			Toplam	545,049	381			
Aylık Gelir	2,300	,058	Gruplararası	6,860	4	1,715	1,248	,290
			Grupiçi	518,257	377	1,375		
			Toplam	525,117	381			
Ödüllendirme	1,779	,132	Gruplararası	2,309	4	,577	,479	,751
			Grupiçi	454,018	377	1,204		
			Toplam	456,326	381			
Sosyal Olanaklar	,429	,788	Gruplararası	10,889	4	2,722	1,905	,109
			Grupiçi	538,716	377	1,429		
			Toplam	549,605	381			
İş Güvenliği	3,410	<b>,009</b>	Gruplararası	20,949	4	5,237	5,009	<b>,001</b>
			Grupiçi	394,185	377	1,046		
			Toplam	415,134	381			
İletişim	1,259	,286	Gruplararası	4,044	4	1,011	1,012	,401
			Grupiçi	376,511	377	,999		
			Toplam	380,555	381			
Kurum İmajı	1,443	,219	Gruplararası	5,589	4	1,397	1,163	,327
			Grupiçi	453,099	377	1,202		
			Toplam	458,688	381			

Tablo-49’da görüldüğü gibi, iş tatmini alt boyutları grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene testi ile sınanmıştır. Ardından Anova testine tabi tutulmuştur. Levene testinde, **iş güvenliği** ( $P=0,009$ ;  $P<0,05$ ) boyutu ortalama değerinin homojen olmadığı görülmüştür. Bu değer, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-49.1:** İş Tatmini Alt Boyutu ile Aylık Gelir İlişkisi (Welch testi sonucu)

Bağımsızdeğişken	Statistic <sup>a</sup>	sd.1	sd.2	P (Sig.)
İş güvenliği	3,444	4	132,475	<b>,010</b>

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-49.1’de görüldüğü gibi **iş güvenliği** alt boyutunun aylık ödeme değişkenine göre ortalamalarının farklılığı için Welch (Robust) testi yapılmıştır. Bu sonuçta grup ortalamalarının farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P=0,010$ ;  $P<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc Tamhane testi uygulanmıştır.

**Tablo-49.2:** İş Tatmini Alt Boyutu İle Aylık Gelir İlişkisi (Post Hoc Tamhane Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S10.Aylık Gelir	(J) S10.Aylık Gelir	Tamhane			95% Güvenirlilik aralığında	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata SS	P (Sig.)	Alt Sınır	Üst Sınır
İş Güvenliği	700 TL ve daha az	700 - 949 TL	-,475	,270	,576	-1,25	,30
		950 -1199 TL	<b>-,734*</b>	,238	<b>,030</b>	-1,42	-,04
		1200- 1449 TL	<b>-,758*</b>	,222	<b>,012</b>	-1,41	-,11
		1450 TL ve yukarı	<b>-,754*</b>	,228	<b>,016</b>	-1,42	-,09
	700 - 949 TL.	700 TL ve daha az	,475	,270	,576	-,30	1,25
		950-1199 TL.	-,259	,211	,921	-,87	,35
		1200 ile 1449 TL	-,283	,192	,794	-,84	,27
		1450 TL ve yukarı	-,279	,200	,839	-,86	,30
	950 -1199 TL.	700 TL ve daha az	<b>,734*</b>	,238	<b>,030</b>	,04	1,42
		700 - 949 TL	,259	,211	,921	-,35	,87
		1200 - 1449 TL	-,024	,144	1,000	-,44	,39
		1450 TL ve yukarı	-,020	,154	1,000	-,46	,42
	1200 -1449 TL.	700 TL ve daha az	<b>,758*</b>	,222	<b>,012</b>	,11	1,41
		700 - 949 TL	,283	,192	,794	-,27	,84
		950 - 1199 TL	,024	,144	1,000	-,39	,44
		1450 TL ve yukarı	,004	,127	1,000	-,35	,36
	1450 TL ve yukarı	700 TL ve daha az	<b>,754*</b>	,228	<b>,016</b>	,09	1,42
		700 -949 TL	,279	,200	,839	-,30	,86
		950 - 1199 TL	,020	,154	1,000	-,42	,46
		1200 - 1449 TL	-,004	,127	1,000	-,36	,35

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-49.2’de görüldüğü gibi **iş güvenliği** boyutunun aylık ödeme değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek için Post Hoc Tamhane testi yapılmıştır. Post-Hoc Tamhane testi sonucunda, 700 TL ve daha az ödeme yapılan araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanları grubu ile 950 - 1199 TL, 1200- 1449 TL, 1450 TL ve yukarısı ödeme yapılan gruplar arasında farklılık olduğu görülmüştür ( $P < 0,05$ ). Bu gruplar arasında hangi gelir durumunda olanların işinden tatmin olduğunu belirlemek için tanımlama testi yapılmıştır.

**Tablo-49.3:** İş Güvenliği ile Aylık Gelir (Descriptives Sonuçları)

Bağımsız değişken	S10. Aylık Gelir	N	Ort. (X)	Std. Sapma S.S.	Std. Hata SH	95% güven aralığında		Min.	Max
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İş güvenliği	700 TL'den az	39	<b>2,95</b>	1,287	,206	2,53	3,37	1	5
	700 ile 949 TL	46	3,42	1,183	,174	3,07	3,78	1	5
	950 ile 1199 TL	63	3,68	,943	,119	3,45	3,92	1	5
	1200 ile 1449 TL	128	3,71	,921	,081	3,55	3,87	1	5
	1450 TL ve yukarısı	106	<b>3,70</b>	1,002	,097	3,51	3,90	1	5
	Toplam	382	3,59	1,044	,053	3,49	3,70	1	5

Tablo-49.3’de görüldüğü gibi gruplar arasında ortalama değerlere bakılarak hangi grupta yer alan araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kurumun iş güvenliğinden memnun oldukları bulunmaya çalışılmıştır. Bu sonuçlara göre 700 TL.den daha az aylık ödeme yapılan çalışanların 950 ile 1199 TL, 1200 ile 1449 TL, 1450 TL ve yukarısı ödeme yapılan üniversite çalışanlarından daha az memnun oldukları görülmüştür. ( $X_{700 \text{ TL den az}} = 2,95$ ;  $X_{1450 \text{ TL ve yukarısı}} = 3,70$ ). Bu sonuca göre çalışanların aylık ödeme miktarı arttıkça iş güvenliğinden duyulan memnuniyetin de arttığı söylenebilir.

**Tablo-50:** İş Tatmini Alt Boyutları İle Kurumdaki İş Deneyimi ilişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEvene TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişken	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	1,604	,188	Gruplar arası	1,551	3	,517	,451	,716
			Grupiçi	421,384	368	1,145		
			Toplam	422,935	371			
Yönetici ve Yönetim politikaları	1,778	,151	Gruplararası	1,241	3	,414	,301	,825
			Grupiçi	506,668	368	1,377		
			Toplam	507,909	371			
İş Arkadaşları	2,681	<b>,047</b>	Gruplararası	,842	3	,281	,295	,829
			Grupiçi	349,647	368	,950		
			Toplam	350,489	371			
Çalışma Ortamı	2,632	,050	Gruplararası	6,705	3	2,235	1,864	,135
			Grupiçi	441,176	368	1,199		
			Toplam	447,881	371			
Terfi Olanakları	2,329	,074	Gruplararası	3,142	3	1,047	,729	,535
			Grupiçi	528,895	368	1,437		
			Toplam	532,037	371			
Aylık Gelir	2,675	<b>,047</b>	Gruplararası	3,084	3	1,028	,737	,530
			Grupiçi	513,108	368	1,394		
			Toplam	516,191	371			
Ödüllendirme	1,143	,332	Gruplararası	3,541	3	1,180	,982	,401
			Grupiçi	442,311	368	1,202		
			Toplam	445,853	371			
Sosyal Olanaklar	1,430	,234	Gruplararası	7,493	3	2,498	1,728	,161
			Grupiçi	531,996	368	1,446		
			Toplam	539,489	371			
İş Güvenliği	1,711	,164	Gruplararası	1,333	3	,444	,392	,759
			Grupiçi	417,078	368	1,133		
			Toplam	418,411	371			
İletişim	,748	,524	Gruplararası	1,977	3	,659	,655	,580
			Grupiçi	370,196	368	1,006		
			Toplam	372,173	371			
Kurum İmajı	2,455	,063	Gruplararası	2,396	3	,799	,663	,575
			Grupiçi	443,557	368	1,205		
			Toplam	445,953	371			
			Grupiçi	195,353	368	,531		
			Toplam	196,383	371			

Tablo-50’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları değerlerinin kurumdaki iş deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene testi ile sınanmış, ardından Anova testine tabi tutulmuştur. Levene testinde, iş arkadaşları ( $P=0,047$ ;  $P<0,05$ ) ve aylık gelir ( $P=0,047$ ;  $P<0,05$ ) boyutu ortalama değerlerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P<0,05$ ). Bu değer, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-50.1:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Kurumdaki İş Deneyimi İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	sd.1	sd.2	P (Sig.)
İş arkadaşları	,251	3	199,132	,861
Aylık Gelir	,808	3	198,670	,491

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-50.1’de görüldüğü gibi welch testi sonucunda, araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini boyutlarından iş arkadaşları ve aylık ödeme grup ortalama farklılığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $P>0,05$ ).

Tablo-51’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları değerlerinin toplam iş deneyimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene testi ile sınanmış, ardından Anova testine tabi tutulmuştur. Levene testinde, **işin niteliği** ( $P=0,045$ ;  $P<0,05$ ) ve **aylık ödeme** ( $P=0,018$ ;  $P<0,05$ ) boyutları ortalama değerlerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P<0,05$ ). Bu değer, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-51:** İş Tatmini Alt Boyutları İle Toplam İş Deneyimi İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	2,713	<b>,045</b>	Gruplar arası	3,631	3	1,210	1,071	,361
			Grupiçi	426,085	377	1,130		
			Toplam	429,716	380			
Yönetici ve Yön. politikaları	1,053	,369	Gruplararası	2,036	3	,679	,496	,686
			Grupiçi	516,238	377	1,369		
			Toplam	518,273	380			
İş arkadaşları	2,255	,082	Gruplararası	7,960	3	2,653	2,845	<b>,038</b>
			Grupiçi	351,590	377	,933		
			Toplam	359,550	380			
Çalışma Ortamı	,268	,849	Gruplararası	,226	3	,075	,062	,980
			Grupiçi	455,065	377	1,207		
			Toplam	455,290	380			
Terfi Olanakları	1,034	,377	Gruplararası	7,976	3	2,659	1,866	,135
			Grupiçi	537,254	377	1,425		
			Toplam	545,230	380			
Aylık Gelir	3,383	<b>,018</b>	Gruplararası	5,744	3	1,915	1,421	,236
			Grupiçi	508,022	377	1,348		
			Toplam	513,765	380			
Ödüllendirme	,603	,614	Gruplararası	5,167	3	1,722	1,442	,230
			Grupiçi	450,148	377	1,194		
			Toplam	455,315	380			
Sosyal Olanaklar	1,596	,190	Gruplararası	3,423	3	1,141	,788	,501
			Grupiçi	545,760	377	1,448		
			Toplam	549,182	380			
İş Güvenliği	2,046	,107	Gruplararası	6,576	3	2,192	1,990	,115
			Grupiçi	415,233	377	1,101		
			Toplam	421,808	380			
İletişim	,559	,642	Gruplararası	2,822	3	,941	,940	,421
			Grupiçi	377,138	377	1,000		
			Toplam	379,960	380			
Kurum İmajı	1,247	,292	Gruplararası	2,678	3	,893	,743	,527
			Grupiçi	452,843	377	1,201		
			Toplam	455,521	380			
			Grupiçi	199,015	377	,528		
Toplam	200,856	380						

**Tablo 51.1:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Toplam İş Deneyimi İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	sd.1	sd.2	P (Sig.)
İşin niteliği	1,141	3	187,272	,334
Aylık Gelir	1,490	3	188,890	,219

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-51.1’de görüldüğü gibi Welch testi sonucunda, araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini boyutlarından iş arkadaşları ve aylık ödeme boyutlarının grup ortalama farklılığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $P>0,05$ ).

İş tatmini alt boyutlarının toplam iş deneyimi değişkenine göre ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonuçlarında ise iş arkadaşları boyutu grup ortalamalarının farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $P = 0,038$ ;  $P<0,05$ ). farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc Scheffe Testi uygulanmıştır.

**Tablo-51.2:** İş Tatmini İş Arkadaşları Boyutu ile Toplam İş Deneyimi ilişkisi ( Post Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S12.Toplam iş deneyimi (Hizmet yılı)	(J) S12.Toplam iş deneyimi (Hizmet Yılı )	Scheffe Testi			95% Güvenirlik aralığında	
			Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata SS	P (Sig.)	Alt Sınır	Üst Sınır
	5 yıl ve daha altı	6-10 yıl	,065	,157	,982	-,38	,51
		11-15 yıl	,167	,150	,745	-,25	,59
		16 yıl ve üstü	-,195	,145	,613	-,60	,21
	6-10 yıl	5 yıl ve daha altı	-,065	,157	,982	-,51	,38
		11-15 yıl	,102	,142	,916	-,30	,50
		16 yıl ve üstü	-,260	,136	,305	-,64	,12
	11-15 yıl	5 yıl ve daha altı	-,167	,150	,745	-,59	,25
		6-10 yıl	-,102	,142	,916	-,50	,30
		16 yıl ve üstü	<b>-,362*</b>	,128	<b>,049</b>	-,72	,00
	16 yıl ve üstü	5 yıl ve daha altı	,195	,145	,613	-,21	,60
		6-10 yıl	,260	,136	,305	-,12	,64
		11-15 yıl	<b>,362*</b>	,128	<b>,049</b>	,00	,72

\*. Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-51.2’de görüldüğü gibi Post Hoc Scheffe Testi Sonuçlarına göre araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş arkadaşları boyutunda, 11-15 yıl toplam hizmeti olan grup ile 16 yıl ve üstü toplam hizmeti olan grup arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo-51.3:** İş Tatmini Alt Boyutu İle Toplam İş Deneyimi Tanımlama (Descriptives) Sonuçları

Bağımsız değişken	S12 Toplam iş deneyimi /hizmet süresi	N	Ort. (X)	Std. Sapma (SS)	Standart Hata SH <sub>x</sub>	%95 Güven aralığı ortalaması		Min.	Mak.
						Alt sınır	Üst sınır		
İş arkadaşları	5 yıl ve daha altı	69	3,64	,969	,117	3,41	3,88	1	5
	6-10 yıl	84	3,58	1,017	,111	3,36	3,80	1	5
	11-15 yıl	104	<b>3,48</b>	1,001	,098	3,28	3,67	1	5
	16 yıl ve üstü	124	<b>3,84</b>	,895	,080	3,68	4,00	1	5
	Toplam	381	3,65	,973	,050	3,55	3,75	1	5

Tablo-51.3’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının, iş arkadaşları boyutunda toplam hizmet süresi 16 yıl ve üstü olan üniversite çalışanının 11 ile 15 yıl hizmeti olan üniversite çalışanlarından daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır ( $X_{11-15 \text{ yıl}}=3,84$ ;  $X_{16 \text{ yıl ve üstü}}=3,48$ ).

