

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ VE KİŞİLİK TİPİ İLİŞKİSİ:  
VALİ YARDIMCILARINA YÖNELİK KURAMSAL VE  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa ÖZARSLAN**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**Konya–2010**



**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ VE KİŞİLİK TİPİ İLİŞKİSİ:  
VALİ YARDIMCILARINA YÖNELİK KURAMSAL VE  
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa ÖZARSLAN**

**DOKTORA TEZİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Adem ÖĞÜT**

**Konya–2010**



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Mustafa ÖZARSLAN



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Mustafa ÖZARSLAN tarafından hazırlanan Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma başlıklı bu çalışma ...../...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Adem ÖĞÜT	Başkan	.....
Prof.Dr. Mehmet Şerif ŞİMŞEK	Üye	.....
Prof.Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ	Üye	.....
Prof.Dr. Adnan ÇELİK	Üye	.....
Doç.Dr. Rıfat İRAZ	Üye	.....

## ÖNSÖZ

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora çalışması olarak düzenlenen bu tezin; vali yardımcılarının kişilik tipleri ve demografik özellikleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlanmaktadır. Bu çalışmamız Vali Yardımcılarının kişilik tiplerini ve iş tatminlerinin düzeylerini belirleyerek, iş tatminlerini oluşturan unsurlar üzerinde düşünme, tartışma ve bu konuda araştırma yapacak kişilere katkı verecektir. İçişleri Bakanlığına ve akademik hayata ışık tutacağı, Mülki İdarenin geliştirilmesinde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmalarım boyunca her türlü desteğini gördüğüm ve bilgi birikimi ile beni yönlendiren değerli danışmanım Prof. Dr. Adem ÖĞÜT'e, istatistiksel analizlerde yardımcı olan Nevşehir Üniversitesi Öğretim Görevlisi Metin KAPLAN'a, tablo ve grafiklerin hazırlanmasında yardımcı olan Sürmene Kaymakamlık çalışanı Mustafa BİBER'e, beni yüreklendiren ve her aşamasında benden manevi desteğini esirgemeyen eşim Reva Beray ÖZARSLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	I
TEZ KABUL FORMU .....	II
ÖNSÖZ .....	III
ÖZET .....	IV
SUMMARY .....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VI
TABLolar LİSTESİ .....	VII
GRAFİKLER LİSTESİ .....	X

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

### BÖLÜM 1

<b>KİŞİLİK</b> .....	<b>13</b>
1.1. Kişilik Kavramı ve Özellikleri .....	13
1.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler .....	18
1.2.1. Biyolojik Faktörler .....	20
1.2.2. Kültürel Faktörler .....	21
1.2.3. Ailesel Faktörler .....	22
1.2.4. Sosyalleşme Süreci ve Sosyal Yapı Faktörleri .....	23
1.2.5. Mevcut Durumsal Faktörler .....	25
1.2.6. Coğrafi Faktörler .....	26
1.3. Tip Kavramı ve Kişilik Kuramları .....	27
1.3.1. Psikanalizci Kuramlar (Psiko Analitik, Psiko Dinamik) .....	30
1.3.1.1. Sigmund Freud: Psikanaliz .....	30
1.3.1.2. Alfred Adler: Bireysel Psikoloji .....	31
1.3.1.3. Karen Horney: Nevrozlar ve İnsan Gelişimi .....	33
1.3.1.4. Erich Fromm: Özgürlükten Kaçış .....	34
1.3.1.5. Carl Gustav Jung: Analitik Psikoloji .....	35
1.3.2. Davranışçı (Sosyal Öğrenme) Kuramlar .....	36
1.3.2.1. Julian B. Rotter: Denetim Odağı Tiplemeşi .....	37

1.3.3.	İnsancıl (Hümanist) Kuramlar .....	40
1.3.3.1.	Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Kuramı ...	40
1.3.3.2.	Carl R. Rogers: Birey Merkezli Yaklaşım .....	42
1.3.4.	Araştırma Odaklı Kuramlar .....	42
1.3.4.1.	M. Friedman ve R.H. Rosenman: A ve B Tipi Kişilik ....	44
1.3.4.2.	Raymond B. Cattell: Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı .....	50
1.3.4.3.	Hans J. Eysenck: Biyolojik Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı .....	51
1.3.4.4.	Robert R. McCrea ve Paul T. Costa: Beş Büyük Kişilik Boyutu Modeli .....	52
1.4.	Kişisel Farklılıklar .....	56
1.5.	Kişilik Ölçüm Yöntemleri .....	59
1.6.	Kişilik ve Çalışma Hayatı Arasındaki İlişki .....	64
1.6.1.	Kişiliğin İş Yaşamındaki Önemi .....	65
1.6.2.	Kişilik İle Yapılan İş Arasındaki Uyumun Faydaları.....	67
1.6.3.	Kişilik ve Meslek Arasındaki İlişki .....	69
1.6.4.	İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri .....	70

## BÖLÜM 2

<b>İŞ TATMİNİ</b> .....	<b>72</b>	
2.1.	İş Tatmini Kavramı .....	72
2.2.	İş Tatmininin Önemi .....	74
2.2.1.	İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti .....	75
2.2.2.	Personel Açısından İş Tatmininin Önemi .....	78
2.2.3.	Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi .....	80
2.2.4.	Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi .....	81
2.3.	İş Tatminini Etkileyen ve Belirleyen Faktörler .....	82
2.3.1.	İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler .....	82
2.3.1.1.	Cinsiyet ve Medeni Durum .....	83
2.3.1.2.	Yaş .....	84
2.3.1.3.	Eğitim Durumu .....	85



2.3.1.4.	Mesleki Düzey (Statü - Unvan) .....	85
2.3.1.5.	Kıdem .....	87
2.3.1.6.	Kişilik .....	87
2.3.1.7.	Zeka ve Yetenek .....	93
2.3.2.	İş Tatminini Belirleyen Örgütsel Faktörler .....	95
2.3.2.1.	Fiziksel Özellikler .....	95
2.3.2.2.	Ücret Düzeyi .....	96
2.3.2.3.	İş Arkadaşları .....	97
2.3.2.4.	İlerleme (Terfi) İmkânları .....	99
2.3.2.5.	Yönetim Tarzı .....	99
2.3.2.6.	İletişim .....	101
2.3.2.7.	Takdir Edilme .....	102
2.3.2.8.	İşin Özelliği .....	103
2.3.2.9.	Örgüt Kültürü .....	105
2.4.	İş Tatmininin Motivasyon, Performans ve Moral Kavramı İle İlişkisi .....	107
2.4.1.	İş Tatmini İle Motivasyon İlişkisi .....	107
2.4.2.	İş Tatmini İle Performans İlişkisi .....	109
2.4.3.	İş Tatmini İle Moral İlişkisi .....	113
2.5.	Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler .....	114
2.5.1.	Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	116
2.5.2.	Frederick Herzberg'in Çift Etmen Teorisi .....	117
2.5.3.	Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	120
2.5.4.	Alderfer'in Erg Teorisi .....	120
2.6.	Performans ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler .....	121
2.6.1.	Victor Vroom'un Beklenti Teorisi .....	121
2.6.2.	Lawler ve Porter'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi .....	122
2.6.3.	J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	124
2.6.4.	Locke'un Amaç Teorisi .....	124
2.6.5.	İlişkili Küme (Sosyal Etki) Teorisi .....	125
2.7.	Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri .....	128
2.7.1.	Ayrılma .....	128

2.7.2.	Sesini Yükseltme .....	128
2.7.3.	Bağlılık .....	128
2.7.4.	Kayıtsızlık .....	128
2.8.	İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	129
2.9.	İş Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	132
2.9.1.	Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	133
2.9.1.1.	Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar .....	133
2.9.1.2.	Engelleme .....	134
2.9.1.3.	Stres Tepkileri .....	135
2.9.1.4.	Tükenmişlik .....	136
2.9.1.5.	Umursamazlık .....	137
2.9.1.6.	Yabancılaşma .....	138
2.9.2.	Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	139
2.9.2.1.	Devamsızlık .....	139
2.9.2.2.	Personel Devri .....	140
2.9.2.3.	İş Uyuşmazlıkları .....	142

### **BÖLÜM 3**

<b>KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....</b>	<b>143</b>
---	------------

### **BÖLÜM 4**

<b>ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ ve KİŞİLİK TİPİ İLİŞKİSİ: VALİ YARDIMCILARINA YÖNELİK KURUMSAL ve UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>154</b>	
4.1.	Araştırmanın Amacı .....	154
4.2.	Araştırmanın Önemi .....	155
4.3.	Araştırmanın Önkabulleri (Varsayımları) ve Kısıtları .....	156
4.4.	Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi (Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistikî Teknikler) .....	157
4.4.1.	Kişisel Bilgi Formu .....	157
4.4.2.	A ve B Tipi Davranış Değişkeni .....	158
4.4.3.	İş Tatmini Değişkeni .....	160

4.5.	Araştırmanın Kapsamı .....	162
4.6.	Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi .....	162
4.7.	Evren ve Örneklem .....	163
4.8.	Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....	163
4.9.	Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	164
4.10.	Araştırmanın Hipotezleri .....	166
4.10.1.	Kişilik Tipleri İle İş Doyumlarına İlişkin Araştırma Hipotezleri .....	166
4.10.2.	Demografik Değişkenler İle İş Tatminlerine İlişkin Hipotez Tezleri .....	167
4.11.	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	168
4.11.1.	Vali Yardımcılarıyla İlgili Demografik Bulgular .....	169
4.11.1.1.	Vali Yardımcıların Kişilik Tipine Göre Dağılımı .....	169
4.11.1.2.	Vali Yardımcıların Yaşına Göre Dağılımı .....	169
4.11.1.3.	Vali Yardımcıların Cinsiyetine Göre Dağılımı .....	170
4.11.1.4.	Vali Yardımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	170
4.11.1.5.	Vali Yardımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılımı .....	171
4.11.1.6.	Vali Yardımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	171
4.11.1.7.	Vali Yardımcıların Mülki İdaredeki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı .....	171
4.11.1.8.	Vali Yardımcıların Aldıkları Toplam Takdirname Sayısına Göre Dağılımı .....	172
4.11.1.9.	Vali Yardımcıların Doğum Yeri Bölgesine Göre Dağılımı .....	172
4.11.1.10.	Vali Yardımcılarının 1.Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumuna Göre Dağılım .....	173
4.11.1.11.	Vali Yardımcılarının Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	173
4.11.1.12.	Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısına Göre Dağılımı .....	174
4.11.1.13.	Görev Yapılan İlin Sınıfına Göre Dağılımı .....	174
4.11.1.14.	Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısına Göre Dağılımı .....	175

4.11.1.15.Eşin Gelir Getirici Bir İşte (SGK'lı) Çalışma Durumuna Göre Dağılımı .....	175
4.11.1.16.Kendi Geçimini Sağlayan (SGK'lı) Çocuk Sayısına Göre Dağılımı .....	176
4.11.2. Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bilgilerin Değerlendirilmesi ve Analizi .....	176
4.11.2.1. Vali Yardımcılarının Genel İş Doyum Puanlarına Göre Dağılımı .....	177
4.11.2.2. İş Doyum Değişkeninin Ortalama Değerleri Dikkate Alınarak Önem Derecelerine Göre Sıralanması .....	180
4.11.2.3. Vali Yardımcılarının İş Tatmin Düzeylerinin Alt Faktörlerine İlişkin Bilgiler .....	182
4.11.2.3.1. İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından	183
4.11.2.3.2. Bağımsız Çalışma Olanağı Bulunması Bakımından...	184
4.11.2.3.3. Ara sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması Bakımından	186
4.11.2.3.4. İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi Bakımından .....	187
4.11.2.3.5. Yöneticinin Emrindeki Kişileri İdare Tarzı Bakımından .....	189
4.11.2.3.6. Yöneticilerin Karar Vermedeki Başarısı Bakımından	190
4.11.2.3.7. Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı Bakımından .....	192
4.11.2.3.8. Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından .....	193
4.11.2.3.9. Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Bakımından .....	195
4.11.2.3.10. Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması Bakımından .....	197
4.11.2.3.11. Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı Bakımından .....	198
4.11.2.3.12. Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli Bakımından ..	200
4.11.2.3.13. Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret Bakımından ...	201

4.11.2.3.14. Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması Bakımından .....	203
4.11.2.3.15. Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması Bakımından .....	204
4.11.2.3.16. Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması Bakımından .....	206
4.11.2.3.17. Çalışma Şartları Bakımından .....	207
4.11.2.3.18. Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu Bakımından .....	208
4.11.2.3.19. Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme Bakımından ..	210
4.11.2.3.20. Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi Bakımından .....	212
4.11.3. Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi İle İş Doyumları Arasındaki Farklılıkların Tespit Edilmesine Yönelik Analiz Bulguları ....	213
4.11.3.1. İş Doyumu Düzeyinin Kişilik Tipi Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu .....	214
4.11.3.2. İş Doyumu Düzeyinin Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu .....	216
4.11.3.3. İş Doyumu Düzeyinin Medeni Durum Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu .....	216
4.11.3.4. İş Doyumu Düzeyinin Çocuk Sahibi Olma Durumu Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu .....	217
4.11.3.5. İş Doyumu Düzeyinin 1. Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumu Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu ....	218
4.11.3.6. İş Doyumu Düzeyinin Eğitim Durumu Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	219
4.11.3.7. İş Doyumu Düzeyinin Doğum Yeri Bölgesi Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	220
4.11.3.8. İş Doyumu Düzeyinin Yaş Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	221
4.11.3.9. İş Doyumu Düzeyinin Hizmet Süresi Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	222

4.11.3.10.İş Doyumu Düzeyinin Çocuk Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	223
4.11.3.11.İş Doyumu Düzeyinin Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	224
4.11.3.12.İş Doyumu Düzeyinin Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	225
4.11.3.13.İş Doyumu Düzeyinin Görev Yapılan İlin Sınıfı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	226
4.11.3.14.İş Doyumu Düzeyinin Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	227
4.11.3.15.İş Doyumu Düzeyinin Alınan Toplam Takdirname Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu .....	228
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	230
EKLER .....	256
KAYNAKÇA .....	261
ÖZGEÇMİŞ .....	283



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mustafa ÖZARSLAN	Numarası 034127001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Adem Ögüt	
Tezin Adı		Örgütlerde Kişilik Tipi ve İş Tatmini İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma	

### ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı İçişleri Bakanlığı bünyesinde 81 ilde çalışan vali yardımcılarının iş doyumunun kişilik tipine (A tipi / B tipi) göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Alt amaçlar olarak ise; vali yardımcılarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi demografik özellikleri ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Literatüre uygun olarak hazırlanan anket formu; demografik bilgiler, A tipi kişilik ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği olmak üzere üç bölüm olarak tasarlanmıştır. SPSS 13.0 programı ortamında analizler yapılmıştır. Kişilik tipi ve demografik özellikler ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş, istatistiksel anlamda bir ilişki bulunamamıştır. Vali yardımcılarının büyük çoğunluğunun A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmüştür. Vali yardımcılarının iş doyumlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Vali yardımcılarının iş doyumunu ile ilgili önermelerin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, aritmetik ortalamaları yüksek olanlardan birinci sırada “sosyal statü”, ikinci sırada “sosyal hizmetler” ve üçüncü sırada “yetki” yer almıştır. İş doyum aritmetik ortalamaları düşük olan önermeler ise “kendi kararlarını uygulama özgürlüğü”, “bağımsız çalışabilme” ve “görevde yükselme” olarak tespit edilmiştir.



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Mustafa ÖZARSLAN	Numarası 034127001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Adem Ögüt	
Tezin Adı		Personality type and Job Satisfaction relation in Organizations:A Theoretical and Applied research devoted to Deputy Governors.	

### SUMMARY

The main objective of this Project is to research whether the job satisfaction of Deputy Governors' who work in 81 governorship within the body of Ministry of Internal Affairs differs according to personality type ( A type / B type).And for sub objectives,to introduce if there is statistically distinct difference between deputy governors' demographic characteristics such as age,gender,marital status,state of having a child,education level and length of employment and their job satisfaction levels.In this study overall survey techniques have been used as a data collection method. The survey sheet that has been prepared according to its rules has been devised in three parts as demographic datas,A type personality scale and job satisfaction scale.Analyses have been made in the environment of program SPSS 13.0.The relations between the Personality Type,demographic characteristics and job satisfaction have been analysed and no statistical relation has been found.It has been seen that most of Deputy Governors has A type personality.It has been determined that Deputy Governors' Job satisfaction is on medium extent.When the Arithmetic means of propositions related to Deputy Governors' job satisfaction is cosidered, between those which have high arithmetic mean 'social statu' comes up the first, 'social services' comes up the second and 'authority' comes up the third. 'Freedom of implementing ones decision', 'Stand-Alone', and 'Career Advancement' is determined as Propositions that have low job satisfaction arithmetic means.



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil-1.1: Kişiliği Belirleyen Faktörler	19
Şekil-2.1: Müşteri/Çalışan Tatmini Ölçüm Modeli	77
Şekil-2.2: İş Doyum Performans İlişkisi	110
Şekil-2.3: İş Doyum İle Performans İlişkisi	111
Şekil-2.4: İş Doyum ve Performans Modeli	112
Şekil-2.5: Motivasyon Süreci	115
Şekil-2.6: İş Doyum Süreci	123
Şekil-2.7: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler	129
Şekil-2.8: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi	130
Şekil-2.9: İş Tatminine Götüren Başarım Modeli	131
Şekil-2.10: Mobley, Horner ve Hollingworth'ün İş Tatmini ve Personel Devri Modeli	141
Şekil-4.1: Kişilik Tipleri ile Vali Yardımcılarının İş Doyumlarına Yönelik Varsayımları	157

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Eşdeğer Görev Cetveli	8
Tablo-1.1: Catell'in Kişilik Tipini Oluşturan Boyutlar	50
Tablo-1.2: Büyük Beşli Kişilik Faktörleri	52
Tablo-2.1: Üretim ve Hizmet Sektörleri Arasındaki Farklılıklar	78
Tablo-4.1: Kişilik Tipine Göre Dağılım	169
Tablo-4.2: Yaşa Göre Dağılım	170
Tablo-4.3: Cinsiyete Göre Dağılım	170
Tablo-4.4: Medeni Duruma Göre Dağılım	170
Tablo-4.5: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım	171
Tablo-4.6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım	171
Tablo-4.7: Mülki İdaredeki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılım	172
Tablo-4.8: Aldıkları Toplam Takdirname Sayısına Göre Dağılım	172
Tablo-4.9: Doğum Yeri Bölgesine Göre Dağılım	173
Tablo-4.10: 1.Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumuna Göre Dağılım	173
Tablo-4.11: Çocuk Sayısına Göre Dağılım	174
Tablo-4.12: Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısına Göre Dağılım	174
Tablo-4.13: Görev Yapılan İlin Sınıfına Göre Dağılım	175
Tablo-4.14: Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısına Göre Dağılım	175
Tablo-4.15: Eşin Gelir Getirici Bir İşte (SGK'lı) Çalışma Durumuna Göre Dağılım	176
Tablo-4.16: Kendi Geçimini Sağlayan (SGK'lı) Çocuk Sayısına Göre Dağılım	176
Tablo-4.17: Genel İş Doyum Puanlarına Göre Dağılım	178
Tablo-4.18: Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeyi	179
Tablo-4.19: Genel İş Doyumu Yüzdeleri	179
Tablo-4.20: İş Doyumuna İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri Dikkate Alınarak Önem Derecelerine Göre Sıralanması	181
Tablo-4.21: İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi	183
Tablo-4.22: Bağımsız Çalışma Olanığı Bulunması	185
Tablo-4.23: Arasına Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması	186

Tablo-4.24: İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi	188
Tablo-4.25: Valilerin Vali Yardımcılarını İdare Tarzı	189
Tablo-4.26: Valilerin Karar Vermedeki Başarısı	191
Tablo-4.27: Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı	192
Tablo-4.28: Sabit Bir İş Sağlaması	194
Tablo-4.29: Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi	196
Tablo-4.30: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması	197
Tablo-4.31: Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı	199
Tablo-4.32: Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli	200
Tablo-4.33: Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret	202
Tablo-4.34: Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması	203
Tablo-4.35: Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması	205
Tablo-4.36: Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması	206
Tablo-4.37: Çalışma Şartları Bakımından	207
Tablo-4.38: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu	209
Tablo-4.39: Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme	211
Tablo-4.40: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi	212
Tablo-4.41: İş Doyumu Düzeylerinin Kişilik Tipine Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)	214
Tablo-4.42: İş Doyumu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)	216
Tablo-4.43: İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)	217
Tablo-4.44: İş Doyumu Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)	217
Tablo-4.45: İş Doyumu Düzeylerinin 1. Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)	218
Tablo-4.46: Bağımsız Örneklemeler (Eğitim Düzeyi) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	219
Tablo-4.47: Gruplara(Eğitim Düzeyi) İlişkin İstatistikler	219

Tablo-4.48: Bağımsız Örneklemeler (Doğum Yeri Bölgesi) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	220
Tablo-4.49: Gruplara (Doğum Yeri Bölgesi) İlişkin İstatistikler	220
Tablo-4.50: Bağımsız Örneklemeler (Yaş) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	221
Tablo-4.51: Gruplara (Yaş) İlişkin İstatistikler	221
Tablo-4.52: Bağımsız Örneklemeler (Hizmet Süresi) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	222
Tablo-4.53: Gruplara (Hizmet Süresi) İlişkin İstatistikler	222
Tablo-4.54: Bağımsız Örneklemeler (Çocuk Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	223
Tablo-4.55: Gruplara (Çocuk Sayısı) İlişkin İstatistikler	223
Tablo-4.56: Bağımsız Örneklemeler (Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	224
Tablo-4.57: Gruplara (Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı) İlişkin İstatistikler	224
Tablo-4.58: Bağımsız Örneklemeler (Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	225
Tablo-4.59: Gruplara (Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı) İlişkin İstatistikler	225
Tablo-4.60: Bağımsız Örneklemeler (Görev Yapılan İlin Sınıfı) için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	226
Tablo-4.61: Gruplara (Görev Yapılan İlin Sınıfı) İlişkin İstatistikler	227
Tablo-4.62: Bağımsız Örneklemeler (Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	227
Tablo-4.63: Gruplara (Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu) İlişkin İstatistikler	228
Tablo-4.64: Bağımsız Örneklemeler (Alınan Toplam Takdirname Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu	229
Tablo-4.65: Gruplara (Alınan Toplam Takdirname Sayısı) İlişkin İstatistikler	229

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-4.1: Genel İş Doyum Puanlarına Göre Dağılım	178
Grafik-4.2: Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeyi	179
Grafik-4.3: Genel İş Doyumu Yüzdeleri	180
Grafik-4.4: İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi (Frekans)	184
Grafik-4.5: İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi (Yüzde)	184
Grafik-4.6: Bağımsız Çalışma Olanağı Bulunması (Frekans)	185
Grafik-4.7: Bağımsız Çalışma Olanağı Bulunması (Yüzde)	186
Grafik-4.8: Arasına Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması (Frekans)	187
Grafik-4.9: Arasına Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması (Yüzde)	187
Grafik-4.10: İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi (Frekans)	188
Grafik-4.11: İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi (Yüzde)	188
Grafik-4.12: Valilerin Vali Yardımcılarını İdare Tarzı (Frekans)	189
Grafik-4.13: Valilerin Vali Yardımcılarını İdare Tarzı (Yüzde)	190
Grafik-4.14: Valilerin Karar Vermedeki Başarısı (Frekans)	191
Grafik-4.15: Valilerin Karar Vermedeki Başarısı (Yüzde)	191
Grafik-4.16: Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı (Frekans)	193
Grafik-4.17: Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı (Yüzde)	193
Grafik-4.18: Sabit Bir İş Sağlaması (Frekans)	194
Grafik-4.19: Sabit Bir İş Sağlaması (Yüzde)	195
Grafik-4.20: Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi (Frekans)	196
Grafik-4.21: Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi (Yüzde)	196
Grafik-4.22: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması (Frekans)	198
Grafik-4.23: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması (Yüzde)	198

Grafik-4.24: Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı (Frekans)	199
Grafik-4.25: Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı (Yüzde)	199
Grafik-4.26: Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli (Frekans)	201
Grafik-4.27: Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli (Yüzde)	201
Grafik-4.28: Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret (Frekans)	202
Grafik-4.29: Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret (Yüzde)	202
Grafik-4.30: Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması (Frekans)	203
Grafik-4.31: Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması (Yüzde)	204
Grafik-4.32: Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması (Frekans)	205
Grafik-4.33: Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması (Yüzde)	205
Grafik-4.34: Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması (Frekans)	206
Grafik-4.35: Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması (Yüzde)	207
Grafik-4.36: Çalışma Şartları Bakımından (Frekans)	208
Grafik-4.37: Çalışma Şartları Bakımından (Yüzde)	208
Grafik-4.38: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu (Frekans)	209
Grafik-4.39: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu (Yüzde)	210
Grafik-4.40: Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme (Frekans)	211
Grafik-4.41: Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme (Yüzde)	211
Grafik-4.42: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi (Frekans)	213
Grafik-4.43: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi (Yüzde)	213

## GİRİŞ

Günümüzde örgütü başarıya ulaştırmanın yolu, etkin insan kaynakları yönetimidir. Örgüt içi çalışanların veya yöneticilerin farklı davranışlar sergilemesinde etkili olan kişilik özelliklerinin bilinmesi, örgüt başarısı için gereklidir. Bu doğrultuda, örgütsel davranış ve bu kavramın içinde olan yönetsel davranıştan ve davranışlara etki eden kişilik özellikleri ayrıntılı olarak incelenmelidir.

Bireyin içinden ve dışından, çok farklı kaynaklardan ileri gelen çok sayıdaki uyarıcının neden olduğu tepkilerin her türlü, davranışın kapsamını oluşturur. Bireyin bedensel ve zihinsel yetenekleri, kişisel özellikleri ve duygusal mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştirdiği çok sayıdaki fiil ve eylemler ile çeşitli sözlü ve sözsüz mesajlar taşıyan bedensel hareketlerin tamamı, davranışları meydana getiren tepkiler topluluğudur. Davranış kapsamına giren insan faaliyet ve hareketleri çok çeşitlilik gösterir. Buna göre, gözlenebilen, kaydedilebilen ve ölçülebilen bütün etkinlikler davranış tanımı içerisinde düşünülebilir (Eroğlu, 2000: 13).

İnsan davranışı bir bütündür. Bütün davranışlar da iki ögenin ürünüdür (Eren, 2004: 218).

Bunlar,

- Davranışta bulunan kişinin yapısı (kişiliği)
- Onun içinde bulunduğu durum ve bu durumun özelliklerine ilişkindir.

İnsanlardan oluşan bir örgüt yapısı kurarken, bireylerin tutum ve davranışları göz önüne alınmalıdır. Tutum, bireyin, belirli bir objeye veya bir kimseye karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu oluşan inanç ve duygularını gösterirken; davranış, bireylerin ve grupların belirli durumlar karşısında gösterdikleri tepki ve seçtikleri hareket tarzı anlamına gelmektedir. Örgütleri oluşturan bireylerin davranışları, kişilik özellikleri yanında, örgüt içindeki statüsüne ve bu statünün gerektirdiği role de bağlıdır (Ülgen, 1974: 184).

Eskiden organizasyonlar arasındaki farkı yaratan teknoloji idi. Teknolojik gelişmeye ayak uyduramayan organizasyonların hayatta kalması zaten imkânsız. Dolayısıyla hayatta kalmayı başarabilen organizasyonlar arasındaki farkı yaratan unsur, teknoloji olmaktan çıkmıştır. Onun yerini, insan faktörü almıştır. Kapalı kutu

olarak adlandırılan insanı anlamak, karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütlerin en değerleri “sermayesi” olan “insan kaynağı”nın etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi de bu nedenlerle karmaşık ve zordur. Bu zorlu ve karmaşık yolda, yönetim kademelerinde görev alan herkesin başvurması gereken en önemli kaynaklardan biri de kişilik kavramıdır. Örgütsel performansı arttırmanın bir yolu da, bu kaynağı etkin ve verimli şekilde kullanmaktır (Zel, 2006: 218).

Bill Gates “çalışanlarınızın işletmenin başarısına katkı sağlayamayacak potansiyele sahip olduğuna inanıyorsanız, dünyanın hiçbir yerindeki teknoloji çalışmalarınızı güçlendirmez” demiştir. Teknoloji ve özellikle bilgisayarlar, çalışanlarla ilişkilerimizi iyileştirmeye büyük ölçüde yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, çalışanlarımızın yerini tutamayacaktır. Çünkü bir arabayı hareket ettiren insandır (Doğan, 2005: 437).

Bu bakımdan işletmenin maddi kaynaklarının değerinin hesaplandığı gibi her bir işletmede her bir çalışanın değeri hesaplanmalıdır.

$$\text{ÇALIŞANIN DEĞERİ (VALUE)} = f[\text{Önem(Performans ve Potansiyel)} + \text{Tatmin (Görev ve İlişkilerdeki Tatmin)}]$$

Kaynak: Williams ve Cusack, 2003: 3.

Görüldüğü gibi çalışmanın değeri; Williams ve Cusack 2003’e göre, çalışanın performansı ve potansiyelinin işletme için önemi ile görev ve ilişkilerindeki tatminin toplamının bir fonksiyonudur. Bu eşitliğin önem tarafında temel olarak; uygun tanınma ve ödüllendirme (360 derece performans değerlendirme sistemi), projelere iyi kaynaklar verme, terfi ve işe başlama kararlarının iyi yapılması yer almaktadır. Tatmin tarafında ise temel olarak; işletmenin istihdam politikaları, ast – üst ilişkileri, yükselme imkanları, motivasyonel iklim, koçluk, danışmanlık ve çalışana değer verme yer almaktadır (Doğan, 2005: 428)

Örgütsel davranış, ekonomik kaynakların yaratılması ve geliştirilmesinden çok, insan kaynağını en değerli varlık olarak görür ve onun davranışlarını olumlu yönde geliştirmenin yollarını araştırır. Örgütsel davranış, bireyin kişilik yapısını ve davranış



özelliklerini tanımaya yarayacak yöntemlerin geliştirilmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 2).

Örgütsel davranış, günümüzdeki insan kaynakları yönetimine temel oluşturur. İnsan kaynaklarının yönetilmesi ve kontrol edilebilmesi, yönetime yeni yaklaşımlar getirmiştir. Örgütsel davranışın amacı, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını tahmin etmek, kontrol etmek ve anlamaktır.

Genellikle, sektörde rekabet eden örgütler aynı derecede teknik ve teknolojik gelişime sahiptirler. Bu nedenle, örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsur olarak insan kaynakları ve davranışlar görülmektedir (Vecchio, 1991: 5).

Örgütlerde insan kaynağının öneminin artmasına bağlı olarak, yönetimin davranışsal boyutu da ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. Günümüzde, yöneticiler hem kendilerini, hem de birlikte çalıştıkları kişileri tanımak, onların nasıl davrandığı hakkında bilgi sahibi olmak, davranışın nedenlerini araştırmak, gerekiyorsa davranışların değiştirilmesini sağlamak, başka bir deyişle, davranışların yönetilmesini istemektedir.

Bir yöneticiyi, diğerlerinden ayıran en önemli ölçütlerden biri, yönetsel davranıştır. Yönetsel davranış, yöneticinin, örgütünü etkili kılmak için uygulamaya koyduğu bilgi, beceri ve gösterdiği tutumun bir bileşkesidir. Yönetsel davranış, yöneticinin amaçlarını gerçekleştirmedeki görev davranışı ile çalışanlarla kurduğu ilişki davranışlarının bileşkesidir (Başaran, 1988: 69).

Psikoloji bilimi, kişilik kavramından yola çıkarak davranışların nedenlerini araştırır ve kişisel farklılıklar üzerinde önemle durur. Bireyin her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşmaya yönelerek kişiliğini geliştirdiği ileri sürülür. Bireylerin bu farklı görünüşleri, örgütün ve yöneticilerin genel politikası yanında, kişisel politikalar izlemesini gerektirir. Kişisel politikalar daha çok yöneticiler tarafından belirlenir, yazılı değildir ve çoğunlukla resmi olmayan bir yapıdadır (Zel, 2001: 68).

İnsan gücünü en etkin, verimli şekilde kullanan örgütler, daha başarılı olurlar. Yöneten ve yönetilenler, bu başarının iki tarafındadır. İki taraf arasında etkileşim psikolojik bir süreçtir ve bu süreçte kişilik faktörünü iyi değerlendiren ve kullanan başarıya daha yakın olacaktır. Her birey kişiliği bakımından farklı özellikler taşır ve değişik faaliyetlere girişirken, farklı güdülerden etkilenir. Bu fark, değişik kişilik

özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle, bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemekte ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerde gösterdiği performans yönü ve seviyesi değişmektedir (Zel, 2000: 327).

Yöneticilik de yerine getirilmesi gereken bir görevler topluluğu olduğuna göre, bu görevlerin de kişilerden beklediği belirli özellikler vardır. Böylece yönetici olacak kişilerin bu özelliklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesinin gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Hangi tür kişilik yapısına sahip olanların, yöneticilikte başarılı oldukları araştırılmışsa da kesin bir sonuca varılmamıştır. Böyle kesin bir sonuca varılmamış olmakla birlikte, örgüt içinde dengeleri koruyacak, yönetsel fonksiyonları en sağlıklı biçimde yerine getirecek kişilerin belirli yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekir (Fındıkcı, 1990: 64).

Yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konular arasındadır. Çünkü ideal bir yöneticinin özelliklerinin belirlenmesi, yönetici adayların belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Yöneticilerin sahip olmaları gereken kişilik özellikleri arasında, insan ilişkilerine ilişkin beceri ve bu konudaki yatkınlık, düzenli günlük yaşam, görev bilinci ve belirli düzeyde titiz olma, işbirliğine açık olma, güvenilir bir birey olma öncelikle sayılmıştır (Fındıkcı, 1990: 112).

Yöneticinin etkin ve verimli olması için, kendi kusurlarını görmesi, bulmaya çalışması ve eksikliklerinin olabileceğine inanması, başkalarının görüşlerine saygılı olması, kendi kişiliğini geliştirme isteği duyması ve öğrenilecek çok şey olduğunu kabul etmesi gereklidir (Tortop, 1994: 275). Bu doğrultuda, kendi kişiliğini iyi analiz edebilen yöneticinin başarılı olması kaçınılmazdır.

Yönetimin hedefi, çalışanları belirlenen bir amaca yönlendirmektir. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir insan kaynakları yöneticisi olduğu bilinmektedir. Kendini ve çalışanların kişiliklerini, tutumlarını, inançlarını, değerlerini iyi analiz edebilen yöneticinin hedeflere ulaşmada daha başarılı olması ve iş tatmini, verimlilik, etkinlik düzeyinin daha yüksek olması beklenir. Bu doğrultuda, örgütsel davranışa etki eden belli başlı kişilik özelliklerinin bilinmesi, örgütsel davranışların nedenini anlamada yol gösterici olabilir.

Psikoloji biliminin bir alt branşı olarak Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, psikoloji biliminin yani teori ve araştırmalarının örgütlerdeki mevcut problemlere uyarlanmasına ve örgüt içindeki insan kaynağının doğru bir şekilde kullanımına yardımcı olmaya çalışır (Minner, 1982).

Endüstri/Örgüt Psikolojisi, bugün Psikoloji biliminin uygulamalı alt dalları arasında araştırmacılar tarafından en çok rağbet gören disiplinlerden birisidir. Bunun temel nedenlerinden birisi, işletme yöneticilerinin, üretim faktörlerinde birisini oluşturan “insan”a her geçen gün daha fazla önem vermeye başlamalarıdır. Bu bilincin yerleşmesi ile birlikte, işletmelerden insan kaynağının daha iyi değerlendirilmesi yönünde gelen taleplere cevap verecek araştırmacılara ve bu konuda yapılacak bilimsel ve aynı zamanda uygulanabilir projelere de ihtiyaç artmıştır.

Endüstri Psikolojisine yakın zaman önce Örgüt Psikolojisi kavramının da eklenmesi ile bu bilim dalı insan kaynağının kullanımının yanında, örgütsel işleyiş de önem vermeye başlamıştır. Bu nedenle Endüstri/Örgüt Psikolojisi ile Örgütsel Davranış arasındaki fark gittikçe kapanmaya başlamıştır. Örgütsel Davranış, içeriği itibarıyla Endüstri/Örgüt Psikolojisinin Örgüt Psikolojisi ile ilgili kısmına çok benzerlik göstermektedir. Örgüt Psikolojisi, insan kaynağının kullanımının yanı sıra, örgütsel işleyişin çeşitli açalarına da önem vermekte ve geliştirdiği yöntem ve araştırmalarla örgütsel davranışa destek vermektedir. Luthans’a göre (1989) örgütsel davranış geleneksel yönetim tarzının aksine, çalışanların çok karmaşık olduğunu ve bu kişilerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ampirik araştırmalarla desteklenmiş kapsamlı bir teorik alt yapıya ihtiyaç olduğunu ve bu alt yapının da örgütsel davranış kapsamında yapılacak araştırmalarla kurulabileceğini vurgulamıştır.

Endüstri/Örgüt Psikolojisinin, endüstri kanadının aslında Personel Psikolojisi ile eşdeğer olması ve Personel Psikolojisinin de İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki belirli fonksiyonları üstlenmesi bizi yeni bir karşılaştırmaya daha yönlendirmektedir: Endüstri/Örgüt Psikolojisi ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Örgüt içindeki kişilerle ilgili program, metot, yönetmelik, yöntem ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeyle ilgili bir alan olan İnsan Kaynakları Yönetimi, finansal ve maddi kaynaklara ek olarak insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile ilgili (Minner, 1982), akademik olmayan bir disiplindir. İnsan Kaynakları Yönetimi,

örgüt ile birey arasında orta noktada düşünülmalıdır. Örgüt içinde çalışan kişileri motive etmek, çalışma hayatını çekici hale getirmek ve işe bağlamak için sistemi geliştirmeye çalışır. Temelde uygulamaya yoğunlaşarak, insan kaynağının verimli kullanımının ve gelişiminin sağlanmasında yöneticilerin uyguladığı rol üzerinde durur. Bu anlamda, Endüstri/Örgüt Psikolojisi örgütsel ortam içindeki olguları araştırarak, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından uygulamaya konulmasını hedefler.

Görüldüğü gibi, birbirinden farkı çok küçük olan bu disiplinlerin hepsinin ortak hedefi, ister mikro ister makro düzeyde olsun, ister teknoloji ve yönetmeliklerle, ister yönetim tarzları ile ilişkili olsun, mutlu ve performanslı çalışanlar yaratmak ve örgüt verimliliğini arttırmaktır (Işık, 1996: 20).

Örgüt yapısındaki herhangi bir işin, o işi yerine getiren veya getirecek herhangi bir bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olması önemlidir. Bu noktada, gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda iş tatmini, iş verimi, etkinlik ve amaçların başarılması daha kolay gündeme gelebilecektir. İşletme örgüt yöneticilerinin, kişi – örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinlik sağlayabileceği gibi; iş bırakma eğilimlerini engelleyip, iş gören devir oranını da minimuma çekebilecektir (Şimşek vd., 2008: 116).

Personelin işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun bulunmasını, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar.

İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmazlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizlik gibi hususlar, personelin işe intibak etmediğini açıkça ortaya koyan göstergelerdir. Öte yandan, personelin yetenekler yönünden yetersiz olması, onun, işletme için düşük verimle çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar (Eren, 2008: 321).

Araştırmada İçişleri Bakanlığı bünyesinde bulunan Mülki İdare Hizmetleri sınıfındaki 426 vali yardımcısını araştırma kapsamına almıştır. Çalışma, vali yardımcılarının kişilik bağlamında farklılaşmalarının tespiti ve bu farklılaşmanın iş tatminleri ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı ile sınırlıdır.

Ülkemizde ve dünya literatüründe yöneticilerin kişiliği ile örgütsel kavramlar (motivasyon, örgüt kültürü, uyum, örgütsel iletişim, örgüt iklimi, iş ortamının yapısı, liderlik, stres yönetimi, performans yönetimi vb) üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ülkemizde Mülki İdare Amirlerinin kişilik özellikleri-tipleri ile iş doyumları üzerinde yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada Mülki İdare Amiri sınıfları içinde yer alan vali yardımcılarının kişilik tiplerinin belirlenmesi yapılarak, bu özelliklerin iş doyumlarının karşılaştırmaları yapılacaktır.

Çalışma sırasında; ayrıca vali yardımcılarının kıdemleri, eğitim düzeyleri, yaş, görev yaptıkları ilin sınıfı (ekonomik-sosyal düzeyi), aldıkları resmi ödül sayıları gibi faktörler bağımsız değişken olarak göz önüne alınarak, iş doyumları arasında anlamlı ilişkileri araştırılacaktır.

Böylece hükümet yetkililerine, İçişleri Bakanlığı üst düzey yetkililerine, uzmanlara önemli veri ve bilgiler kazandırılması sağlanacaktır. Araştırmamız ile bu alanda boş bırakılan akademik alana-literatüre katkı sağlamış olacaktır.

Araştırmanın genel amacı vali yardımcılarını kişilik yapıları ile iş doyumlarını karşılaştırarak aralarındaki benzerlik ya da farklılıkları ortaya koymak ve bunlar üzerinde bağımsız değişkenlerin analizini yapmaktır. Böylece iş doyumlarının kişilik tiplerinden ne ölçüde etkilendiği ve bu değerlerin, hangi kişilik özelliklerinin daha fazla etkisi altında bulunduğunu belirlemektir.

Araştırmamızın konusunu oluşturan vali yardımcılarının yasal statüsü, görev, yetkileri ve mevcut sorunlarını, çalışmamızı netleştirmek açısından açıklamak gerekmektedir. Mülki İdare Amirleri Atama Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 19. maddesinde vali yardımcılığına atanma şöyle düzenlenmiştir. (Tablo: 1)

- Vali yardımcılığına atanabilmek için 6. sınıf ilçe hizmetini yapmak şarttır.
- Meslek grupları; 5'inci coğrafi bölgede en az iki yıl vali yardımcılığı yapmakla mükelleftirler.
- Ancak: 7. madde mucibince 5' nci coğrafi bölgedeki 5 yıllık hizmet süresinin tamamını kaymakam olarak ifa eden meslek mensupları 5'inci coğrafi bölge dışındaki illerde en az iki yıl vali yardımcılığı yapmakla mükelleftirler.

Vali yardımcılığının görev ve yetkilerinin ne olduğu konusunda net bir yanıt vermek güçtür. Vali yardımcılarının görev tanımları fiilen valinin görevlendirmesi ile belirlenmektedir.

**Tablo-1: Eşdeğer Görev Cetveli**

Grup Hizmeti No	Grup Hizmetinde Geçecek Yıl	Kaymakam	Vali Yardımcısı	Hukuk İşleri Müdürü	Merkez Teşkilatı
I	5 Yıl	I. Sınıf İlçe Kaymakamlığı	I. ve II. Sınıf İl. Vali Yardımcılığı	I. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Genel Md. Yrd. Hukuk Müşaviri Daire Başkanı
II	5 Yıl	II. Sınıf İlçe Kaymakamlığı	I. ve II. Sınıf İl. Vali Yardımcılığı	I. ve II. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Genel Md. Yrd. Hukuk Müşaviri Daire Başkanı
III	5 Yıl	III. Sınıf İlçe Kaymakamlığı	II. ve III. Sınıf İl. Vali Yardımcılığı	II. ve III. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Genel Md. Yrd. Hukuk Müşaviri Daire Başkanı
IV	4 Yıl	IV. Sınıf İlçe Kaymakamlığı	III. ve IV. Sınıf İl. Vali Yardımcılığı	III. ve IV. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Şube Müdürü Eğitim Uzmanı
V	3 Yıl	V. Sınıf İlçe Kaymakamlığı	-	-	-
Grup Dışı	2 Yıl	VI. Sınıf İlçe Kaymakamlığı	-	-	-

**Kaynak: Emre, 2002: 116.**

Vali yardımcısının konumu, valinin kendisine verdiği imza yetkisi ve bağlı dairelerin özelliğine göre değişmektedir. Başka bir deyişle vali yardımcısının statüsü valinin verdiği öneme göre belirlenmektedir. Meslek mensupları içinde yaygın kanıyı yansıtan bir tanıma göre vali yardımcılarını, “valilerin kendilerine vermeyi uygun gördükleri çoğu rutin iş ve işlemleri yapmaya çalışan, görev, yetki sınırları kesin çizgilerle ayrılmadığı için sık sık sıkıntılarla ve ikilemelerle karşılaşp güvensizliği kapılan... Küskünlük içerisinde bulunan” mülki idare amirleridir (Kahya, 1992: 49). Toplum nazarında kaymakamlıktan vali yardımcısına atanan bir mülki idare amiri “terfi etmiş, artık valiliğe adım atmış” sayılırken, görev ve yetkilerinin kapsam ve sınırları bakımından çok daha belirsiz ve geri konuma geldiği söylenebilir (Kahya, 1992: 45).

Uygulamada birçok valinin, bir vali yardımcısının birtakım imza yetkilerini alarak bir başkasına verebildiği, ya da bu yetkilerin tamamını alabildiği görülmektedir.

Vali yardımcısını bir çeşit “oda hapsi”ne mahkûm etmeleri söz konusu olabilmektedir. Vali yardımcılarının, nüfus ve sivil savunma dâhil diğer içişleri personeli ile ildeki bakanlıklara bağlı kamu kurum ve kuruluşu görevlilerinin hiçbirinin sicil ve disiplin amiri olmaması da otorite kurmalarını güçleştirmektedir (Kahya, 1992: 44).

Mülki İdare Amirliğinin birinci basamağı “Kaymakam Adaylığı”, ara basamağı “Kaymakamlık”, “Vali Yardımcılığı” ve son basamak “Valilik”tir. Yani vali yardımcılığı görevi sahiplenilmeyen-gelip/geçici süreyle yapılan “mola” edilen görevlerdir.

Özbilgin (1995)’e göre vali yardımcılığını numara vermeyip “ara basamak” olarak tanımlamıştır. Vali yardımcılığı ile ilgili söylediklerimizi bir mülki idare amirinin bu statünün içinde bulunduğu durumu çok iyi anlatan çarpıcı sözleri ile bitirelim (Özbilgin, 1995: 274).

“Devekuşu gibi ne kuş ne deve örneğinde olduğu üzere ne vali’dir ne kaymakam’dır. Yasa gereği mülki idare amirliği hizmetleri sınıfındadır. Mülki idare amiri değildir. Valinin yardımcısıdır ancak vali değildir. İl idare kanununun bir maddesinden başka yerde adı geçmez. Valinin vereceği görevi yapar. Otonom karar veremez. Mesleki itibari kaymakama göre oda tefrişi, evin tefrişi, özel giderlerini karşılama gibi oldukça geridedir. Birlikte çalıştığı kuruluş müdürlerine hatta kapısındaki hizmetliye (yazı işlerine bakmıyorsa) sicil veremez. Hizmet aracı kısıtlıdır. İşte kaymakamların bir kısmı maddi ve manevi yönden cazibesi olmayıp, sadece şehirde yaşam imkanı veren bu görevi çoğu kez istemeden, çoğu kez sağlık, çocuk okutma nedenlerle isteyerek gelirler. Emirlerindeki daha doğrusu kendisine bağlanan müdürlerin araç ve odalarındaki görkemler zaman zaman vatandaş tarafından bile çeşitli gaflarla dile getirilir.”

İçişleri Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliğine göre ancak, valilik bürolarından sorumlu vali yardımcısı bağlı personele ilişkin sicil doldurabilmekte; İçişleri Bakanlığı Memurlarının Nitelikleri ve Atama Yönetmeliğine göre de bazı içişleri personelinin atanması hususunda (uygulamada valinin bizzat talimatı üzerine)

ilgili vali yardımcısı teklifte bulunabilmektedir. Nüfus ve sivil savunma dahil diğer işleri personeli ile ildeki bakanlıklara bağlı kamu kurum ve kuruluşunda çalışan hiçbir kademedeki görevlinin vali yardımcısı sicil ve disiplin amiri durumunda değildir.

Görev yetkilerinin sınırları yeterince belirlenmemiş, ya da vali tarafından rutin imzalar atıp, vatandaşların uygulamadan doğan günlük şikâyetlerini içeren konuları dinlemekle pratik çözümler sağlamaya çalışmakla - hiç değilse onların devlet kapısında deşarj olmalarına imkân sağlamakla – görevlendirilen vali yardımcısının görev ve yetki yönünden sosyal statüsü valinin kendisine verdiği öneme, verdiği imza yetkisi ve bağlı dairelerin özelliği ile bilgi ve beceri seviyesine, görevlerini etkin bir şekilde yapmasına ve ayrıca kendisine herhangi bir konuda danışıldığında tatmin edici cevaplar vermesine bağlı bulunmaktadır.

Mevzuatla açık ve net olarak görev ve yetkileri belirlenmediğinden, eğer valilikçe de İmza Yetkileri Yönergesi düzenlenip yürürlüğe konmamışsa, uygulamada görev ve yetkisinin sınırlarını tespitinde sıkıntılara ve ikilemlere düşmesi doğal olan vali yardımcısı, bu nedenle işlerde aksamalar meydana geldiğinde vali tarafından beceriksizlik ve liyakatsizlikle suçlanabilecektir. Atama, sicil ve izin verme, denetim yapma, savunma alıp ceza uygulama (ya da ödül verme ...) gibi yetkiler verilmeyen bir vali yardımcısının – ne kadar yetenekli olursa olsun – ilgili kurum tarafından yürütülen iş ve hizmetlere yön verip olumlu sonuçlarını sağlama şansının – içine düşeceği ikilemler dolayısıyla – oldukça sınırlı olacağı bilindiğine göre, sorumluluğunun bu ölçüde tutulmasının hakkaniyet ölçülerine daha uygun düşeceği kanaatine varılabilir (Kahya, 1992: 45).

Uygulamada vali yardımcıları, valilerce kendilerine verilen sınırlı görev ve yetkilerine mütenasip olmayan daha ciddi sorumluluklarla karşı karşıya bırakılmakta sonuç itibariyle karar vermede tereddütlere ya da ikilemlere ve aynı zamanda güvensizliğe düşerek yönetsel ve duygusal sıkıntılar içerisine düşebilmektedirler (Kahya, 1992: 46).

Mülki İdare Amirleri Atama Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinde ise (Madde – 3/1) “Eşdeğer görev”den bahsedilirken “Atama ve yer değiştirmelerde birbirine denk tutulan vali yardımcılığı, kaymakamlık, hukuk işleri müdürlüğü ve merkez teşkilatındaki görevlileri... İfade eder.” diyerek daha bir



açıklık getirmiş ve Ek – IV’ de yer alan “Eşdeğer Görev” çizelgesinde de hangi kıdemdeki meslek mensuplarının hangi görevlere eşdeğer olduğu belirtilmiştir.

Buna rağmen;

Kamu konutları yönetmeliğinde kaymakamlar yer aldığı halde vali yardımcılarını (ve hukuk işleri müdürleriyle merkezde genel müdür yardımcılarını ve daire başkanları...) sayılmamıştır.

Kaymakamın, lojman ve lojman giderleri (aydınlatma, elektrik, su, gaz, temizlik, telefon, kapıcı, aşçı, bahçıvan...) ile tüm demirbaş ve mefruşat giderleri karşılandığı halde vali yardımcısına özel idareye ait bir lojman verilebilmekte, bunun haricinde herhangi bir demirbaş malzemesi; telefon dahil hiçbir lojman gideri karşılanmamaktadır.

237 Sayılı Taşıt Kanununun 4. Maddesinin 2 sayılı cetvelinde, kaymakamlar “Makam hizmetlerine binek aracı (taşıt) tahsis edilen zatlar” arasında gösterilmiştir. Bilindiği gibi bu araçlar, bayraklı, kırmızı plakalı, telsizli (bazıları telefonlu ve korumalı) otomobillerdir. Vali yardımcısının bineceği bir vasıta yoktur. Eğer sayın vali lütfedip de varsa özel idareden ya da diğer kamu kurum ve kuruluşlarından geçici görevli, emaneten ve çoğunlukla da, eski ve bakımsız olanlarından sağladığı aracı, 3-4 vali yardımcısına hizmet vermek üzere tahsis edebildiyse o araçtan faydalanılmakta; eğer bu da mümkün olmamışsa ya da araç bir vali yardımcısının o andaki ihtiyacı için göreve çıkmışsa diğerleri bir meslektaşımızın ifade ettiği gibi “şemsiyeyle” göreve gelip gitmek zorunda kalmaktadır (Kahya, 1992: 47).

Mülki İdare Amirliği mesleği diğer mesleklerden “unvanlar” açısından farklıdır. Meslek içinde yükselmeyi ifade eden sadece iki unvan olup birincisi valilik ve 1.sınıf MİA unvanıdır. Mesleğe diren ve adaylık aşamasını başarı ile tamamlayan kişi “kaymakam” unvanını almaktadır. Kaymakamlık unvanını mesleğin hemen başında elde edilmektedir. Meslek içinde yer alan hukuk müşaviri, vali yardımcılığı, hukuk işleri müdürlüğü, mülkiye müfettişliği, merkez teşkilatı şube müdürlüğü-daire başkanlığı-genel müdür yardımcılığı-müsteşar yardımcılığı MİA mesleği içinde farklı görevleri ifade etmektedir. Bu görevler yükselmeyi gösteren, meslek içinde hiyerarşik bir unvan değildir. Kaymakamın göreve başladıktan sonra yükselme ile sağlayacağı içsel-manevi-psikolojik doyumun tek aracı mahrumiyet sonrasında olanakları iyi olan bir ilçede kaymakamlık ya da merkez teşkilatında görev almak ve

15. hizmet yılının sonun da 1.sınıf Mülki İdare Amiri unvanını almaktır. Bu açıdan meslekte yükselme görev yapılan il ya da ilçe sınıfının değişmesi ve 1. sınıf Mülki İdare Amiri unvanı bir tarafa bırakılırsa sadece “vali olma” ile gerçekleşmektedir (Karasu, 2002: 199).

Mülki İdare Amirliği mesleği içinde meslekte vali unvanı elde etmişlerin manevi doyum oranı %91-%92 ye ulaşırken, buna karşılık diğer meslek üyelerinin bu oranı %50 altına düşmektedir. Araştırma konumuz olan vali yardımcılarında bu oran (%49) ile genel ortalamanın altına düşmektedir. Kaymakam adayları, kaymakam, mülkiye müfettişi, vali yardımcılığı ve valiler grubu içinde manevi iş doyumunu en az vali yardımcılığı bulmuştur (Emre, 2002: 373).

Kişilerin mesleki doyumlarının çözümlenmesinde “mesleği benimseme” olgusu önemlidir. Aynı araştırmada mesleği benimseme olgusunu saptamaya yönelik olarak “Bugün bir tercih yapmanız söz konusu olsaydı, yine mülki idare mesleğini seçer miydiniz?” sorusuna vali yardımcılarının (%47,6) bu mesleği tekrar seçmeyeceklerini belirtmişlerdir. Kaymakam adayları, kaymakam, mülkiye müfettişi, valiler arasında bu soruya olumsuz cevap, en fazla vali yardımcılığına aittir (Emre, 2002: 204).

Araştırmada mülki idare amirlerinin işleriyle ilgili geleceğe yönelik beklentileri işten ayrılma eğilimleri, görevlerine yönelik tutum açısından belirleyici öğelerdir. Mülki idare amirlerinin “bugün bir başka kamu kurum veya kuruluşundan iş teklifi alsanız, mülki idare amirliğinden hemen ayrılır mısınız?” sorusuna: başka bir kamu kuruluşuna geçme konusunda mülkiye müfettişleri (%22,6), merkez örgütünde görevli mülki idare amirleri (%22,0) ve vali yardımcılığı (%19,0) ortalamanın üzerinde “evet” yanıtı vermişlerdir (Emre, 2002: 203). Vali yardımcılığı (%81,0)’inin başka kamu kurum ve kuruluşuna geçmeyi tercih etmemesinden; vali yardımcılığına “Mülki İdare Amiri olarak İçişleri Bakanlığı’nda çalışmaktan memnun olduğum; ancak vali yardımcılığı görevinden memnun olmadıklarımı” çıkartabiliriz. Kısaca vali yardımcılığı Mülki İdare Amiri olarak memnun, ancak vali yardımcılığı olarak motivesizdirler. Zaten teorik olarak da bir çalışan iş doyumunu yüksek olmakla beraber motivasyonu düşük olabilmektedir. Hatta tersi olarak motivasyonu yüksek iş doyumunu düşük olması da mümkündür.

## BÖLÜM 1

### KİŞİLİK

Bu bölümde çalışanın iş tatmini üzerinde temel belirleyici faktörlerden biri olan kişilik kavramının tanımına yer verilmiştir. Bu çerçevede öncelikle kişilik kavramı ve özellikleri, kişiliği belirleyen faktörler, tip kavramı ve kişilik kuramları, bu kuramların temsilcileri olan bilim adamlarının görüşleri ele alınmıştır. Ayrıca kişiliğin ölçüm yöntemleri ve kişilik ile çalışma hayatı arasındaki ilişkileri de bu bölümde açıklanmıştır.

#### 1.1. Kişilik Kavramı ve Özellikleri

19' uncu yüzyılın sonralarından itibaren örgüt ve örgütsel davranış konularında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Genel olarak örgütsel performansı olumlu ve olumsuz yönlerde etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Örgütlerin sosyo-mekanik sistemler olmaları sebebiyle insan faktörü hemen hemen tüm araştırmalarda örgütsel performansı belirleyen ve doğrudan etkileyen kilit faktör olarak su üstüne çıkmıştır.

İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının dogması önlenememektedir. Kapalı kutu olarak nitelendirilen insanın, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak maksadıyla bugüne kadar yapılan araştırmaların bulgularını, bütün insanlar için genellemek mümkün değildir. Çünkü her insan, çevresindeki farklı şeyleri algılar, farklı düşünür, farklı yeteneklere sahiptir ve farklı reaksiyon gösterir (Zel, 2000: 325). İnsan, "bireysel" bir yaratıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler "kişilik" denen, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Demir, 2002: 65).

Latince "kişilik" anlamına gelen "persona" kelimesi, antik tiyatrodaki "oyuncu maskesi" ne verilen isimdir. Hofstetter (1980)'e göre bu maskelerin sahip olduğu

bazı özellikler, günümüzde kullandığımız “kişilik” kelimesinin içeriğiyle şaşırtıcı benzerlikler göstermektedir.

- Bu maskeler oyun boyunca değişmeyen bir yüz ifadesine sahiptir,
- Sayıları bir düzine kadar tipik yüz ifadesi ile sınırlıdır,
- Seyircide her maskeyle ilgili olarak oyuncunun yapacakları ve becerileri hakkında beklentileri vardır,
- Maskesine, oyuncuyu günlük yaşamın koşulları içinden, sadece bireye özgü bir varlığın içine çekme olgusunu da sembolize etmektedir.

Sayılan özelliklerde de çıkartılabileceği gibi kişilik bireye özgü, çok değişken olmayan, belirli bir konuda söz konusu bireyin ne şekilde davranış göstereceği konusunda tahminlere olanak veren özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Daha ayrıntılı tanımlar, psikoloji bilimindeki çeşitli yaklaşım ve okullara göre değişmektedir.