Tablo-52’de iş tatmini alt boyutları ile çalışanın son bir yılda işe gelmediği gün sayısı ilişkisi sonuçları gösterilmektedir. Buna göre araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları değerlerinin çalışanın son bir yılda işe gelmediği gün değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene testi ile sınanmış, ardından Anova testine tabi tutulmuştur. Levene testinde, aylık ödeme boyutu ortalama değerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P=0,032$ ;  $P<0,05$ ). Bu değer, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır (tablo-52.1).

**Tablo-52:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Çalışanın Son Bir Yılda İşe Gelmediği Gün Sayısı İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

LEVENE TESTİ (Homojenlik testi)			ANOVA TESTİ ( Tek Yönlü Varyans Analizi)					
Bağımsız değişkenler	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
işin_niteliği	,589	,555	Gruplar arası	4,859	2	2,429	2,144	,119
			Grupiçi	436,255	385	1,133		
			Toplam	441,114	387			
Yönetici ve Yönetim anlayışı	1,721	,180	Gruplararası	1,835	2	,918	,672	,511
			Grupiçi	525,997	385	1,366		
			Toplam	527,833	387			
İş Arkadaşları	2,369	,095	Gruplararası	1,519	2	,759	,798	,451
			Grupiçi	366,526	385	,952		
			Toplam	368,045	387			
Çalışma Ortamı	,437	,646	Gruplararası	2,719	2	1,359	1,134	,323
			Grupiçi	461,644	385	1,199		
			Toplam	464,363	387			
Terfi Olanakları	1,306	,272	Gruplararası	9,419	2	4,709	3,348	<b>,036</b>
			Grupiçi	541,519	385	1,407		
			Toplam	550,938	387			
Aylık Gelir	3,487	<b>,032</b>	Gruplararası	,258	2	,129	,094	,911
			Grupiçi	528,726	385	1,373		
			Toplam	528,984	387			
Ödüllendirme	1,504	,223	Gruplararası	1,138	2	,569	,474	,623
			Grupiçi	462,416	385	1,201		
			Toplam	463,554	387			
Sosyal Olanaklar	1,336	,264	Gruplararası	,382	2	,191	,132	,877
			Grupiçi	558,058	385	1,450		
			Toplam	558,440	387			
İş Güvenliği	1,067	,345	Gruplararası	,350	2	,175	,158	,854
			Grupiçi	427,003	385	1,109		
			Toplam	427,352	387			
İletişim	,387	,679	Gruplararası	1,425	2	,712	,711	,492
			Grupiçi	385,566	385	1,001		
			Toplam	386,991	387			
Kurum İmajı	,021	,979	Gruplararası	2,722	2	1,361	1,140	,321
			Grupiçi	459,613	385	1,194		
			Toplam	462,334	387			
			Grupiçi	202,109	385	,525		
			Toplam	203,276	387			

**Tablo-52.1:** İş Tatmini Alt Boyutu ile Çalışanın Son Bir Yılda İşe Gelmediği Gün Sayısı İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	Statistic <sup>a</sup>	s.d.1	s.d.2	P (Sig.)
Aylık Gelir	,079	2	81,451	,925

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-52.1’ de görüldüğü gibi Welch testi sonucunda aylık ödeme boyutunda çalışanın son bir yılda işe gelmediği gün sayısı değişkenine göre ortalama farklılığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır (  $P > 0,05$ ).

İş tatmini alt boyutlarının çalışanın son bir yılda işe gelmediği gün değişkenine göre ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonuçlarında (tablo-52) ise **terfi olanakları** boyutu grup ortalamalarının farklı olduğu ve görülmüştür ( $P= 0,038$ ;  $P < 0,05$ ). Tablo-52.2’de Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için Post Hoc Scheffe Testi uygulanmıştır.

**Tablo-52.2:** İş Tatmini Alt Boyutu ile Son Bir Yılda İşe Gelinmeyen Gün Sayısı Değişkenine İlişkisi (Post Hoc Scheffe Testi sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S13.Son bir yılda işe gelmediğiniz gün sayısı	(J) S13.Son bir yılda işe gelmediğiniz gün sayısı	Scheffe Testi			95% güven aralığında	
			Ort.Farkı (I-J)	Std. hata	P (Sig.)	Alt sınır	Üst Sınır
Terfi Olanakları	0 gün	1-2 gün	,477	,205	,067	-,03	,98
		2 günden fazla	,240	,166	,354	-,17	,65
	1-2 gün	0 gün	-,477	,205	,067	-,98	,03
		2 günden fazla	-,238	,244	,623	-,84	,36
	2 günden fazla	0 gün	-,240	,166	,354	-,65	,17
		1-2 gün	,238	,244	,623	-,36	,84

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-52.2’de görüldüğü gibi Post Hoc Scheffe testi sonuçlarına göre terfi olanakları boyutunun araştırma evrenini oluşturan üniversite çalışanlarının son bir yılda işe gelmediği gün sayısı değişkenine göre grup ortalamalarının farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $P > 0,05$ ).

**Tablo-53:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Çalışanın Son Bir Yılda İşe Geç Geldiği Gün Sayısı ilişkisi (Anova Testi Sonuçları)

Levene Testi			ANOVA TESTİ					
İş tatmini Alt boyutları	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	,508	,602	Gruplar arası	5,328	2	2,664	2,354	,096
			Grupiçi	435,786	385	1,132		
			Toplam	441,114	387			
Yönetici ve Yön.Pol.	,825	,439	Gruplararası	4,869	2	2,434	1,792	,168
			Grupiçi	522,964	385	1,358		
			Toplam	527,833	387			
İş Aarkadaşları	,211	,810	Gruplararası	1,557	2	,779	,818	,442
			Grupiçi	366,487	385	,952		
			Toplam	368,045	387			
Çalışma Ortamı	2,019	,134	Gruplararası	3,435	2	1,717	1,435	,239
			Grupiçi	460,928	385	1,197		
			Toplam	464,363	387			
Terfi Olanakları	,646	,525	Gruplararası	1,200	2	,600	,420	,657
			Grupiçi	549,738	385	1,428		
			Toplam	550,938	387			
Aylık Gelir	,924	,398	Gruplararası	1,263	2	,631	,461	,631
			Grupiçi	527,721	385	1,371		
			Toplam	528,984	387			
Ödüllendirme	1,468	,232	Gruplararası	,284	2	,142	,118	,889
			Grupiçi	463,270	385	1,203		
			Toplam	463,554	387			
Sosyal Olanaklar	,294	,745	Gruplararası	1,328	2	,664	,459	,632
			Grupiçi	557,112	385	1,447		
			Toplam	558,440	387			
İş Güvenliği	1,895	,152	Gruplararası	1,192	2	,596	,538	,584
			Grupiçi	426,160	385	1,107		
			Toplam	427,352	387			
İletişim	1,367	,256	Gruplararası	4,916	2	2,458	2,477	,085
			Grupiçi	382,075	385	,992		
			Toplam	386,991	387			
Kurum İmajı	1,626	,198	Gruplararası	4,643	2	2,322	1,953	,143
			Grupiçi	457,691	385	1,189		
			Toplam	462,334	387			
			Grupiçi	201,774	385	,524		
			Toplam	203,276	387			

Tablo-53'de görüldüğü gibi iş tatmini alt boyutlarının çalışanın son bir yılda işe geç geldiği gün sayısı değişkenine göre farklılığını belirlemek için yapılan Anova testi sonuçları göre grup ortalamalarının farklılığı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ( $P > 0,05$ ).

**Tablo-54:** İş Tatmini Alt Boyutları ile İdari Hizmet Sınıfı İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)

Levene Testi			ANOVA TESTİ					
İş tatmini Alt boyutları	F	P (Sig.)	Gruplar	Kareler Toplamı	S.d	Kareler Ort.	F	P (Sig.)
İşin niteliği	3,880	,004	Gruolar arası	12.615	4	3.154	2,819	,025
			Grupici	428.499	383	1,119		
			Toplam	441.114	387			
Yönetici ve Yön.Politikaları	1,932	,104	Gruolararası	8.079	4	2.020	1,488	,205
			Grupici	519.754	383	1,357		
			Toplam	527.833	387			
İş Arkadaşları	6,314	,000	Gruolararası	12.547	4	3.137	3,379	,010
			Grupici	355.498	383	,928		
			Toplam	368.045	387			
Çalışma Ortamı	2,186	,070	Gruolararası	3.044	4	.761	,632	,640
			Grupici	461.319	383	1,204		
			Toplam	464.363	387			
Terfi Olanakları	1,328	,259	Gruolararası	8.129	4	2.032	1,434	,222
			Grupici	542.809	383	1,417		
			Toplam	550.938	387			
Aylık Gelir	3,972	,004	Gruolararası	6.714	4	1.679	1,231	,297
			Grupici	522.269	383	1,364		
			Toplam	528.984	387			
Ödüllendirme	1,096	,358	Gruolararası	13.263	4	3.316	2,820	,025
			Grupici	450.291	383	1,176		
			Toplam	463.554	387			
Sosyal Olanaklar	1,528	,193	Gruolararası	26.614	4	6.654	4,792	,001
			Grupici	531.826	383	1,389		
			Toplam	558.440	387			
İş Güvenliği	3,810	,005	Gruolararası	17.118	4	4.280	3,996	,003
			Grupici	410.234	383	1,071		
			Toplam	427.352	387			
İletişim	1,881	,113	Gruolararası	11.097	4	2.774	2,827	,025
			Grupici	375.893	383	,981		
			Toplam	386.991	387			
Kurum İmajı	3,782	,005	Gruolararası	14.053	4	3.513	3,002	,018
			Grupici	448.282	383	1,170		
			Toplam	462.334	387			
			Grupici	198.772	383	,519		
			Toplam	203.276	387			

Tablo-54'de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları değerlerinin idari hizmet sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene testi ile sınanmış, ardından Anova testi yapılmıştır.

Levene testinde işin niteliği ( $P= 0,004$ ;  $P<0,05$ ), iş arkadaşları ( $P=0,000$ ;  $P<0,05$ ), aylık ödeme ( $P= 0,004$ ;  $P< 0,05$ ), iş güvenliği ( $P= 0,005$ ;  $P<0,05$ ), kurum imajı ( $P=0,005$ ;  $P<0,05$ ) boyutları ortalama değerlerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P<0,05$ ). Bu değerler, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-54.1:** İş Tatmini Alt Boyutları ile İdari Hizmet Sınıfı İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişkenler	Statistic <sup>a</sup>	S.d.1	S.d.2	P (Sig.)
İşin niteliği	3,084	4	118,987	<b>,019</b>
İş arkadaşları	3,934	4	122,261	<b>,005</b>
Aylık Gelir	1,085	4	118,121	,367
İş güvenliği	3,206	4	118,580	<b>,015</b>
Kurum İmajı	3,280	4	120,659	<b>,014</b>

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-54.1’de görüldüğü gibi iş tatmini alt boyutlarının idari hizmet sınıfı değişkenine göre ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren welch (Robust) testi sonuçlarına göre işin niteliği ( $P=0,019$ ;  $P<0,05$ ), iş arkadaşları ( $P=0,005$ ;  $P<0,05$ ), iş güvenliği ( $P=0,015$ ;  $P<0,05$ ) ve kurum imajı ( $P=0,014$ ;  $P<0,05$ ), boyutları ortalama değerlerinde farklılık olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc Tamhane testi uygulanmıştır.

**Tablo-54.2:** İş Tatmini Alt Boyutları ile İdari Hizmet Sınıfı İlişkisi (Post Hoc Tamhane Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S15 idari hizmet sınıfı	(J) S15 idari hizmet sınıfı	Tamhane Testi			95% güven	
			Ort.Farkı (I-J)	Std. hata	P (Sig.)	Alt sınır	Üst Sınır
İşin Niteliği	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Sağlık Hizmetler Sınıfı	<b>-,409*</b>	,122	<b>,009</b>	-,75	-,07
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,319	,177	,545	-,83	,19
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,387	,208	,511	-1,00	,22
		Diğer	-,191	,206	,988	-,79	,40
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	<b>,409*</b>	,122	<b>,009</b>	,07	,75
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,091	,177	1,000	-,42	,60
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,023	,208	1,000	-,59	,63
		Diğer	,218	,206	,969	-,38	,81
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,319	,177	,545	-,19	,83
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,091	,177	1,000	-,60	,42
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,068	,245	1,000	-,77	,64
		Diğer	,127	,242	1,000	-,57	,82
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,387	,208	,511	-,22	1,00
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,023	,208	1,000	-,63	,59
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,068	,245	1,000	-,64	,77
		Diğer	,196	,266	,998	-,57	,96
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,191	,206	,988	-,40	,79
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,218	,206	,969	-,81	,38
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,127	,242	1,000	-,82	,57
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,196	,266	,998	-,96	,57
İş arkadaşları	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,312	,112	,056	-,63	,00
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,191	,171	,956	-,30	,69
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,340	,155	,277	-,79	,11
		Diğer	,003	,185	1,000	-,53	,54
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,312	,112	,056	,00	,63
		Teknik Hizmetler Sınıfı	<b>,503*</b>	,168	<b>,037</b>	,02	,99
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,029	,151	1,000	-,47	,41
		Diğer	,314	,182	,605	-,21	,84
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,191	,171	,956	-,69	,30
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	<b>-,503*</b>	,168	<b>,037</b>	-,99	-,02
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,532	,199	,089	-1,11	,04
		Diğer	-,189	,224	,994	-,83	,45
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,340	,155	,277	-,11	,79
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,029	,151	1,000	-,41	,47
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,532	,199	,089	-,04	1,11
		Diğer	,343	,211	,683	-,27	,95
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,003	,185	1,000	-,54	,53
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,314	,182	,605	-,84	,21
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,189	,224	,994	-,45	,83