Antik tiyatrodaki maskelerin sayısı her ne kadar sınırlı olsa da, konunun ayrıntısına inildiğinde, insanlar arasındaki kişilik farklılıklarının sayılamayacak kadar çok olduğu görülecektir. Bir insanın kişiliği ile ilgili yargılar (örn: bireyin ne derece enerjik, zeki, güvenilir, cesur, bağımsız v.b. olduğu), diğer bireylerce, söz konusu bireyin çeşitli durumlar karşısındaki davranış ve tutumları, değer yargıları, yaşam hedefleri gibi gözlemlenebilir ya da bilgi edinilebilir özelliklerine dayanarak oluşturulmaktadır (Tınar, 1999: 92).

Gerçekte kişiliğin bir yanı, insanın öteki kişilerle ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, başka bir deyişle taktiği maskedir. Çevresiyle sürekli ilişkide olan insan, çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına olduğundan değişik biçim vermeye çalışır. Kimi insanda bu durum sürekli; kimisi yerine göre değişik görünmek ister. Böylece sürekli ya da zaman zaman takılan maskenin arkasına sığınarak, insan kendisini istediği ya da istendiği gibi göstermeye çabalar. O halde kişilik kavramı, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir (Köknel, 1995: 26).

Uzun yıllardır kişiliğin tam ve tek bir tanımı üzerinde anlaşma sağlanamamıştır. Bu anlaşmazlıkların kaynağını, temel ve davranış bilimlerinin konuya farklı açılardan yaklaşımları oluşturmaktadır. Çoğu davranış bilimciler

kişiliği sosyal başarı (iyi, popüler vb.) ile bir tutma eğiliminde olmuş ve kişiliği, tek ve baskın bir özelliklerle tarif etmişlerdir. Örneğin; güçlü, zayıf ve popüler gibi. Böyle düşünüldüğünde, kişilik izahı için 4000'den fazla kelime kullanılabilir.

Buna karşılık psikologlar ise kişilerin özelliklerinin sadece bir bölümünü alarak olaya sıfatsal bir yaklaşımla bakmışlardır. Bireyi diğer bireylerden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özellikler olarak tanımlamaktadırlar. Bunlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır. Bir toplumdaki insanların hemen hemen aynı olan birçok yanları vardır. Kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda ayrıldığı önem kazanmaktadır (Morgan, 1998: 311).

Kişilik, bireyin birkaç niteliğine dayanan bir şey değil, bireyin tüm niteliklerini ve bunların etkileşimini içerir. Bu etkenler, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal yapısı, güdeleri, yaşantıları, alışkanlıkları, çevresi, çevresinde kendisine açık olan olanakların tümü ve bunların karşılıklı etkileri ile birlikte bir sistem olarak bireyin kişiliğini etkiler. Kişilik yapısı olarak bireyin davranışları, ne düşündüğü, neler hissettiği, ne söylediği ve ne yaptığı bu etkenlerden etkilenmektedir (Özguven, 1992: 1).

Aslında kişilik ilk etapta tanımlanamayacak kadar zor ve soyut bir kavramdır. Kişilik, içeriği geniş olan bir kavramdır. Kişilik, insanın ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içerir. Bununla birlikte, kişilik bireye özgü, uyumlu bir bütündür. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada ipucu verir. Onun belleği, dış görünüşü, konuşma tarzı, tepki hızı, insanlara, doğaya ya da makinelere karşı ilgi duyması vb. özelliklerinin tümü o insanın kişiliğini tanımlamada önemlidir. Bütün bu özellikler bireye özgü uyumlu bir bütün oluşturur. Kişilik adı altında onu diğer bireylerden ayırıcı bir niteliğe bürünmüş olur (Baymur, 1994: 253).

Her insanın davranışını şekillendiren bir yaşam tarzı vardır. Bu tarz tamamen bireyin kişilik özellikleriyle şekillenmiştir. Kişilik kavramı, bir insanı diğerlerinden ayıran özelliklerin tümünü, çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimini belirtir. Her insan belli durumlarda, önceden kestirilebilen belli tutumlar

takınır. Olaylar karşısında belli duygusal tepkiler gösterir ve kendine özgü davranış sergiler. Başka söyleyişle, kişilik, insanın duygu, tutum ve davranışlarının örgütlenmiş, kalıplaşmış, alışkanlık haline gelmiş bütünüdür. Kişilik çizgileri uzun sürede biçimlendiği için kolay değişmez. Kişilik, bireyin çevresiyle sürekli etkileşimi ve uyum çabası sonucu oluşur. İşte bütün bu özellikleriyle kişilik için çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıya çıkartılmıştır. Kişilik, büyük oranda kalıcı ve kişinin diğerlerinden ayrı düşünce tarzı, davranış ve belirli şartlara uyumunu belirleyen duygusal yanıdır (Laik, 2003: 42). Kişilik, kişinin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılanmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1994: 404). İnsanların diğerlerini etkileme biçimi, kendilerinin ölçülebilir iç ve dış yapılarını anlama biçimi ve kişi durum etkileşimidir (Luthans, 1992: 85). Bir insanı objektif ve sübjektif yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümüdür (Köknel, 1984: 21). Bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları biçimidir (Erdoğan, 1997: 255).

Kişilik, hem oluşum hem de içerik öğelerini bir arada taşıyan, aynı şekilde hem değişime, hem de kararlılığa olanak tanıyan karmaşık ve dinamik bir sistemdir (Onur, 1991: 119).

Konuyla ilgili en kapsamlı tanımlamayı ise çağdaş ruh bilimcilerden G. Allport yapmıştır. Allport kişiliği, kişinin kendine özgü düşünce, davranış ve his kalıbını üreten psikolojik sistemin insan içindeki dinamik bir organizasyonu olarak tanımlamıştır (Binbaşoğlu, 1983: 19).

Kişilik; bireyin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeylerle, becerileri ve ilgilendiği şeyler, ümit ve arzularıdır. Kişilik en basit tanımı ile insanın tüm kendisidir (Ceylan, 1998: 24).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen kalıtsal özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek

mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir.

Genetik özellikler ve çevresel etkenler insanın kişiliğini şekillendirdiği için, her insanın kişiliği bir diğerinden farklıdır. Kişiliğinde farklılık gösterdiği ölçüde de yeteneği farklılaşmaktadır. Kimi insan, zekâsı ölçüsünde teknik yeteneğe sahip olabilir. Bir başkası kişilik yapısı özelliği olarak başka insanlarla iyi iletişim kurma yeteneğine sahip olabilir. Kişilik, bir kişinin tüm özelliklerini yansıtan ve doğumdan ölene kadar devam eden bir süreçtir. Kişiliğin bir süreç içinde oluştuğu ve bu süreçte eğitim, deneyim ve öğrenmenin önemli bir rol oynadığı görülür.

Kişilik, bir kişiyi öbüründen ayıran bütün çizgiler ve niteliklerdir (Şemin, 1992: 95). Bu yüzden kişilik özeldir, ayırt edicidir. Kişiliğin bir diğer özelliği, davranışların tutarlılığı ve devamlılığı ile ilgili olmasıdır. Başka bir deyişle kişilik, belli uyaranlara karşı bireyin topluma uyum sağlamak amacıyla geliştirdiği düzenli ve sürekli davranış örüntüleridir. Ayrıca kişilik nispeten kalıcı özellikler göstermekle birlikte, bağlamsal koşullara göre evrimleşen dinamik bir süreçtir. Kişilik, tamamlanmış bir olgu değil, sosyal etkileşime bağlı olarak gelişen uzun erimli bir süreçtir (Aydın, 2000: 70).

Kişilik, insanın konuşma, düşünme, hissetme, olaylara ve insanlara bakış şekilleriyle, doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı, onu diğer insanlardan ayıran özelliklerin tümünün oluşturduğu bütündür (Güney, 2000: 256). Kişilik, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimi olarak da tanımlanabilir (Erdoğan, 1997: 236). Diğer bir ifade ile kişilik, bireyin diğer bireylerden ayırt edilmesini sağlayan ve onu diğerlerinden farklı kılan özelliklerin oluşturduğu tutarlı bir bütündür.

Kişilik, bireyin tüm davranışlarının bireye özgünlüğünü belirleyen, içeren, psikolojik örüntü olarak tanımlanabilir. Kişilik dinamik bir bütünlük olarak bireyin fiziksel ve toplumsal çevresine tepkilerinin birikimi ile gelişmektedir. Yani bireyin yaşamında etkili olmuş ya da olmakta olan tüm etmenlerin sonucudur (Özoğlu, 1982: 74).

Kişilik, kavram olarak "bireyin yaşama biçimi" şeklinde tanımlanabilir. Ancak bu yaşama tarzının içinde birçok özellik, bilinen veya bilinmeyen kimi birinci kimi ikinci derece olmak üzere birçok boyut mevcuttur. Bunlar içerisinde yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, konuşkanlık, kıskançlık, sinirlilik gibi örnekler verilebilir. Kişilik, insanın doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Bu bakımdan yaşayan her insanın bir kişiliği vardır (Zel, 2000: 326).

Bu tanımlardan yola çıkarak kişilik, düşünceye, objelere ve çevredeki insanlara yanıtta davranış kalıbının temelini oluşturan, kişilere özgü sabit kalan ve büyük oranda değişmeyen özellikler bütünüdür diyebiliriz.

## **1.2. Kişiliği Belirleyen Faktörler**

Kişilik, genel olarak kalıtım ve çevre faktörlerinin birleşiminden oluşur. Kalıtım, fiziksel karakteristikleri içerir. Çevre ise kültürel, sosyal ve durumsal faktörlerden oluşur. Kültürel değer ve normlar bireyin kişilik ve davranış gelişiminde önemli bir yer tutar. Sosyal faktörler; aile, din ve insanların hayatları boyunca katıldığı biçimsel veya biçimsel olmayan grupları içerir. Durumsal faktörler ise kendine güven ve bireysel yeterlilik gibi hususları kapsar. Kalıtım, kişilik özelliklerinin ne kadar gelişebileceği hakkında sınırlama getirir. Çevre ise bu sınırlamalar içerisindeki gelişimi belirler.

Kişiliğin oluşumunda, çevrenin mi yoksa kalıtımın mı ağırlıklı olduğu yüzyıllardır süren bir tartışmadır. Belirli kişilik özellikleri tek başına ne kalıtıma ne de çevre etkilerine bağlanabilir. Davranışların gelişmesinde ve nitelik kazanmasında her ikisinin de etkileri vardır.

Kalıtım (Genotip), ana babadan soya çekim yoluyla gelen tüm özellikler, çevre (Fenotip) ise aile, çevre, okul ve toplum gibi farklı sosyal ortamlarda, toplumsal ilişkiler yoluyla edinilen gözlenebilir tüm kişisel özelliklerdir. Gelişme, kalıtım ve çevrenin arasındaki sürekli etkileşimle gerçekleşir. Çevre koşulları beden, zeka ve karakter gibi çeşitli özellikleri çeşitli ölçüde etkilediği gibi, çevresel etmenlerin her insan üzerindeki etkileri de farklıdır (Yıldız, 2001: 15).

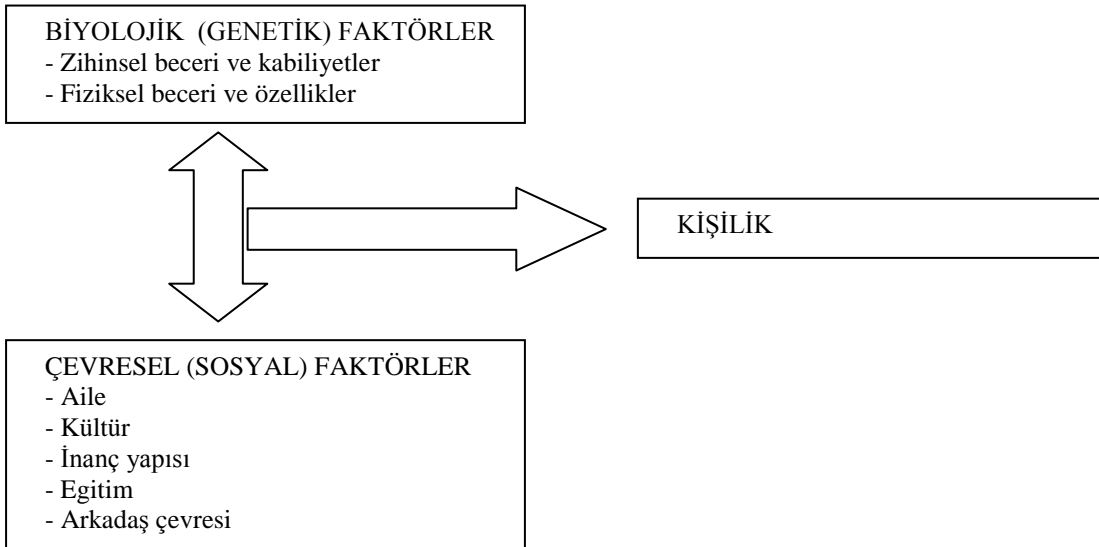


Kişiliği oluşturan faktörleri kesin sınırlarla ortaya koymak çok zordur. Bu faktörler ortaya konulabilse bile, hangi faktörün bu oluşuma ne oranda katkı sağladığını tespit etmek de bir o kadar zordur.

Luthans (1992)'a göre ise, kişiliği oluşturan faktörleri belirlemedeki güçlük, kavramanın, psikolojik sürecin ve daha birçok değişkenin kişiliğin oluşumuna birlikte katkı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Bu güçlüğe rağmen Carrell'e benzer şekilde (Şekil: 2.1) Luthans da kişiliği oluşturan bu faktörleri beş grupta toplamıştır. Bunlar biyolojik, kültürel, ailesel, sosyal ve durumsal faktörlerdir.

Her ne kadar kişiliği oluşturan birçok değişken varsa ve değişik kuramcıların görüşlerine göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmekte ise de, yine de kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal-statü gelir. Bu değişkenler, kişilik denilen olguyu ortaya çıkarmada kişilerarası farklılığı doğurmada önemli etken durumundadır.

### Şekil-1.1: Kişiliği Belirleyen Faktörler



**Kaynak: Carrell vd., 1997: 106.**

Bu konuda yapılan literatür taraması sonucunda bulunan, kişiliği belirleyen etkenler aşağıda sıralanmıştır.

### 1.2.1. Biyolojik Faktörler

Kişiliğin oluşumuna katkı sağlayan bu grup faktörler, kalıtsal, yönetsel düşünce, biyolojik geri bildirim ve fiziksel özellik faktörleri şeklinde sınıflandırılabilir. Bilim adamlarının, bu faktörlerin kişilik oluşumunu nasıl etkilediği konusunda birçok çalışmaları olmuştur. Günümüzde insanın gen yapısının halen çözülememesine karşın, yapılan çalışmalar sonucunda, genlerin fizyolojik ve psikolojik yapıdaki oluşumun şifreleri olduğu konusunda şüphe kalmamıştır. Doğal olarak kalıtsal olan bu gensel faktörlerin kişilik üzerine de etkilerinin olduğu mutlaklıdır.

Yapılan araştırmalarda, birçok davranışsal özelliğin temelinde kalıtım, önemli bir faktör olarak görülmüştür. Gensel faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesi, bireyden bireye göre değişmektedir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında gensel özellikler önemli bir etken durumunda iken, değer yargıların oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşumunda gensel özelliklerin önemi son derece az olacaktır (Çakır, 2000: 3).

Dış görünüş, fiziksel olarak bireyi diğerlerinden ayırmaktadır. Ne var ki, bir kişinin fiziksel görünümünün diğer insanlar üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle davranışları etkilediği söylenebilir. Fiziksel görünüm, kişilik özelliklerini şekillendirmez. Ancak, diğerlerinin bireye olan davranışlarını ve onun diğerleri ile ilişki kurma biçimini etkileyerek kişiliği şekillendirebilmektedir (Atkinson vd., 1995: 526).

Fizyolojik etkenler, boy, sağlık ve cinsiyet gibi faktörleri kapsamaktadır. Bunlar, kişiliğin şekillenmesinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Örneğin, uzun boylular genellikle kısa boylulara göre daha otoriter ve kendilerine güvenme eğilimindedirler. Erkeklerle saldırganlık öğretilirken, kadınlara ise pasif olmaları öğretilmektedir (Karadal, 1999: 99).

Bireyin enerji, arzu, ahlak vb. gibi potansiyel yetenekleri kişiliğini etkileyen faktörler arasındadır. Fizyolojik belirleyiciler, yaşam ve gelişme için gerekli faktörlerdir. Yapısal faktörleri içerirler ki bunlar, vücut tipi, kas ve sinir sistemleri ve organlardır.

Kişiliği oluşturan ve farklılıklara neden olan faktörlerden biri de zekâdır. Zekâ, "dünyayı anlama kapasitesi, rasyonel düşünebilme ve sorunla karşılaşıldığında olanakları etkili bir şekilde kullanabilmektir" (Feldman, 1996: 292). Bir diğer tanıma göre zekâ, "sözel yetenek, problem çözme becerisi ve bunları günlük hayatımıza adapte edebilme yeteneğidir" (Halonen ve Santrock, 1996: 267). Bireyin zekâ düzeyi ve türü, hangi kişilik özelliklerine sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Genel olarak zekâ, sosyal, sayısal ve mekanik olmak üzere üç boyutta kavramlaştırılmaktadır. Sosyal zekâ; insanlar arası ilişkilerde yeterlilik, toplumsal uyum, sayısal zekâ; matematiksel beceriler, mekanik zeka; psiko-motor becerilerle açıklanmaktadır (Aydın, 2000: 241).

Kişiliğin gelişmesinde kalıtsal etkenlerin rolü oldukça karmaşıktır. Kalıtım yoluyla geçen birtakım özellikler kişilik yapısının oluşumu üzerinde etkilidir. Saç, göz ve ten rengi gibi özellikler doğrudan kalıtıma bağlanabilir. Ayrıca kalıtsal bir hastalık ya da engelli olmak o kişide belli bir kişilik yapısına yol açabilir (Koptagel, 1982: 277).

Yapılan araştırmalar, büyüme ve bedensel gelişme hızının kişiliği belirli gelişim dönemlerinde etkilediğini göstermiştir. Bu özellikler ergenlik döneminde önem kazanmaktadır. Fizik görünüm; yakışıklılık, güzellik, çirkinlik kaygılarından doğan etkilenmeler, kişi yetişkin olduğunda kişiliğinden silinip gidebilir, ya da kişilik yapısının şekillenmesinde kalıcı rol oynayabilir (Koptagel, 1982: 280).

### **1.2.2. Kültürel Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda en etkili faktörlerden biri de kültürdür. Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Bir toplumun kültüründen, o toplumdaki bireylerin ortak olarak paylaştıkları yaşam biçimi, duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar anlaşılmalıdır. Kültür, bireyin sosyal rolünü belirler ve bireyin performansını onaylar (Özarıslan, 2002: 27).

Bireysel davranışların çoğunda kişinin yaşadığı çevredeki hâkim kültürün yansması vardır. Yemek yeme biçimi, temizlik alışkanlığı, giyim tarzı, dili kullanma ve konuşma biçimi, çalışma ve zamanı kullanma biçimi, dini inanışlar ve kalıp yargıları hep kültürün etkisi altında oluşur (Kulaksızoglu, 1999: 109). Başka bir

ifadeyle kültür, insanların tavır ve hareketlerini belirlemektedir. Bir toplumun kültürü, o topluma üye olan insanların kişiliklerine biçim vermektedir (Güven, 1999: 173). Ancak birey üzerinde kültürel etkiler sabit değildir. Çünkü bu etkiler aynı değerleri ve dayanış tarzlarını paylaşmayan anne-babalar ve insanlar tarafından iletilir. Aynı zamanda bireyin benzersiz yaşantıları söz konusudur.

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenecektir. Bireyin idealleri ve ilgileri kültürel yapıya biçimlendirilecektir. Bu idealler ve ilgiler ise, kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir. Kültürel yapı ile öğrenme arasında önemli bir ilişki vardır. Öğrenme, kişiliği doğrudan etkilemektedir. Bu durumda birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde edecek, kişiliğini biçimlendirecektir (Çakır, 2000: 3).

İnsan davranışı kültürden bağımsız değildir. Her kültürün kendine özgü değerleri ve davranış biçimleri vardır. Bunlar toplumdaki insan ilişkilerine temel oluştururlar. Böylece kültür toplumsallaşma süreci ile kişiliğin gelişmesini etkiler.

Kültürel faktörlerin kişiliğe etkisi biyolojik faktörlere nazaran daha fazladır. İnsanlar bir toplum olarak yaşarlar ve üyesi olduğu bu toplumun kültürel değerlerinden etkilenirler. Kültürel yapı ile öğrenme arasında büyük bir etkileşim vardır. Kültür, öğrenmenin analizinde bir anahtardır. Çünkü kültür insana ne öğreneceğinin ve nasıl öğreneceğinin yolunu gösterir ve daha da fazlası bireyi buna zorlar.

Kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır. Kültürün kişilik oluşumundaki etkileri olduğu gibi, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkileri vardır. Kültür ve kişilik etkileşiminin incelenmesinde bireysel davranış ön plana çıkar ve bireysel davranış, onun kültürel durum ve öğelerini göz önünde bulundurmadan anlaşılabilir (Zel, 2000: 326).

### **1.2.3. Ailesel Faktörler**

Bireyin yetiştiği aile ortamının kişilik oluşumuna etkisi çok büyüktür. Özellikle çocukluk döneminde kişilik gelişimine ilk ve en önemli etki önce aileden gelir. Daha sonra bu görevi sosyal yapı faktörleri ve sosyalleşme süreci devralır. Bireylerin ilk

gelişim dönemlerindeki kimlik kazanma evrelerinde, anne ve baba önemli rol oynar. Genellikle erkek çocuk babayı, kız çocuk ise anneyi örnek alarak, onların çoğu davranışlarını bilerek ya da bilmeyerek taklit ederler.

Çocukların doğum sıralarının kişilikleri üzerine etkilerini konu alan bir araştırmaya göre, ilk doğan çocukların ve tek çocukların, birleştirme arzusu ve bir grupla hareket etme arzusu bakımından, sonra doğan çocuklara oranla daha istekli davrandıkları görülmüştür (Luthans, 1992: 96). Yine Erdoğan (1997)'a göre, daha demokratik bir anne ve babanın çocuklarının rahat yetiştiği ve bunun sonucu da objektiflik kazandığı görülmüş ve zamanla daha aktif davrandığı, daha kolay sosyal ilişki kurduğu tespit edilmiştir.

Değişik geleneklere sahip, farklı kültürel yayılım ve sosyal değişimlerden geçen Türkiye'de çok çeşitli kültürel değerler vardır. Türkiye'de geniş çapta sosyal değişme, sosyal yapıda buna bağlı olarak tutumlarda, inançlarda, değerlerde değişimlere yol açmakta, böylece insanların genel psikolojik durumları değişmektedir. Ancak yine de, Türkiye'de çocuğun içinde yetiştiği aile, yapısal olmasa bile, işlevsel geniş ailedir. Böyle bir yapı içinde bağımsız-bireyci eğilimler işlevsel olmayacak, dolayısıyla pekiştirilmeyecektir.

Görüldüğü gibi, çocuğun doğup büyüdüğü aile ortamı her yönüyle kişilik oluşumunun özellikle ilk evresinde önemli rol oynamaktadır. Bu etki ise, daha sonra bireyin yetişkin döneminde de, davranışlarını şekillendiren kişilik özelliklerinde kendini gösterebilmektedir.

#### **1.2.4. Sosyalleşme Süreci ve Sosyal Yapı Faktörleri**

Kişiliğin oluşumunda, yukarıda açıklanan biyolojik, kültürel ve ailesel faktörlerin yanında, bireyin ilişkide olduğu diğer kişiler, gruplar ve özellikle organizasyonlar da etkili role sahiptirler. Bu faktörlerle olan etkileşim sürecine sosyalleşme süreci de denilebilir.

Sosyalleşme süreci, bir kadının çocuğunu ilk kucağına aldığı anda ortaya çıkan ilişki ile başlar. Sonra, ailenin diğer üyeleri (baba ve kardeşler) ile devam eder. Bunu akraba ve aile dostlarından oluşan gruplar izler. Süreç daha sonra okul, arkadaş grubu, eş ve çalışma arkadaşlarının oluşturduğu gruplarla sürer.

Kişilerin üyesi oldukları sosyal yapı içindeki gelişimlerini etkileyen faktörleri kullanabilme şansı ya da kullanma oranları kişilik farklılaşmasında önemli etkindir. Yine bireyin üyesi olduğu sosyal gruplara bağlılık derecesi de bu şekillenmede etkili olacaktır (Erdoğan, 1997: 243). Belli bir ortamda yaşayan insanın kişiliği, içinde bulunduğu toplumun özelliklerine, gelenek ve göreneklerine göre biçimlenir. İnsan davranışları üzerinde toplumun etkisi büyüktür. Çocuk aynı anda hem biyolojik olarak gelişir hem de toplumsallaşarak, içinde bulunduğu toplumun değer yargılarını öğrenir ve benimser (Baymur, 1994: 272). Belli bir kültürde tüm ailenin ortak inançları, töreleri ve değerleri vardır. Çocuk içinde bulunduğu topluma uygun davranışlar geliştirmeyi zamanla öğrenir.

Kişinin yerine getirmek durumunda olduğu rol davranışı da kişiliğin şekillenmesinde küçümsenemeyecek bir paya sahiptir. Esasında kültürel yapı, ne tür rollerin gerekli olduğunu belirlemektedir. Diğer taraftan hayatın başlangıcında kişiye cinsiyet, soy ve belirli bir sosyo-ekonomik geçmiş olmak üzere çeşitli roller verilir. Mesleki roller gibi bazı roller ise, kişinin seçimine kalmıştır. Fakat her meslekte kişiden belirli davranışlar beklenir. Günümüzde, kişi çok sayıda rolü yerine getirmek durumunda kalmaktadır. Yerine getirdiği role göre çevresi oluşmakta ve bu çevresel değişkenlerin etkisinde kalmaktadır. Böylece, roller kişisel gelişmeyi sınırlamakta ve bireyin davranış kalıplarını etkilemektedir (Karadal, 1999: 101).

Bireyin rolü, görevi ve sosyal statüsü, bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar. Kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında roller ve sosyal statü gelmektedir. Bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirler. Her bir sosyal statünün özel prestij sembolleri ve hiyerarşik durumu vardır. Rol davranışı da kişinin diğerlerine göre davranış farklılığı olarak görüleceğine göre, kişilik faktörlerinin başında rol davranışı ve sosyal statü gelmelidir (Erdoğan, 1996: 240).

Bireyin içinde bulunduğu toplumsal özellikler de kişiliğini etkileyen faktörler arasındadır. Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise, özel davranış kuralları ortaya koymaktadır. Çünkü kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenabilir özelliklerini ortaya çıkarırken, var olan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tipleri doğurmaktadır. Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir. Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörleri açısından aynı şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık kişilik farklılığının doğurmada önemli bir etkidir (Çakır, 2000: 3).

### **1.2.5. Mevcut Durumsal Faktörler**

Durumsal faktörler, insanların çeşitli nedenlerle içinde bulunduğu ve etkilendiği, ortamın özellikleriyle ilgili şartlardır. Sosyalleşme süreci, kişilik üzerindeki durumsal etkiyle ilişkilidir ve bu da sosyal öğrenmenin perspektifini şekillendirmektedir. Kültürel ve ailesel etkiler kişiliğin tarihsel doğası ile ilgilidir. Aynı şekilde durumsal faktörler de bu konuda baskın rol oynamaktadır. Örneğin, günümüz iş şartlarında çok uzun süreli ve zor bir işte çalışmak, gittikçe artan bir çaba harcama ihtiyacı doğurmakta, bu da işçilerin kişilik ve davranışları üzerinde belirgin bir etki yapmaktadır (Luthans, 1992: 99).

Sosyal öğrenme açısından bakıldığında, insanın varlığı ile içinde bulunduğu durum, öğrenmenin doğasını etkilemektedir. Bireylerin kişiliklerini etkileyen gelişimsel geçmişleri, onların başarı ve güç ihtiyacını da şekillendirir. Örneğin bürokrasisi yoğun bir iş, bireyin bu ihtiyacını engelleyebilir, duygusuz ve sınırlı davranmasına neden olabilir. Aynı zamanda işçilerin tembelleşmesine ve problem yaratmalarına neden olabilir.

Durumun şartlarını belirleyen çok fazla potansiyel bileşenin olması, ilişkilerin çok kompleks olması ve bu ilişkilerin sonuçlarının etkilerinin çeşitliliği de işin içine katılacak olursa, kişiliğin gelişimsel öyküsü tek başına insan davranışını kontrol ve tahmin için yeteri kadar açıklayıcı bir cevap içermemektedir. Bütün bu karmaşıklığa karşın, durumsal şartların kişilik gelişimi üzerindeki etkisinin küçümsenemeyecek derecede önemli olduğu söylenebilir.

Bu faktörlerin dışında kalan ve önemli birkaç faktör daha vardır. Örneğin kitle yayın araçları kişiliği biçimlendirmede önemli bir yere sahiptir. Bireylerin buldukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da kişiliğin oluşumuna etkide bulunan faktörler arasındadır.

Beslenme, entellektüel uyarı ve ailedeki güvenlik derecesi de kişiliğin önemli belirleyicilerindedir. Çocukluk döneminin erken yıllarındaki ve daha sonraki dönemlerdeki deneyimler, çevredeki insanlar ve olaylar, beklentiler, korkular, sevinçler, geleceğe ilişkin düşünceler kişiliğin şekillenmesinde etkili olan faktörlerdir. İnançlar, amaçlar, beklentiler, umutlar ve korkular ve hatta diğer insanları anlama ve onların davranışlarını yorumlama şekli bile kişiliği yansıtmaktadır (Harray ve Donahue, 1994: 6).