İş Güvenliği	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,343	,211	,683	-,95	,27
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,238	,123	,431	-,11	,59
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,364	,176	,351	-,15	,87
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,148	,191	,997	-,41	,71
		Diğer	<b>,642*</b>	,205	<b>,026</b>	,05	1,24
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,238	,123	,431	-,59	,11
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,126	,185	,999	-,41	,66
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,089	,199	1,000	-,67	,49
		Diğer	,404	,212	,467	-,21	1,02
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,364	,176	,351	-,87	,15
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,126	,185	,999	-,66	,41
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,216	,235	,989	-,89	,46
		Diğer	,278	,247	,953	-,43	,99
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,148	,191	,997	-,71	,41
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,089	,199	1,000	-,49	,67
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,216	,235	,989	-,46	,89
		Diğer	,493	,257	,455	-,25	1,23
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	<b>-,642*</b>	,205	<b>,026</b>	-1,24	-,05
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,404	,212	,467	-1,02	,21
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,278	,247	,953	-,99	,43
Yardımcı Hizmetler Sınıfı		-,493	,257	,455	-1,23	,25	
Kurum imajı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,045	,127	1,000	-,40	,31
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,122	,198	1,000	-,45	,69
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,622*	,189	<b>,018</b>	-1,17	-,07
		Diğer	-,207	,199	,973	-,78	,37
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,045	,127	1,000	-,31	,40
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,167	,198	,994	-,40	,74
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	<b>-,577*</b>	,189	<b>,034</b>	-1,13	-,03
		Diğer	-,162	,199	,995	-,74	,41
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,122	,198	1,000	-,69	,45
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,167	,198	,994	-,74	,40
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	<b>-,744*</b>	,242	<b>,029</b>	-1,44	-,05
		Diğer	-,329	,250	,881	-1,05	,39
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	<b>,622*</b>	,189	<b>,018</b>	,07	1,17
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	<b>,577*</b>	,189	<b>,034</b>	,03	1,13
		Teknik Hizmetler Sınıfı	<b>,744*</b>	,242	<b>,029</b>	,05	1,44
		Diğer	,414	,244	,622	-,29	1,12
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,207	,199	,973	-,37	,78
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,162	,199	,995	-,41	,74
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,329	,250	,881	-,39	1,05
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,414	,244	,622	-1,12	,29

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-54.2’de görüldüğü gibi idari hizmet sınıfı değişkenine göre farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc Tamhane testi sonucuna göre işin niteliğinden, sağlık hizmetleri sınıfı ile genel idari hizmetler sınıfı arasında; iş arkadaşlarından, sağlık hizmetleri sınıfı ile teknik hizmetler sınıfı arasında; iş güvenliğinden genel idari hizmetler ile diğer hizmetler sınıfı arasında; kurum imajından, yardımcı hizmetler ile genel idari hizmetler, sağlık, teknik hizmetler sınıfı arasında farklılık olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P < 0,05$ ). Diğer boyutlarda farklılık anlamlı çıkmamıştır.

Tablo-54’de iş tatmini alt boyutlarının idari hizmet sınıfı değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonuçlarında ödüllendirme, sosyal olanaklar, iletişim boyutlarının grup ortalama değerlerinde farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo-54.3:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Hizmet Sınıfı İlişkisi ( Post Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S15 idari	(J) S15 idari hizmet sınıfı	Scheffe Testi			95% güven	
			Ort.Farkı	Std.	Siq.	Alt	Üst
Ödüllendirme	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,040	,138	,999	-,47	,39
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,105	,182	,988	-,46	,67
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,610	,203	,062	-1,24	,02
		Diğer	-,201	,179	,866	-,75	,35
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,040	,138	,999	-,39	,47
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,145	,193	,966	-,45	,74
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,569	,212	,129	-1,23	,09
		Diğer	-,161	,190	,949	-,75	,43
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,105	,182	,988	-,67	,46
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,145	,193	,966	-,74	,45
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,714	,243	,073	-1,47	,04
		Diğer	-,306	,224	,759	-1,00	,39
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,610	,203	,062	-,02	1,24
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,569	,212	,129	-,09	1,23
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,714	,243	,073	-,04	1,47
		Diğer	,408	,241	,580	-,34	1,15
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,201	,179	,866	-,35	,75
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,161	,190	,949	-,43	,75
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,306	,224	,759	-,39	1,00
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,408	,241	,580	-1,15	,34
Sosyal Olanaklar	Genel İdari Hizmetler	Sağlık Hizmetler Sınıfı	,353	,150	,239	-,11	,82
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,024	,198	1,000	-,59	,64

	Sınıfı	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,301	,220	,761	-,98	,38	
		Diğer	-,474	,194	,205	-1,08	,13	
	Sağlık Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,353	,150	,239	-,82	,11	
		Teknik Hizmetler Sınıfı	-,329	,209	,650	-,98	,32	
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,653	,231	,094	-1,37	,06	
		Diğer	<b>-,827*</b>	,206	<b>,003</b>	-1,47	-,19	
	Teknik Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,024	,198	1,000	-,64	,59	
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,329	,209	,650	-,32	,98	
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,324	,264	,826	-1,14	,49	
		Diğer	-,498	,243	,382	-1,25	,25	
	Yardımcı Hizmetler Sınıfı	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,301	,220	,761	-,38	,98	
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,653	,231	,094	-,06	1,37	
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,324	,264	,826	-,49	1,14	
		Diğer	-,174	,262	,979	-,98	,64	
	Diğer	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,474	,194	,205	-,13	1,08	
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	<b>,827*</b>	,206	<b>,003</b>	,19	1,47	
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,498	,243	,382	-,25	1,25	
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	,174	,262	,979	-,64	,98	
	İletişim	Genel İdari Hizmetler Sınıfı	Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,054	,126	,996	-,44	,34
			Teknik Hizmetler Sınıfı	,028	,166	1,000	-,49	,54
Yardımcı Hizmetler Sınıfı			<b>-,590*</b>	,185	<b>,040</b>	-1,16	-,02	
Diğer			,023	,163	1,000	-,48	,53	
Sağlık Hizmetler Sınıfı		Genel İdari Hizmetler Sınıfı	,054	,126	,996	-,34	,44	
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,082	,176	,994	-,46	,63	
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,537	,194	,108	-1,14	,06	
		Diğer	,076	,173	,996	-,46	,61	
Teknik Hizmetler Sınıfı		Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,028	,166	1,000	-,54	,49	
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,082	,176	,994	-,63	,46	
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,619	,222	,103	-1,31	,07	
		Diğer	-,006	,204	1,000	-,64	,63	
Yardımcı Hizmetler Sınıfı		Genel İdari Hizmetler Sınıfı	<b>,590*</b>	,185	<b>,040</b>	,02	1,16	
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	,537	,194	,108	-,06	1,14	
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,619	,222	,103	-,07	1,31	
		Diğer	,613	,220	,104	-,07	1,29	
Diğer		Genel İdari Hizmetler Sınıfı	-,023	,163	1,000	-,53	,48	
		Sağlık Hizmetler Sınıfı	-,076	,173	,996	-,61	,46	
		Teknik Hizmetler Sınıfı	,006	,204	1,000	-,63	,64	
		Yardımcı Hizmetler Sınıfı	-,613	,220	,104	-1,29	,07	

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-54.3'de görüldüğü gibi iş tatmini alt boyutlarının hizmet sınıfı değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post Hoc Scheffe testi sonuçlarına göre sosyal olanaklar boyutunda sağlık hizmetleri ile diğer hizmetler sınıfı arasında, iletişim boyutunda genel idari hizmetler ile yardımcı hizmetler sınıfı arasında farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır ( $P<0,05$ ).

**Tablo-54.4:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Hizmet Sınıfı Tanımlama (Descriptives Sonuçları)

İş tatmini	N	Ort. (X)	Std. Sapma (SS)	Std. Hata (SH)	%95 güven aralığı ortalamaları		Min.	Mak.	
					Alt sınır	Üst sınır			
İşin Niteliği	GİH	157	<b>3,32</b>	1,078	,086	3,15	3,49	1	5
	SHS	102	<b>3,73</b>	,870	,086	3,56	3,90	1	5
	THS	46	3,64	1,049	,155	3,33	3,95	2	5
	YHS	35	3,71	1,120	,189	3,32	4,09	1	5
	Diğer	48	3,51	1,294	,187	3,14	3,89	1	5
	Total	388	3,53	1,068	,054	3,42	3,63	1	5
İş Arkadaşları	GİH	157	3,56	1,037	,083	3,39	3,72	1	5
	SHS	102	<b>3,87</b>	,762	,075	3,72	4,02	1	5
	THS	46	<b>3,37</b>	1,018	,150	3,06	3,67	1	5
	YHS	35	3,90	,777	,131	3,63	4,16	2	5
	Diğer	48	3,55	1,148	,166	3,22	3,89	1	5
	Toplam	388	3,65	,975	,050	3,55	3,74	1	5
Sosyal Olanaklar	GİH	157	2,83	1,169	,093	2,64	3,01	0	5
	SHS	102	<b>2,48</b>	1,077	,107	2,26	2,69	1	5
	THS	46	2,80	1,199	,177	2,45	3,16	1	5
	YHS	35	3,13	1,336	,226	2,67	3,59	1	5
	Diğer	48	<b>3,30</b>	1,271	,183	2,93	3,67	1	5
	Total	388	2,82	1,201	,061	2,70	2,94	0	5
İş güvenliği	GİH	157	<b>3,78</b>	,971	,078	3,62	3,93	1	5
	SHS	102	3,54	,966	,096	3,35	3,73	1	5
	THS	46	3,41	1,071	,158	3,09	3,73	1	5
	YHS	35	3,63	1,031	,174	3,27	3,98	1	5
	Diğer	48	<b>3,14</b>	1,312	,189	2,75	3,52	1	5
	Toplam	388	3,58	1,051	,053	3,47	3,68	1	5
İletişim	GİH	157	3,06	1,047	,084	2,89	3,22	1	5
	SHS	102	3,11	,854	,085	2,94	3,28	1	5
	THS	46	<b>3,03</b>	1,011	,149	2,73	3,33	1	5
	YHS	35	<b>3,65</b>	,987	,167	3,31	3,99	1	5
	Diğer	48	<b>3,03</b>	1,055	,152	2,73	3,34	1	5
	Toplam	388	3,12	1,000	,051	3,02	3,22	1	5
Kurum imajı	GİH	157	3,22	1,127	,090	3,04	3,39	1	5
	SHS	102	3,26	,899	,089	3,08	3,44	1	5
	THS	46	<b>3,09</b>	1,196	,176	2,74	3,45	1	5
	YHS	35	<b>3,84</b>	,985	,166	3,50	4,18	1	5
	Diğer	48	3,42	1,231	,178	3,07	3,78	1	5
	Toplam	388	3,30	1,093	,055	3,19	3,40	1	5

Tablo-54.4’de görüldüğü gibi işin niteliğinden, sağlık hizmetleri sınıfında görev yapanların genel idari hizmetler sınıfında görev yapanlardan daha memnun olduğu ( $X_{SHS}=3,73$ ;  $X_{GIH}=3,32$ ); iş arkadaşlarından, sağlık hizmetleri sınıfından olanlar teknik hizmetler sınıfından olanlardan daha memnun ( $X_{SHS}=3,87$ ;  $X_{THS}=3,37$ ), üniversite’nin sosyal olanaklarından diğer hizmet grubundan olanların sağlık hizmetleri grubundan olanlardan daha memnun oldukları ( $X_{Diğer}=3,30$ ;  $X_{SHS}=2,48$ ); iş güvenliğinden, genel idari hizmetler sınıfından olanların diğer hizmetler grubundan olanlardan daha memnun oldukları ( $X_{GIH}=3,78$ ;  $X_{Diğer}=3,14$ ); iletişimden, yardımcı hizmetler sınıfı, teknik hizmetler ve diğer hizmetler sınıfından daha memnun oldukları ( $X_{YHS}=3,65$ ;  $X_{THS}$  ve  $X_{Diğer}=3,03$ ); kurum imajından yardımcı hizmetler sınıfının teknik hizmetler sınıfından daha memnun oldukları görülmüştür ( $X_{YHS}=3,84$ ;  $X_{THS}$  ve  $X_{Diğer}=3,09$ ).

Tablo-55’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini alt boyutları değerlerinin çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için öncelikle grup dağılımları ortalama değerlerinin homojen olup olmadığı Levene testi ile sınanmış, ardından Anova testi yapılmıştır. Levene testinde, iş arkadaşları ( $P=0,00$ ;  $P<0,05$ ), terfi olanakları ( $P=0,001$ ;  $P<0,05$ ), kurum imajı ( $P=0,001$ ;  $P<0,05$ ) boyutları ortalama değerlerinin homojen olmadığı görülmüştür ( $P<0,05$ ). Bu değerler, Anova testi ön koşulunu sağlayamadığından Anova testinin alternatifi olan Welch testi uygulanmıştır.

**Tablo-55: İş Tatmini Alt Boyutları ile Çalıştığımız Birim İlişkisi (Anova Testi Sonuçları)**

LEVENE TESTİ			ANOVA TESTİ					
Bağımsız	F	P(Sig.)	Gruplar	Kareler	S.d	Kareler	F	P
İşin niteliği	2,140	,075	Gruplar	5,783	4	1,446	1,272	,280
			Grupiçi	435,331	383	1,137		
			Toplam	441,114	387			
Yönetici ve Yön.politikaları	,511	,727	Gruplarara	9,683	4	2,421	1,789	,130
			Grupiçi	518,150	383	1,353		
			Toplam	527,833	387			
İş Arkadaşları	5,339	<b>,000</b>	Gruplarara	13,089	4	3,272	3,531	<b>,008</b>
			Grupiçi	354,956	383	,927		
			Toplam	368,045	387			
Çalışma Ortamı	1,660	,159	Gruplarara	4,089	4	1,022	,851	,494
			Grupiçi	460,274	383	1,202		
			Toplam	464,363	387			
Terfi Olanakları	1,603	<b>,001</b>	Gruplarara	10,864	4	2,716	1,926	,105
			Grupiçi	540,074	383	1,410		
			Toplam	550,938	387			
Aylık Gelir	5,081	,173	Gruplarara	10,987	4	2,747	2,031	,089
			Grupiçi	517,997	383	1,352		
			Toplam	528,984	387			
Ödüllendirme	2,127	,077	Gruplarara	1,573	4	,393	,326	,861
			Grupiçi	461,982	383	1,206		
			Toplam	463,554	387			
Sosyal Olanaklar	,418	,796	Gruplarara	22,210	4	5,553	3,966	<b>,004</b>
			Grupiçi	536,230	383	1,400		
			Toplam	558,440	387			
İş Güvenliği	1,028	,393	Gruplarara	8,675	4	2,169	1,984	,096
			Grupiçi	418,678	383	1,093		
			Toplam	427,352	387			
İletişim	1,049	,382	Gruplarara	,596	4	,149	,148	,964
			Grupiçi	386,395	383	1,009		
			Toplam	386,991	387			
Kurum İmajı	4,932	<b>,001</b>	Gruplarara	2,000	4	,500	,416	,797
			Grupiçi	460,334	383	1,202		
			Toplam	462,334	387			
			Grupiçi	201,642	383	,526		
			Toplam	203,276	387			

**Tablo-55.1:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Çalıştığı Birim Değişkeni İlişkisi (Welch Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	Istatistik <sup>a</sup> (Statistic <sup>a</sup> )	S.d.1	S.d.2	P (Sig.)
İş Arkadaşları	3,424	4	91,471	<b>,012</b>
Terfi Olanakları	1,799	4	90,768	,136
Kurum İmajı	,458	4	90,719	,767

<sup>a</sup> Asimptotik olarak dağıtılmış F değeri

Tablo-55.1' de görüldüğü gibi iş tatmini alt boyutlarının çalıştığı birim değişkenine göre homojen olmayan değerler için ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığını gösteren Welch (Robust) testi sonuçlarına göre araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş arkadaşları boyutu ortalama değerlerinin farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır (P=0,012; P<0,05). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo-55.2:** İş Tatmini Alt Boyutları ile Çalıştığı Birim ilişkisi ( Post Hoc Tamhane Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S16 çalıştığınız Birim	(J) S16 çalıştığınız Birim	Tamhane Testi			95% güven aralığında	
			Ort.Farkı (I-J)	Std. hata	Sig. (P)	Alt sınır	Üst Sınır
İş Arkadaşları	Fakülte	Yüksekokul	,213	,307	,999	-.74	1.17E0
		Daire Başkanlığı	-.134	,153	,992	-.57	,30
		Araştırma Merkezi	<b>-.386*</b>	,130	<b>,035</b>	-.76	-.02
		Diğer	-.382	,154	,136	-.82	,06
	Yüksekokul	Fakülte	-.213	,307	,999	-1.17E0	,74
		Daire Başkanlığı	-.347	,308	,958	-1.30E0	,61
		Araştırma Merkezi	-.599	,297	,449	-1.54E0	,34
		Diğer	-.595	,308	,497	-1.55E0	,36
	Daire Başkanlığı	Fakülte	,134	,153	,992	-.30	,57
		Yüksekokul	,347	,308	,958	-.61	1.30E0
		Araştırma Merkezi	-.252	,132	,441	-.63	,12
		Diğer	-.248	,155	,695	-.69	,19
	Araştırma Merkezi	Fakülte	<b>.386*</b>	,130	<b>,035</b>	,02	,76
		Yüksekokul	,599	,297	,449	-.34	1.54E0
		Daire Başkanlığı	,252	,132	,441	-.12	,63
		Diğer	,004	,132	1.000	-.38	,38
	Diğer	Fakülte	,382	,154	,136	-.06	,82
		Yüksekokul	,595	,308	,497	-.36	1.55E0
		Daire Başkanlığı	,248	,155	,695	-.19	,69
		Araştırma Merkezi	-.004	,132	1.000	-.38	,38

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-55.2’de görüldüğü gibi iş tatmini alt boyutunun çalıştığı birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post Hoc Tamhane testi sonuçlarına göre araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş arkadaşları boyutunda fakülte ve araştırma merkezinde görev yapan çalışanlarda farklılık olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P<0,005$ )

Tablo-55’de görüldüğü gibi iş tatmini alt boyutlarının çalıştığı birim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi sonuçlarına göre ise iş tatmini alt boyutu olan **sosyal olanaklar** boyutunun grup ortalama değerlerinde farklılık olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ( $P=0,004$ ;  $P<0,05$ ). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post Hoc Scheffe testi uygulanmıştır.

**Tablo-55.3:** İş Tatmini Sosyal Olanaklar Boyutu ile Çalışılan Birim Değişkeni İlişkisi (Post Hoc Scheffe Testi Sonuçları)

Bağımsız değişken	(I) S16 çalıştığınız Birim	(J) S16 Çalıştığınız Birim	ScheffeTesti			95% güven aralığında	
			Ort.Farkı (I-J)	Std. hata	Sig.(P)	Alt sınır	Üst Sınır
Sosyal Olanaklar	Fakülte	Yüksekokul	,018	,309	1,000	-,94	,97
		Daire Başkanlığı	-,028	,176	1,000	-,57	,52
		Araştırma Merkezi	,459	,166	,107	-,05	,97
		Diğer	-,123	,217	,989	-,80	,55
	Yüksekokul	Fakülte	-,018	,309	1,000	-,97	,94
		Daire Başkanlığı	-,046	,302	1,000	-,98	,89
		Araştırma Merkezi	,441	,296	,697	-,48	1,36E0
		Diğer	-,141	,328	,996	-1,16E0	,87
	Daire Başkanlığı	Fakülte	,028	,176	1,000	-,52	,57
		Yüksekokul	,046	,302	1,000	-,89	,98
		Araştırma Merkezi	<b>,487*</b>	,154	<b>,041</b>	,01	,96
		Diğer	-,095	,208	,995	-,74	,55
	Araştırma Merkezi	Fakülte	-,459	,166	,107	-,97	,05
		Yüksekokul	-,441	,296	,697	-1,36E0	,48
		Daire Başkanlığı	<b>-,487*</b>	,154	<b>,041</b>	-,96	-,01
		Diğer	-,582	,199	,077	-1,20E0	,04
	Diğer	Fakülte	,123	,217	,989	-,55	,80
		Yüksekokul	,141	,328	,996	-,87	1,16E0
		Daire Başkanlığı	,095	,208	,995	-,55	,74
		Araştırma Merkezi	,582	,199	,077	-,04	1,20E0

\*Ortalama farklılığı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-55.3’de görüldüğü gibi iş tatmini sosyal olanaklar boyutunun çalıştığı birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Post Hoc Scheffe Testi Sonuçlarına göre farklılık daire başkanlıkları ve araştırma merkezinde görev yapan çalışanlar arasında olduğu ortaya çıkmıştır ( $P<0,05$ ). Hangi gruplar arasında iş tatminin daha fazla olduğunu belirlemek için tanımlama (descriptive) analizi yapılmıştır.

**Tablo 55.4:** İş Tatmini Sosyal Olanaklar ve İş Arkadaşları Boyutlarının Çalıştığı Birim Değişkeni (Descriptives Sonuçları)

Bağımsız değişken	S16 çalıştığı birim	N	Ort. (X)	Std. Sapma S.S.	Std. Hata SH	95% güven aralığı ortalamaları		Min.	Mak.
						Alt Sınır	Üst sınır		
İş Arkadaşları	Fakülte	80	<b>3,44</b>	,964	,108	3,22	3,65	1	5
	Yüksekokul	18	3,22	1,221	,288	2,61	3,83	1	5
	Daire Başkanlığı	103	3,57	1,108	,109	3,35	3,79	1	5
	Araştırma Merkezi	140	<b>3,82</b>	,869	,073	3,68	3,97	1	5
	Diğer	47	3,82	,754	,110	3,60	4,04	2	5
	Total	388	3,65	,975	,050	3,55	3,74	1	5
Sosyal Olanaklar	Fakülte	80	2,96	1,141	,128	2,71	3,22	1	5
	Yüksekokul	18	2,94	1,403	,331	2,25	3,64	1	5
	Daire Başkanlığı	103	<b>2,99</b>	1,180	,116	2,76	3,22	1	5
	Araştırma Merkezi	140	<b>2,50</b>	1,168	,099	2,31	2,70	0	5
	Diğer	47	3,09	1,217	,178	2,73	3,44	1	5
	Toplam	388	2,82	1,201	,061	2,70	2,94	0	5

Tablo-55.4.’de görüldüğü gibi araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanları, arkadaşları boyutunda araştırma merkezinde çalışanların fakültede çalışanlardan daha memnun oldukları, üniversitenin sosyal olanaklarından ise daire başkanlıklarında görev yapanların araştırma merkezinde görev yapanlardan daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır ( $X_{Dai.Bşk.} = 2,99$ ;  $X_{Arş.Mrk.} = 2,50$ ).

#### 3.4.4. İş Tatmini ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemdir (Sipahi ve diğ. 2008: 143). Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının iş tatmini ile beş faktör kişilik özellikleri arasında

anlamli ilişkiler var mıdır? sorusuna yanıt bulmak ve ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla pearson korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçları maddeler halinde aşağıda sunulmuştur.

**Tablo-56:** İş Tatmini ve Kişilik Özellikleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1)Dişa dönük (Extraversion)	Pearson Korelasyon	1					
	P (Sig. )						
	N	388					
(2) uzlaşmacı (Agreeableness)	Pearson Korelasyon	,286**	1				
	P (Sig. )	,000					
	N	388	388				
(3) özdenetim Contiousness	Pearson Korelasyon	,251**	,444**	1			
	P (Sig. )	,000	,000				
	N	388	388	388			
(4) nörotizm Emotional stability	Pearson Korelasyon	-,249**	-,127*	-,056	1		
	P (Sig. )	,000	,012	,269			
	N	388	388	388	388		
(5) Açıklık Openness	Pearson Korelasyon	,391**	,392**	,340**	-,005	1	
	P (Sig. )	,000	,000	,000	,924		
	N	388	388	388	388	388	
(6) iş tatmini Job satisfaction	Pearson Korelasyon	,216**	,171**	,142**	,149**	,160**	1
	P (Sig. )	,000	,001	,005	,003	,002	
	N	388	388	388	388	388	388

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

**1- Dişa dönüklük** kişilik özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0,216$  ve  $P< 0,01$ ).  $r^2$  değerinin 0,05 değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

**2- Uzlaşmacı kişilik özelliği** ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0,171$  ve  $p< 0,01$ ).  $r^2$  değerinin 0,05 değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

**3- Özdenetimli kişilik özelliği** ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0,142$  ve  $p < 0,01$ ).  $r^2$  değerinin 0,05 değerinin altında olması zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  hipotezi red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

**4- Nörotizm kişilik özelliği** ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0,149$  ve  $p < 0,01$ ).  $r^2$  değerinin 0,05 değerinin altında olması aralarında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  hipotezi red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

**5- Deneyime açıklık kişilik özelliği** ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0,160$  ve  $p < 0,01$ ).  $r^2$  değerinin 0,05 değerinin altında olması aralarında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre  $H_0$  hipotezi red edilmiş,  $H_1$  hipotezi ise kabul edilmiştir.

Literatürde bu araştırma sonuçlarına paralellik gösteren çalışmalara rastlanılmaktadır. Örneğin Timothy A. Judge ve arkadaşlarının iş tatmini ile 5 faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirleme konulu araştırmalarında, uzlaşmacı ve deneyime açıklık kişilik özelliğinin iş tatmini ile zayıf ilişkisi olduğunu; diğer üç özelliğin dışa dönüklük, nörotizm ve özdetim kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında kabul edilebilir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Judge vd, 2002: 534). Lau ve Knardahl'ın, Oslo sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada, kişilik değişkenlerinin iş tatmini boyutları ile düşük seviyede ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlar (Lau; Knardahl, 2008: 176). Lee ve arkadaşlarının iş tatmini ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerine yaptıkları araştırmada nörotizmin, iş tatmini ile çok güçlü ve negatif ilişkili olduğunu, diğer boyutların (dışa açıklık, uzlaşmacı, özdenetimli, deneyime açıklık) ise iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur (Bruk-Lee vd, 2009: 156-158). Kutlay'ın yaptığı araştırmada da kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kutlay, 2012: 85). Chung ve arkadaşlarının Taiwan'da hemşiler üzerinde, kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri konulu araştırmalarında, iş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki olduğuna dair bulgular elde etmişler (Chang ve diğ, 2010;481). Franek ve Vecera'nın yaptığı bir çalışmada; uzlaşmacı özelliğinin, iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi olduğunu, duygusal denge ve deneyime açıklığın genel iş tatmini ile pozitif

ilişkili olduğunu; dışadönüklük ve özdenetimliliğin yalnızca iş memnuniyetinin bazı yönleri ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir (Franek ve Vecera, 2008: 72-73). Haynie ve arkadaşlarının halk sağlığı sektörü çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, duygusal dengenin ya da nörotizm'in iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Haynie vd, 2007: 240). Katz'ın beş faktör kişilik özelliklerinin iş tatminine etkisi üzerine yaptığı bir çalışmada, özdenetimliler ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu ancak güçlü bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Katz, 2010: 31). Fogarty ve arkadaşları nörotizmin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu; dışa dönük ve özdenetimli kişilik özelliklerinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, deneyime açıklık ve uzlaşmacı kişilik özelliğinin iş tatmini ile önemli bir ilişkisinin olmadığını göstermişlerdir (Chang vd, 2006:201). Chen ise Taywan'da ilaç sektöründe çalışan satış temsilcileri üzerinde yaptığı bir araştırmada genel kişilik özelliklerinin iştatmini ile önemli derecede ilişkili olduğunu; Nörotizmin iş tatmini ile ilişkili olmadığını, diğer özelliklerin iş tatmini ile ilişkili olduğunu, yaş ve eğitim düzeyinin iş tatmini ile pozitif etkili olduğunu (Chen, 2005: 63) göstermiştir. Kişilik faktörünün iş tatmini ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda Organ and Lingl, çok yüksek seviyede uzlaşmacı kişilik özelliğinin iş tatmini ile ilişkili olduğunu, Ahmas and Razzach, düşük seviyede nörotizmin daha yüksek iş tatmini yaratacağının tahmin edildiğini; Crant ve arkadaşları, yüksek düzeyde olumlu duygulanımın ileri düzeyde iş tatmini ile ilişkili olduğunu; Chiu and Kosinski, proaktif kişilikli bireylerin işlerinden daha memnun olma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır (Manojlovich, 2002: 589). Araştırma sonuçları genel olarak kişilik özelliklerinin iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, İnönü Üniversitesinin farklı birimlerde çalışan 388 idari ve sözleşmeli personelin beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Sosyo-demografik değişkenlerin kişilik özellikleri ve iş tatmini değişkenlerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.