Ayrıca beden ve ruh saatinin de kişiliğin üzerinde önemli bir rolü vardır. Çünkü beden ve ruh saati insanların davranışlarına etki eder. Kadınların ay hali, uyku yemek gibi, aylık ve günlük değişimler binlerce yıldan beri izlenen olaylardır. Her canlıda olduğu gibi insanların da kendilerine özgü yıllık, aylık, günlük yaşam devreleri olduğu tespit edilmiştir. Kimi insanın sabah erken uyanması, kimi insanın gece geç saatlere kadar uyanık kalıp çalışabilmesi, kimi insanın sabah yorgun olması kişilere özgü devrelerin yarattığı günlük değişimlerdir. Benzer değişimler, mevsimler ve aylar için de söz konusudur. Kimi insan yazın canlı ve hareketlidir. Kimisi baharda daha neşeli ve verimli çalışır. İnsanlar kendi saatlerini iyice tanıyıp günlük yaşamlarını buna göre düzenlerlerse, daha verimli çalışıp, kolay dinlenebilirler (Köknel, 1995: 40).

Özetle kişilik oluşumu, doğumda kazanılan genetik faktörlerin etkisi altında oluşan ve daha sonra bireyin içinde bulunduğu ortamsal faktörlerin etkisiyle sürekli değişen ve gelişim gösteren bir süreçtir.

### **1.2.6. Coğrafi Faktörler**

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisinden söz etmek mümkündür. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrelerin doğrudan etkileri yanında daha çok dolaylı etkileri



mevcuttur. Çünkü bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Örneğin, kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde ya da dağlık bölgelerde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların birbirlerinde farklı oldukları gözlemlenmektedir. Bu kapsamda, soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerin insanların daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak, gevşek mizaçları olduğu şeklinde genel bir görüş ifade edilebilir (Zel, 2006: 14).

### 1.3. Tip Kavramı ve Kişilik Kuramları

Kişilik ile uğraşan bilim adamlarının amaçlarından birisi de, bireyleri sergiledikleri bazı davranış kalıplarına göre çeşitli sınıflara ayırarak gruplandırmaktır. Tip kavramının ortaya çıkmasının temelinde yatan düşüncelerden birisi de bu çabadır. Tip, bireyin zihinsel ve fiziksel özelliklerinin değerlendirilebilir yönü olarak düşünülebilir. Bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden kavram ya da kişilik modeli olarak nitelendirilebilir. Davranışsal açıdan geniş anlamda tipten söz edildiğinde ise, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplaşmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu diye bir tanımlama yapılabilir (Erdoğan, 1997: 278).

Kişiler buldukları ortamlarda çok çeşitli faktörlerin etkisinde kalmaktadırlar. Bu faktörleri sınıflandırmanın gücü, kişilerin söz konusu etkilere karşı oluşturdukları davranış kalıplarını belirlemede de etken bir zorluk olmaktadır. Bu güçlükler içerisinde bireyleri çok belirgin tiplere ayırmak ve sınırları kesin belirlenmiş tipolojikler ortaya koymak oldukça zordur. Bu zorluğa rağmen bu çalışmaların temel amacı, bazı genel özellikler ile gözlemlenebilir kişilik belirtilerinin benzerliğine göre tipolojik gruplar yapmak ve bu grupların belirlenen özelliklerine göre, bireysel davranışları tahmin etmek veya yorumlama olanağı elde etmektir (Erdoğan, 1997: 282).

Kısacası, insanlar belirli davranış kalıpları ile tanımlandığı takdirde, içinde bulunduğu duruma göre özelliklerini gösterdiği grubun belirlenen davranış kalıbına

uyacağı beklendiğinden, hangi durumlarda nasıl bir davranış kalıbı sergileyeceğini tahmin etmek kolay olacaktır.

Bireyleri belirli davranış kalıplarına sokarak oluşturulan gruplara, bazı bilim adamları tip, bazıları ise kişilik özelliği açısından yaklaşmıştır. Bir kısım bilim adamı bu ayrımı, kesin çizgilerle sınırlarken bazıları iç içe geçmiş özellikler olarak sınıflandırmışlardır. Bu ayrıma ister tip denilsin, ister kişilik özelliği denilsin, sonuçta, bireyleri kişiliklerine göre bir ayırım çabası olmuştur.

Kişiliği tanıyıp anlama ve değerlendirme girişimleri çok eski zamanlarda başlamıştır. Kişilik özelliklerinin ve bunlarla ilişkili olarak birbirinden farklı tiplerin gruplanması ve tanımlanmasına ilişkin çalışma ve 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 çözümleme ve derinlik ruhbilimi açısından da tiplere ayırmaya çalışmışlardır.

Bireyleri tip olarak belirli kalıpların içine sokarak bu grupların kesin çizgilerle özelliklerini tespit etmenin gücü yanında, tip olgusunun da varlığı tartışılmaz. Her tipin kişilik olgusunu etkileyen birden çok alt ayırımın olacağı bilinmelidir (Erdoğan, 1997: 281). Bu nedenle bu çalışmada kesin bir ayırım yapılarak bilim adamlarının, kişiliği tipolojik açıdan inceleyen çalışmalarından en popüler olan bazılarını genel olarak kişilik tipleri adı altında incelenecektir.

Kişiliği tanımlayıp anlamaya çalışma, bireylerin farklı sınıflara ya da tiplere ayırma çabaları çok eski zamanlardan beri bilim adamlarının ilgi odağı olmuştur. Kişilik özelliklerini belirleyip gruplara ayırabilme çalışmaları da bunların içindedir.

Kişilik kavramını iyi anlamak için ayrıca kişilik gelişimi üzerinde de durmak gerekir.

Kişilik gelişimini açıklayan yaklaşımlardan bazıları kişiliğin oluşumunu yaşamın belirgin fizyolojik ve psikolojik aşamalarıyla, bazıları ise çevredeki sosyal olaylarla açıklamaktadırlar. Bu çalışmaların çoğu doğrudan kişilik oluşumunu psikolojik gelişimle açıklamaya çalışmışlardır. Günümüzde böyle kesin sınırları belirli ve tanımlanabilir aşamaların yokluğu konusunda görüş belirten psikologların

sayısı oldukça fazladır. Bu kişilerin iddiası, kişilik gelişiminin süreklilik gösteren bir süreçten oluştuğu ve bu sürecin ise kişinin sahip olduğu öğrenme şansı ile paralel olduğudur.

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 (Laik, 2003: 44).

Kişilik ile ilgili yapılan bütün tanımların ortak yönü, süreçlerin dinamik bir bütünlüğe yönelik olmasındadır. Dolayısıyla kişilik bütünlüğü biyolojik-psikolojik-sosyal alan dinamiklerinin karşılıklı etkileşim ve bütünleştirme süreçleriyle gerçekleşmektedir. Buna göre kişilik oluşumu bireysel biyolojik gereksinme ve dürtülerin oluşturduğu; eğitim, deneyim ve öğrenme ile kazanılan, değerlendirme, tanıma ve inançlarla biçimlenen psikolojik alanın, sosyal etkileşimler, sosyal roller ve sosyal değerlerin dinamik etkileriyle bütünleşme sürecidir. Kişilik yapısının temelinde, en alt basamağında iç güdüsel dürtü dinamikleri en üst basamakta da sosyal etkileşimler vardır. Kişiliğin gelişimi ve bütünleşmesi, ancak son aşama olan sosyal psikolojik alan dinamiklerinin bireyi etkilemesi ve değiştirmesiyle mümkündür (Köknel, 1995: 28).

Araştırmacıların ayrıldıkları nokta, davranışın özel ve ayırıcı yönlerinin nasıl keşfedileceği ve adlandırılacağıdır. Bu yanıtlanması güç bir sorun olmuştur. Bu soruna yönelik birçok yaklaşım denenmiş ve bunların her biri değişik kişilik kuramlarının oluşmasıyla sonuçlanmıştır (Morgan, 1998: 311).

Kişiliği inceleyen bilim adamları, kişiliğin oluşumu gelişimi ve davranışlara yansımaları konularında birçok araştırma yapmışlardır ve çeşitli kişilik teorileri geliştirmişlerdir. Her bir teorinin temelinde farklı varsayımlar yattığı ve araştırmalarda değişik metotlar kullanıldığı için ortaya çıkan sonuçlar da birbirinden farklı olmuştur. Bütün bu farklı kutuplardaki varsayımların ışığında gözlenen

birbirleriyle farklı boyutlar ve kavramlar pek çok kişilik kuramının varlığının ortaya çıkmasıdır.

Bütün bu zorluklar, varsayımlar ve farklı metotlara karşın kişilik kuramları dört ana başlıkta toplanmıştır. Kişiliğin ne olduğu ve nasıl geliştiği konusu, günümüze kadar çeşitli biçimlerde ele alınmış olup, bu konuda belli başlı dört kuram göze çarpmaktadır (Aytaç, 2004: 226).

- Psikanalizci Kuramlar (Psiko Analitik, Psiko Dinamik)
- Davranışçı (Sosyal Öğrenme) Kuramlar
- İnsancıl (Hümanist) Kuramlar
- Araştırma Odaklı (Vasıf) Kuramlar

Tezin kapsamı ve içeriği gereği; kısaca bu kuramların genel özellikleri açıklanmış ve bu kuramları savunan bilim adamlarının bazılarının yer verilmiş, açıklanmıştır.

### **1.3.1. Psikanalizci Kuramlar (Psiko Analitik, Psiko Dinamik)**

Bu gruptaki çalışmalar, Freud, Adler, Jung, Horney ve Fromm gibi psikanalizci yaklaşımı savunan bilim adamlarınca ortaya konan teorilerdir. Bu yaklaşımdaki araştırmacıların düşüncelerinin ortak özelliklerini iki grupta toplayabiliriz. İlk olarak kişiliğin şekillenmesindeki en önemli faktörün, bilinçaltının sağladığı motivasyon olduğunu savunmuşlardır. İkinci olarak ise, kişiliği, karşıt motivasyonlar ile önleme arzusunu geliştiren savunma mekanizması arasındaki çatışmanın şekillendirdiğini ileri sürmüşlerdir. Psikonalitik kuramlar, özel kişiliği (davranışı yönlendiren bilinç dışı güdüleri) inceler ve kişiliğin nasıl geliştiği ile ilgilenir. Yukarıda bahsedilen kuramcılarının kuramlarında yeralan görüşlerden genel olarak söz edilecektir.

#### **1.3.1.1. Sigmund Freud: Psikanaliz**

Sigmund Freud'a göre, kişiliğin psikanalitik incelenmesi sonucunda üst benlik (süperego), benlik (ego) ve ilkel benlik (ide) olmak üzere üçlü bir ayırım yapılabilir. Bu kavramlarının tipoloji ile ilgili hususları aşağıda açıklanmıştır.

Freud'a göre insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer ilkel benliktir. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzular kısaca biyolojik eğilimlerinin oluşturduğu doğası vardır.

Benlik kısmı, toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir.

Üst benlik ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar, kişi koşullar uygun olduğu, etrafta kimseler bulunmadığı halde adalet, hakkaniyet ve özellikle vicdan adı verilen duygularla davranışlarını kontrol eder (Eren, 2001: 42).

Freud birbirinden farklı üç kişilik tipinin bulunduğunu ileri sürmüştür:

1- Sevgeç Tip (Erotic): Sevmenin ve sevilmenin egemen olduğu, ağır bastığı duygusal insanlardır.

2- Sado-Masohist Tip (Sado-Masochism): Üst ben ile ben arasında sürekli çatışma ve sürtüşme gösteren insanlardır. Bir yanda katı kalıpların baskısı, bir yanda bunlara uyamamanın verdiği kaygı ve sıkıntı nedeniyle devamlı tedirginlik gösterirler. Takınlık düşünceleri ve korkuları olabilir.

3- Özsever Tip (Narcissistic): Kendi bedenine ve kişiliğine aşırı düşkün olan, kendisini seven ve beğenen insanlardır.

Bu üç tipin karşılıklı olarak bir araya gelmesi sonucu, iki tipinde özelliklerinin bir bölümünü taşıyan değişik kişilik yapıları ortaya çıkabilir. Sevgeç-Özsever, Sado-masohist-Özsever gibi (Köknel, 1995: 91).

### **1.3.1.2. Alfred Adler: Bireysel Psikoloji**

Adler kuramına bireysel psikoloji adını vermiştir. Çünkü ona göre her birey, tek, bölünmez, öz tutarlılığı olan ve kendine özgüdür. Freud'dan farklı olarak Adler, bireyi içgüdü, dürtü ve çocukluk yaşantılarının kurbanı olarak görmez. Adler'e göre, insan yaratıcı bir varlık olup kendi kişiliğini kendi oluşturur. Ona göre kişilik bireyin kendine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların bir ürünüdür (Köknel, 1993).

Adler'e göre, insan davranışlarının gerisindeki temel motif "üstünlük ve egemenlik" içgüdü ile güç ve prestij motivasyonlarıdır. İnsan, devamlı olarak

karşılaştığı nesnelere, varlıklara ve çeşitli durumlara hükmetmeye, onları güdüm ve denetimi altına almaya çaba gösterir. Evrensel olarak her fertte, böyle bir üstün olma arzusunun bulunduğunu ileri süren Adler, bu içgüdünün herkes tarafından her zaman ve her yerde tatmin edilmesinin imkânsız olduğundan söz eder. Adler'e göre "yükseklik ve üstünlük duygusu" şu veya bu biçimde engellendiği zaman, yani yeterince tatmin edilmediğinde kişiyi bir yetersizlik ve aşağılık duygusu içine atar. Adler, insanlardaki bu içgüdüğü engelleyen en önemli sebepler arasında, organ eksikliği, kısa boyluluk, zayıflık, çirkinlik gibi kişilerdeki bir takım bedensel ayrıcalık ve özürleri saymaktadır.

Adler yetişkin kişiliğinin oluşmasında anne ve babaların etkisi üzerinde durmuştur. Çocuğun ileriki yıllarında kişilik sorunu yaşamasına neden olacak iki tür anne-baba davranışı belirlemiştir. Birincisi, çocuklarına çok özen gösteren ve aşırı koruma sağlayan, dolayısıyla da çocuğunu şımartma tehlikesi yaratan anne ve baba davranışdır. Şımartmak, çocuğun bağımsızlığını elinden alır, aşağılık duygularını arttırabilir ve bazı kişilik sorunlarının temelini oluşturabilir. Ailesi tarafından şımartılmış insanların kendi başlarına yaşamakta, kendi kararlarını almakta ve her gün karşılaştığımız sıkıntı ve hayal kırıklıklarıyla başa çıkmakta zorlandığını görmüşsünüzdür. Hata yapsalar bile, çocukların kendi sorunlarını çözmelerine ve bazı kararları kendilerinin almalarına izin vermek, uzun vadede onların iyiliğine olacaktır. Anne babalar çocukların kendi tercihlerini yapmalarına izin vererek, onları şımartmaktan kaçınmış olur. Ancak bunu yaparken çok aşırıya kaçmamak gerekir. Ebeveynlerin yaptığı ikinci hata da çocukları ihmal etmektir. Büyüme sürecinde anne babasından çok az ilgi gören çocuklar, soğuk ve şüpheli olur. Yetişkin olduklarında sıcak insani ilişkiler kurmakta zorlanırlar. Samimiyet onları rahatsız eder, birinin kendilerine yakın olmasından ve dokunmasından hoşlanmazlar (Burger, 2006).

Adler, biyolojik koşullar ne olursa olsun insanın toplumsal koşullar etkisi ile kendi kişiliğini kendisinin saptayacağına inanır. Kişinin hayatında çevrenin önemli bir rolü vardır. Ona göre, ne güdüler ne de hayatta geçmiş olaylar bireyin kişiliğini tayin etmez (Aytaç, 2004:235).

### 1.3.1.3. Karen Horney: Nevrozlar ve İnsan Gelişimi

Karen Horney, psikanalizde ilk kadın psikologdur. Horney, çevresel etkenlerin kişilik gelişiminde önemli olduğunu söyler. Libido ve içgüdü kavramlarını reddeder. Ona göre insanlardaki temel eğilimler güven ve doyum arzularıdır. Bu arzular ve sosyal ilişki örnekleri kişiliği şekillendirir. Horney, nevroitik karakter oluştuğunda sosyo-kültürel etkinliklere dikkat çekmiştir. Horney'e göre temel anksiyete, bütün nevroitik belirtilerin esas kaynağıdır. Bunun oluşumunda bireylerarası ilişkiler esas rolü oynar. Düşman bir dünya içinde yardımsız yalnız olma hissi temel anksiyeteyi doğurur. Temel anksiyete, kişilik bütünlüğü üzerinde sürekli yaygın etkisi olan kronik bir haldir (Mete, 2006: 32).

Horney'e göre, temel sıkıntıya karşı şu savunma mekanizmaları oluşur: Sevgi, teslimiyet, kudret ve içine dönme. Sevgi ve teslimiyet kişiyi, insanlara olumlu, yapıcı bir şekilde; kudret ise güç arzusuyla olumsuz ve düşmanca yaklaştırır. İçine dönme kişiyi insanlardan, toplumdaki uzaklaştırır. Herkes sevgiye muhtaçtır. İnsan kendini güvende hissederse, sevgi ihtiyacını grubu içinde dostları arasında karşılıklı eşitlik çerçevesinde doyurur. Güvensizlik hisseden kişi ise aşırı aşk ve sevgi ihtiyaçlarında, hiçbir fark gözetmez. Etrafındaki ilişkilerinde ön planda olmayı ister (Mete, 2006: 32).

Güvensiz olanlarda, güç ve prestij isteği patolojik bir hal alır. Diğer bir özellik de başkalarını ezme eğilimidir. Bugünkü kültürün gerçeği olarak ortaya çıkan bu eğilim, patolojik sınıra yakın sadistlik, saldırgan davranışa yol açar. Horney'e göre nevroitikler, katı hareketleri, esnek olmamaları, kendi potansiyelleri ve davranışları arasında çelişkili olan kimselerdir. İzolasyon korkuları vardır. Kendilerini terk edilmiş ve tehlike içinde hissederler. Kendilerine inançları yoktur. Karen Horney, Freud'un kişilik gelişiminde içgüdülere yaptığı vurguya karşı çıkar. Freud'un dediğinin tersine, kadın ve erkeklerin kişilikleri arasındaki farkın, kalıtsal eğilimlerden çok toplumsal etkenlerden kaynaklandığını söyler (Mete, 2006: 32).

Horney'in görüşlerinin temelini anksiyete teşkil eder. Ona göre anksiyetin oluşmasında kişilerarası ilişkilerin önemli bir yeri vardır ve anksiyeteyi insan davranışlarını şekillendiren bir olay olarak kabul eder (Aytaç, 2004:236).

Horney'e göre kişiliğin temel ögesi endişe ve korkudur. Buna "Temel Anksiyete" adını vermiştir. Düşman bir çevre içinde çaresizlik ve yalnız olma duygusu ve kişiliğin gelişiminde de bu temel anksiyetenin devamlı bir etkisi vardır. Her birey endişe ve korkularını yenmek amacıyla faaliyette bulunur. Kendisini endişelendiren ve korkutan şeylerle baş edebilmek için bazı davranış kalıpları geliştirir. Bu davranış kalıpları bireyi rahatlatmayı amaçlar ve sosyal ilişkilerini yönlendirir. Ona göre endişe ve korku, sosyal ilişkilerle çözümlenebilir (Aytaç, 2004:237).

Genel bir ayırım yapılacak olursa, düşünürün on adet olarak belirlediği taktikler üç ana gruba ayrılabilir. Bunlar aynı zamanda sosyal açıdan toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbıdır ve şöyle özetlenebilir:

- 1) İnsanlara yaklaşmak, onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkuları gideren taktikler.
- 2) İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve bağımsız biçimde hareket ederek endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri.
- 3) İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek suretiyle endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri.

Düşünüre göre bu ihtiyaçlardan biri kişilere uygun gelmekte ve yaşamlarına egemen olmaktadır (Eren, 2008: 89).

#### **1.3.1.4. Erich Fromm: Özgürlükten Kaçış**

Erich Fromm, geliştirdiği ekole "Hümanistik Psikanaliz" adını vermiştir. Fromm, insanın doğadan ve birbirinden kopmuş olması sonucu, kendisini yalnız ve soyutlanmış hissettiği görüşünü vurgular. Psikolojinin odak noktasını bireyden alıp çevreye ve nesnel koşullara yöneltmiştir (Akkoyun, 1995).

Fromm'a göre insandaki kişilik, hayvandaki içgüdüsel sistemi belirtir. Ona göre insanda egemen olmuş olay içgüdüsel yandır. Bu içgüdüleri doyurabilmek için insanlar zamanla toplumsal duruma girme eğilimi gösterir. Fakat şimdiye kadar hiçbir toplum kişinin bireysel gelişimlerini karşılayamamıştır (Mete, 2006: 32).

Fromm, bireyin engellendiği zaman kullandığı savunma mekanizmalarına zorlayıcı tepkiler adını verir. Bu yönelim biçimlerinin hiç biri üretici değildir. İnsanın



varoluş sorununu çözümlenmede yetersiz kalır. Sağlıklı kişi, sosyal ilişkilerini seven, mantığını kullanan, ilgi gösteren, saygı duyan ve çalışan kişidir (Mete, 2006: 32).

Fromm, içgüdülerin ve doğuştan gelen ihtiyaçların toplum yapısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını, bunun aksine toplumun insan kişiliğinin üzerinde etkili olduğu düşüncesini ileri sürmektedir. Bireyin toplumsal kişiliği ve toplumsal bilinçdışı vardır. Toplumsal kişiliği, din, sanat, edebiyat, çocukların aile çevresi içinde yetiştirilmesi tarzlarıyla ilgilidir. Toplumsal kişilik bireyin özüdür ve yalnızca davranışları biçimlendirmekle kalmayıp aynı zamanda onun düşünce biçimini, coşkularını, giderek dış dünyayı ve bu dünyayla ilişkilerindeki tüm algılarını etkiler. Toplumsal kişilik, birey için çok önemlidir. Bireyin, toplum isteklerine en az psikolojik yıkımla ve olabildiğince etkin biçimde uyum göstermesini sağlar. Toplumsal kişiliğin esas işlevi, toplumun üyelerinin güçlerini biçimlendirmektir. Bu topluma uyum biçimi bireyden bireye farklılık gösterir. Bu da farklı kişilik tiplerine yol açar. Fromm'a göre önemli olan bireylerin istedikleri gibi davranmaları ve topluma uyum sağlayarak tatmin bulmalarıdır (Mete, 2006: 32).

Erich Fromm, insanların çoğunun, kişisel özgürlük bilincinden ve bireyselliklerinden kaçmak üzere güdülenmiş olduğunu belirtir. Bazıları güçlü bir figürle kendilerini özdeşleştirip kendilerinden güçsüzlere saldırarak bu kaçış gerçekleştirir. Bazıları ise kaçış mekanizması olarak yıkıcılığı ve mekanik uyumluluğu kullanır. Mekanik uyumlular, kendilerine toplum tarafından uygun görülmüş kuralları kabul eder; biricik olma ve bireysellik duygularını yok ederler (Burger, 2006).

#### **1.3.1.5. Carl Gustav Jung: Analitik Psikoloji**

Jung, Freud ve Adler ile birlikte çağdaş psikoloji bilimine katkılarda bulunmuştur. Adler ve Freud'a karşı çıkarak, Analitik Psikoloji diye bilinen kendi teori ve pratiğini geliştirmiştir (Aytaç, 2004:230).

Jung'un teorisi, özellikle kollektif bilinçaltı kavramıyla sadece psikiyatri alanında değil, sosyoloji alanında da büyük yankıları uyandırmıştır. Kişiliğin temelinde ilkel, doğuştan ve bilinç dışı nitelikler olduğunu ortaya koymuştur (Aytaç, 2004:230).

Jung, kişinin davranışlarının geçmişten etkilendiğini ve geleceğe dönük olarak yapıldığını iddia etmiştir. Şu halde insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir (Aytaç, 2004:231).

Jung'un tipolojisindeki temel ayırım, içedönüklük ile dışadönüklük arasında başlar. İnsanın kişiler ve nesnelere olan ilişkilerini değerlendirerek, bunlara yönelme ya da bunları iç dünyasına alıp benimseme biçimine bakarak içe ve dışa dönük tipleri tanımlamıştır (Köknel, 1995: 89). Jung'a göre içedönükler, kendi duygu, düşünce, hayal ve rüyalarından oluşan iç dünyaları ile yaşamayı tercih ederken, dışadönükler, kendi dışındaki nesnelere ve insanlardan ve onların faaliyetlerinden oluşan dış dünya ile barışık olmayı tercih etmektedirler.

Jung'a göre, ego, bilinçliliğin merkezini oluşturur. Bilinçaltının merkezini ise benlik oluşturur. Egodan dönen yaşantılar kişisel bilinçaltında birikir. Irksal bilinçaltı ise kişisel yaşantıda ayrı evrensel bir kavramdır. Irksal bilinçaltının yapısını arketipler oluşturur. Arketipler evrensel düşüncelerden oluşurlar. Bunlar hayal ve rüyalardan ortaya çıktığı gibi bilinçli davranışlara da yön verirler. Arketiplerden biri olan persona kişiliğin gerçek egosunun üstüne geçirilmiş olan sosyal bakımdan kabul edilebilir maskedir. Uyumlu gerçekleştiren bir bölgedir. İnsanlığın büyük kısmını, kendimizi ideal bir hayale uydurmak için feda ederiz. Bu maskenin altında bulunan itilmiş arzuları, coşkuları, bağlantıları, gölgeyi temsil eder. Diğer bir arketip olan gölge, bastırığımız hayvansal iç güdü ve duygularımızdır. Jung, gölge kavramının bir melodramı çağırırsa da bizim olumsuz tarafımızı; bir benzetmeyle ifade edecek olursak, kişiliğimizin karanlık yönünü temsil ettiğini söyler. Gölge, insanlığın kötülüğe eğilimli yönüdür (Mete, 2006: 30).

### **1.3.2. Davranışçı (Sosyal Öğrenme) Kuramlar**

Pavlov, Watson, Thorndike, Rotter ve Bandura'nın çalışmalarının örnek verebileceği davranışçı yaklaşım teorileridir. Bu grup bilim adamları, psikolojinin ölçülebilir ve gözlenebilir yanının araştırılmasının önemini savunmuşlardır. Toplumsal kişilik ve özellikle davranış üzerinde durmuşlardır. Sergilenecek karşı davranışa, çevredeki gözlemlenebilir davranışların, öğrenme yoluyla nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Bu yaklaşımdaki araştırmacılar, bireylerin çevreleri ile olan

ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin, kişiliğin gelişiminin temelini oluşturduğunu savunmuşlardır. Julian B. Rotter bu yaklaşımın babası sayıldığından dolayı kısaca burada kuramı olan Denetim Odağı Tiplemesi'nden bahsedilecektir.

### **1.3.2.1. Julian B. Rotter: Denetim Odağı Tiplemesi**

Araştırmacıların çoğu inanç sisteminin, bireyin kişiliğinin oluşumunda büyük bir faktör, kişilik ölçümünde ise temel bir faktör olarak görmektedirler. Bu çalışmalardan birisi de Julian Rotter tarafından yapılan ve "denetim odağı" olarak adlandırılan çalışmadır. Rotter (1972)'e göre denetim odağı, bireyin sergileyeceği davranışın şeklini, o davranışın sonuçlarının etkileyeceği inancının, bireyin düşünce yapısındaki konumuyla ilgilidir. Rotter'a göre bu güçlerin içte ya da dışta yoğunlaştığı noktaya denetim odağı denmektedir. Denetim odağını kendi içinde algılayan kişilere içsel denetimli, dışta algılayanlara ise dışsal denetimli kişiler denir.

Bireyler yaşadıkları olayların sebeplerini ya içsel, ya da dışsal nedenlerde konumlandırır. Bireylerin hayatlarındaki gelişen olaylar olumlu ve olumsuz sonuçlu olaylar olarak ikiye ayrıldığında, olumlu olaylar ödül, olumsuzluklar ise ceza olarak nitelendirilebilir Bu durumda ortaya iki farklı eğilim çıkmaktadır (Dubrin, 1994: 59). Birinci eğilim, ödül ve cezaların bireyin dışında, başka güçlerce yönetildiği ve denetlendiğidir. Bu eğilimdeki bireyde, ödüle ulaşma ya da cezadan kaçma konusunda kişisel çabaların etkili olmadığı görüşü hakimdir. İkinci eğilim ise, ödül ve cezanın denetiminin bireyin kendi içsel güçlerine bağlı olduğu ve büyük ölçüde kişinin kendi eseri olduğudur. Bu durumda da bireyde, ödüle ulaşma ya da cezadan kaçma konusunda kendi kişisel çabalarının etkili olacağı kanısı hâkimdir (Zel, 2001: 159).

Allen (1983)'a göre kontrol odağı inancı, insanların kendi yaşamlarını belirleyebilmeleri; yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayların kontrolünün kendilerinde ya da başka insanlarda olduğuna inanmaları açısından ikiye ayrılır. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Kazandıkları paranın, yaptıkları işlerin ya da fiziksel sağlıklarının kendi kontrol alanlarında yer aldığına inanırlar. Yaşamlarının herhangi bir boyutuyla

ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise, yaşamlarının, şans ve kader gibi faktörlerden ya da diğer insanlar tarafından belirlendiğine inanırlar. Yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler. Yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına sadece doğru zamanda, doğru yerde olmanın getirdiği bir tesadüf olduğuna inanırlar (Solmuş, 2004: 78).

Rotter, bir pekiştirmenin ya da sonucun, birey tarafından kendi davranışlarına bağlı olmadan sonuçlandığı şekilde algılanması durumunda, bunun tipik olarak “şans, kader ve kısmet” in sonuçları olarak benimsendiğini belirtmektedir. Bunun dışında birey, olayların nedeni olarak, kendisini çevreleyen büyük ve karmaşık güçleri de görebilir. Davranışlarının ya da başlarına gelen olayların kendileri tarafından değil de daha çok dış güçler tarafından belirlendiğine inanan bireyler, bu inançlarının derecesine göre dış kontrollü olarak tanımlanmaktadır.

İç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanırlar (Solmuş, 2004).

İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıkların iş doyumunu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırma sonucunda, başarılı performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, sorunları çözmek için karar alabilen ve gerekli adımları atabilen çalışanların, yani iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür (Solmuş, 2004).

Spector (1997), içten denetimli kişilerin dıştan denetimli kişilere kıyasla daha motive olmuş, işini daha iyi gerçekleştiren, daha yüksek iş doyumunu belirten ve daha düşük düzeylerde yıpranma gösteren kişiler olduğunu belirtmiştir. Spector bunun olası nedenini üçüncü bir faktöre, iş performansına bağlamıştır. İçten denetimli kişilerin işlerinde daha yüksek performans gösterdiklerini, bunun sonucunda da işe ilişkin ödüller aldıklarını; ödülleri iş doyumuna yol açtığını savunmuştur (Aslan, 2006: 40).

Spector (1982)'a göre yapılan iş, karmaşık bilgi işleme süreçleri ve yaygın olarak karmaşık öğrenmeler gerektiriyorsa içsel kontrol odağına sahip olan bireyler, daha iyi performans sergileyeceklerdir. Basit görevlerde ise bu fark ortadan kalkmakta, içsel kontrol odağına sahip olan bireylerle dışsal kontrol odağına sahip olan bireyler arasında performans farkı görülmemektedir. Görevler ya da örgütsel talepler insiyatif ya da bağımsızlık gerektiriyorsa, içsel kontrol odağına sahip olan bireyler daha elverişli olurlar. Örgütsel ihtiyaçlar itaat gerektirirse, dışsal kontrol odağına sahip olan bireyler daha uygun olurlar. Yüksek düzeyde motivasyon gerektiren işler için, içsel kontrol odağına sahip olan bireylerin çabalarının ödül getireceğine inanmaları ve daha yüksek düzeyde motivasyon sergilemeleri muhtemeldir. İçsel kontrol odağına sahip olan bireyler, yüksek düzeyde teknik bilgi ya da beceri gerektiren işlere, profesyonel işlere, yönetici ya da denetleyici olarak çalışabilecekleri işlere uygundurlar. Dışsal kontrol odağına sahip olan bireyler ise, üretim işine, beceri gerektirmeyen işlere, büro işlerine ve alışılmış çalışma yöntemlerine daha uygundurlar (Demirkan, 2006: 43).

Denetim odağının kimi yazarlarca tipolojik bir kavram olarak ele alındığına tanık olunmaktadır. Rotter (1975)'e göre, denetim odağı tipolojik bir kavram değildir. Diğer bir deyişle insanlar, değişmez bir biçimde, kesin olarak içten denetimliler ve kesin olarak dıştan denetimliler şeklinde iki sınıfa ayrılamazlar. Unutulmamalıdır ki, bir bireyin belli bir durumundaki davranışını birçok değişken birlikte belirler. Denetim odağına ilişkin olarak insanları değişmez ve kesin iki sınıfa ayırmak bu değişkenleri gözden kaçıran bir sınıflama hatası olur ve davranışı yordama sürecini çok yalın bir hale indirger.

### 1.3.3. İnsancıl (Hümanist) Kuramlar

Üçüncü grup ise, Maslow, Rogers, Kelly, Binswanger, Berkley ve Frankl'in çalışmaları gibi, insancıl yaklaşım olarak adlandırılan teorilerdir. Psikologların, mevcut durumsal şartlar ve bireylerin karakter özellikleri arasındaki etkileşim fikri ve insanın dışsal güçlerin etkisiyle hareket etme zorunluluğu fikri, diğer bazı psikologların olumsuz tepkilerine neden olmuş ve yeni bir kişilik oluşumu düşüncesinin doğmasına neden olmuştur. Bu düşünceye göre davranış ancak, bireyin ve diğer insanların dünyayı nasıl algıladıkları ve düşündüklerine bağlı olarak şekillenmektedir. İnsancıl yaklaşımçılar, insanların kişilik yapılarının dünyayı onların gözüyle görmekle anlaşılabilceğini ileri sürmüşlerdir. İnsancıl kişilik kuramcılarında burada yalnız Abraham H. Maslow ve Carl Rogers'tan kısaca söz edilecektir.

#### 1.3.3.1. Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Kuramı

Maslow'un kuramında benlik bilinci önemli bir yer tutar. (Daha sonra Maslow'un kuramı ayrıca iş tatmini bölümünde işlenecektir) Güdüler basamaklı bir yapı gösterir. Bireyler alt basamaktaki ihtiyaçları giderir gidermez üst aşamadaki güdülerini doyurmaya yönelir. Kendini gerçekleştirme, çoğu insan için bir anlık bir yaşantıdır. Bazı insanlar uzun zaman bu anı yaşayabilirler.

Maslow'un kendini gerçekleştirmiş bir kişide gördüğü özellikler şunlardır:

- Gerçeğin bilinen ve bilinmeyen yönlerini doğru olarak algılar,
- Gerçeği, kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul eder,
- Yaşamın getirdiği olayları tam anlamıyla yaşayarak tadını çıkarma eğilimindedir,
- Kendiliğinden hareket eder,
- Yaratıcı bir biçimde davranabilir,
- Kendine ve yaşama gülebilir,
- İnsanlığa değer verir,
- Son derece yakın birkaç dostu vardır,
- Yaşamı bir çocuğun gözü ve kalbiyle görüp yaşayabilir,
- Gerekliğinde çok çalışır ve sorumluluğun farkındadır,

- Dürüsttür,
- Çevresinin farkındadır. Sürekli çevresini araştırır ve yeni şeyler dener,
- Savunucu değildir.

Maslow'un yaklaşımı da kendilik kavramına dayanır. "Kendini gerçekleştirme", Maslow'a göre, bir kimsenin yeteneklerinin tam ve yaratıcı bir biçimde, sevinçle kullanması demektir. Bunu başaran kimseler, genellikle hayatı olduğu gibi gören, az duygusal fakat daha çok nesnel, ümit ve korkulara kendini daha az kaptıran, savunma mekanizmalarını daha az kullanan kişilerdir. Yaratıcılık, kendiliğindedir. Cesaret ve sıkı çalışma, kendini gerçekleştiren kişilerin ortak özellikleridir (Aytaç, 2004: 260).

Maslow, tüm çalışmalarını, bazı insanların neden başarılı olduklarını, diğerlerinin ise neden bu başarıyı sağlayamadıklarını merak ederek sürdürmüş, incelemelerini sağlıklı kimseler üzerinde yapmıştır. Psikolojik yönden sağlıklı kişileri, bağımsız, kendini kabul eden, kendisiyle barışık kişiler olarak tanımlamıştır. Maslow kendini gerçekleştiren kişilerin, acı, üzüntü ve düş kırıklıklarına rağmen yaşamaktan derin bir haz aldıklarını görmüştür. Ayrıca bu kimselerin sevme ve sevilmede yeterli olduklarını ifade etmiştir. Ona göre, psikolojik uyumsuzluklar, bazı temel ihtiyaçlardan yoksun olmaktan kaynaklanır. Bunların bir bölümü açlık, susuzluk, giyinme, barınma ve uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlardan yoksun olmak, hastalıklara yol açar. Ruhsal sağlık için ise, bazı psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi zorunludur. Bunlar güvenlik, sevgi ve ait olma ihtiyacı ile kendilik değeri ve saygısıdır. Bunlara ek olarak, her birey yeteneklerini geliştirme ihtiyacına da sahiptir. İhtiyaçlar, insanları motive etme faaliyetlerinin merkezinde yer alırlar. Bu konuda temel gerçek, insanların ancak ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle motive edilebilmeleridir (Aytaç, 2004: 261).

Maslow, güduları mertebeli bir yapı içinde görür. İnsanların alt basamaktaki gereksinimleri giderildikçe üst basamaklara ulaşılacağından söz eder. En sonunda bireyin ulaşacağı en yüksek yer kendini gerçekleştirme noktasıdır. Maslow'un bu görüşleri, motivasyon kuramlarına da öncülük etmiştir (Aytaç, 2004: 261).

### 1.3.3.2. Carl R. Rogers: Birey Merkezli Yaklaşım

Bireyin doğasına iyimser bakan psikologların başında gelir. Roger'a göre birey,

- Özgürdür, kendisi için ve kendi başına kararlar verebilir,
- Mantıklıdır, doğruyu ve yanlış en iyi biçimde değerlendirir,
- Benlik ve kişilik bütünlüğüne sahiptir,
- Hem biyolojik yapısı hem de çevre tarafından etkilenir,
- Değişme yeteneğine sahiptir,
- Kendi dünyasını gerçek olarak görür,
- İç odaklarının etkisinde davranır.

Roger benlik bilincine önem verir. Bir bireyin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlarını içerir. Benlik bilinci bizim kendimizi nasıl gördüğümüzü özetler. Olumlu bir benlik bilinci geliştirebilmemiz için koşulsuz sevgi içinde yetişmemiz gerekir.

Koşulsuz sevgi, birey ne yaparsa yapsın, onun sevgi ve saygıya layık olduğunu kabul eden anlayışın ürünüdür. Koşulsuz sevgi içinde büyüyen kişilerin benlik anlayışları güçlü ve olumludur. Bireyin gösterdiği davranışla benlik bilinci arasında bir farklılık varsa o zaman kaygı ortaya çıkar. Farklılık ne kadar büyükse, kaygı da o kadar kuvvetli olur. Roger, bireyin kendini aldatmaya başlamasıyla kaygı düzeyinin artacağını ve zamanla bireyin bilincinin temelinden sarsılacağını söyler.

Rogers'in geliştirdiği "Fenomenolojik Benlik Kuramına" göre, her birey kendisinin merkez olduğu bir evrende yaşar. Herkesi etkileyen kesin gerçekler yoktur. Herkesin kendisine özgü gerçek olan olguları vardır. Bireyler çevrelerini nasıl algılıyorlarsa ona göre davranırlar. Algılanan çevre birey için gerçek çevredir. Herkes için gerçek "kendine özgüdür". Bireylerin birbirinden farklı tepkiler göstermeleri, çevrelerini farklı olarak algılamaları ve farklı yorumlamaları, farklı kişilik ve benlik sahibi olmalarındandır (Aytaç, 2004: 258).

### 1.3.4. Araştırma Odaklı Kuramlar

Araştırma odaklı ayırıcı özellik kuramları kişiliğe karşı yüzeysel bir yaklaşımı temel alırlar. Kişiliğin bilinçli somut yönlerine odaklanırken bilinçdışı ve davranışa



ilişkin soyut açıklamaları önemsemezler. Araştırma odaklı ayırıcı özellik yaklaşımı kişilik psikolojisinde oldukça yaygın olarak kabul görmüş bir yaklaşımdır. Kişilik psikolojisi alanında çalışmalarını yürüten farklı görüşlere sahip birçok psikolog çalışmalarında ayırıcı özellikleri ve ayırıcı özellik ölçümlerini kullanmaktadırlar (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 241).

Bireyin sosyal yönüne ağırlık veren önceki teorisyenlerin kuramlarının aksine; özellik kuramında kişinin değişik etkilere karşı gösterdiği davranışlara bakılarak farklı bir bakış açısı elde edilmiştir.

Özellik yaklaşımı, toplumsal kişilik üzerinde durur ve kişilik gelişiminden çok kişiliğin tanımlanması ve davranışın önceden kestirilmesi ile ilgilenir. Kişilik çözümleme ve tanımlama amacıyla geliştirilen Trait Kuramı, (Durum Kuramları) olarak da bilinmektedir. "Trait, kişiliğe temel özelliklerini veren davranış kalıplarının genel adıdır. Kişiliğin en doğru şekilde ölçülmesi, amaca en uygun traktin belirlenmesine bağlıdır. Kişiliğin karakteristik özellikleri "dışadönüklük", "içedönüklük", "saldırganlık", "uyuşabilme", "sosyallik", "sorumluluk", "duygusal denge", "kültür" gibi birincil traitlerle kavramlaştırılmaktadır (Aydın, 2000: 79).

Trait Kuramı, bireylerin çok çeşitli özellikler yönünden birbirinden farklı olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Trait, bir bireyi diğerlerinden ayıran, oldukça kalıcı ve belirgin olan özelliklerdir (Özgüven, 1998: 38).

Özellikler yaklaşımına göre, insanlar belirli bir tarzda davranma eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu davranış eğiliminin güçlü olması, insanın o kişilik özelliği açısından baskın olduğu anlamına gelir (Pervin ve John, 1997: 226). Örneğin dışadönüklük eğilimi yüksek olan insanlar, diğerlerine nazaran çevreleriyle daha fazla ilişki kurmaya yatkın olan insanlardır. Özellikler yaklaşımı kuramcılarına göre, insanlar kişiliklerini oluşturan özelliklerin seviyesine göre birbirlerinden ayrılırlar (Carver ve Scheier, 1996: 60).

Özellik yaklaşımına göre, kişiliğin özellikleri (personality traits) bilinirse kişilik de ortaya çıkarılmış olur. Kişilik özellikleri birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilebilir: İyi-kötü, faal-durgun, atılgan-çekingen, güvenli-şüpheli, gergin-rahat gibi. Davranış bu betimleyici sıfat çiftleri arasındaki ilişkisinin yönüne göre

ölçülmektedir. Her Trait, verilen sıfat çiftine bağlı olduğundan nesnel gerçeklik araştırmacının seçtiği sıfatlarla sınırlandırılmaktadır (Aydın, 2000: 80).

#### **1.3.4.1. M. Friedman ve R.H. Rosenman: A ve B Tipi Kişilik**

Bireylerin özellikleri ile kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlarını ifade eden tip kavramı temel alınarak, Friedman ve Rosenman'ın stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarttıkları A Tipi ve B Tipi kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulan bir yaklaşımdır (Luthans, 1995: 406).

Friedman ve Rosenman (1974), yaptıkları araştırma sonucunda kişileri, maruz kaldıkları stres karşısında sergiledikleri davranış kalıplarına göre A ve B tipi kişilik olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Luthans tarafından "duygu ve hareket kompleksi" olarak tanımlanan A tipi ve B tipi kişilik özellikleri aşağıya çıkartılmıştır (Zel, 2001: 44).

A tipine giren bireylerin stres ile baş edebilme kabiliyeti B tipine oranla daha azdır. A tipi bireyler, mücadeleci, hırslı, hep başarı kazanmak isteyen, asabi, gergin kişilerdir. Hızlı ve yüksek sesle, öfkeyle patlar gibi konuşurlar. Hızlı hareket eder, hızlı yürür ve hızlı yemek yerler. Bu kişilerde sempatik sistem fonksiyonları tabloya hâkimdir. Çalışma hayatlarında tatmin olmaları ve rahat etmeleri güçtür. Sabırsızdırlar. Aynı anda birçok işle uğraşırlar. Onlar için zaman daima az olduğu için acelecidirler. Boş vakitleri yoktur. Rakamlarla oynamayı severler. Kendileriyle çok fazla meşgul olurlar. Dış görünüşleriyle kendilerine güveni olan kişilerdir. Fakat kendileri hakkında devamlı bir şüphe içindedirler. Çevreleriyle veya çevrelerindeki güzelliklerle pek fazla ilgilenmez, hayatın güzel yönlerini fark etmezler. Her işi kendileri yapmak isterler. Daima başkalarının yaptıklarıyla, kendi başardıklarını, özellikle sayısal olarak mukayese ederler (Friedman ve Rosenman, 1974: 84).

B tipine giren bireyler ise bunların tam tersidir. Olayları ve işi kolay tarafından ele alırlar. Daha yumuşak bir konuşma üslupları vardır. Yaptıklarından ve hayattan memnundurlar. Rahat insanlardır, rahatı severler. Daha az saldırgandırlar. Tek hedefleri "başarı" değildir. Zamanla ilgili bir sıkıntısı yoktur, zamanın boşa geçmesine aldırılmazlar. Başarı ve hünerleri zamanla ortaya çıkmadıkça, onlardan bahsetme ihtiyacı duymazlar. Herhangi bir oyunu, kazanmak için değil, eğlenmek

için oynarlar. Dinlenmekten kaçınmazlar. İşlerini yapmak için bir zaman sınırı yoktur. İyi huyludurlar ve asla aceleleri yoktur (Friedman ve Rosenman, 1974: 85).

A tipi davranış biçimine sahip insanlar saldırgan, aceleci, sabırsız, çok çalışmaya eğilimli ve mücadeleci bir yapıya sahiptirler. Bu yapıdaki kişiler hızlı yer, hızlı yürür ve hızlı konuşur. Adeta zamana karşı yarışır. Randevularına 5-10 dakika önce gider, kesinlikle geç kalmaya tahammül edemezler. Sabırsızdırlar, örneğin kuyruklarda ve karşılarındaki kişilerin konuşmalarını bitirmeye tahammülleri yoktur. Genellikle iki ya da daha fazla işi aynı anda yaparlar. B tipi davranış biçimine sahip insanlar ise, A'ların tersi özellikler gösterirler. Rahat, heyecansız, aceleci olmayan, örneğin randevularına geç gitmekten rahatsız olmayan, gevşek, umursamaz, belki de vurdumduymaz bir davranış modeli gösterirler. Elbette bu tanımlanan özellikler A tipi ve B tipinin uç özelliklerini temsil eder. Bu özelliklerini bir doğrunun iki uç noktaları olarak düşünürsek birçok kişi de bu iki noktanın ortalarında bir yerlerde yer alır.

A Tipi İnsanın İş Yaşamındaki Davranışları (Telman ve Ünsal, 2004: 117):

- Başarıya odaklanmıştır. İşine bağlı, işkolik bir tutum sergiler. Elde ettiği başarıyla yetinmez, devamlı olarak daha fazla başarı için çalışmaya devam eder.
- Çevresindekilerin de kendisi gibi çalışmasını ister. Onların yavaş çalışmasına tahammül edemez.

- Bağımsız olmaya özen gösterir.
- Baskın bir kişilik yapısına sahiptir.
- Etkinlik olmayan yerde huzursuzluk duyar.

B Tipi İnsanların İş Yaşamındaki Davranışları;

- Gevşek, umursamaz, belki de vurdumduymaz bir davranış modeli sergiler. İşe gidişte “Beş dakika geç gitsem ne olur? Dünya mı yıkılır?” ya da “Ne yapayım bugün bitmedi, yarın olsa ne olur?” felsefesini benimsemiş insanlardır. Konuşmasında bile ağır bir tempo tutturur.

- İyi fikirler geliştirebilir. Fakat bunları uygulamada, harekete geçmede o kadar yavaş davranır ki çok zaman iş geçerliliğini kaybeder.
- Başkalarıyla rekabet etme arzusu pek olmaz. Dostça beraberlikleri tercih eder.

- Saldırgan davranışlardan kaçınır. İnsan ilişkilerine önem verir. Geçinilmesi kolaydır.

- Başarı hırsı düşüktür. Özellikle terfi etmek ve yükselme konusunda aşırı hırsı yoktur.

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalara göre “A” tipi davranışlara sahip olanların, kalp hastalıklarına yakalanma riski daha yüksektir. Buna göre “A” tipinin “B” tipine göre kalp hastalıklarına yakalanma olasılığı üç kat daha fazladır. Bu teşhis ve tespitler, kardiyolog Meyer Fredman ve Ray Rosenman’ın 3.500 erkek denek üzerinde yaptıkları 10 yıllık bir araştırmayla ortaya konmuştur. Fredman ve Rosenman’a göre, “A” tipi davranış ile kalp hastalığı arasında bir ilişki vardır ve “A” tipi davranışlar, bir risk faktörü olarak görülebilir. “A” tipi davranışları değiştirmek, kalp hastalıkları riskini azaltabilir (Tutar, 2000: 233).

Tip A ve B bireyleri arasındaki bir diğer karşılaştırma, özellikle örgütsel davranışla yakın ilişki açısından performansları yönünden yapılmıştır. Tip A bireyi, hiçbir zaman baskısı ya da kısıtlı olmadığı halde birçok görevde daha hızlı çalışır görünmektedir. Benzer şekilde, Tip A’lar sıkı çalışmaktan çok az şikâyetçi olurlar ve araştırma bulguları, Tip A’ların Tip B’lere oranla daha fazla avantajlı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, öte yandan ek bulgular, Tip A’ların her zaman avantajlı olmadığını da göstermektedirler. Bu bulgulara göre, örgütlerin tepe yönetimindeki bireylerin çoğunluğunun Tip A değil, Tip B bireylerinden oluştuğu ortaya konulmuştur. Birçok faktör bu fikri desteklemektedir. Tip A bireyleri bu yarışta (tepe yönetimine gelmekte) bazen dayanamamakta, sağlık nedenlerinden dolayı, yarıştan erken ayrılmaktadırlar. Bir diğer neden ise, Tip A’ların aceleci olmaları, sabırsızlıkları nedeniyle tepe yönetiminde etkili olan fonksiyonların gerektirdiği becerilerle uyuşmamalarıdır. Tip A davranış biçimi aslında sanayi toplumunun teşvik ettiği, istediği bir davranıştır. Tip A davranışındaki bireyler yararlı çok şey yapmakta ancak adeta bir yandan da kendi kendilerini yiyip bitirmektedirler (Zel, 2006: 104).

A tipi insanlar yorgunluk ve benzeri sıkıntıları kabul etmeyi neden reddederler? Bir olasılık, yüksek başarı düzeyine ulaşma yolunda karşılarına çıkan benzeri sorunlarla baş etmeyi öğrenmiş olmalarıdır. Ya da bu insanlar, zor bir görev

karşısında kontrolü kaybetmek üzere olduklarını kabul etmekten hoşlanmıyor olabilirler (Burger, 2006: 303).

A tipi birey mi yoksa B tipi birey mi daha başarılıdır? Elbette yanıt A tipi olacaktır. Bu insanlar kazanmaya güdülenmiştir ve çok çalışkandır. Zorluk ve rekabet onları çeker, yorulduklarını kabul etmekten nefret ederler. Ancak bazı A tipi özelliklerin başarıyı engelleyebileceğini belirtmeliyiz. Zaman baskısı yaşadıkları için A tipi insanlar, alternatif yaklaşımları düşünmekle ya da zor bir soruda yaratıcı çözüm yolları bulmakla vakit kaybetmez (Burger, 2006: 303).

Araştırmacılar A tipi insanların başarı görevlerinde B tiplerine göre daha çok çalıştığını; ama bunu her zaman yapmadığını belirtmiştir. A tipine zor bir görev verildiğinde güdülenmesi artmakta; ancak kolay bir görev verildiğinde bu güdülenme azalmaktadır (Fazio vd., 1981: 97-102; Schwartz vd., 1986: 459-462). Ancak, sayısız laboratuvar çalışması sonucunda araştırmacılar, A tiplerinin genel olarak B tiplerinden daha başarılı olduğunu gözlemlemiştir. Bu farklılığın bir nedeni, A tiplerinin kendilerine yüksek hedefler koymasındadır (Ward ve Eisler, 1987). Ancak onları esas ateşleyen şey rekabettir. A tipinin kontrol duygusuna en büyük tehdit, rekabeti başka birisinin kazanabileceği fikridir. Bir başkasına karşı yarıştıkları söylendiği anda A tiplerinin tansiyonları fırlar ve kalp atışları hızlanır (Lyness, 1993: 266; Van Egeren, 1979: 858). A tipi rekabete bayılır. Bir araştırmada A tipi deneklere, bir başkasına karşı oynayacakları söylendiğinde, oyunu kazanacaklarına dair öz güvenlerinin gayet yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Burger, 2006: 303).

A tipi insanlar, kendilerinden daha rahat insanları bir engelleme kaynağı olarak görürler. Astların ya da iş arkadaşlarının “çok yavaş” çalıştıklarına inanırlar ve bu durumda da öfkelenirler. Başarı güdülerinin ve kendilerine duydukları saygının yüksek olduğu söylenebilir. Aynı anda birden fazla işi tamamlama eğilimindedirler. Kendilerine verdikleri değeri sayılarla eleştirirler. B tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireyler ise, durum gerektirmedikçe başarılarını gösterme ya da tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranışlar göstermezler; bu durum kişilerarası ilişkilerinin de olumlu olmasını sağlar. Çalışırken huzursuzluk duymazlar (Solmuş, 2004: 75).

Kunnanatt (2003)'a göre "A Tipi Davranış", bireyin kişiliğinin çevresi ile etkileşiminin sonucu olduğundan performans mükemmelliğinin peşine düştüklerinde yüksek performanslı "A Tipi Davranış Modeli"ne girmişler ve sonuç olarak "A Tipi Davranış Modeli"nin özelliklerine sahip olmuşlardır" (Pertev, 2006: 70).

"A Tipi Davranış"a sahip bir kişi, çoğunlukla kendisi ile meşgul ve "ben merkezci" dir. Bu kimseler büyük çoğunlukla hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir. "A Tipi Davranış" biçiminde bulunan insanlar, kişilik özelliklerinden dolayı yetki devretmezler, ekip çalışmasına inanmazlar, her şeyi ben yaparım düşüncesindedirler. "A Tipi Davranış" biçimine sahip kimseler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda kuvvetli bir rahatsızlık duyarlar (Pertev, 2006: 25).

A ve B tiplerinin bilişsel süreçlerinin farklı olacağı kanısına varılmıştır. İki tip yalnızca fizik streslere karşı tepki farklılığı göstermeyip performans sonrası kendini değerlendirmede farklılık gösterir. Rhodewalt, araştırma sonucunda A tipinin B tipine göre atıflarının çevreden çok kendine yönelik olduğunu belirlemiştir. Brunson ve Matthew, performans sonrası atıfların A tipinde daha çok yetenek ve çaba, B tipinde ise iş gücü, şans ve tecrübe düzeyine ilişkin olduğunu saptamıştır. A tipi B tipine göre daha kendine yöneliktir; kendi yeteneklerine ilişkin bilgisi daha kesin, kendine yönelik atıfları daha fazladır. A tipi engeller karşısında geri çekilmeyip üstüne gider, başarısızlığı kolaylıkla kabullenemez. B tipi ise engellerle karşılaştığında daha tanıdık konulara yönelir (Poussard, 2007: 542).

B tipi davranış gösterenler, bunların tam tersi rekabetten hoşlanmayan tiplerdir. Bunlar olaylar karşısında sorumluluk ve suçluluk duygusu taşımadan, kendi çıkarını ve sağlığını düşünerek hareket eden kişilerdir (Silah, 2005: 36).

Luthans (1992)'a göre; A tipi kişilik özelliklerinin kötü olarak algılanmaması gerekir. Kötü sonuçlar doğuran yönü, A tipi kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamalarıdır. Ayrıca örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, ancak üst kademede B tipi kişiliğe sahip bireylerin sabırlı ve

etrafı düşünmelerinden dolayı daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bu durumda, bireylerin A tipi kişilik ile B tipi kişilik arasında zamanın ve ortamın gereklerine uygun olarak Skinner’cı bir yaklaşımla kaymalar yaparak daha başarılı olabileceğini söylemek mümkündür. Ancak çoğu bireyin bunu başarabilme olasılığının daha az olduğu bilinmelidir (Zel. 2006: 44).

“A” tipi davranışların nedenin ne olduğu bilinmemekte ve kalımsal olduğu sanılmaktaydı. Ancak Friedman ve Rosenman “A” tipi davranış özelliklerinin, küçük yaşta aileden kazanıldığını ileri sürmektedirler (Yates, 1989: 85). Buna göre kalımsal olmayan örnekleri değiştirilebilir ve bunu sonucu olarak, psikolojik sağlığımız açısından bir stres faktörü ortadan kaldırılmış olur (Tutar, 2000: 235).

“A” tipi diye bir insan yoktur. “A” tipi bir davranış biçimidir ve her türlü insan “A” tipi veya “B” tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. Ayrıca, “A” tipi bir davranış ne stres verici bir durum, ne de strese karşı verilen bir tepkidir. Bu davranış tipini nevrozla karıştırmamak gerekir. İki tip davranışı birbirinden ayıran “A” tipi davranış biçimlerinin özellikleri ve sayısıdır (Kırel, 1994: 15).

İş doyumunu ve A tipi kişilik özellikleri konusu, yurt dışı literatürde oldukça sık olarak karşımıza çıksa da, ülkemizde yeterince ele alınmamıştır. Özellikle, yaşanan stresli olayların yoğunluğunun hem iş yerinin koşulları hem de bireyin kişiliğinin (özellikle A tipi kişilik özelliği) etkileşimi ile ilgili olduğu ve bunların da iş doyumunu doğrudan etkilediği yönündeki bulgular hatırlanacak olursa, konuya “stres – iş doyumunu – A tipi kişilik” üçgeni üzerinden yaklaşmak anlamlı olacaktır (Batıgün ve Şahin, 2006: 38).

“A” tipi kişiliğe sık olarak, yöneticilerde rastlanır. Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %60’ının “A” tipi, buna karşılık %12’sinin “B” tipi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma “A” tipi kişiliğin, organizasyon içinde herhangi birinin yükselmesine yardımcı olan kişilik tipi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca “A” tipi bireylerin yöneticilik mevkilerine kolay bir şekilde yükselebilmelerine karşın, en başarılı tepe yöneticilerinin, “B” tipi kişiler arasından çıktığı, yine yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır (Şimşek, 2008: 322).

Hemen belirtmek gerekir ki dünyada hiçbir insan “A” tipi davranış biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. “B” tipi davranış biçiminin özelliklerini taşıyan

birçok insan, derece derece bazı “A” tipi davranış biçimi özellikleri gösterebilir. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran husus, gösterilen davranışların şiddeti ve sıklığıdır (Baltaş ve Baltaş, 1999: 147).

#### 1.3.4.2. Raymond B. Cattell: Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı

Raymond Cattell, kişiliğin temel yapısını belirlemekle ilgilenmiştir. Cattell’in çalışmalarını 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).