**Beş faktör kişilik özellikleri** ile iş tatmini alt boyutlarının sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren analiz bulgularında özetle şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

**Uzlaşmacı, özdenetimli, deneyime açıklık** kişilik özelliklerine sahip üniversite çalışanlarının **cinsiyet** değişkenine göre ortalama değerlerinin farklı olduğu ve kadın çalışanlarının ortalama değerlerinin erkek çalışanlarından daha yüksek olduğu,

**Yaş değişkenine** göre 36-45 yaş grubundan olan üniversite çalışanlarının **özdenetimli** kişilik özelliği değerleri ortalamalarının, 20-35 yaş grubundan olanlardan daha yüksek olduğu; 20-35 yaş grubundan olan çalışanların **deneyime açıklık** değerlerinin 46-60 yaş grubundan olan çalışanlardan daha yüksek olduğu,

**Medeni durum** değişkenine göre **deneyime açıklık** kişilik özelliğine sahip olan bekâr çalışanların, evli çalışanlara göre daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu,

**Çocuk sayısı** değişkenine göre çocuksuz gruptan olan üniversite çalışanlarının **deneyime açıklık** özelliği ortalama değerleri, 3 ve üzeri çocuk sahibi olan gruptan daha yüksek olduğu,

**Eşin çalışma durumu** değişkenine göre **uzlaşmacı** ve **özdenetimli** kişilik özelliğine sahip olan çalışanların ortalama değerleri çalışmayanlara göre yüksek olduğu,

**Çalışma statüsü** değişkenine göre **nörotizm** boyutunda sözleşmeli personelin ortalama değerleri kadrolu idari personele göre daha yüksek olduğu,

**Toplam iş deneyimi** değişkenine göre hizmet süresi 5 yıldan fazla olan üniversite çalışanlarının **özdenetimli** kişilik özelliği ortalama puanları, 5 yıl ve daha az hizmeti olanlardan daha yüksek olduğu,

**Çalışanın işe geç geldiği gün sayısı** değişkenine göre **özdenetimli** kişilik özelliği ortalama değerlerinin, 3 ve daha fazla gün işe geç kalan çalışanlardan daha yüksek olduğu,

**Çalıştığı birim** değişkenine göre daire başkanlıklarında çalışan **uzlaşmacı** kişilik özelliği ortalama değerlerinin fakültede çalışanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Doğum yeri, oturulan ev, eğitim durumu, aylık ödeme, çalışanların kurumdaki iş deneyimi, son bir yılda işe gelmediği gün sayısı, idari hizmet sınıfı değişkeni göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**İş tatmini alt boyutlarının** sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren analiz bulgularında ise şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

**Cinsiyet** değişkenine göre üniversitenin **sosyal olanakları** ve **iş güvenliğinden** erkek çalışanların kadın çalışanlara göre tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu,

**Yaş** değişkenine göre üniversitenin çalışanlarına sunduğu **iş güvenliğinden**, 46-60 yaş grubundaki çalışanlar 20-35 yaş grubundaki çalışanlardan daha memnun oldukları,

**Medeni durum** değişkenine göre üniversitenin **iş güvenliğinden**, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu,

**Eşiniz çalışıyor mu** değişkenine göre üniversitenin **terfi olanaklarından**, **ödüllendirilmeden**, **sosyal olanaklardan** ve **kurum imajından**, eşleri çalışmayanların memnuniyet düzeyleri eşleri çalışanlardan daha yüksek olduğu,

**Oturulan ev** değişkenine göre **işin niteliği**, **iş güvenliği** ve **kurum imajından**, kendi evinde oturan çalışanların kirada oturan çalışanlardan daha memnun oldukları söylenebilir.

**Eğitim durumu** değişkenine göre **işin niteliği**, **ödeme imkânları**, **ödüllendirme**, **sosyal olanaklar** ve **kurum imajı** boyutunda, ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarından daha memnun oldukları, **yönetici ve yönetim politikaları** ile **iş arkadaşları** boyutunda, ilköğretim mezunlarının yüksek lisans mezunlarından daha memnun oldukları, **terfi olanaklarından**, ilköğretim mezunlarının önlisans mezunlarından daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde en çok memnuniyetin ilköğretim mezunlarından; en az memnuniyetin ise lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür.

**Çalışma statüsü** değişkenine göre **ödüllendirme** boyutundan sözleşmeli çalışanların kadrolu çalışanlardan, **iş güvenliği** boyutunda kadrolu çalışanların sözleşmeli çalışanlardan daha memnun oldukları

**Aylık Gelir** değişkenine üniversitenin çalışanlarına sunduğu **iş güvenliğinden** 700 TL. ve daha az aylık ödeme yapılan çalışanların 950 ile 1199 TL, 1200 ile 1449 TL, 1450 TL ve yukarısı ödeme yapılan üniversite çalışanlarından daha az memnun oldukları,

**Toplam iş deneyimi** değişkenine göre **iş arkadaşları** boyutunda, toplam hizmet süresi 16 yıl ve üstü olan üniversite çalışanın 11 ile 15 yıl hizmeti olan üniversite çalışanlarından daha memnun oldukları,

**İdari hizmet sınıfı** değişkenine göre **işin niteliğinden**, sağlık hizmetleri sınıfında olanların genel idari hizmetler sınıfında olanlardan daha memnun oldukları; **iş arkadaşlarından**, sağlık hizmetleri sınıfından olanların teknik hizmetler sınıfından olanlardan daha memnun oldukları, **sosyal olanaklardan**, diğer hizmet grubundan olanların sağlık hizmetleri grubundan olanlardan daha memnun oldukları; **İş güvenliğinden**, genel idari hizmetler sınıfından olanların diğer hizmetler grubundan olanlardan daha memnun oldukları, **İletişimden**, yardımcı hizmetler sınıfında olanların, teknik hizmetler ve diğer hizmetler sınıfından daha memnun oldukları; **kurum imajından** yardımcı hizmetler sınıfında olanların teknik hizmetler sınıfından olanlardan daha memnun oldukları,

**Çalıştığınız birim** değişkenine göre **iş arkadaşları boyutunda**, araştırma merkezinde çalışanların **fakültede** çalışanlardan daha memnun oldukları, üniversitenin **sosyal olanaklar boyutunda** ise daire başkanlıklarında görev yapanların araştırma merkezinde görev yapanlardan daha memnun oldukları ortaya çıkmıştır.

İş tatmini alt boyutlarının çocuk sayısı, doğum yeri, kurumdaki iş deneyimi, çalışanın son bir yılda işe gelmediği gün sayısı ve çalışanın son bir yılda işe geç geldiği gün sayısı değişkenine göre grup ortalamaları arasında farklılık anlamlı bulunmamıştır.

Üniversitede çalışan idari ve sözleşmeli personel üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları arasında işin niteliğinden, yönetici ve yönetim politikalarından, iş arkadaşlarından, çalışma ortamından, çalışanların büyük çoğunluğunun memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak **yükselme** veya **terfi**, **ödeme (maaş)**, **ödüllendirme** olanaklarından üniversite çalışanlarının büyük çoğunluğunun **hiç memnun** olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca üniversitenin çalışanlarına sunduğu **sosyal olanaklardan** tüm çalışanların eşit olarak faydalandığı görüşüne katılmadıklarını ve bu durumdan memnuniyetsizlik duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre üniversite çalışanlarının insan kaynakları uygulamalarının etkin olmadığı veya liyakat ilkelerinin tam anlamıyla uyulmadığı olasılığı dikkat çekmektedir. Bu noktada etkin bir yönetim için, liyakat temelli bir yönetim sisteminin geliştirilmesi, tüm kurum içi atama ve görevlendirmelerde, her türlü terfi veya yükselmelerin, işin gerekleri doğrultusunda çalışanlarının bilgi ve yetenekleri göz önünde bulundurularak ve kurum çıkarları gözeterek yapılması sağlanabilir. Adil bir ödüllendirme sisteminin uygulanması da üniversite çalışanların iş memnuniyetsizliğini gidermek ve potansiyellerini ortaya çıkarmak için kurumun, hoşgörü, hakaniyet ilkelerine dayalı politika yürütmesi faydalı olabilir.

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişkinin var olduğu temel varsayımına dayanılarak yapılan analizlerde iş tatmini ile kişilik özellikleri arasında pozitif yönde düşük seviyede ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların, örgütsel ve endüstriyel alanlarda teorik ve pratik çözümler bulmada fayda sağlayacağı umulmaktadır.

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışmada, üniversite çalışanlarının iş memnuniyetsizliğine neden olan faktörler, katılımcıların verdiği bilgiler doğrultusunda tespit edilmeye çalışılmış ve bu doğrultuda uygulanabilecek çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. Buna göre;

Öncelikli olarak örgütler, kurumun en genel amacı olan vizyonunu, örgütün varolma nedeni olan misyonunu, açık ve net bir şekilde belirlemeli, stratejilerini ve politikalarını örgüt-çalışan uyumunu sağlayacak şekilde geliştirmeli ve uygulamalıdır.

Pesonel bulma ve seçme sürecinde iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmelerini etkili bir biçimde kullanılabilir, işin gereklerine uygun nitelikte personele öncelik verilebilir. Ayrıca bu personelin örgütte kalmasını sağlayıcı tedbirler alınabilir.

Örgüt, çalışanları için eğitim ve geliştirme sistemini işin gerekleri ve çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilebilir. Bilgi paylaşımını ve kaynaklara ulaşma kolaylığı sağlanabilir. Örgüt içi ve dışında yaşanan değişim ve gelişmelerden çalışanlar haberdar edilebilir. Örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilerek, örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlaştırıcı uygulamalar yapılabilir.

Örgütlerde çalışanların işi ile ilgili konularda görüşü alınabilir ve işleriyle ilgili alınacak kararlara katılımı sağlanabilir. İş ve görev tanımları katılımcılığa imkânlar verecek şekilde yapılabilir. Ayrıca çalışanların yaptıkları işte yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, işin çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılığını ortaya koyacak şekilde organize edilmesi sağlanabilir.

Çalışanın bilgisini, yeteneğini ve yaratıcılığını ortaya çıkarılabilecek esnek bir çalışma ortamı yaratılabilir. Alt kademe ve üst kademe çalışanlar arasında hiyerarşik basamaklar azaltılabilir. Böylece iletişim ve bilgi akışı daha sağlıklı işlemiş olur.

Sonuç olarak, bir örgütte çalışanların iş tatmin seviyesini arttırmayı sağlamak, çalışanların başarısıyla beraber örgütün başarısını da getirir. Bu nedenle örgütler, çalışanların iş tatmini gerçekleştirmek için gerekli tüm faktörleri temin etmenin yanında, işe alım sürecinde çalışanlarının kişilik özelliklerini, eğitim düzeyini, bilgi ve yeteneklerini dikkate alarak işin gerekleri doğrultusunda personel temin edebilirler. Böylece örgütler, mutlu çalışanları ile daha nitelikli hizmet sunar, rekabet üstünlüğü sağlar, yaşam evrelerini daha uzun tutabilirler.

## KAYNAKÇA

- ACUÑA, Silvia T.; GÓMEZ, Marta; JURISTO, Natalia, “How do personality, team processes and task characteristics relate to job satisfaction and software quality?”, *Information and Software Technology*, 51, 2009, <http://www.elsevier.com/locate/infsof>, erişim tarihi, 24 Haziran 2012.
- AKAR, Cüneyt Y. YILDIRIM, Tansoy, “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, 2008.
- AKINCI, Zeki, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:4, 2002.
- AKMAN, Sevil, “Stresin Nedenleri ve Açıklayıcı Kuramlar”, *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt 10, Sayı: 34-35,2004, <http://www.turkpsikolojidergisi.com/PDF/TPB/3435.pdf>, erişim tarihi, 24.09. 2010.
- AKŞİT AŞIK, Nuran, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, 2010.
- AKTAŞ, Kevser, “Bipolar Bozukluk Tanılı Bireylerde ve Kardeşlerinde Mizaç ve Karakter Özellikleri”, *Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*, Isparta, 2005.
- AKYILDIZ, Murat, “Tipik Tepkinin Ölçülmesinde Karşılaşılan Sorunlar”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:8,S:30, Güz-2009, <http://www.e-sosder.org/dergi/30348-365.pdf>, erişim tarihi, 06.01.2010
- ARTEMİZ, Berrak, “Ergenlerin Farklı Müzik Türlerine İlişkin İlgileri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 2009.
- ASHKANASY, Neal M.; JACKSON, Camile R., (2009), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2.Cilt, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”* (Editör:Neil Enderson, Denis S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran), İstanbul:Literatür Yayıncılık, 1.Basım.
- ASLAN, Dolgun, “Özel Okullarda ( Avcılar ve Beylik Düzü Bölgesindeki Özel Okullar) Öğrenim Görmekte Olan 16-18 Yaş Grubundaki Öğrencilerin Bazı Kişilik Özellikleri ile Denetim Odağı Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ASLAN, Hanzade, “Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: 2006
- ATKINSON, Rita L.; ATKINSON, Richard C.; SMİTH, Edward E.,BEM, Daryl J.; HOEKSEMA, Susan N., (2002), *Hilgards İntroduction to psychology*, (çeviren: Yavuz Alogan), Ankara:Arkadaş Yayınları, 2. Baskı.
- AYTAÇ, Serpil, (2000), *Psikolojiye Giriş İnsan Anlama Çabası*, Bursa:1.Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- AYAN, Sezer; KOCACIK, Faruk; KARAKUŞ, Hatice, “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyi İle Bunu Etkileyen Bireysel ve Kurumsal Etkenler: Sivas Merkez İlçe Örneği”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Sayı:10, 2009.

- AYTAÇ, Ömer, “Girisimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif”, Dumlupınar üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, 2006, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/15/139-160.pdf>, erişim tarihi, 13.08.2009.
- BACANLI, Hasan; İLHAN, Tahsin, ASLAN, Sevda, “Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, C:7, S:2, Bahar 2009.
- BAKAN, İsmail; BÜYÜKBEŞE, Tuba, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurlarıarasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, 2004.
- BALLI, Engin, “Psikiyatri Kliniğine Sevk Edilme Değişkenine Göre Erbaş ve Erlerin Algılanan Sosyal Destek Kişilik Özellikleri ve Stresle Başa Çıkma Stratejilerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- BARDAVİT, Mihal, “Kişilik Yapılarının-Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- BASIM, H.Nejat; ŞEŞEN, Harun, “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”,[www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sossmak/.../H.../BASIM,%20Nejat.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sossmak/.../H.../BASIM,%20Nejat.pdf), erişim tarihi, 01.12.2009.
- BAYMUR, Feriha, (1996), Genel psikoloji, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 11.bs.
- BAYSAL, Can A.;TEKARSLAN Erdal, (2004), Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4.Baskı.
- BOWLİNG, Nathan A., “Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination”, Journal of Vocational Behavior 71, 2007, [www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb), erişim tarihi, 24.06.2012.
- BOZKURT, Öznur, (2005), “Girisimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi”, <http://girisim.comu.edu.tr/dergi/1in2/bozkurt.pdf>, erişim tarihi, 17.11.2009.
- BRİEF, Arthur P. And WEİSS, Howard M.,“Organizational Behavior: Affect in the Workplace” Annu. Rev. Psychol, 2002, [http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156?url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori:rid:crosref.org&rfr\\_dat=cr\\_pub%3dpubmed](http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crosref.org&rfr_dat=cr_pub%3dpubmed) &, erişim tarihi, 05.05.2010.
- BRUK-LEE, Valentina, KHOURY, Haitham A., NİXON, Ashley E., GOH, Angeline and SPECTOR, Paul E., “Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses”, Human Performance, 22, Copyright © Taylor & Francis Group, 2009, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=18ac6c70-c6c9-43ee-b61e-000475c2b313%40sessionmgr10&vid=1&hid=10> erişim tarihi, 06.05.2010.
- BUCAK, Turgay, “Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- BULUT, Dilek; İŞMAN, Çağla, “Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, 2004, <http://www.sid.hacettepe.edu.tr/Makale/73/7032%20.pdf>, erişim tarihi, 11.08.2009.

- CHANG Y.H., LI H.-H., WU C.M. and WANG P.C., “The influence of personality traits on nurses’ job satisfaction in Taiwan”, *International Nursing Review*, 57, 4, 2010, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1466-7657.2010.00825.x/pdf>, erişim tarihi, 06.05.2010.
- CHANG, Su-Chau; LEE, Ming-Shing, “Relationships Among Personality Traits, Job Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment-an Empirical Study in Taiwan”, *The Business Review*, Cambridge, 2006.
- CHAPMAN, Benjamin P.; TALBOT, Nancy; TATMAN, Anthony W, BRITTON, Peter C., “Personality Traits and the Working Alliance in Psychotherapy Trainees: An Organizing Role for the Five Factor Model?”, *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol;28, No.:5, 2009. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dec8d0f0-b96f-41c1-8537-4ba7bef.3374f%40sessionmgr111&vid=1&hid=112> erişim tarihi, 16.09.2012.
- CHEN, Lily Shui-Lien, “Rapid Communication Subjective Well-Being: Evidence from the Different Personality Traits of Online Game Teenager Players”, *Cyberpsychology & Behavior*, Volume 11, Number 5, Mary Ann Liebert, Inc.,2008, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bed7e529-1267-4644-91ec-5a4d645ba4cb%40sessionmgr12&vid=1&hid=19>, erişim tarihi 06.05.2010.
- CHİABURU, Dan S. ; OH, In-Sue; BERRY, Christopher; Lİ, Ning ; GARDNER, Richard G., (2012), “The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, <http://ovidsp.tx.ovid.com/sp->, erişim tarihi 26.08.2012
- CONGER, Jay; KANUNGO, Rabindra N., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of Management Review*, Volume :13, Issue:3.,1988, <http://www.jstor.org/stable/258093>, erişim tarihi, 11.12.2009.
- CÜCEOĞLU, Doğan, (2005), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 14.Basım.
- ÇAKIR, Birgül, “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- ÇAKMUR, Hülya, “İş Betimlemesi Ölçeğini Geliştirme ve Uzman Hekimlerde İş Doyumunu Değerlendirme”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- ÇALIŞKAN, Zekeriya, “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölge Araştırma Dergisi*, 2005.
- ÇALIŞKUR, Ayşem E., “ üniversite Öğrencilerinin Yaşam Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2005.
- ÇETİN, Gökben; BECEREN Ertan, “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:3, Sayı:5, 2007, <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt11-No2-2003Ekim/hdurukan.pdf>, erişim tarihi 12.08.2009.

- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara: Anı Yayıncılık, 1.Basım.
- ÇİÇEK, Cengiz, (2007), İknanın Yapısı, Süreç, Amaç ve Yöntemleri, Konya: Tablet Yayınları, 1.Basım.
- ÇORAKLI, Ekin, “ Müzik Öğretmeni Adaylarının Piyano Dersindeki Başarıları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- DAL, Veysel, “Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin risk algılarının tüketici davranışı açısından incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- DEDE, Bahar, “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, 2009.
- DEMİR, Nevzat, (2007), Örgüt Kültürü ve İş tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi,1.Basım.
- DEMİRCAN, Nigar; YILDIZ, Sibel, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi? ”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:8, S:28, <http://www.esosder.org.tr>, erişim tarihi 12.08.2009
- DEMİREL, Jülide, “Hakim, Savcı ve Avukatlarda İş Tatmini”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- DEMİRKAN, Selcen, “Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- DENİZ, Arzu, “Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin incelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2007, <http://acikarsiv.atauni.edu.tr/fulltext/572.pdf>, erişim tarihi, 01.12.2009.
- DENİZ, Arzu; ERCİŞ, Aysel, “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, 2008.
- DENİZ, Arzu; ERCİŞ, Aysel, “ Kişilik Özellikleri, Hedonik Ve Rasyonel Fayda, Marka Duygusu Ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, 2010.
- Dİ FABİO, Annamaria; PALAZZESCHİ, Letizia, “Emotional Intelligence, Personality Traits and Career Decision Difficulties”, Int J Educ Vocat Guidance, Vol.: 9, Springer Science+Business Media B.V., 2009, <http://www.springerlink.com/content/4741v5p610847qmh/>, erişim tarihi, 06.05.2010.
- DOĞAN, Selen, “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları, Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir is Çevresi Yaratmaya ne kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine ilişkin Bir Araştırma”,Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi i.i.B.F, 2006.
- DOLAŞIR, Semiyha; DOLAŞIR, Seliya, “Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, C:4, S:3, 2006.

- DURAK, İbrahim; SERİNKAN, Celalettin, “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/6.pdf>, erişim tarihi 12.02.2010.
- DURNA, Ufuk, “A Tipi ve B Tipi kişilik Yapıları ve Bu kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1, Nisan 2005, <http://194.27.49.253/iibf/P017.pdf>, erişim tarihi 07.12.2009.
- DURUKAN, Haydar, “Yönetimde insan ilişkileri”, Kastamonu Eğitim Dergisi <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt11-No2-2003Ekim/hdurukan.pdf>, erişim tarihi 12.08.2009
- DURUN, Meltem, “ Psikoloji, İnsan Bilimleri ve Felsefe Yüksek Lisans Programı Bipolar Bozukluklarda Kişilik Özellikleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- EFEÖĞLU, Efe; ÖZGEN, Hüseyin, “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007.
- EĞİNLİ, Ayşen, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Ün. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009.
- EKER, Özge, “Kriminal Nörofizyoloji”, 2002, <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0302/kriminal.pdf>, erişim tarihi 02.12.2009
- ERCİŞ, Aysel; DENİZ, Arzu, “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 2, Temmuz 2008.
- ERDOĞAN, İlhan, (2007), İşletmelerde Davranış, İstanbul: MİAD Yayınları Dizisi 1, 7.baskı.
- ERKUŞ, Ahmet; TABAK, Akif , “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009.
- EROĞLU, Erhan; SARIKAMIŞ, Çiğdem, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş’de Bir Uygulama”, İletişim Fakültesi Dergisi
- EROĞLU, Feyzullah, (2000), Davranış Bilimleri, İstanbul:5.baskı, Beta Basım.
- EROL, Almila; SARIÇİÇEK, Aybala, GÜLSEREN, Şeref, “Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi”, Anadolu Psikiyatri Dergisi; Sayı: 8: 2007.
- ERSOY, Esma, “Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
- ESMER, Ece, “Örgütlerde İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Denizcilik Sektöründe Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- FRANEK, Marek; VECERA, Jakup, “Personality Characteristics And Job Satisfaction”, E+M Ekonomik A Management, 2008.
- FURNHAM, Adrian; ERACLEOUS, Andreas; CHAMORRO-PREMUZİC, (2009), “Personality, Motivation and job Satisfaction: Herzberg Meets The Big Five”, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 24 No: 8, [www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm](http://www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm), erişim tarihi, 11.03.2012

- GENCEL, İlke, “Kolb’un Deneysel Öğrenme Kuramına Dayalı Öğrenme Stilleri Envanteri-III’ü Türkçeye Uyarlama Çalışması”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 9, Sayı: 2, 2007.
- GENÇOĞLU, Cem, “Üniversite Öğrencilerinin İyimserlik Düzeyleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- GÖK, Gürleyen, “Ankara Büyükşehir Belediyesi’nde Görev Yapan İtfaiye Çalışanlarının İş Tutumları İle İş Doyumlarının Analizi”, Türk Tabipleri Birliği Mesleki İş Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 2006.
- GÖKSU, Turgut, (2007), Sosyal Psikoloji, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1.bs.
- GROOT, Wim, “Job Satisfaction of Older Workers”, International Journal of Manpower, Vol.: 20, No.:6, MCB University Pres, 1999, <http://www.emerald-library.com>, erişim tarihi, 03.05.2010.
- GÜL, Hasan; OKTAY, Ercan; GÖKÇE, Hakan, “ İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 15, EKİM, 2008, <http://www.Akademikbakis.org>, erişim tarihi, 18.01.2010.
- GÜLNAR, Birol, (2007), Örgütlerde İletişim ve İş tatmini, İstanbul: Literatürk, 1.Bs.
- GÜNBAI, İlhan, (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Ankara: Özen Yayıncılık, 1.bs.
- GÜNEY, Salih, (2006), Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 3 Basım (Yayın No:178).
- GÜNEY, Salih, (2000), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, (Yayın No:207).
- GÜRBÜZ, Sait; YÜKSEL, Murad, “Yüksek çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Sosyo-demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, sayı:2, 2008.
- GÜRSEL, Musa; IZGAR, Hüseyin; ALTINOK, Vicdan; KESİCİ, Şahin; BOZGEYİKLİ, Hasan; SÜRÜCÜ, Abdullah; NEGİŞ, Ayşe, (2003) , Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya:, Eğitim Kitabevi Yayınları, 1.bs.
- HAYNİE, Jeffrey J.; HARTMAN, Sandra J.; LUNDBERG, Olof, “Personality and Job Satisfaction in the Public Health Sector”, The Health Care Manager, Volume; 26, Number; 3, Copyright Wolters Kluwer Health, Lippincott Williams & Wilkins, 2007, <http://search.proquest.com/docview/224907039?accountid=16268> ,erişim tarihi, 05.05.2010.
- HELLER, Daniel; JUDGE, Timothy A.and WATSON, David, “The Confounding Role Of Personality And Trait Affectivity in The Relationship Between Job and Life Satisfaction”, journal of Organizational Behavior, Volume:23, Wiley InterScience, 2002, <http://www.interscience.wiley.com>, erişim tarihi, 03.05.2010.
- HODGETTS, Richard, (1999), Yönetim Teori Süreç ve Uygulamaları, Beta Yayınları,12.Baskı.
- ILCAK, Emin, “Liderlerin Yönetimsel Davranışları ile Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki: Peugeot 3S Satış Merkezlerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

- ILIES, Remus; Judge, Timothy A., “On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality”, Journal of Applied Psychology, Vol.:88, No. :4, Copyright by the American Psychological Association, Inc.2003, [http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=66c5fc86-14eb-4cb4-b996-ef36aeb44f08%40sessi\\_onmgr115&vid=1&hid=108](http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=66c5fc86-14eb-4cb4-b996-ef36aeb44f08%40sessi_onmgr115&vid=1&hid=108), erişim tarihi, 05.05.2010.
- ISIR, Tamer, “Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi üzerine bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: 2006.
- İBRAHİMOĞLU, Nurettin, “Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli ” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2008.
- İNANÇ, Banu; BİLGİN, Mehmet; ATICI, Meral, (2007), Gelişim Psikolojisi, Ankara: Pegem Yayıncılık, 3.baskı.
- İSMEN, Esra, “Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki”, Sosyal Bilimler Dergisi, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c7s11/makale/c7s11m5.pdf>, 12.10.2010.
- JOHNS, Gary, (2009), Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı 2.Cilt – Geç Kalma, İş Devamsızlık ve İşten Ayrılma Psikolojisi, (Editör: Neil Enderson, Denis S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran), İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1.Basım.
- JONES, Ricard N.,(1982), Danışma Psikolojisi Kuramları (çev:Fusun Akkoyun ve diğ.), England: Cassell Education Ltd.
- JUDGE, Timothy A.; HELER, Danielça;MOUNT, Michael K., “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”, Journal of Applied Psychology Copyright by the American Psychological Association, Inc. Vol. 87, No: 3. 2002, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3caec566-b5e3-41ed-9e86-7bf327b1f4ed%40sessionmgr104&vid=1&hid=108>, erişim tarihi, 05.05.2010
- KARABEY, Canan, KARCIOĞLU, Fatih, “Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki”, 2008, [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=95705\\_1e280c97aeac4fd01af1737205f2aa48](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=95705_1e280c97aeac4fd01af1737205f2aa48), erişim tarihi 09.08.2012
- KARAKAŞ, Simge , “Çalışan Gençlerde Depresyon ve Anksiyetenin Yordayıcısı Olarak Kişilik Özellikleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- KARAKAYA, Işık, COŞKUN, Ayşen; AĞAOĞLU, Belma; ÖÇ Özlem Yıldız, ÇAKİN, Nursu; ŞİŞMANLAR Şahika; ARSLAN, Halime “Çocukluktaki Olumsuz Düşünceleri Değerlendirme Ölçeği Geçerlik-Güvenilirlik Çalışması”, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, 2007
- KARALAR, Rıdvan; BARIŞ, Gülfıdan; VELİOĞLU, Meltem, (2006), Tüketici Davranışları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1688,Yayın Açıköğretim Fakültesi No:874.
- KAŞLI, Mehmet, “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”, Balıkesir: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2009.

- KATZ, Michael H., “Job satisfaction as influenced by the Big Five personality traits “ProQuest Dissertations and Theses; ProQuest Dissertations & Theses (PQDT), 2010, <http://search.proquest.com/docview/848498398?accountid=16268>, erişim tarihi, 05.05.2010
- KAYA, İlke, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı: 2, 2007.
- KAYA, İsmail, “Bisikletçiler ile Erkek Halkoyuncuların Bazı Kişilik (psikolojik) Özelliklerinin Karşılaştırılması, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:15, No:1, Mart 2007, <http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-15-No1-2007Mart/439ikaya.pdf>, erişim tarihi 12.08.2009.
- KAYALAR, Murat, “Tranksaksiyonel analizin etkili takım oluşturmada kullanılması”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., C:1, S:1, 2002.
- KAZANTSEVA, Anastasiya V.; GAYSİNA, Daria A.; FASKHUTDİNOVA, Gulnaz G.; NOSKOVA, Tatyana; MALYKH, Sergey B. ; KHUSNUTDİNOVA, Elza K., “Polymorphisms of the serotonin transporter gene (5-HTTLPR, A/G SNP in 5-HTTLPR, and STin2 VNTR) and their relation to personality traits in healthy individuals from Russia”, Psychiatric Genetics, Vol 18; No: 4.2008, <http://ovidsp.tx.ovid.com/sp-3.4.2a>, erişim tarihi, 05.05.2010.
- KİNG, Eden B., GEORGE, Jennifer M. and HEBL, Michelle R, “Linking Personality Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective”, Journal of Personality 73:3, Blackwell Publishing, June 2005, <http://web.Ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=44163b63-7c72-400b-a952-d774f505ae43%40sessionmgr14&vid=1&hid=12>, erişim tarihi, 05.05.2010.
- KUTLAY, Mehmet, “İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2012.
- DEĞERLİ, Alper, “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- KESER, Aşkın, (2007), Endüstriyel Klinik Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tarık SOLMUŞ), İstanbul: Beta Yayınları.
- KESKİN, Fersin; SALTURK, Metin, (2008), “Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları”, H.U. İkt.ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, 2008, [http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?ewid=9&vta\\_di=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS&ano=86009s627c77331f832f79ff\\_5268f706fe41ec](http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?ewid=9&vta_di=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS&ano=86009s627c77331f832f79ff_5268f706fe41ec), erişim tarihi 16.11.2009.
- KOÇ, Ahmet, “Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- KOÇEL, Tamer, (2007) İşletme Yöneticiliği, İstanbul:11.Baskı.
- KÖK, Sabahat, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İ.İ.B.Dergisi, Cilt: 20 Sayı:1, Nisan 2006.