**Tablo-1.1: Cattell’in Kişilik Tipini Oluşturan Boyutlar**

1	Çekingen	‘e karşı	Sıcak
2	Somut düşünce	‘ye karşı	Soyut düşünce
3	Tepkici	‘ye karşı	Sakin
4	Saygı gösterme	‘ye karşı	Baskın gelme
5	Ciddi	‘ye karşı	Neşeli
6	Çareci	‘ye karşı	Kuralcı, uyumlu
7	Utangaç	‘a karşı	Sosyal, girişken
8	Menfaatçi	‘ye karşı	Duyarlı
9	Güvenilir	‘e karşı	Fırsatçı
10	Uygulamacı	‘ya karşı	Yaratıcı
11	Samimi	‘ye karşı	Gözden uzak
12	Kendine güvenen	‘e karşı	Endişeli
13	Gelenekçi	‘ye karşı	Değişikliğe açık
14	Grup merkezci	‘ye karşı	Kendi başına
15	Düzensizliğe toleranslı	‘ya karşı	Mükemmeliyetçi
16	Rahat	‘a karşı	Gergin

**Kaynak: Laik, 2003: 66.**

Cattell aynı zamanda kişilik yapısının araştırmasında, anket sorusu, gözlemcinin beğenileri ve objektif davranışsal bilgilerin de kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Birden çok değişken hesaba katılacağından bu yaklaşıma çok değişkenlilik yaklaşımı da denilir. Bütün bu ön kabuller neticesinde yaptığı çalışma sonucu Cattell, kişiliğin esasına, Tablo 3,1’de gösterilen 16 boyutun hâkim olduğunu belirtmiştir.

Kişiliği oluşturan bu 16 ana faktör, kişiliğe ne derece etki ettiklerini ölçmek için kullanılan birer boyuttur. Bu boyutlar, yukarıdan aşağıya doğru alt alta dizilmiş



birer gösterge ibresi olarak görülebilir. Her karşıt özellik belirli bir oranda kişilik tipinin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu katkıların bileşeninden de oluşan özellikler toplamı bireyin kişilik tipini belirlemektedir (Carver ve Scheier, 1996: 65).

### **1.3.4.3. Hans J. Eysenck: Biyolojik Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı**

Hans Eysenck kişiliği biyolojik temelde açıklayan ilk bilim adamlarından biridir. Eysenck içedönüklük-dışadönüklük (introversion-extraversion) ve oturmuş-uçarı (stable-unstable) olmak üzere kişiliğin temel iki boyutu olduğunu ileri sürmüştü ve araştırmalarında bu iki boyutun önemli değişkenler olduğunu hipotezleştirmiştir. İçedönük kimseler iç dünyalarında olup bitenlere daha çok önem verirler, dışadönük kimseler ise dış dünyada olup biten olaylara dönüktür. Oturmuş kimseler çevrelerine daha iyi uyum yapmış oldukları halde, uçarı kimseler pekiyi uyum yapamazlar. Bu iki boyutu keştiirdiğimiz zaman dört grup kişilik yapısı ortaya çıkar (Mete, 2006: 37).

Gözlem ve testlerle bireyin bu iki boyut arasında bulunduğu yer saptanabilir. Özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Köknel, 1995: 93).

İçedönük olanlar: Sessiz, çevreye karşı kapalı, yalnızlığı seven insanlardır. Okumak, yazmak, resim ve müzik gibi uğraşlarla ilgilenirler. Arkadaş edinirken zorlanırlar. Sakin bir ortamda, telaşsız, denetimli bir yaşam biçimini severler. Güvenilir kimselerdir.

Dışadönük insanlar: İnsancıl, cana yakın ve girişkendirler. Kolayca arkadaş edinirler. Heyecan veren ortamlardan hoşlanırlar. Neşeli, hareketli, konuşkan, şakacı, iyimser, eğlenmeyi seven kimselerdir. Her zaman güvenilir değillerdir.

Nevrotik içedönük olanlar: Sürekli kaygı ve endişe içindedirler. Alıngan, sınırlı, tedirgin, aşırı duyarlıdırlar. Güvensiz, isteksiz, ilgisiz ve durgundurlar. İnsanlarla kolay ilişki kuramazlar. Yetenek ve becerilerini geliştirme çabası içine girmezler.

Nevrotik dışadönük olanlar: Kaygılı ve tedirgin kimselerdir. Bedensel rahatsızlıklardan şikayet ederler. Karamsar, neşesiz, durgun ve isteksizdirler. Çabuk hareket edip, sık yanırlar. İstekleri ve olanaklar arasında denge yoktur.

### 1.3.4.4. Robert R. McCrea ve Paul T. Costa: Beş Büyük Kişilik Boyutu Modeli

Aşağıda verilmiş olan Tablo-1.2’de yer alan nitelikler Büyük Beşli Kişilik faktörlerini tanımlamak amacıyla McCrae ve Costa (1990) tarafından belirlenmiştir (Bardavit, 2007: 18).

**Tablo-1.2: Büyük Beşli Kişilik Faktörleri**

Kişilik Boyutu	Özelliklerin Uçları
Nevrotiklik	Sakin ----- Kaygılı Güvenli ----- Güvensiz Kendinden Memnuniyet ----- Kendine Acıma
Dışadönüklük İçedönüklük	Sosyal ----- Çekingen Eğlenceyi Seven ----- Ciddi Şefkatli ----- Mesafeli
Açıklık	Gerçekçi ----- Hayalci Sıradanlığı Tercih Eden ----- Çeşitliliği Tercih Eden Uysal ----- Bağımsız
Uyumluluk	Yumuşak Kalpli ----- Katı Güvenen ----- Şüpheli Yardımcı ----- İşbirliği Yapmayan
Özdisiplin	Düzenli ----- Düzensiz Dikkatli ----- Dikkatsiz Disiplinli ----- Dürtülerini Takip Eden

**Kaynak: Bardavit, 2007: 18.**

Kişiliğin beş boyutta açıklanması 1960’lı yıllarda başlamış, 1980 ve 1990’larda hız kazanmıştır. 1980’lerin sonlarına doğru, kişilik psikologları kişilik literatüründeki karmaşık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen ‘Beş Faktör Modeli’nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir anlaşmaya varmışlardır (Taggar, vd, 1999). Araştırmaların çok geniş bir kısmı, kişilikle ilgili ortak özellik yaklaşımlarının çoğunun beş faktör tarafından kapsanmış olabileceği fikrinde birleşmişlerdir.

Alport’la başlayan, Cattell ve Eysenck’le devam eden ayırıcı özellik ve kişiliğin temel boyutlarını belirleme çabaları 1970’lerin sonunda ve 1980’lerin başında Robert McCrea ve Paul Costa’nın çalışmaları ile yeni bir noktaya gelmiştir. Kişiliğin sürekliliğini ve yapısını incelemek amacıyla faktör analizi kullanan bu iki araştırmacı öncelikle dışadönüklük ve nevrozizm boyutlarına odaklanmış ancak kısa süre sonra “deneyime açıklık” adını verdikleri yeni bir boyut keşfetmişlerdir. 1985

yılına kadar üç faktörlü modeli savunan McCrea ve Costa 1983-1985 yılları arasında gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda kişiliğin beş temel boyutu olduğunu keşfetmişler ve bu beş boyutun ölçülebilmesini sağlayan bir ölçme aracı geliştirmişlerdir (Costa ve McCrea, 1985; Costa ve McCrea, 1992). Daha önce geliştirmiş oldukları üç boyutlu ölçeğin gözden geçirilmesi sonucunda geliştirilen bu yeni beş faktörlü ölçek, 1992 yılında yeniden gözden geçirilerek kişiliğin beş temel boyutunu ölçen ve oldukça yaygın olarak kullanılan bir ölçme aracı haline gelmiştir (Feist ve Feist 2006).

Beş faktör kişilik modeli, çeşitli kişilik testlerinin ve ölçeklerinin kapsamlı bir faktör analizinden ve kişiliği tanımlamak için kullanılan sıfatların kapsamlı bir analizinden doğmuştur (Friedman ve Schustack, 1999). Beş boyut şunlardır:

**Dışadönüklük (Extroversion):** Bu boyut, Eysenck'in Dışadönüklük/İçedönüklük boyutu ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu boyutun özellikleri sıklıkla sosyal olma, sokulgan olma, hakkını savunma, iddialı olma, aktif ve konuşkan olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir. Bu boyutun iki önemli bileşeni hırs/tutku ve arkadaş canlısı olma özelliğidir (Barrick ve Mount, 1991).

Dışadönük bireyler etkindirler, sempattirler, heyecan arayan insanlardır. Kendini açma (self-disclosure) davranışlarında bulunma eğilimleri de daha yüksektir (McCrae ve Costa, 1985). Üstün olma ve ödül kazanma isteği dışadönük bireylerin temel motivasyon etkenleri arasındadır (Barrick vd, 2002). Dışadönük insanlar enerjik, istekli, dominant, arkadaş canlısı ve konuşkan olma eğilimindedirler. Diğer insanlarla birlikte olmaktan zevk alırlar, cesurdurlar, hırslıdırlar, politikacı ya da diğer yüksek görüş derecesine sahip olan liderler gibi olma eğilimindedirler.

İçe dönük bireyler ise utangaç, çekingen, uysal ve sessiz olma eğilimindedirler (Friedman ve Schustack, 1999). McCrea ve Costa'ya göre (2003), içedönükler, dışadönüklerin sergiledikleri özelliklere sahip olmasalar da bu onların asosyal ve enerjisi olamayan kimseler olduğu anlamına gelmez. İçedönükler daha çok çekingen, mesafeli, ketum, sessiz, edilgen ve yalnızlığı seven kimselerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 286).

Yumuşak Başlılık (Agreeableness): Yumuşak başlı insanlar dostça yaklaşımları olan, işbirlikçi, güvenilir ve sıcaktırlar. Yumuşak başlı bireyler, alçak gönüllü, destekleyici, esnek, diğer insanlarla duygusal yakınlık kuran insanlardır (McCrae ve John, 1992). Uyumluluk boyutunda yüksek olan bireyler işbirliğine, bu boyuttan düşük puanlar (acımasızlık) ise rekabete daha yatkındırlar.

Rekabetten çok uzlaşmaya önem vermektedirler (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002). Kişiler arası çatışmalara girmekten kaçınılmaktadırlar; girseler bile bu çatışmayı çözmek için güç kullanmak ve baskı uygulamaktan yana olmamaktadırlar (Cloninger, 2000). Yumuşak başlılık düzeyi yüksek olan bireyler elverişlidirler (özgecidirler), diğer insanlara yardım etme davranışlarında bulunurlar.

Özdisiplin (Conscientiousness): Özdisiplin boyutu, eğitimsel başarı ölçümleri ile ilişkili olduğu için ‘Başarı İsteği’ olarak da adlandırılmaktadır. Bu boyut, dikkatli olma, özenli olma, titiz olma, sorumluluk sahibi olma, düzenli olma, planlı olma, başarı yönelimli olma, çalışkan olma, sebatkâr olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Organize ve başarı yönelimlilik bu bireylerin ortak özelliğidir.

Sorumlu insanlar genel olarak dikkatli, güvenilir ve sorumluluk sahibidirler, işlerinde özellikle birlikte yapılan işlerde iyi oldukları görülür. Onların sebatkârlığı, sorumluluğu ve güçlü kararlılık duyguları hedeflerine başarıyla ulaşmalarına yardımcı olur ve patronlarının takdirini kazanmalarını sağlar. Sorumluluk boyutundan düşük puan alan ve bu boyutun olumsuz ucunda bulunan dürtüsel insanlar ise dikkatsiz, dağınık, işten kaçan, ihmalkâr, amaçsız, düzensiz ve kendilerini kontrolden uzak tutan insanlardır.

#### Nevrotiklik (Duygusal Değişkenlik)/Duygusal Denge

(Neuroticism/Emotional Stability): Nevrotik bireyler, uzun süreli olumsuz duygular yaşama ve bazı davranış patolojileri geliştirme eğiliminde olmaktadır. İnsanlarla ilişki kurmada ve bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde sürdürmede zorlanmaktadır. Uzun süreli stres yaşamaktadırlar (Bruck ve Allen, 2003).

Nevrotizm boyutunda yüksek puan alan insanlar, çok sinirli, gergin, kaygılı, sıkıntılı ve üzgündürler. Sıkıntılarını zorunlu bir başarı haline çevirme ya da kaygılarının onları umursamazlığa götürmesine izin verme gibi iki yoldan birinden

gidebilirler. Her iki türlü insanı da görmek mümkündür. Bu boyutta düşük puan alan bireyler ise aşırı ve uyumsuz duygusal tepkilere yatkın olmayan, sakin, rahat ve iyi uyum göstermiş kimselerdir. Duygusal dengeli insanlar ise sakin ve hallerinden hoşnutturlar (Friedman ve Schustack, 1999), uysaldırlar, kendilerine güvenleri yüksektir, olumlu duygular yaşamaya eğilimlidirler (McCrae ve John, 1992).

Gelişime Açıklık (Openness to Experience): Tanımlanması en zor olan boyut bu boyuttur. Sıklıkla 'Zeka' olarak da adlandırılmaktadır ama genellikle 'Deneyime Açıklık' ya da 'Kültür' olarak da adlandırılır. Bu boyutun hayal gücünün güçlü olması, kültürlü, bilgiye ve öğrenmeye meraklı, orijinal, açık görüşlü, akıllı ve sanatçı duyarlılığına sahip olma özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Kişilik olarak Gelişime Açıklık boyutunda yer alan insanlar, kurallar konusunda esnektirler, geleneksel cinsiyet rollerini reddederler, sınavlara mizahi bir bakışla yaklaşırlar, yeni deneyimler yaşamaya karşı ilgilidirler. İnisiyatif sahibidirler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmezler. Kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar. İçgörü sahibidirler, cesurdurlar, çeşitliliği tek tip olmaya tercih ederler (McCrae ve Costa, 1985).

Bu boyutta düşük düzeyde olan bireyler, sıg, basit ve sadedirler (Friedman ve Schustack, 1999), kişilerarası ilişkiler konusunda oldukça geleneksel tutumlara sahiptirler, kuralcıdırlar, otoriteye itaat ederler, yaratıcılıkları düşüktür, hayal kurma becerileri zayıftır, çeşitliliği sevmezler (McCrae ve Costa, 1985).

Bu boyuttan düşük puan alan bireyler ise geleneksel değerleri korumaya ve belirli bir yaşam tarzını sürdürmeye eğilimli, yeni şeylerden, insanlardan ya da deneyimlerden alışık oldukları şeyleri, insanları ve deneyimleri tercih eden kimselerdir (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 286).

Buraya kadar belirtilen kuramların sonucunda özetle şunları söyleyebiliriz:

İnsanoğlu evrendeki en karmaşık varlıktır ve psikologlar insan davranışını incelerken fen bilimcilerden (fizik, kimya, biyoloji) oldukça farklı bir şey gerçekleştirirler. İnsanoğlu kendi dışındaki nesnelere değil kendi yapısını, kendi doğasını ve özünü tanımlamaya ve anlamaya çalışır (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 5). Bu yüzden aynı olguyu açıklamaya çalışan birbirinden farklı yaklaşımların olması

kaçınılmazdır. Bunun yanında insan, duygusal bir varlık olduğu için nesnel olarak incelenebilme ve inceleyebilme güçlükleri vardır. Özellikle kendi kendini ya da türdeşlerini incelemeye kalkışınca, bu güçlükler daha da belirginleşir. Bilim adamları fizik gibi nesnel doğaya dönük bir disiplinde bile birbirinden farklı kuramlar ortaya koymaktadır. Karmaşık insan davranışlarının ve kendi kendini incelemenin getirdiği güçlükler göz önüne alındığında birbirinden farklı perspektiflere sahip kuramların ortaya çıkması kaçınılmazdır (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 6).

Her bir kuram kendisini geliştiren kuramcının kişisel geçmişinin, çocukluk yaşantılarının, dünya görüşünün, kişiler arası ilişkilerinin bir yansımasıdır. Gözlem işi ne ölçüde nesnel olursa olsun gözlenenlerin yorumu kaçınılmaz bir biçimde gözlemcinin bakış açısından etkilendiği ve bu nedenle de öznel olduğu için bugüne kadar birbirinden oldukça farklı birçok kişilik kuramı ortaya konmuştur (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 6).

Her şeyden önce bu kuramların her biri farklı bakış açılarına sahip kişilerin çok önemli çabaları sonucunda oluşturulmuş ve geliştirilmiştir. Hiçbir kuram her konuda bütün doğruları ortaya koymamış olsa da her birinin kim olduğumuzu anlama çabamızda önemli katkıları vardır. Diğer taraftan kuramlar, geçerliği kanıtlanmış yasalar ya da tartışılmaz ve değişmez gerçekler değildir. Kuramlar araştırmacılar tarafından insan davranışlarını anlamak, açıklamak, yordamak ve kontrol etmek için geliştirilmiş kavramsal sistemlerdir. Bu kuramlardan hiçbiri mükemmel değildir ve her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır (İnanç ve Yerlikaya, 2008: 7).

#### **1.4. Kişisel Farklılıklar**

Buraya kadarki açıklamalarda, kişilik kavramı, oluşumu, gelişimi ve özellikleri görülmüştür. Fakat daha önce belirtildiği gibi; her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve hayat görüşü bakımından diğerlerinden ayrılabilir. Bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet açısından farklılık gösterebilir.

Ayrıca insanlar birbirlerinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle örneğin, kişileri ödüllendirmek için

kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Hatta insanlar, güdülerin tatmin ediliş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Çünkü her insanın hırsı, ihtiyaçlarını giderme şiddeti, istek ve arzusu birbirinden farklıdır. Bu farklılık onların psikolojik yapıları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Örneğin, bazı kimseler fazla sorumluk almaktan korkarlar, hırslı değildirler. Bu nedenle onlar için belli mevkiye terfi etmek yeterli olacaktır. Hâlbuki bazı kimseler belli bir terfi ile tatmin olmazlar, sorumluluk yüklenmek onları mutlu eder. İnsanlar arasında sosyal ihtiyaçların tatmin edilmesi bakımından da farklılıklar vardır.

Dışarıdan bakıldığı zaman, açıklanması zor gibi görünen davranışların birçoğu, insan kişiliği içinde devam eden çatışmaların yankılarıdır. Örneğin, basit bir olay nedeniyle aşırı reaksiyonlar gösteren bir yönetici, belki de kendisine terfisinde yapılan bir haksızlıktan dolayı öfkesini ortaya koymaktadır.

Her insanın, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme gibi benzeri faaliyet duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bütün bu sayılan benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdüler de önemli bir yere sahiptir (Çakır, 2000: 6). Bu tür tutum ve davranışlar, işletme örgütlerinde kişisel personel politikalarının belirlenmesinde önemli hususları oluşturur.

Kişisel farklılıklar insanların verimliliğini etkileyen önemli bir faktördür. Yapılan iş karmaşılaştıkça kişisel farklılıkların önemi artmaktadır. Eğer kişi yeterli potansiyel güce sahipse, işinde verimli olur. Aksi takdirde, verimli olması zor olur. Ayrıca istek, arzu, kendine güven ve güçlü bedensel yapı, işin yapılması için yeterli değildir. Yapılan işin gerektirdiği bazı beceri ve yeteneklere de sahip olmak gerekmektedir. Yetenekli olma işteki performansı olumlu yönde etkileyen önemli bir özelliktir. Bunun yanında her insan işine aynı derecede önem vermeyebilir. Bazıları herhangi bir zihinsel faaliyeti gerektirmeyen işlerden hoşlanırken, bazıları da hoşlanmayabilir. Çalışanlardan bazıları kendilerini yakından izleyen otoriter yöneticilerden hoşlanırken, bazıları ise yakın takipten rahatsız olur ve bu nedenle performanslarında düşmeler olur. Çalışanlardan bazıları tek başına çalışarak hem

yaptıkları işten zevk almakta hem de daha başarılı olabilmektedir. Bazıları ise diğer çalışanlarla ilişki içinde hareket ederek başarılı olabilmektedir. Çalışanların verimli olmaları da buna göre değişmektedir. Çalışanlardan bazıları iş yeri sanki kendilerininmiş gibi çalışırken, bazıları da işletmenin aleyhine olan faaliyetlerden kendine pay çıkarmaya çalışır (Dubrin, 1994: 48).

İnsanlar, fiziksel görünümleri, tutumları ve davranışları bakımından farklıdırlar. İnsanların hareket, fikir ve duygular bakımından farklı olduklarını gösteren en önemli etken sosyal yaşamda gerçekleştirdikleri olaylardır. İnsanların birbirlerinden farklı olmalarının birçok nedeni vardır. Eğer yalnızca aynı kültürel özelliklere sahip, aynı ailede yetişmiş ve aynı gruplarla çalışmış insanların davranışları aynı olsaydı, bu farklılıkların tek sebebini değişik çevresel şartlara bağlamak mümkün olabilirdi. Ancak insanlara bir benlik ve kimlik kazandıran özelliklerin hem doğuştan hem de eğitimle elde edildiği yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır (Güney, 2000: 251).

İnsanların sahip oldukları temel özelliklerin kazanılmasında hem kalıtımın hem de çevrenin etkisi vardır. Günümüzde bilim adamlarının üzerinde birleştikleri temel konu şudur: İnsanların sahip oldukları temel özelliklerini istenilen düzeyde geliştirebilmeleri için imkânlar sağlandığında herkes başarılı olabilir. Çünkü dünyanın her toplumunda aslında bütün insanlar hukuksal ve toplumsal imkânların kullanılması açısından eşittir. Ancak insanlar, zekâ, kavrama, mizaç, yetenek, ilgi, düşünce, duyguların ifade edilmesi, tutum oluşturma ve davranışlar sergileme bakımından birbirlerinden farklıdır.

İnsanlar arasındaki farklılıklar nedeniyle işletme, kurum ve kuruluşların yöneticilerinin genel politika ve stratejilerin yanında, kişisel politika ve stratejiler de oluşturarak bunları izlemeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Kişisel politika ve stratejiler, insanların farklı potansiyel güçlere sahip olduklarından hareketle, onları çalışma yaşamında özendirmek için farklı yollar izlemeleri gerektiğini vurgular. Yönetim kademesindekileri en çok zorlayan, çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olmalarıdır.



### 1.5. Kişilik Ölçüm Yöntemleri

Kişiliği incelemek için değişkenlerini ölçme yöntemlerinin bulunması gerekir. Günlük hayatta sürekli kişilik değerlendirmeleri yapılabilir. Ancak arzu edilen nesnel bir kişilik ölçümüdür.

Günümüzde geçerliliğini sürdüren envanterlerin çoğu, maddelerini çok sayıda kategoriye ayırıp her bir kategori için ayrı ayrı puan sağlar. Bu prosedürün ilk uygulandığı envanterlerden biri, (1930) Bell'in "Uyum Envanteri"dir (Bell Adjustment Inventory). Söz konusu envanterin iki formu vardır; biri lise ve yüksek okul öğrencileri, diğeri de yetişkinler için düşünülmüştür. Öğrenci formu şu dört alana uyum ile ilgilenir: ev, sağlık, sosyallik ve duygusallık. Yetişkin formu, buna ek olarak bir de ise uyum puanını kapsar (Zorluer, 2002: 28).

Kişilik envanteri olarak geçmişte en göze çarpan örneklerden biri Allport'un A-S Reaksiyon İncelemesidir (Allport A-S Reaction Study). Üstünlük- İtaat (A-S) ölçümü olarak tanımlanan bu envanterde, bireyin günlük yaşamında çevresine karşı baskın mı yoksa pasif bir karaktere mi sahip olduğunu ölçümlemeye çalışır. Her bir madde, işte, okulda, toplantıda, bir otobüste, bir dükkânda vb. yerlerde karşılaşılabileceğimiz bir durumu tasvir eder. İki ya da dört alternatif yanıtlama yolu verilir ve denek, kendisini en iyi izah eden seçeneklerden birini seçmek zorunda bırakılır. Bayanlara ve erkeklere verilecek formlar birbirinden farklıdır (Zorluer, 2002: 28).

Kişilik testleri, objektif ve projektif kişilik testleri olarak ikiye ayrılır. Objektif kişilik testleri, kâğıt-kalem testi veya kendini anlatma envanterleri şeklindedir. En çok bilinen ve en fazla kullanılan kişilik testleri arasında kişisel değerlendirme envanterleri yer almaktadır. Envanterler, objektif testler sınıfına girmekte olup uygulandığı andaki bireysel özellikleri ortaya koyarlar. Kişisel değerlendirme envanterleri bireylerin kendi kişilik özelliklerine ilişkin çeşitli ifadelere katılıp katılmama durumlarını belirlemektedir. Cevap seçenekleri genellikle doğru-yanlış, evet-hayır ya da katılıyorum-katılmıyorum şeklinde olabilir. En fazla kullanılan kişilik değerlendirme envanterleri arasında Minnesota Kişilik Envanteri (MMPI) ve Kaliforniya Psikolojik Envanteri (CPI) yer almaktadır (Davis, ve Palladino, 1997: 507). Günümüzde en yaygın kullanılan diğer bazı kişilik envanterleri ise:

- Akademik Benlik Tasarımı Ölçeği
- Atılganlık Envanteri -Beck Depresyon Envanteri
- Çatışma Eğilimi Ölçeği
- Çok Yönlü Depresyon Envanteri
- Edwards Kişisel Tercih Envanteri
- Guilford-Zimmerman Mizaç Envanteri
- Hacettepe Kişilik Envanteri
- Kendini Değerlendirme Envanteri
- Rosenberg Benlik Saygısı Ölçeği
- Saldırganlık Ölçeği

Rotter Kontrol Odağı Ölçeği Olarak sayılabilir.

Kişilik ölçümünde kullanılan projektif testlerde, kişilik değerlendirmesinin yanında kişilikte meydana gelebilecek değişiklikler de belirlenir. Projektif kişilik testleri arasında en fazla bilinen ve kullanılanı “Rorschach” testidir. Bu test, çeşitli mürekkep lekelerinden oluşan belirgin bir anlam ifade etmeyen şekillerin aday tarafından yorumlanması şeklinde uygulanır. Bu testlerde en doğru ya da en uygun cevap bulunmamaktadır. Bu nedenle cevaplayanların testi yönlendirebilmeleri bireysel değerlendirme testlerine oranla daha güçtür. Cevaplar sübjektif olduğundan testi uygulayan kişinin bu konuda eğitilmiş olması gerekmektedir (Boyraz, 2002: 45).

Diğer bir projektif test olan Tematik Algı Testi (TAT), 1938 yılında Henry Murray tarafından geliştirilmiş ve oldukça sık kullanılan bir testtir. Bu testte, genellikle insanların bulunduğu sahnelerden oluşan kartlar kullanılmaktadır. Kişiler bu resme bakarak kendilerine göre bir hikâye oluşturmaktadırlar. Bu hikâyelerde kişilerin psikolojik ihtiyaçları ve içsel çatışmaları yer almaktadır (Boyraz, 2002: 45).

Kişilik ölçümü vaka analizleri, mülakatlar, gözlemler, deneyler ve kişilik testleriyle yapılmaktadır. Ekonomikliği, nesnellığı ve tekrar uygulanabilirlik özelliği sebebiyle kişilik envanterleri yaygın bir kullanıma sahiptir. Bireysel farklılıklar üzerinde yoğun olarak durması ve birçok değişkeni bir anda inceleme kolaylığı sağlaması bakımından da kişilik envanterleri işletmelerce yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir.

Kişilik testlerinin birçoğu, cevap verenlerin şimdiki durumlarını, kendilerini ve kendileri hakkındaki bilgileri ya birebir toplanan değerlerini ya da ilgili bazı grupların bilinen özelliklerini ortaya çıkarmak için yapılır. Davranışları kestirme ve böylece belirli davranış şekillerini gösterecek kişilerin seçilmesi konusunda psikoloji biliminin uygulamalı kabiliyet testleri, mesleki testler, Tematik Algı Testi (TAT), klinik kişilik testlerinden yararlanılmaktadır (Yıldız, 2001: 43).

Kişilik ölçümünde kullanılacak psikoteknik test yöntemi, kişinin davranışını standart koşullar altında gözlemlemek ve tanımlamak için kullanılan sistematik bir yöntemdir. Davranışların ölçme yoluyla sayısal değerlere dönüştürülmesi, bu sayıların istatistik işlemlerle çözümlenmesi, verilerin nesnellik ve güvenilirliğini yükseltir. Bu yaklaşım, psikolojide deneysel laboratuvar tekniği gibi davranışların değerlendirilmesinde önemli bir bilimselleşme aşaması sağlar. Bilimdeki nesnellik, dakiklik, doğruluk ve yinelenebilirlik ilkelerine uymada psikolojik ölçme azımsanmayacak düzeyde bir katkıdır (Öner, 1997: 10). Kişilik özelliklerinin ölçümü ile özellikle personel seçimi aşamasında adayların işe uygun kişilik özelliklerini değerlendirme ve karşılaştırabilme kolaylığı sağlanacaktır.

Hangi kurama göre olursa olsun, kişiliği incelemek için kişilik değişkenlerini ölçme yöntemlerinin bulunması gerekir. İş verenler, yüksek düzeydeki pozisyonlar için bireyler seçerken; danışmanlar meslek seçiminde öğrencilere yardımcı olurken; psikiyatrisler akıl hastalarına en yararlı olacak tedavi türüyle ya da bir suçlunun rehabilitasyonu ile ilgili kararları alırken kişiliğinin nesnel ve yansız ölçümü arzu edilir.

Kişilik ölçümünde çok uygulanan kişilik testleri sayısal olmayan sonuçlar verir ve özel bilgiye sahip uygulamacıların yorumunu gerektirir. Kişilik ölçümü ile ilgilenen bir araştırmacı özel bir test geliştirdiğinden, bu testin özellikle neyi ölçtüğünü ve test sonucunun davranışının hangi yönünü yansıttığını tespit etmesi gerekir. Ayrıca testin yorumunun da nasıl olması gerektiği bilinmelidir (Yıldız, 2001: 42).

Kişilik testleriyle kişiliğin yapısına, gelişimine, özelliklerine ilişkin bilgi toplanır, ölçüm yapılır. Kişilik testi bir kimsenin o an ne olduğunun ya da ne

olabileceğinin değil, o kimsenin genel olarak ne olduğunun ortaya çıkmasına yardımcı olur (Köknel, 1995: 297).