- KURU, Emin; PERSİL, Yıldırım, "Polis Milli Futbol Takımında Oynayan Üst Düzey Elit Sporcu Polislerle, Spor Yapmayan Polislerin Psikolojik İhtiyaçlarının Karşılaştırılması", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23,Sayı:2, 2003, <http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2003/2/2003-2-195-220-14eminkuru-yeldcraypersil.pdf>, erişim tarihi,13.08.2009.
- KURU, Emin; BAŞTUĞ, Gülsüm, "Futbolcuların Kişilik Özellikleri ve Bedenlerini Algılama Düzeylerinin İncelenmesi, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı 2, 2008
- KULAKSIZOĞLU, Andan, (2003), Kişisel Gelişim Uygulamaları, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KURTULUŞ, Esra, "İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- KÜLTÜR, Yusuf, "Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006.
- LAU, Björn, KNARDAHL, Stein, "Perceived Job Insecurity, Job Predictability, Personality, and Health", JOEM, Volume:50, Number:2, Copyright © 2008 by American College of Occupational and Environmental Medicine, 2008, <http://ovidsp.tx.ovid.com/sp-3.4.2a/>, erişim tarihi, 05.05.2010
- LIN, Mei-Chih, "The relationship between personal traits and job satisfaction among Taiwanese community health volunteers", Journal of Clinical Nursing, Volume: 16, Issue:6, 2007, BlackwellPublishingLtd.<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j1365-2702.2005.01502.x/full>, erişim tarihi, 23.06.2012.
- LIU, Yuwen; IPE, Minu, "How Do They Become Nodes? Revisiting Team Member Network Centrality", The Journal of Psychology, Copyright: 2010 Taylor & Francis Group, LLC, 144(3), <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=15768559-7c4f-45f4-ad86-6ed1ec364404%40sessionmgr15&vid=1&hid=12>, erişim tarihi 06.05.2010.
- LİNDEN, Dimitri Van Der; NİJENHUIS, Jan te; BAKKER, Arnold B., "The General Factor of Personality: A meta-analysis of Big Five intercorrelations and a criterion-related validity study", a Journal of Research in Personality: 44 , 2010, Elsevier Inc. All rights reserved, [www.elsevier.com/locate/jrp](http://www.elsevier.com/locate/jrp), erişim tarihi, 24.06.2012.
- LOVELAND, James M.; GIBSON, Lucy W; LOUNSBURY, John W.; HUFFSTETLER, Beverly, "Broad and Narrow Personality Traits in Relation to the Job Performance of Camp Counselors", m34., Vol.34, Iss.3; <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=771124a0-0964-4bf0-a8d3-c79007b4c893%40sessionmgr115&vid=1&hid=122>, erişim tarihi, 06.05.2010.
- MAHMUTOĞLU, Abdulkadir "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- MANAJLOVIĆ, Milisa, "The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction", JONA, Lippincott Williams & Wilkins, Inc., Volume:32, Number:11, 2002 <http://ovidsp.tx.ovid.com/>, erişim tarihi, 13.12.2010.
- MEHMEDOĞLU, Ali U., (2004), Kişilik ve Din, İstanbul:1.Basım, Dem Yayınları.

- MELEDDU, Mauro; SCALAS, Laura F., “Personality And Complex Systems An Expanded View”, Systemics of Emergence: Research and Development (978-0-387-28898-7), 2006, <http://www.springerlink.com/content/r5j668p867283jv7/>, erişim tarihi, 05.05.2010
- MEHMEDOĞLU, Ali U., (2004), Kişilik ve Din, İstanbul: dem yayınları, 1.Basım, 7
- METE, Cengiz, “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- MİLLER, Allen R.; SHELLY, Suzan, (2007), A’dan Z’ye Kişiliğiniz, (çeviren:Sıla Alanyut), İstanbul: Vesta ofset Matbaacılık, Birinci Baskı.
- MORGAN, Cliffort T., (2000) , Psikolojiye giriş, (Çeviren: Hüsnu Arıcı ve diğ.), Ankara: Meteksan, Ondördüncü Baskı.
- MOUNT, Michael; ILIES, Remus; JOHNSON, Erin, “Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction”, Personnel Psychology, Vol.:59, Iss.: 3; p.591-622, 2006, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=05d13bd8-5d1a-4bcd-b464-487fefb67e9d%40sessionmgr115&vid=1&hid=105>, erişim tarihi, 05.05.2010
- OĞUZ Yavuz, “Okul Müdürlerinin Sosyo-demografik Değişkenler ve Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetimi Stili Tercihleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- OKPARA, John O., “The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: a Study of Nigerian Managers in the Oil Industry”, The journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol.:10, Num:1, September 2006., <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=965d5ca2-5b90-460f-80f9-9fe12491f124%40sessionmgr104&vid=1&hid=122>, erişim tarih, 05.05.2010
- OKTAY, Handan, (2007), “İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- OKTAY, Mahmut, (2000), Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul: Der Yayınları (Yayın No:187), 1.Basım.
- OTACIOĞLU, Sena, “Müzik Öğretmenlerinin Sosyotropik ve Otonomik Kişilik Özellikleri ile Depresyon Düzeyleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&ano=95249ş7ed93df7fb38221dce1f250df945df1c>, erişim tarihi, 13.10.2010.
- ÖKTEM, Uğur, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- ÖKTEN, Süleyman, “Güçlendirilmenin İş Tatmini ve İsten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi”, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

- ÖNAL, Hıdır, “Davranım Bozukluğu Tanısı Alan İlköğretim Öğrencilerine Okullarda Sunulan Danışmanlık Hizmetlerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: 2006, <http://library.cu.edu.tr/tezler/6003.pdf>, erişim tarihi, 02.12.2009.
- ÖGRÜÇ İLDİZ, Gülce, “İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- ÖZAKSU, Özgür “İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- ÖZALTIN, Hazım, KAYA, Sıdıka, DEMİR, Cesim, ÖZER, Mustafa, “ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, <http://gulhanetip.dergisi.org/pdf/pdfİGMJİ12.pdf>, erişim tarihi, 25.02.2010.
- ÖZER, Mustafa; ŞAHİN, Bayram; ÇETİN, Mehmet; DEMİR, Cesim, “Ankara İlinde Bulunan Üç Askeri Hastanede Çalışan Askeri Hekimlerin İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1,2005.
- ÖZGEN, Hüseyin; ÖZTÜRK, Azim; YALÇIN, Azmi, (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 1.Basım.
- Özkalp, Enver; ARICI, Hüsnü; BAYRAKTAR, Rüveyda; UZUNÖZ, Ali; ERKAL, Buket, (2001), Davranış Bilimlerine Giriş, Eskişehir: Anadolu Ün.v.İşl.Fak.Ders Kitapları, Yayın No:26, 4.Baskı.
- ÖZKAYA, Meltem; YAKIN, Volkan; EKİNCİ, Tuğba,“Stres Düzeylerinin Çalışanların iş tatmini Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Celal bayer Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:1, 2008.
- ÖZLER, Derya; KOPARAN, Emrah, “ Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.pdf>, erişim tarihi ,18.01.2010.
- PERTEV, Erkan,“A Tipi ve B Tipi Kisilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- PINAR, İbrahim; KAMAŞAK, Rıfat; BULUTLAR, Füsun, “İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:37, Sayı: 2, 2008.
- Pilavcı, Dilek, “Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- POCKED, Mentor, (2006), Coaching People, (çev. Ahmet Kardam.), İstanbul: Optimist Yayınları, 1.bs.
- ROBINSON, Donna, E., “How Personality Traits and Job Satisfaction Influence Service Quality In Housing Agencies”, ProQuest Dissertations and Theses (9781124397252) 2010, <http://search.proquest.com/docview/837428442?accountid=16268>, erişim tarihi, 05.05.2010

- SAKLAN, Ali, “Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- SALTÜRK, Metin; KESKİN, Fersin, “Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları”, H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, 2008.
- SALTÜRK, Metin “İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki, yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: 2006, <http://tez2yok.gov.tr>, erişim tarihi, 20.08.2009.
- SARIKAYA, Pınar, “Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- SARUHAN, Sadi Can; TÜRKER, Volkan, “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans için Olmazsa Olmaz Bir Gereklilik mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ankara: Uyum Ajans, 2003.
- SAYIN, Ashıhan; ASLAN, Selçuk, “Duygudurum Bozuklukları ile Huy, Karakter ve Kişilik İlişkisi”, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt:16, sayı:4, 2005.
- SAYLAN, Tolga, “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- SCHULTZ, Duane P.; SCHULTZ, Sydney E., (2002), Modern Psikoloji Tarihi (Çeviren:Yasemin Aslan), İstanbul:Kaktüs Yayınları,2. Basım.
- SEVİMLİ, Figen; İŞCAN, Ömer Faruk, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>, erişim tarihi, 02.02.2010.
- SEZGİN, Müjde, “İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- SİLAH, Mehmet, (2005), Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi, Ankara: Seçkin Yayınevi, Geliştirilmiş 2.Baskı.
- SİLAH, Mehmet, “İşletmelerde Personel Seçme Ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması" C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005.
- SMİTH, Mark A., and CANGER, Jonathan M., “Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes”, Journal of Business and Psychology; Vol.:18, No.: 4; Summer 2004, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7761a472-3785-47d3-959c-cb9b1c645ead%40sessionmgr112&vid=1&hid=122>, erişim tarihi, 05.05.2010
- SMİTHİKRAİ, Chuchai, “Moderating Effect Of Situational Strength on The Relationship Between Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour”, Asian Journal of Social Psychology, Volume 11, Issue:4, Blackwell Publishing Ltd with the Asian Association of Social Psychology and the Japanese Group Dynamics Association, 2008, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4a3d5ed3-8cf8-4a25-aaa9-e01ddce2ef89%40sessionmgr110&vid=1&hid=122>, erişim tarihi, 05.05.2010

- SOLMUS, Tarık, “İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi “Doğru”, Hangisi “Kotu”?”, <http://tariksolmus.net/site/makaleler/kişilikolcum.pdf>, erişim tarihi 04.12.2009.
- SOLMUŞ, Tarık, (2008), Bağlanma ve Aşkın İki Yüzü, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1.Basım.
- SUN, Özlem, “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002.
- SOYSAL, Ahmet, “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, Çimento İşveren Dergisi, Ocak 2008, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale129.pdf>, erişim tarihi, 21.07.2009.
- SÖYÜK, Selma, “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- ŞAHİN, Nilüfer, “Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- ŞENGÜL, Canan, “Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ŞİMŞEK, Özlem, “İnsan Dinamiğinin Kişilik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan, (2001), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Geliştirilmiş 2.baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- TANŞU, Melek, “Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- TELMAN, Nursel, (2004), Çalışan Memnuniyeti, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, 1.Baskı.
- TENGLİMOĞLU, Dilaver, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2005.
- TİKİCİ, Mehmet; AKDEMİR, Bünyamin; ÇETİN, Canan; ÜNAL, Hatice, (2008), “İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma” 3.Aile İşletmesi Kongresi, Editör, Tamer KOÇEL), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78,
- TOKER, Boran, “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Sosyo-demografik değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2007.
- TOKOĞLU, Ersan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Bedensel Engelliliğin Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini Üzerinde Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- TOKUR, Behlül, “Kişisel Gelişim (NLP) – Din İlişkisi Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

- TOMRUKÇU, Bahar, “Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- TORUN, Alev, “İşyerinde Psikolojik Danışmanlık”, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No:37, Ekim 2007, <http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS&ano=85400se62e98a404cc57938e47669ba64de7a5>, 04.03.2010
- TÖZÜN, Mustafa; ÇULHACI, Abdullah; ÜNSAL, Alaettin, “Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu”, TAF Preventive Medicine Bulletin, Cilt:7, Sayı:5, 2008.
- TÜRKEL, Asuman, (1992), İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama, İstanbul: Marmara Üniv. Yayın No: 534, İ.İ.B.F Yayın No:394.
- ULAMIŞ, Ahmet Ç.,”İşgören Tatmini ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiyi Etkileyen Faktörler:5 Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- URAL, Ayhan; KILIÇ, İbrahim, (2006), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara: Detay yayıncılık, Genişletilmiş 2.Baskı.
- USLAV, Alparslan; KUŞLUVAN, Zeynep, (2002), Davranış Bilimleri Sosyal Psikolojisi, İzmir: Barış Yayınları, Gözden Geçirilmiş 4.Baskı.
- UYSAI, Mine, “Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ile Karar Stratejilerinin İlişkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2010.
- UZUNOĞLU, Selim; ENİSELER, Ali Güher, “Kişiliğin Biyolojisi”, Celal Bayar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı: 2, 2005.
- ÜNAL, Hıdır, (2006), “Davranım Bozukluğu Tanısı Alan İlköğretim Öğrencilerine Okullarda Sunulan Danışmanlık Hizmetlerinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.
- ÜNGÜREN, Engin; CENGİZ, Funda; ALGÜR, Seden, “İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, <http://www.esosder.org>, erişim tarihi, 12.01.2010.
- VEZNEDAROĞLU, Levent R.; ÖZGÜR, Oytun A., “Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve işlevleri”, 2005, [http://ilkogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02\\_m1.pdf?ref=Sex% C5%9 Ehop.Com](http://ilkogretim-online.org.tr/vol4say2/v04s02_m1.pdf?ref=Sex% C5%9 Ehop.Com), erişim tarihi, 02.12.2009.
- WANBERG, Connie R.; MUELLER- KAMMEYER, John D.; SHİ, Kan, (2009), “Handbook of İndurtrial, Work and Organizational Psychology Volume 2/ Organizational Psychology, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Birinci Basım.
- WHITWORTH, Bobbie S. “Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi”, Journal of Nursing Management, Vol.:16, Issue: 8, 2008, <http://search.Proquest.com/docview/289498965/abstract?source=fedsrch&accountid=16268>, erişim tarihi, 05.05.2010

- WILDERMUTH, Cris; WILDERMUTH, Mel, “Workplace learning and performance professionals need to be engagement champions”, 10 Ms of employee engagement, January 2008, [www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm](http://www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm), erişim tarihi, 05.05.2010.
- WILLIAMSON, Jeanine M.; PEMBERTON, Anne E. And LOUNSBURY, John W, “An Investigation of career and job satisfaction In relation to personality traits of Information professionals”, Library Quarterly, vol.: 75, no. 2, 2005, <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=dd562b29-f840-4cfe-becd-39fe2a026dcb%40sessionmgr114&vid=1&hid=122>, erişim tarihi, 05.05.2010
- YAKUPOĞLU, Serdar, “Kapalı ve Açık Beceri Gerektiren Bireysel Sportlardaki Kişilik Özelliklerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 1996.
- YANBASTI, Gülgün, (1990), Kişilik Kuramları, İzmir: Ege Üniv. Basımevi, 1.Basım.
- YAZGAN, Banu; BİLGİN, Mehmet; ATICI, Meral, (2004), Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi, Adana: Nobel Kitabevleri, 1.Basım.
- YAZICI, Esra, “Epilepsi Hastalarında Kişilik Özellikleri ve İlişkili Etmenler”, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi, 2010.
- YELBOĞA, Atilla, “Bireysel Sosyo-demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Aralık 2007.
- YERLİSU, Tennur; ÇELENK, Barboros, “Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, , Cilt:4, Sayı: 2, 2008.
- YEŞİL, Rüştü; AYDIN Davut, “Demokratik Değerlerin Eğitimde Yöntem ve Zamanlama”, <http://www.tsadergisi.org/arsiv/agustos2007/05.pdf>, erişim tarihi, 06.10.2010.
- YUMRU, Mehmet; SAVAŞ, Haluk, HERKEN, Hasan; KOKAÇYA, Hanifi, “İntihar ve kişilik”, <http://openmed.nic.in/3160/01/232.pdf>, erişim tarihi, 02.02.2010.
- YUMUŞAK, Sedat, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:13, S:3, 2008.
- YURTSEVER, Hidayet, “Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- YÜCEL, Cemil; KAYNAK, Selma, “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/Dergi%20say%C4%B1%2020/say%C4%B1%2020/Y%C3%9CCEL,%20Cemil%20vd.pdf>, erişim tarihi, 02.02.2010.
- YÜCEL, Cemil; KAYNAK, Selma, “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sossmak/articles/2008/20/CYUC\\_EL-SKAYNAK.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sossmak/articles/2008/20/CYUC_EL-SKAYNAK.PDF), erişim tarihi, 12.08.2009.
- YÜKSEL, İhsan, “Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Duyum Ögelerinin Belirlenmesi”, Ankara Üniv.SBF dergisi, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/469/5381.pdf>, erişim tarihi, 18.08.2010.
- ZALEWSKA, Anna M., (2010), “Relationships between anxiety and job satisfaction – Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’ and ‘transactional’”, [www.elsevier.com/locate/paid](http://www.elsevier.com/locate/paid), erişim tarihi, 24.06.2012.

ZENCİR, Ebru, “Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara’da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004

ZEL, Uğur, (2001), Kişilik ve Liderlik, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 1.Bs.

<http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>, erişim tarihi,08.10.2009.

<http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/06Özdevecioglu.pdf>, erişim tarihi 02.12.2009.

<http://sbe.dumlupinar.edu.tr/15/139-160.pdf>, erişim tarihi 13.08.2009.

<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TT00232.pdf>, erişim tarihi, 09.12.2009.

[http://tr.wikipedia.org/wiki/Piaget's\\_Teorisi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Piaget's_Teorisi), 05.10.2010.

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf>,06.11.2009

[http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite\\_08.pdf](http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite_08.pdf), erişim tarihi 06.11.2009

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/EHSM/1024/unite08.pdf>,06.11.2009.

<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1910.pdf>, erişim tarihi 07.07.2009.

<http://www.duygualaniz.com/index.asp?SayfaID=26>., erişim tarihi 27.10.2010.

<http://www.enneagram.com.tr/Enneagram.aspx>, erişim tarihi, 28.07.2012.

<http://www.frmda.com/form/felsefe-grubu/kithilik-t82325.0.html;wap2=>, erişim tarihi,09.12.2009.

[http://www.memurlar.net/common/documents/3548/657\\_15062012.htm](http://www.memurlar.net/common/documents/3548/657_15062012.htm), 22.08.2012.

<http://www.pdrceyiz.biz/george-kelly8217nin-kisisel-yapilar-kurami-t4973.html>, erişim tarihi,07.10.2010.

<http://www.saglikkutuphanesi.com/RuhiSa%C4%9Fl%C4%B1%C4%9F%C4%B1iibiiPsikoloji/Davran%C4%B1%C5%9F%C3%A7%C4%B1iYakla%C5%9F%C4%B1mii1339.htm>, erişim tarihi 01.10.2010.

**EKLER**

Ek-1) Anket (388 Adet)

Ek-2) Anket Uygulama İzin Yazısı (2 Adet)

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Yrd.Doç.Dr.Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yürüttüğüm yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı; iş tatmini ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Verileri toplayabilmek için sizlere 18 sorudan oluşan kişisel bilgi sorularını, 25 sorudan oluşan beş faktör kişilik özelliği anketini ve 40 sorudan oluşan iş tatmini anketini sunuyorum. Cevaplarınız, yalnızca araştırma amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. İçten vereceğiniz cevaplarla araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Cennet DEMİR  
İnönü Üniversitesi SBE  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### 1.KİŞİSEL BİLGİ SORULARI

<b>1. Cinsiyetiniz?</b> Bay ( )                      Bayan ( )	<b>2. Yaşınız? .....</b>
<b>3. Medeni Durumunuz?</b> Evli ( )              Bekâr ( )              Diğer ( )	<b>4. Çocuk sayısı ?</b> 0 ( )                      1-2 ( )                      3 ve üzeri ( )
<b>5. Eşiniz çalışıyor mu?</b> Evet ( )                      Hayır ( )	<b>6. Doğum yeriniz?</b> Üniversitenin bulunduğu şehir veya ilçe ( ) Diğer ( )
<b>7.Oturduğunuz ev?</b> Kendi Evi ( )              Kira ( )              Lojman ( ) Konukevi ( )	<b>8. Eğitim Durumunuz?</b> İlköğretim ( )              Lise ( )              Ön lisans ( ) Lisans ( )              Yüksek Lisans ( )              Diğer ( )
<b>9-Çalışma Statünüz?</b> Kadrolu idari personel ( ) Sözleşmeli idari personel ( )              Diğer ( )	<b>10. Aylık geliriniz (TL) ?</b> 700'den az ( )              700-949 ( )              950-1199 ( ) 1200-1449 ( )              1450 ve yukarı ( )
<b>11.Bu Kurumdaki iş deneyiminiz ?</b> .....(Yıl)	<b>12.Toplam İş deneyiminiz ?</b> .....(Yıl)
<b>13-Son bir yıl içinde işe gelmediğiniz gün sayısı (izinler hariç) .....(gün)</b>	<b>14.Son bir yılda işe geç geldiğiniz gün sayısı? .....(gün)</b>
<b>15.Kadro ünvanınız?</b> .....	<b>16.Göreviniz?</b> .....
<b>17. İdari Hizmet sınıfınız ?</b> Genel İdari Hizmetler Sınıfı – Yönetici ( ) Genel İdari Hizmetler Sınıfı – Memur ( ) Sağlık Hizmetler Sınıfı ( ) Teknik Hizmetler Sınıfı ( ) Yardımcı Hizmetler Sınıfı ( )              Diğer ( )	<b>18. Çalıştığınız birim?</b> Fakülte ( ) Yüksekokul ( ) Daire Başkanlığı ( ) Araştırma Merkezi ( ) Diğer ( )

LÜTFEN DİĞER SAYFAYA GEÇİNİZ

## 2. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİĞİ ANKETİ

	1- Hiç Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Fikrim Yok	4- Katılıyorum	5- Tamamen Katılıyorum
<p><b>Açıklama:</b> Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi verilen ölçek üzerinde ilgili rakamı işaretleyiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir.</p> <p>Seçenekler: 1- Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Fikrim yok, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.</p> <p><b>Size uygun olan seçeneğe “X” işareti koyunuz.</b></p>					
Kendimi					
1. <b>Konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı,</b> topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
2. <b>Yarışmacı, baskın,</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
3. <b>Girişken</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
4. <b>Sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan</b> biri olarak görürüm	01	02	03	04	05
5. <b>Çekingen, sessiz, yalnızlığı seven, mesafeli, bireyseli</b> birisi olarak görürüm .	01	02	03	04	05
Kendimi,					
6. <b>Başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı , verici, geçimli, yumuşak kalpli</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
7. <b>Eleştiriye açık</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
8. <b>Önyargısız</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
9. Olaylar karşısında <b>sakin, serin kanlı</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
10. <b>Dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
Kendimi,					
11. <b>Düzenli, dikkatli, titiz</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
12. <b>Sorumluluk sahibi, güvenilir</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
13. <b>Amaçlı, başarı motivasyonu yüksek</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
14. <b>Kurallara bağlı, temkinli</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
15. <b>Maceracı, aklına geleni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
Kendimi,					
16. <b>Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
17. <b>Kararsız, güvensiz, alıngan,</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
18. <b>Kendinden memnun olmayan</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
19. Duygusal açıdan <b>istikrarlı</b> olan birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
20. En zor durumlarda bile <b>sabırlı olabilen</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
Kendimi,					
21. <b>Analitik düşünen, araştırmacı, birisi</b> olarak görürüm.	01	02	03	04	05
22. <b>Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi</b> olarak görürüm.	01	02	03	04	05
23. <b>Zeki</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
24. <b>Sanatçı ruhlu, duygulu</b> birisi olarak görürüm.	01	02	03	04	05
25. <b>Hassas, ince ruhlu, nazik</b> biri olarak görürüm.	01	02	03	04	05

LÜTFEN DİĞER SAYFAYA GEÇİNİZ

### 3. İŞ TATMİNİ ANKETİ

Açıklama: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi verilen ölçek üzerinde ilgili rakamı işaretleyiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir.	1- Hiç katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Fikrim Yok	4- Katılıyorum	5- Tamamen Katılıyorum
Seçenekler: 1- Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.					
<b>Size uygun olan seçeneğe "X" işareti koyunuz.</b>					
<b>İŞİN NİTELİĞİNDEN MEMNUNİYET</b>					
1. Yaptığım iş eğitimime uygundur.	01	02	03	04	05
2. Yaptığım iş kişiliğime uygundur.	01	02	03	04	05
3. Bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	01	02	03	04	05
4. Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabiliyorum.	01	02	03	04	05
5. Yaptığım iş kişisel gelişimime katkı sağlamaktadır.	01	02	03	04	05
6. Yaptığım işi anlamlı ve değerli buluyorum.	01	02	03	04	05
<b>YÖNETİCİ VE YÖNETİM POLİTİKALARINDAN MEMNUNİYET</b>					
7. Yöneticim güvene dayalı, şeffaf ilişkiler kurulmasını destekler.	01	02	03	04	05
8. Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durulur.	01	02	03	04	05
9. Yenilikçi ve yaratıcı girişimleri, birim içinde teşvik eder.	01	02	03	04	05
10. Çalışanlarına destek verir, rehberlik eder, bilgi ve deneyimini paylaşır.	01	02	03	04	05
11. Çalışanlarına karşı tutumu, güven verici ve saygılıdır.	01	02	03	04	05
12. Çatışmaların çözümünde tarafsız ve adildir.	01	02	03	04	05
<b>İŞ ARKADAŞLARINDAN MEMNUNİYET</b>					
13. İş arkadaşları arasında, işbirliği, yardımlaşma ve güvene dayalı ilişkiler mevcuttur.	01	02	03	04	05
14. İş arkadaşlarım saygılı ve nezaketlidir.	01	02	03	04	05
15. İş arkadaşlarım sahip oldukları bilgiyi paylaşır.	01	02	03	04	05
16. İş arkadaşlarım her türlü ayırmacılığa karşıdır.	01	02	03	04	05
17. İş konusunda herkes kendi üstüne düşen sorumluluğu yerine getirir.	01	02	03	04	05
<b>ÇALIŞMA ORTAMINDAN MEMNUNİYET</b>					
18. Fiziki ortamdan (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, v.s) memnunum.	01	02	03	04	05
19. Çalışma ortamındaki yerleşim düzeni işimi daha iyi yapmamı sağlamaktadır.	01	02	03	04	05
20. İş ortamımda işimi iyi yapabilmek için gerekli donanım ve ekipman bulunmaktadır.	01	02	03	04	05
<b>YÜKSELME/TERFİ OLANAKLARINDAN MEMNUNİYET</b>					
21. Görevde yükseltmelerde görevdeki başarı dikkate alınmaktadır.	01	02	03	04	05
22. Kurum içi terfi ve atamalarda adil ve tarafsızlık ilkesine uyulmaktadır.	01	02	03	04	05
23. Görevde yükselme beklentilerimi gerçekleştirebilme imkanı bulunmaktadır.	01	02	03	04	05
<b>ÖDEME İMKANLARINDAN MEMNUNİYET</b>					
24. Maaşım, eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygundur.	01	02	03	04	05
25. Maaşım, yetki ve sorumluluklarıma uygundur.	01	02	03	04	05
26. Diğer kurumlarda çalışan emsallerimle karşılaştırıldığında adil ve ödeme yapılmaktadır.	01	02	03	04	05
27. Maaşımdan ve toplam gelirimden memnunum.	01	02	03	04	05
<b>ÖDÜLLENDİRME OLANAKLARINDAN MEMNUNİYET</b>					
28. Ödül için belirlenen hedef ve kriterler açık olarak belirlenmiştir.	01	02	03	04	05
29. Ödül ve ceza sistemi adil olarak işlemektedir.	01	02	03	04	05
30. Çalışanların başarıları ödüllendirilmektedir.	01	02	03	04	05
<b>SOSYAL İMKANLARDAN MEMNUNİYET</b>					
31. Kurumun sosyal imkanları (ulaşım, sağlık, lojman, kreş, spor tesisleri, yemek hizmeti, kafeterya, kütüphane, internet olanakları vb.) beklentileri karşılamaktadır.	01	02	03	04	05
32. Çalışanlara sağlanan sosyal olanaklardan tüm çalışanlar eşit imkanlarda yararlanmaktadır.	01	02	03	04	05
<b>İŞ GÜVENLİĞİNDEN MEMNUNİYET</b>					
33. Olağanüstü durumlar dışında, işimi kaybetmeyeceğime inanıyorum.	01	02	03	04	05
34. İşimin bana sağladığı güvenlik derecesinden memnunum.	01	02	03	04	05
<b>KURUM İÇİ İLETİŞİM ORTAMINDAN MEMNUNİYET</b>					
35. Kurum içi etkin iletişim yöntem ve araçları bulunmaktadır (toplantı, duyuru, yayınlar vb.)	01	02	03	04	05
36. Çalışanlar arasında açık ve paylaşımaya yönelik bir iletişim vardır.	01	02	03	04	05
37. Kurumun hedef ve performansı ile ilgili çalışanlara düzenli bilgi verilmektedir.	01	02	03	04	05
<b>KURUM İMAJINDAN MEMNUNİYET</b>					
38. Bu kurum benim için bir prestij kaynağıdır.	01	02	03	04	05
39. Bu kurum diğer benzer kurumlar arasında saygın bir yeri olduğu inancındayım.	01	02	03	04	05
40. Kurumsal etik yaklaşımıyla örnek bir kurumdur.	01	02	03	04	05