Kişi-İş uyumunu sağlayarak, işte başarı gösterecek personelin seçimini hedef alan bir personel seçim süreci, adayların kişilik özelliklerinin belirlenmesine ve bu özelliklerin iş ile uygunluğunun tespit edilmesini sağlayacak ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duyacaktır. Bu yöntemler arasında en yaygın olanı, kişilik test veya envanterleridir.

Kişilik testleri ve envanterleri bireyler üzerine yoğun olarak çalışmanın cazip ve mümkün olmadığı zamanlarda kullanılır. Faydası, kısa bir zamanda birçok konuda bilgi toplama imkânı sağlamasıdır (Boyraz, 2002: 44).

Beş faktör kişilik modeli, kişiliğin 5 temel boyuttan/faktörden oluştuğunu öne sürmektedir. (Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Deneyime Açıklık). Model, kişilik ve ölçümü/değerlendirmesi konusunda son 20 yıla damgasını vurmuş; yüzlerce araştırmayla da desteklenmiş ve özellikle de kültürlerarası birçok araştırmayla standardizasyon (o kültüre uyum), geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Model, temel olarak, bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucu geliştirilmiştir.

Beş faktör kişilik modelinde yer alan her boyut birbirine zıt iki kutuptan oluşmaktadır. Buna göre model, Dışadönüklük/İçedönüklük, Sorumluluk/Dürtüsellik, Uyumluluk / Düşmanlık, Duygusal Denge / Nevrotiklik ve Yeni Deneyimlere Açıklık/Gelenekçilik boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlardan her biri de 6 alt boyuttan/alt ölçekten oluşmakta; böylelikle de ortaya toplam 30 alt boyut/faktör çıkmaktadır. Bu boyutlardan örneğin dışadönüklük, sosyallik, atılganlık, kendini ifade edebilme, heyecan arama, sempatiklik, üstün olma ve ödül kazanma isteği gibi davranışları kapsamaktadır. İş yaşamı açısından değerlendirildiğinde de, genel olarak dışadönüklerde iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Bir başka boyut olan sorumluluk da, dikkatlilik, organize olma, planlı hareket etme, yoğun çalışma, başarı odaklı olma, kararlılık, düzenlilik, disiplinli olma, sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı olma, etik ilke ve değerlere belirgin bir biçimde bağlılık ve başlanan bir işi bitirebilme becerisi gibi davranışları içermektedir. İş yaşamı açısından bakıldığında da, sorumluluk düzeyi yüksek

çalışanların, iş doyumlarının ve motivasyonlarının yüksek olduğu, işten kaçma ve işten ayrılma eğilimlerinin ise düşük olduğu görülmüştür (Solmuş, 2007).

Araştırmalar, beş faktör kişilik modelinin/yaklaşımının, iş yaşamında motivasyon, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, kurumsal bağlılık, çalışanlar arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. Modelin, çok farklı meslek gruplarına sahip çalışanlar üzerinde de uygulanabildiği (polisler, satış temsilcileri, yöneticiler ve vasıflı/yarı vasıflı çalışanlar gibi) ve bu uygulamalardan da genel olarak çalışanların performans düzeyi ve bireysel davranış örüntülerine ilişkin etkili ve verimli sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür (Solmuş, 2007).

16PF Kişilik Envanteri, 1949 yılında Raymond Cattell tarafından geliştirilen bir envanterdir. Envanter çoktan seçmeli 185 sorudan oluşmaktadır. Uygulama süresi yaklaşık olarak 45 dakikadır. Envanterde yer alan her faktör, 10'lu bir skala üzerinde düşük ve yüksek olmak üzere iki düzeyde değerlendirilmektedir. 16PF Kişilik Envanteri, 16 "temel kişilik özelliğini" ve 5 "genel kişilik eğilimini" ölçmektedir. Bu kişilik özellikleri (boyutları), Sıcakkanlılık, Problem Çözme, Strese Tolerans, Baskınlık, Canlılık, Kurallara Bağlılık, Sosyal Girişkenlik, Duyarlılık, İhtiyatlılık, Soyuta Odaklılık, Ketumluk, Kendini Sorgulama, Değişimlere Açıklık, Kendine Yeterlik, Mükemmeliyetçilik ve Gerginlik şeklinde sıralanabilir (Solmuş, 2007).

Hogan Kişilik Ölçümü (HPI), Robert Hogan tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu 206 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Hogan Kişilik Ölçümü, 7 temel boyuttan/ölçekten ve bu boyutların alt ölçeklerinden oluşturulan 6 mesleki kişilik boyutundan/ölçümünden oluşmaktadır. Literatür taraması, Hogan Kişilik Ölçümü'nün kullanıldığı 50'den fazla araştırmada ölçeğin iş performansını yordama gücüne sahip olduğunu ve sekreterler, satış temsilcileri, bölge-şube müdürleri ve elektrik teknisyenleri gibi çok farklı meslek grupları üzerindeki uygulamalardan da etkili sonuçlar elde edildiğini göstermektedir (Solmuş, 2007).

Myers-Briggs Kişilik Envanteri (MBTI), 1940'lı yıllarda Katharine Briggs ve Isabel Briggs Myers tarafından Carl Jung'un kişilik kuramına dayandırılarak geliştirilmiştir. Envanter zorunlu-seçmeli soru türünden oluşan 126 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 35-40 dakika sürmektedir. Envanterin temel amacı, insanların algılamalarına dayanan temel tercihlerini belirlemektir. Myers-Briggs Kişilik Envanteri, insanların 4 temel tercihleri ve bu tercihlerin de iki yönü olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. Tercihlerin kombinasyonu da bireyin psikolojik tipini belirlemektedir. Bu tercihler; Dışadönük/İçedönük (bireyin enerjisini nereye yönlendirme eğiliminde olduğu), Genel/Özel (bireyin çevresine ait bilgileri nasıl topladığı), Düşünen/Hisseden (bireyin kararlarını nasıl verdiği) ve Yargılayan/Algılayan (bireyin dışındaki dünya hakkında karar vermeyi mi yoksa bilgi toplamayı mı tercih ettiği) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu 4 temel tercihin kombinasyonuna göre de bireylerin herhangi birine ait özellikleri taşıyacakları 16 ayrı psikolojik tip şekillenmektedir (Solmuş, 2007).

Kişilik endüstriyel alanda farklı tekniklerle ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu teknikler arasında kişilik testlerinin yanı sıra vak'a analizleri, mülakatlar, gözlemler, deneyler de sayılabilir. Bunlara ilave olarak, kişilik analizinde bireyin öz geçmişine ilişkin bilgilerden de yararlanılır.

### **1.6. Kişilik ve Çalışma Hayatı Arasındaki İlişki**

Uzun yıllar düşünsel zekanın iş başarısında belirleyici olduğu düşünülmüştü. Oysa iş sonuçları ve yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerini öne çıkarmaktadır. İş başarısı ve bireyin iş doyumu için, “ne yapıldığı” kadar “nasıl yapıldığı”nın da önemli olduğu görülmüştür; işin nasıl yapıldığı ise, bireyin kişilik özellikleri ile ilgilidir (Baltaş, 2009: 142). Her meslekte başarıyı etkileyen kişilik özellikleri farklı olduğu gibi, her kurumun mesleki özellikleri de farklı olabilir. Her kurum ve meslek için norm oluşturmak mümkündür. Norm oluşturma çalışması için en nitelikli çalışanlardan oluşturulan grubun verimliliği arttıran özellikleri saptanarak bir profile dönüştürülerek yürütülür. Kurum ve meslek normlarına uygun kişilik özelliklerini (örneğin çalışmamızda olduğu gibi A veya B tipi kişilik özellikleri) dikkate alarak yapılan seçimler, işe görevlendirmelerde güçlü imkanlar sağlamaktadır. Her alanda

olduğu gibi iŖe uygun kiŖiyi görevlendirme ve değerlendirmede bilimin sunduğu olanaktan yararlanmak kurumları kuvvetlendirmektedir. AŖađıda kiŖilięin iŖ yaŖamındaki önemi, iŖin kiŖilik üzerindeki etkileri, kiŖilik-iŖ arasındaki uyumun faydaları, kiŖilik ve meslek arasındaki iliŖkileri üzerinde durulacaktır.

### **1.6.1. KiŖilięin IŖ YaŖamındaki nemi**

IŖ, ekonomik anlamda, bireyin yaŖamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriŖtięi bedensel ve dŖünsel çabadır. Toplumsal anlamda iŖ, alıŖma yaŖamında baŖkalarıyla iliŖki kurarak onlarla birlikte yaŖama çabasıdır. IŖletme bilimi açısından daha teknik bir tanımda ise, "mal ve hizmet üretimi için düzenli olarak konulmuŖ bir fonksiyonlar silsilesinin bu fonksiyonları yerine getirmeyi stlenmiŖ bir kimsenin göstereceği performans oranında gerekleŖmiŖ durumu" olarak ifade edilmektedir. Ekonomi biliminin yaklaŖımına uygun olarak iŖ, piyasadan bir karŖılılık elde etmek için yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik açıdan ise iŖ, "istenen amacı en etkili Ŗekilde baŖarmak için iç ve dıŖ çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, deęiŖtirilmesi ve kontrolü" Ŗeklinde tanımlanmaktadır (Demir, 2002: 69).

KiŖilik, davranıŖların nedeni olarak görülür. Hangi tip kiŖilięin hangi durumları baŖarmada daha güçlü olduğunu saptamak için alıŖanın kiŖilięinin belirlenmesi önemlidir.

Örgütsel alanda, iŖ görenlerin yönetimin istediği yönde ve seviyede hareket etmeleri istenir. IŖ görenlerin her biri farklı özelliklere sahip olduğuna göre, yöneticiler için bunu sağlamak gerçekten güçtür. Bünyesindeki insan gücünü en etkin ve verimli Ŗekilde kullanan, örgütsel baŖarının anahtarını ele geçirmektedir. Yöneten ve yönetilenler bu baŖarının iki cephesinde yer almaktadır. Bu iki cephe arasındaki etkileŖim psikolojik bir süreçtir ve bu süreçte "kiŖilik" faktörünü iyi değerlendiren ve kullanan baŖarıya daha yakın olacaktır (Zel, 2000: 326).

Her birey, kiŖi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluŖturur. Her kiŖi, hayat grŖ bakımından diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler eŖitlilik ve Ŗiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip

olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle kişileri güdülemek için kullanılan teşvik araçlarına gösterilen tepki kişiden kişiye farklılıklar gösterir. Bu fark, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hatta insanlar güdülerin tatmin edilmiş dereceleri bakımından da birbirinden farklıdırlar. Bu türlü tutum ve davranışlar, işletme örgütlerinde personel politikalarının belirlenmesinde önemli hususu oluşturur (Eren, 2001: 48).

İş hayatı ve iş hayatındaki ilişkiler, bireylerin kişiliğinin, değişimini, istikametini ve oluşumunun şeklini etkiler. İşletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğinin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir. Kişilik iş yerinde kişiye verilen görevle de ilgili olduğuna göre, kişiye bu sosyal rolü ile kazandırılan unsurlar, onun bilincini etkiler. Her insanda kişiliğinin gereği olarak hırsların, arzuların ve ihtiyaçlarının şiddeti farklıdır. Belli bir mevkiye terfi etmeleri kendileri için yeterli olacaktır. Kimisi ise terfi ile tatmin olmaz, devamlı yükselmek, sorumluluk almak, ödüllendirilmek ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarlar elde etmek için çalışır. Bütün bu davranışlar insanın kişiliği ile ilgilidir. Nitekim yönetim tarafından bireyin kişilik yapısına uygun işlerin bu kişilere yaptırılması, işin kısa sürede yerine getirilmesine ve iş başarısına etkide bulunacaktır. Örneğin insanlarla çalışmaktan hoşlanan ve kişilik yapıları sosyal olan insanların, halkla ilişkiler ve personel departmanlarında görev yapmaları, verimliliklerini arttıracaktır. İçedönük kişilerin muhasebede veya bilgisayar başında çalışmaları da bu kişilerden elde edilecek başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü çeşitli işler, insanlardan değişik davranışlar istemektedir. Bu davranışlara uygun kişilik yapısındaki insanların bu işleri üstlenmesi başarı şanslarını arttıracaktır. Aksi halde kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen birisinin, iş yerinde huzursuz olacağı, hatta bunalıma girebileceği söylenebilir (Aytaç, 2004: 224).



### 1.6.2. Kişilik İle Yapılan İş Arasındaki Uyumun Faydaları

Kişilerin bilgi, beceri, yetenek ve gereksinimleri ile işlerinin özelliklerinin arasındaki uyum iş-birey uyumu olarak adlandırılabilir. "Uygun işe uygun adam" olarak somutlaştırılan bu düşünce çok uzun süre örgütlerin personel seçimi politikalarını birinci derecede etkileyen bir yaklaşım olmuştur. İş ve bireyin uyumu kişinin ve işin özelliklerinin birbirlerine uyumu sonucunda ortaya çıkar. Böylelikle kişi kişilik özelliklerinin yardımı ile işini etkili ve başarılı bir biçimde yerine getirebilir.

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde söz konusu olabilecek sonuçları bazı başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar (Erdoğan,1997: 266):

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.
- Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.
- Grup normlarının bireylerin davranışlarını belirleme açısından önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Beklenen kurallara uyma, bireyin kişiliğine göre değişebilir. Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır. Konu Freud'un kişilik yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde grup normlarının kişi tarafından benimsenmesinde süper egonun önemli etkisi olacaktır.
- Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlıdır.

- Bireyler, buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.

- Bireyin kişiliği, liderlik davranışının ortaya çıkmasında da son derece önemlidir. Gerçekten de bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.

- Liderin kişilik özellikleri, bazen gruplarına da yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıcı tutumları grup üyelerince benimsenirse, grubun olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır.

- Örgüt içinde informal grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan kişilerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Her şeyden önce bu grupların karşılıklı etkileşimi olumlu ilişkiye bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzer ise etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.

- Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklentileri ile örgütün isleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa “ait olma” ihtiyacını birey işyerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.

- Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği ve düşmanlığın artışı, esas itibarıyla haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik faktörüyle ilgili olduğuna göre, benzer mesajlar karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. İyi bir haberleşme mesajı gönderen bireyin, mesajı alan bireyle kişilik faktörlerinin örtüşmesine bağlıdır. Aksi halde yanlış anlaşılabilir sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı artıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır.

Sevmediği, benimsemediği bir meslekte haliyle verimli olamayan; dolayısıyla insanı insan yapan “yaratma” güdüsünü tatmin edemeyen; bunun doğal sonucu olarak “farklı” olma ihtiyacını da besleyemeyen; üstelik istemediği bir “karakter kaybına” bürünmüş bir insan “hayat boyu mutsuz olma” cezasına çarptırılmış hükümlüye benzer (Ülsever, 2005: 89).

### **1.6.3. Kişilik ve Meslek Arasındaki İlişki**

Çalışma yaşamında zorlanmadan korunma ve kurtulmanın en etkili önlemi, insanın kişilik yapısı, yetenek ve becerilerinin yaptığı işle uyumlu olmasıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da doğru bir meslek seçimidir (Köknel, 1993: 332). Bu şekilde birey kendini gerçekleştirme imkanı bulabilecektir.

Carnegie Teknoloji Enstitüsünde, 10.000 kişiye ait veriler incelendiğinde, başarının %15'inin işle ilgili bilgi ve beceriye bağlı, %85'inin ise kişilik faktörlerine bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kasatura, 1998: 236).

İki şey arasındaki uygunluğun incelenebilmesi için, bu iki şeyden her ikisi hakkında bilgili olunmalıdır. Böylece kişiler ile meslekler arasındaki uygunlukların ve uygunsuzlukların incelenebilmesi için, hem kişiler hem de meslekler hakkında bilgi sahibi olunması gerekir (Çakaloz, 1997: 178).

Çalışma yaşamı, insan yaşamında çok önemli yer tutan bir sosyalleşme alanı olarak kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Böylece işin çalışan insanın kişilik özelliklerini köreltebildiği kadar, destekleyici, kişiliği geliştirici de olabileceği gerçeği ortaya çıkmakta, işverenlere ve işçi kuruluşlarına yeni sorumluluklar gelmektedir (Tınar, 1999: 92).

Kişilik ve meslek arasındaki ilişki uyum ve uyumsuzluk yönünde olabilir. Uyum söz konusu olduğunda bireyin tatmin düzeyi, motivasyonu ve yaratıcılığı artar. Eğer kişilik ve meslek arasında bir uyumsuzluk varsa öncelikle birey iş tatminsizliği yaşayacaktır. Daha sonra yabancılaşma başlayacaktır.

Birey, mesleğin gereklerini yapmaktan hoşnut ise daha başarılı olacağı açıktır. Mesleğini sevmeyen biri bir süre sonra mutsuz olmaya başlayacaktır. İşinden yeterince tatmin olmayan birey başarısız olacaktır. Converse ve Robinson'un yaptığı çalışmalarda, en çok iş tatmini gösteren mesleklerin bir özelliğinin insanlara yönelik

işler olmasıdır. İkinci bir özellik, bu işlerin genel yönetiminin çalışana ait olmasıdır. Üçüncü bir özellik de, her mesleğin toplumda belli bir prestije sahip olmasıdır (Yıldız, 2001: 87).

Kişilik özelliklerine uygun olmayan mesleki faaliyetleri yapmak zorunda olan birey doyum sağlayamaz. Bu duyumsuzluk bireyi mutsuz eder ve birey toplumdaki uzaklaşarak kendine yabancılaşmaya başlar. Yabancılaşma, diğer bireylerden bir kaçış, onların yeganeliklerini bozma ve onları yadsımadır (Bonner, 2000: 21).

Bireyler, çalışma yaşamlarındaki ortamın, iş gereklerinin ve pozisyonlarının gerektirdiği kişilik yapılarını benimseme eğilimindedirler. Üstlenilen görevle ilgili daha önceki değer ve tutumlar farklı dahi olsa, yapılmakta olan işin gerekleri bireyi belirli ölçülerde uyuma zorlamaktadır. Bu uyum, bireyin kişiliğine uygun olduğu düşüncesiyle kendi seçtiği meslekte olabileceği gibi kişiliği ile mesleği arasında uyum olmayan bireylerin de uyum sağlamaktan başka bir yol kalmaması sonucu da gerçekleşebilmektedir (Tınar, 1996: 12).

Yapılan çeşitli araştırmalar (Şencan, 1986) belirli mesleklerin bireyin kişiliğini değiştirdiğini ve bu arada belirli özelliklere sahip genç bir bireyin de tercihleriyle kendi özelliklerine uygun mesleği seçtiğini ortaya koymuştur. Gözlemler, mesleki ilgi ile mesleki başarı arasında dikkate değer bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çevredeki bulgu, mesleki sınıflardan birine veya birkaçına uyum gösteren kişiler, ilgileri birbirinden fazla mesleğe dağılmış kimselere göre meslekleriyle daha fazla bir kişilik bütünleşmesi gösterdiği şeklindedir. Yine bulgular bireyin verildiği rolün tepkilerini gösterdiğini ortaya koymuştur (Silah, 2005b: 218)

#### **1.6.4. İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**

Bir insan üçüncü sosyalleşme evresi olan iş hayatına başladığında, o güne kadar birincil (aile) ve ikincil (okul) sosyalleşme evrelerinde oluşturduğu kişiliğini de beraberinde getirmektedir. İşe yeni başlayan bir kişiye, antik tiyatrodaki oyuncuya maske takılırcasına, canlandırması gereken bir başka kişilik, bir rol verilmekte, bu rolün en iyi şekilde oynanması istenmektedir.

Küçümsenmemesi gereken bazı yöntem bilimsel sorunlara rağmen, çalışma yaşamındaki koşulların ve yapılan işin niteliğinin, çalışanların kişiliği ve kişilik için önem taşıyan bazı özellikleri üzerindeki etkilerini araştıran bazı ampirik çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar şöyle sıralanabilir (Tınar, 1999: 94):

244 doktora yapmış kimya mühendisi üzerinde yapılan uzun süreli bir araştırmada, kariyerlerinin başlangıcında birbirinden pek farklı olmayan değer yargılarının, sekiz yıl aradan sonra çalışılan kurumlardaki geçerli değer yargılarına uyum sağladığı ve birbirinden farklılaştığı görülmüştür (Tınar, 1999: 94).

Bir grup işçi üzerinde üç ayrı dönemde anket düzenlenmiş, çalışma koşulları, işveren ve sendikalara bakışları araştırılmıştır. Birinci araştırmada tümü aynı statüde olan işçilerin tutum ve görüşleri arasında anlamlı sayılabilecek farklılıklara rastlanmamıştır. İkinci araştırmada, bu işçilerden hırslı, eleştirici ve firmaya fazla bağlı olmayanlardan bir bölümü ustabaşı, bir bölümü de sendika temsilcisi durumuna getirilmişlerdir. Görüş ve tutumlarda, her grubun kendi rolüne daha uyumlu olacak yönde (ustabaşlılarla işveren tarafı, sendika temsilcilerinde sendika tarafı görüşler) değişmeler olduğu saptanmıştır. Üçüncü araştırmada, yükseltilecek bu pozisyonlara getirilen işçilerden bir kısmı yeniden eskisi gibi işçi yapılmış, görüşlerinin de buna paralel olarak aynı pozisyondaki arkadaşlarının görüşlerine yaklaştığı görülmüştür (Frese ve Grief, 1983: 217). Görüş ve tutumlar, her defasında örgüt içinde bulunulan pozisyona göre değişme göstermiştir (Tınar, 1999: 94).

Doğu Almanya'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, zihinsel faaliyet gerektirmeyen ya da çok az gerektiren işlerde uzun süre çalışanların zihinsel yeteneklerinde yaşlanmayla birlikte daha hızlı bir azalma olurken, işi gereği sürekli zihinsel faaliyet gösterenlerin ileri yaşlardaki zihinsel performans düşüklüğü yok denecek kadar azdır (Schleicher, 1973: 50). "İşleyen demir ışıldar" atasözümüzü doğrular nitelikteki bu sonuç, başka benzer bir araştırma ile de onaylanmaktadır. Uzun kesitli olarak gerçekleştirilen bu ampirik çalışma, çalışma yaşamında zihinsel potansiyeli kullanma olanağının olmadığı durumlarda, çalışmaların zihinsel esnekliklerinin (sorun çözme yeteneği) azaldığını ortaya koymuştur (Tınar, 1999: 94).

## BÖLÜM 2

### İŞ TATMİNİ

İş doyumu 1930'lerden itibaren yoğunlukla üzerinde araştırmalar yapılmış bir kavram olup, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıkları ile ilişkili olduğu görülmektedir. İş doyumu kavramı üzerinde dünyada bugüne kadar binlerce araştırma yapılmıştır. Türkiye'de ise iş doyumu görece yeni bir araştırma alanıdır (Aslan, 2006: 1).

Aşağıda öncelikle iş tatminini kavramı, önemi, iş tatminini belirleyen ve etkileyen faktörler, iş tatmini ile yakın ilişkide olan kavramlar, iş tatminine yönelik teoriler, tatminsizliklerin ifade biçimleri, tatmin ve tatminsizliğin sonuçları üzerinde durulacaktır.

#### 2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle endüstriyel ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir yere sahiptir. Fakat konu ile ilgili araştırmaların pek çoğunun içerik açısından yetersiz olması ve çelişkili sonuçlar vermesi nedeni ile genel geçer bir iş tatmini tanımı henüz oluşturulamamıştır. Bununla birlikte pek çok araştırmacı tarafından baz alınan "...birinin işini ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durum" şeklinde tanımlanabilir (Baş, 2002: 19).

İş tatmini kişinin işine ve işinde karşılaştığı durumlara karşı geliştirdiği tutumu, iş ve işin sağladığı faydalarla ilgili algıları ve buna verdiği duygusal cevabı ifade etmektedir (Luthans, 1994: 108). İş tatmini, çalışma koşullarının ve işten elde edilen faydaların kişisel bir değerlendirmesidir. Kişinin değerlerini, normlarını ve beklentilerini, iş ve çalışma koşullarına ilişkin algıları ile karşılaştırılmasıyla oluşan içsel tepkileri iş tatminini oluşturmaktadır. İş tatmini kişinin işine karşı duyduğu olumlu veya olumsuz duygular, kişilerin işlerinden duydukları mutluluk veya mutsuzluk, işe karşı memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumunu ve genel duygusal değerlendirmesini ifade etmektedir.

İş tatmini, personelin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve fayda yaratmanın sağladığı hoşnutluk akla gelmektedir (Bingöl, 1997: 270). Personelin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir.

İş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen olgudur. Bu olgu tatmin edici ve adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, iş güvenliği, iş-beceri-bilgi dengesi, işten doğan gurur, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal iklim gibi değişik elemanlardan oluşmaktadır (Oral, 2005: 269). Personelin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve işle ilgili her şeyin, ihtiyaç ve istekleri karşılama derecesine bağlıdır (Bingöl, 1997: 269).

İş tatminin dört önemli özelliği vardır (Luthans, 1994: 108; Ardıç ve Baş, 2001; Akıncı, 2002):

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.

- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.

- İş tatmini iş ile ilgili ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenilerek genel iş tatmini bulunmalıdır.

- İş tatmini dinamiktir, hızlı elde edilebildiği gibi, daha hızlı olarak iş tatminsizliğine dönüşebilir. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar.

İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur. Örgütler, personel tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamalıdır.

## 2.2. İş Tatminin Önemi

İnsan, bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana, iş doyumunu çalışması yaşamının en önemli konularından biri olmuştur. 1991–1994 yılları arasında, endüstri/örgüt psikolojisi alanındaki önde gelen bilimsel dergiler incelendiğinde (Işık, 1996), 80 konu başlığı içinde, iş tatmininin araştırmacılarca en fazla işlenen ilk 10 konu içinde yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle, iş doyumunun önemini kavrayan işletmeler çalışanlarının iş doyumlarını ölçmek üzere çalışmalar yürütmeye başlamışlardır (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

Örgütlerde çalışma koşullarının bozulduğunun temel göstergelerinden biri iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin düşüklüğü, ani grevler, işi yavaşlatma, işten kaçma, düşük verimsizlik, disiplinsizlikler ve benzeri sorunların arkasında yatan temel nedenlerden biridir. Bunun maliyeti ise örgüt için oldukça yüksektir. İş tatmininin yüksekliği ise hem yöneticileri rahatlatır hem de örgütün iyi yönetildiğini gösterir (Güney, 2007: 40).

Konuya bireysel açıdan baktığımızda, her çalışan birey iş doyumsuzluğunun getirdiği olumsuz etkiler nedeniyle gerek ailesine gerekse ülkeye yansıyan olumsuz sonuçların nedeni durumuna gelmektedir. Böylece iş doyumunu, hem birey hem işletme yönetimi hem de ülkenin ekonomisi yönünden üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

İnsan ilişkileri yaklaşımı ile gelişen neoklasik yönetim anlayışı içerisinde örgütsel verimlilik yine önemli olmakla birlikte, çalışanların iş doyumunun sağlanması gerektiği görüşü de ön plana çıkmıştır. Bugünkü yönetim anlayışı içerisinde de insan, artık bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesinin ve sağlıklı olabilmesinin örgütlerin sürekliliği için önemi büyüktür. Çalışanlarına doyum verebilen bir iş ve iş ortamı sağlayabilen örgütler, iyi elemanlarını bu sayede ellerinde tutabilir ve rakipleriyle rekabet edebilirler. İşletmelerin çalışmalarının doyumlarına önem vermesi, daha mutlu bir toplum haline gelmesinde de önemli bir rol oynar (Telman ve Ünsal, 2004: 13).

Örgüt içinde personelin tatmininin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve elde edilen çıktıda iyileştirilmiş



kaliteyi yaratır. İş tatmini personel, yönetici ve örgüt açısından farklı öneme sahiptir. Düşük iş tatmini ya da iş tatminsizliği personelin işinden soğumasına, verimliliğin düşmesine, iş yavaşlatmaya, disiplin sorunlarına, işten ayrılmalara, konsantrasyon eksikliğine, işte hata yapma olasılığının yükselmesine ve personel devir hızının yükselmesine sebep olacaktır (Ardıç ve Baş, 2001; Akıncı, 2002). İş tatmininin önemi: iç ve dış müşteri, personel, yönetici ve örgüt açısından aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### **2.2.1. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti**

Toplam Kalite Yönetiminde iç müşteriler işletmede çalışan tüm kişilerdir. Çalışan kişi ve gruplar kendi faaliyetlerinin bitiminden sonra işini devredeceği kişi ve grupları bir müşteri olarak görmeli ve durum, üretilen mal ve hizmet dış müşterilere ulaşıncaya kadar devam etmelidir (Paksoy, 2007: 573). Toplam kalite yaklaşımı müşteri tatminiyle ilgili davranışların iyileştirilmesini hedeflemiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde müşteri odaklılığın olduğu bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca örgütün dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemelidir. Olayın bir de iç müşteri odaklı yönü vardır. Fakat örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadır. Örgütler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde kararlarını arttırmak amacındaysalar, ilk olarak iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmelidir. Verimlilik – kaliteli üretim bağlantısı aynı iç müşteri – dış müşteri bağlantısında da geçerli olmaktadır. Örgütlerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi de “dış müşteri mutluluğunun iç müşteri mutluluğundan geçtiğidir”. İç müşterilere dönük çalışmalarda insan kaynakları yönetimi rol alabilmektedir (Şimşek, 2002: 63).

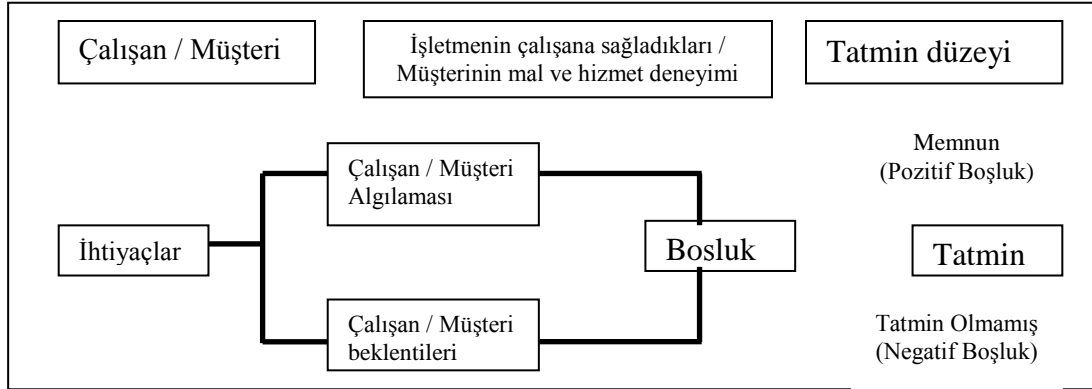
Demirbağ (2002)’a göre, ürünlerin ve hizmetlerin artan rekabet koşullarında giderek birbirlerine benzediği günümüzde işletmeler farklılaşmak için yeni bir silah keşfetmişlerdir: Müşteri memnuniyeti... Bugün müşteri sadakatinin en basit ve en temel açıklaması “tekrarlanan satın alımlar” dır (Doğan, 2005: 171).

Ermiş (1998)’e göre, sadık bir müşteri, işletme için en değerli kaynak olunca, müşteriyi elde tutmanın yolları üzerine konuşulmaya, seminerler verilmeye başlanmıştır. Müşteriler iki ayrı eksen üzerinde bulunmaktadır: Memnuniyet ve

memnuniyetsizlik eksenini. Bir müşterinin memnuniyetsiz olmaması, memnun olması anlamına da gelmemektedir. Yüksek memnuniyet ve yüksek memnuniyetsizlik noktasındaki kişiler memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini dile getirmektedirler. Ancak bunlar toplam müşterinin sadece %4'üdür. Müşterilerin %96'sı ise memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini dile getirmemektedirler. Buna kayıtsızlık bölgesi adı verilmektedir ve insanların mutlu oldukları zannedilmektedir. Çünkü bu düşüncenin yanlış olduğunu gösteren hiçbir harekette bulunmamakta ve söz söylememektedirler. Fakat bu durumdaki müşteriler bir anda rakibe kaptırılabilirler. Yani, memnuniyetini belirtmeyen bir müşterinin sadık bir müşteri olduğunu söylemek mümkün değildir. Memnuniyetsiz bir müşteri ise daha farklı bir tehlike içermektedir. Memnuniyetsizliğini o işletme çalışanlarına yansıtmaya bile, çevresindekilere anlatmaktadır. İşte işletmenin yapmaya çalıştığı, bu müşterilerin memnuniyet ifadelerinin alınmasını sağlamak ve onları sadık birer müşteri haline getirmektir (Doğan, 2005: 171).

İşletme müşterileri (iç ve dış müşteriler) ile başlangıç aşamasında iyi ilişkiler kurar, bu ilişkileri geliştirir ve olgunlaştırırsa, o zaman bu ilişkilerde bağlılığı sağlayacak ve ilişkilerini uzun dönemler devam ettirebilecektir. Dolayısıyla, ilişkilerini yönetmede başarılı olan işletmeler ürünün yaşam seyrinin sona erdiğine benzer bir şekilde ilişkilerinde bir bitiş yaşamayacak, olgunluk aşamasını uzun yıllar devam ettirebileceklerdir. İlişkileri sağlam kurmak, açık ve sıkı bir iletişimle mümkün olabilecektir. Eğer işletme müşterilerinin güvenini kazanırsa, müşteriler işletmenin yaşamı boyunca müşterisi kalacaklardır. Çalışanlar da işletmeden memnun kalırlarsa, yaşamları boyunca o işletme için çalışacaklardır. Şekil-2.1'de Müşteri Tatmini Ölçüm Modeli Çalışan Tatmini Ölçüm Modeli olarak uyarlanmıştır (Doğan, 2005: 276).

**Şekil-2.1: Müşteri/Çalışan Tatmini Ölçüm Modeli**



**Kaynak: Doğan, 2005: 276.**

Şekil-2.1’de de görüldüğü üzere çalışan/müşteri algılarıyla beklentileri birbirine eşitse boşluk oluşmamakta ve çalışan/müşteri memnun olmaktadır. Eğer çalışan/müşteri algılaması beklentilerinden küçük ise, bu durumda negatif boşluk oluşmakta ve çalışan/müşteri tatmin olmamakta, çalışan/müşteri algılamasının beklentilerini aşması durumunda ise pozitif bir boşluk oluşmakta ve çalışan/müşteri tatmin düzeyi artmaktadır (Doğan, 2005: 277).

Yıldız (1994)’a göre, üretim ve hizmet sektörleri arasında, gerçekleştirdikleri faaliyet alanları nedeniyle temel bazı farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların bazıları Tablo-2.1’de sunulmaktadır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 209).

**Tablo-2.1: Üretim ve Hizmet Sektörleri Arasındaki Farklılıklar**

Üretim Sektörü	Hizmet Sektörü
Ürün, elle tutulabilir	Hizmet elle tutulabilir ve tutulamaz parçalardan oluşur
Yeniden sipariş mümkündür	Hizmet depo edilemez, taşınmaz, kullanılmazsa kaybolur
Üretici, ürünün üretilmesi ile ilgili tek taraftır	Hizmetin sunulmasında hem üretici hem de tüketici işin içindedir
Ürün, tekrar satılabilir	Hizmet tekrar satılamaz
Tüketici, ürünün şekli özelliklerini belirler	Tüketicinin ürün hakkında bilgi vermesine gerek yoktur. Örneğin; bazı kamu hizmetlerinde ayrıntıları yasalar belirler
Ürünün, tüketici tarafından kabulü kolaylıkla ölçülebilir	Müşterinin tatminini ölçmek zordur. Çünkü hizmetlerin sunulmasında davranışlarında etkisi bulunmaktadır

**Kaynak: Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 210.**

Hizmet sektörünün özellikle müşteriyle birebir ilişki içinde olması nedeniyle üretim sektöründen daha farklı bir anlayışın hakim olması beklenmekte, üretim sektöründe öncelikli amacın kar olmasına karşın, hizmet sektöründe birebir ilişkinin doğal bir sonucu olarak özellikle ve öncelikli olarak müşteri tatmininin ön planda olması gerekmektedir. Örgütlerin bu hedefe ulaşabilmeleri için örgüt kültürlerinde müşteri ve müşterinin tatminiyle ilgili değerlere ağırlık verilmesi gerekir. Çünkü müşteri tatmini/tatminsizliği hizmet anında sağlanırken, üretimde ürün üretildikten sonra ve ancak müşterinin eline ulaştıktan sonra tatmin/tatminsizlik oluşabilir (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 210).

### **2.2.2. Personel Açısından İş Tatmininin Önemi**

Personelin işinden sağladığı tatmin, hem kendi mutluluğu hem de verdiği hizmetin kalitesini yükseltme açısından önemlidir. İşinde tatminsizlik yaşayan personel, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi tatminsizlik belirtileri görülebilir. Eğer personel işiyle ilgili

tatminsizlik yaşıyorsa, para ya da diğer motive ediciler başarı için yeterli olmayacaktır. İş tatmini, kişisel katılım ve bağlılığı gerektirir. Bu bağlılık genellikle bir üst yöneticiyle olan ilişkiye bağlıdır. Tatminsizlik, yöneticiler ve onların tutumlarıyla ilişkilidir. İyi bir iş yaptığında takdir görme, kararlara katılma fırsatı, fikirlerin dinlenmesi ve uygulamaya katılım sağlama personele gerçek bir tatmin duygusu sağlar.

Tatminsiz personel işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Sosyal hayatında, ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder. Tatmine ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. İş tatmini personelin özel yaşamından çalışma ortamına kadar tüm yaşamsal alanlarında etkilidir. İş tatmini sağlanmış personel özel yaşamında, iş hayatında daha başarılı olacaktır.

İş doyumunu personel – bireysel açıdan üç noktada önem taşımaktadır.

İş doyumunu, yaşam doyumunu ile yakından ilişkilidir. İş doyumunun düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek doyum sağlansa bile, bireyin genel yaşam doyumunu düşürür. Bu iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur (Özden, 2008: 52).

İş doyumunu, bireyin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. Bireyin yaşama ilişkin hedefleri, bireyin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer deyişle, birey kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş doyumunun sağlanmasında önemlidir. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip çalışan az, düşük beklentiye sahip bir diğer çalışan daha çok doyum sağlayabilir (Özden, 2008: 52).

Son olarak iş doyumunu, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Şirketler çalışanların iş doyumlarını artırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir çalışanın, yüksek iş doyumuna sahip olmasını sağlayamaz. Bireyin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, birey açısından da önemlidir. Bu yüzden bireyler, yüksek iş doyumunu sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar (Özden, 2008: 52).

### 2.2.3. Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, yöneticilerin şimdiki işleri hakkında sahip olduğu inançlar ve duyguların toplamıdır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip yöneticiler, işlerinden hoşnutluk duyarlar, kendilerine adil davranıldığını hissederler ve işleri konusunda istediklerine (ilginç bir iş, iyi ücret, iş güvenliği, yetki ve iyi iş arkadaşları vb.) sahip olduklarına inanırlar (Jones ve George, 2003: 83).

Yöneticiler personelin tutumlarıyla ilgilenmelidirler, çünkü tutumlar davranışları etkiler. Örneğin işinde tatmin olmuş kişilerin personel devir oranı ve devamsızlık oranları daha azdır. Yöneticiler, özellikle verimli personelin işten ayrılmasını ve devamsızlığını önlemek için olumlu iş tutumu oluşturacak bir çevre yaratmalıdırlar (Robbins, 1994: 36).

Genel olarak örgüt açısından yöneticilerin işleriyle ilgili tatminleri en azından iki nedenle gereklidir. Bunlardan ilki, tatmin olmuş yönetici, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek, örgütün etkinliğini sağlamak için fazladan çaba harcayacak, örgütsel etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan katkıyı sağlayacaktır. Yöneticiler iş tatmini sağlamışsa, görevlerinin ötesinde ve üstünde performans gösterecek, daha uzun saatler boyunca çalışacak, yaratıcı fikirler öne sürecek, zorluklarla başa çıkacak ve iş arkadaşlarına, astlarına yardım edecektir. İkinci neden ise, tatmin olmuş yöneticinin iş bırakma ihtimalinin azalmasıdır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan yönetici başka iş olanakları ve fırsatları aramayacaktır (Jones ve George, 2003: 83).

Yöneticilerin başarısı; personelin işletme amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, personelin işe karşı isteğini ve yöneticisine karşı saygısını artırır. Tatminsiz personel ise, hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur (Akıncı, 2002; 2; Sertçe, 2003). Yöneticinin personelinin motive etmesi, personele tatmin sağlayan davranışları geliştirmesi ile sağlanabilir. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır (Eren, 2001; 507). Böylece personelde iş tatmini sağlanırken, yönetici de astlarının ve dolayısıyla kendisinin başarısından dolayı tatmin olacaktır.

#### 2.2.4. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Personelin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut personelde devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003). İş tatmini sağlanan örgütlerde işletme amaçlarına ulaşmak daha kolay olabilir.

İş ortamındaki tatmin, personelin sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumunu da olumlu yönde etkiler. İş tatmini; ücret, terfi olanaklarının olması, çalışma koşullarının uygunluğu, işin kendisi, iş arkadaşları - yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir (Eren, 2001).

Örgütlerin iş tatminini sağlayabilmesi için bazı konulara dikkat etmesi ve bazı yöntemleri uygulaması gerekmektedir. Bunlar (Çetin, 1999; 614-615):

- İş zenginleştirme,
- İş rotasyonu,
- Personelin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- Örgüt üyeleri arasında duygusal desteğin artırılması,
- Performansın nitelik ve nicelik olarak iyileştirilmesi, kazanç ve yeniliklerde artış,
- Sorunların çözümünde daha fazla görüş istenmesi,
- Örgüt amaçlarını sahiplenme ve bu amaçlara bağlılıkta artış sağlanması,
- Motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade ettiğini ve işverene yön veren bir olgu olduğunu savunmaktadır. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Personelin işten ayrılması sorunu, personel davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen, hala örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Personelin işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma

davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecioğlu, 2005; 28). Personelin işten ayrılmasının örgüte verdiği maddi kayıplar, üretimin ya da hizmetin kesilmesi, morallerin bozulması vb. gibi sorunlar göz önüne alındığında, iş tatmini sağlamanın önemi daha açık olarak anlaşılmaktadır.

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen ve Belirleyen Faktörler**

Personelin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı personel tatmini, örgütün personele sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı personelin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel faktörlerde olduğu gibi, örgütsel faktörlerde de personel tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan etkilerdir (Davis, 1988: 95).

Çalışan tatminin oluşumunu belirleyen faktörlerin yanı sıra; doğrudan çalışma tatmini ile ilişkili olmasa da tatmini etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar: yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, çalışanın statüsü, kişilik yapısı ve kültürel farklılıklardır. Görüldüğü üzere, bu faktörler bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan bir takım özelliklerdir (Keser, 2006: 100).

İş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için personelin kişisel hedefleri işletme tarafından bilinmeli ve işletmedeki örgütsel hedefler ile uyumlaştırılmalıdır. Bunun için de işletmede çalışan personelin kişisel istekleri göz önüne alınmalıdır. Bununla beraber personelin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile ilişkilidir. Ancak sadece bir faktör personelin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olmamaktadır.

Bunun yanı sıra bazı çalışmalarda çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplanmaktadır.

#### **2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler**

Bireysel faktörlerin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekân ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler de bireysel



faktörler arasında sayılabilir. Bireysel faktörler farklılaştıkça iş tatminleri de farklılaşmaktadır. Bu araştırmada kapsanan demografik özellikler iş doyumunu ilişkisi ile ilgili olarak yazılı kaynaklarda yer alan bulgular aşağıda verilmektedir.

İş tatmini, personelin işinden belediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Bu kişisel faktörler, beledentilerin karşılanmasında, personelin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Eren, 2001: 202). İş tatminini etkileyen kişisel faktörler şu şekilde sıralanabilir.

### **2.3.1.1. Cinsiyet ve Medeni Durum**

İş doyumunu hakkında erkek ve kadınlar arasındaki farkları araştıran çalışmaların sonuçları tutarsız ve çelişkilidir. Clark'ın (1997) iş doyumunu ve cinsiyet hakkında yaptığı bir araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuş ve bunun nedeni kadınların işleri hakkında daha az beledentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır.

Geleneksel yaklaşım, kadınların aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdiklerini; feminist yaklaşım ise kadınların beledentilerini düşük tutmaları nedeniyle iş doyumlarının yüksek olması beklenmektedir.

Fricko ve Beehr'in (1992) yaptıkları araştırmada, kendi cinsinden kişilerin çoğunlukta olduğu mesleklerde çalışanlar, karşı cinsten kişilerin bulunduğu mesleklerde çalışanlara göre işlerinden daha hoşnut olduklarını saptamışlardır. Karşı cinsin çoğunlukta olduğu bir işte çalışmanın insanlar için daha önemli ve değerli olacağı ve bu insanların işlerinde daha çok doyum bulacakları beledentisi bu araştırmada desteklenmemiştir (Kürün, 2009).

Toker (2007)'in demografik değişkenlerin iş tatminlerine etkileri konusundaki çalışmasına göre, kadın ve erkek çalışanların arasında iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte kadın çalışanların annelik rolleriyle işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak toplumda, aile ve bakım sorumluluğunu kadınların üstlenmesi beklenmekte ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri kapsamında gerçekleştirilmeye çalışmaktadır (Tümgan, 2007: 62).

Düzenli bir aile hayatı yaratması ve bunun da iş hayatında olumlu etki yapması sonucu iş doyumunu arttırması beklenen faktörlerden biri de evli olmaktır.

Medeni durum değişkeni ile çalışan tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğuna işaret eden çok sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır. Medeni durum ile tatmin arasında bir ilişkinin bulunmadığına yönelik araştırma sonuçları da mevcuttur. Evliliğin kişiye düzenli bir hayat sağlayarak, mesleki tatmin düzeyini arttırdığı düşünülebilir. Çalışanın medeni durumunun tatmini ne şekilde etkilediği araştırıldığında genellikle evli olan çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmaktadır.

Sevimli ve İşcan (2005)'ın yaptıkları çalışmada, evli hekimlerin iş doyum düzeylerinin bekar hekimlere göre daha yüksek olduğu bildirilmiştir.

### **2.3.1.2. Yaş**

Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş doyumunu ilişkisini incelemek üzere, 21 farklı çalışmayı kullanarak yaptıkları meta analizler sonucunda, bu ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtirler. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; yaşın sadece hizmet sektöründe iş doyumunu ile çok önemli bir bağlantısının olmadığını söylemişlerdir (Sun, 2002: 36).

Oswald ve Warr (1996), çalışmaları sonucunda yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, “U biçimli” olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, “U biçimli” ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir (Sun, 2002: 36).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir (Sun, 2002: 36).

### 2.3.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden birisidir. Eğitim düzeyi ile çalışan tatmini arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe tatminin artmasıdır. Çünkü daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez.

Burris (1983), öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris'e (1983) göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumsuzluğu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler (Sun, 2002: 41).

Ülkemizde de Keser'in (2006) otomotiv sektöründe gerçekleştirdiği araştırmada eğitim düzeyi yüksek olan işgücünün eğitim düzeyi düşük olan gruba oranla daha düşük tatmine sahip olduğu görülmektedir (Keser.2006: 112).

### 2.3.1.4. Mesleki Düzey (Statü - Unvan)

Bireyin yaptığı iş kadar işteki statüsü ve konumu tatmin düzeyi üzerinde etkili olabilir. Bazı araştırmalarda çalışanın statüsünün yüksekliği tatmin düzeyini yükseltirken bazı araştırmalarda da tam tersi ilişki saptanmaktadır. Çalışanın unvanına-statüsüne bağlı olarak çalışan tatmininde dalgalanma söz konusudur. Statüye göre tatminin değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir.

Oshagbemi (1997), unvanın örgüt çalışanlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdığı ve İngiliz akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmasının sonucunda, unvanın iş doyumunu ile pozitif ilişkili olduğunu belirtir. Oshagbemi'ye göre genel iş doyum düzeyi alınan unvanlarla birlikte artmaktadır (Sun, 2002: 39).

Robie vd., (1998) gerçekleştirdiği iki araştırmanın sonucunda unvanın iş doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır; yani unvan arttıkça iş doyum düzeyinde de bir artış görülmektedir. Bununla birlikte, aynı çalışmada unvan iş doyumunu ilişkisinin iki ara değişken tarafından düzenleniyor olabileceği de savunulmaktadır. Bunlardan biri kültürdür. Robie ve diğerleri, kültürü “iktidar mesafesi” kavramıyla somutlaştırmışlardır. Araştırmacılara göre, iktidar mesafesi düzeyi yüksek olan; yani bireyleri arasında sosyal konum, prestij, zenginlik ve haklar açısından büyük eşitsizlikler olan kültürlerde unvanın iş doyumunu etkisi üzerindeki etkisi daha fazla olacaktır. Örgütün amacı, iş doyumunu yükseltmek olduğunda, bu ara değişkenin etkisi dikkate alınır, kültürdeki yüksek iktidar mesafesi düzeylerini azaltmak gerekeceği söylenilebilir. Unvan ve iş doyumunu ilişkisini düzenleyen ikinci ara değişken ise unvana yüklenen işlevdir. Unvan, İşin özellikleri kuramında açıklanan işin karmaşıklığı (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri besleme) üzerinden tanımlandığında iş doyumunu ile unvan arasındaki ilişki daha kuvvetli olacak ve iş doyumunu artırmada manipule edilebilecek bir şey olacaktır; ancak, ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurlar üzerinden tanımlandığında iş doyumunu artırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır (Sun, 2002: 39).

Yapılan bir çalışmada profesyoneller ve yöneticilerin en yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları, buna karşılık kalifiye olmayan ağır endüstri çalışanlarının (otomotiv ya da çelik endüstrisi çalışanları) en fazla iş tatminsizliğine sahip oldukları tespit edilmiştir (Silah, 2005a: 124). Üst düzey yöneticilerin iş tatmininin yüksek olması; aldıkları ücretlerin düzeylerinin yüksek, daha fazla otonomiye (çalışma saatlerini düzenleme, vakitlerinin çoğunu sıkı denetimden uzak geçirme) sahip olmaları, çalışma hayatlarının monoton değil değişken olması, statülerinin sürekli gelişme ve öğrenmeye fırsat vermesindedir.

Bilgiç (1998), Türk çalışanlarla yaptığı araştırmasında maaş ve iş doyumunun pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığını söylemiştir. Bilgiç'e göre yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olmaktadır. Başka bir deyişle, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Sun, 2002: 40).

### 2.3.1.5. Kıdem

Ronen (1978), genel iş doyumunu ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yaş ve kıdem ile iş doyumunu arasında olduğu varsayılan u-biçimli ilişkinin (Herzberg, 1957) aslında mesleki kıdem ile iş doyumunu arasında olduğunu belirtir. Ronen, kıdem, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini söyler. Çünkü çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının arttığını, dolayısıyla çalışanların iş doyumunu örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini savunur. Ancak mesleki kıdem farklı örgütlerde aynı meslek icra edilerek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş doyumunu artırabileceğini belirtir. Aynı araştırmada, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise, doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Söz konusu araştırmada, bireylerin iş doyum düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savunulmaktadır. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş doyum düzeyinin artmasını açıklamaktadır (Sun, 2002: 38).

### 2.3.1.6. Kişilik

İnsan, anlaşılması kolay bir canlı varlık değildir. İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir.

Kişilik yapısını dikkate alarak, bireyler arasındaki farklılıkların nedenleri ile duygu ve düşüncelerinin nasıl değiştiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Çünkü işgörenin yaratıcı gücünden istifade etmek, onu fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kazanabilmek, anlamakla mümkündür. Onu anlamanın, dolayısı ile başarılı yönetici olmanın yolu da işgörenin kişilik yapısını, özelliklerini tanımaktan geçmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 3).

Greenberg ve Baron (1997)'a göre, bazı insanların, çalıştıkları iş ortamlarının özellikleri ne olursa olsun, tutarlı bir şekilde doyumlu ya da doyumsuz oldukları görülmektedir. Eski ve yeni iş ortamları birbirinden çok farklı olmasına rağmen, bir önceki işlerinde doyum düzeyi düşük ya da yüksek olan çalışanların yeni işyerlerinde yaşadıkları doyum düzeyinin de düşük ya da yüksek olduğu görülmüştür (Solmuş, 2004: 190).

İş doyumunu kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumunu verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir, ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler (Telman ve Ünsal, 2004: 62).

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu yüksek düzeyde gerçekleştiren işgörenler, bu benliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilirler. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir işgören, savaşımlı isteyen bir işe karşı daha yüksek değer verir; başarıya daha çok güdülenir; daha yüksek sorumluluk alır; adil yükselmeye daha çok yandaş olur; övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duyar; eleştiriden daha az kırılır; işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşer; uyum mekanizmalarına daha az başvurur (Başaran, 2004: 388).

Çalışanların mesleklerinin gerektirdiği çalışmaları yaparken aldıkları doyumunu belirleyen en önemli faktörlerden biri kişiliktir. Bireyin, kişilik özelliklerine uygun bir meslek seçimi psikolojik, ekonomik ve sosyal gelişimini olumlu yönde etkiler. İnsanın çalışması, üretmesi bütün doğal içgüdü ve dürtülerin doyumunu, toplumsal güdülerin yarattığı gereksinimlerin giderilmesi için gereklidir. Holland'ın temel hipotezi şudur: Kişiliklerine uygun mesleklere sahip kişiler, daha mutlu ve başarılı olacaklardır. Bu teorinin bu çalışma için önemi de buradan kaynaklanmaktadır. Kısaca, kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa, bireyin tatmin düzeyi yüksek, işten ayrılma eğilimi ise düşük olacaktır.

Kişilik ve meslek arasındaki ilişki uyum ve uyumsuzluk yönünde olabilir. Uyum söz konusu olduğunda bireyin tatmin düzeyi, motivasyonu ve yaratıcılığı artar. Eğer kişilik ve meslek arasında bir uyumsuzluk varsa; öncelikle birey iş tatminsizliği yaşayacaktır. Daha sonra da yabancılaşma yaşayacaktır. Kişilik özelliklerine uygun olmayan mesleki faaliyetleri yapmak zorunda olan birey doyum sağlayamaz. Bu doyumumsuzluk bireyi mutsuz eder ve birey toplumdan uzaklaşarak kendine yabancılaşmaya başlar. Yabancılaşma, kişinin kendinden uzaklaşmasıdır. Ayrıca yabancılaşma kişilik ve meslek seçimi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur (Yıldız, 2001: 377).

Tınar'a göre, çalışanlar bireysel çalışma yaşamlarındaki ortamın, iş gereklerinin ve pozisyonlarının (rollerin) gerektirdiği kişilik yapılarını benimseme eğilimindedirler. Üstlenilen görevle ilgili daha önceki değer ve tutumlar farklı dahi olsa, yapılmakta olan işin gerekleri bireyi belirli ölçülerde uyuma zorlamaktadır. Bu uyum, bireyin kişiliğine uygun olduğu düşüncesiyle kendi seçtiği meslekte olabileceği gibi, kişiliği ile mesleği arasında uyum olmayan bireylerin de “öğrenilmiş çaresizlik” (Seligman'a göre, karşılaştığı sorunlarla baş edemeyeceğini gören bireyin pasif kalmayı tercih etmesi) nedeniyle uyum sağlamaktan başka bir yol kalmaması sonucu da gerçekleşebilmektedir (Yıldız, 2001: 377).

İş doyumunu yaratan bireysel faktörleri gözden geçirirken yine ilk olarak Hackman ve Oldham'ın “İşin Özellikleri Kuramı”nda yer alan Büyüme Gereksinimi Gücü (BGG) değişkeninden de hareket edilebilir. BGG değişkeni bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey gereksinimleri karşılama ihtiyacını gösterir. Kuram, işin özelliklerinin güdüleyici etkisinin sadece Büyüme Gereksinimi Gücü yüksek olan bireylerde ortaya çıkacağını belirtir. Başka bir deyişle, İşin Özellikleri Kuramı, zor ve ilginç işleri tercih eden bireylerin, kendilerine karmaşık işler verildiğinde daha çok güdülenip daha mutlu olacaklarını, basit işlerden kaçınacaklarını belirtmektedir.

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980'li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş doyumunu yaratan unsurlardan olduğunu kanıtlamıştır.

Yapılan boyamsal araştırmalarda bireylerin iş doyum düzeyleri zaman içinde tekrar ölçülmüş ve sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Bu durum, iş doyumunu düzeyinin sadece işle değil kişilikle de bağlantılı olduğu kuramlarının önem

kazanmasına neden olmuştur (Spector, 1997). Staw ve Ross (1985) da bu doyum tutarlılığı düşüncesinden yola çıkarak işverenini ve/veya yaptıkları işi değiştiren bireylerin doyum düzeylerini ölçmüş, bu bireylerde doyum düzeyinin sabit kaldığını bulmuşlardır; yani bir işi seven insanlar başka bir işi de sevebilirler. Staw ve Ross iş doyumunun kısmen kişilikle ilişkili olduğu sonucuna varmışlar; bazı insanlar iş sevmeye yatkın olurken diğerlerinin olmayabileceğini söylemişlerdir. İş doyumunu tutarlılığının genetik kaynaklı olabileceğini destekleyen bir araştırma ise Arvey vd., (1991) tarafından birbirlerinden farklı ortamlarda büyütülen tek yumurta ikizlerinden oluşan bir grup üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucu ise iş doyumunu varyansını %30 oranında genetik faktörlerin açıklıyor olabileceğidir (Sun, 2002: 38).

Denetim odağı (locus of control) ve olumsuz duygulanım (negative affectivity) kişilik özellikleri ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmıştır.

Spector (1997)'a göre, denetim odağı bilişsel bir değişken olup, bireyin yaşamındaki olumlu ve olumsuz olaylar üzerindeki denetim gücünü göstermektedir. 'içsel' olarak tanımlanan bireyler olayları/süreçleri etkileyebilme güçlerinin olduğuna inanırlarken, 'dışsal' olarak adlandırılan bireyler denetimin kendilerinin dışındaki güçler ve bireyler tarafından sağlandığına inanırlar. Bu iki kişilik özelliği bireylerin işe olan tavırlarını etkilemektedir. Spector (1997), denetim odağı ve iş doyumunu ilişkisinin iş performansı tarafından yönlendiriliyor olabileceğini ve içsel denetim odaklı bireylerin işlerini daha iyi yapmaya dışsallardan daha yatkın olduklarını belirtir.

İş doyumunu ile ilişkisi açısından üzerinde çalışılan diğer kişilik özelliği olan olumsuz duygulanım konusunda Staw vd., (1986) ile George'nin (1990) çalışmalarına göre, olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olan bireyler iş doyumsuzluğu da dahil olmak üzere işyerindeki her türlü olumsuzluğu daha şiddetli olarak yaşantılayabileceklerdir.

Genetik bilimi araştırmaları, ayrı çevrelerde yetişmiş olan tek yumurta ikizlerinin, bildirdikleri iş doyumunu düzeylerinin oldukça korelatif olduğunu göstermiş ve o nedenle "genetik" bir bileşenin bundan sorumlu olabileceği tahmin edilmektedir.

İş doyumunun, doğuştan gelen bir şey olması herhalde olası değildir; ama bazı kişilik özelliklerinin, iş doyumunu biçimlendirdiği pekâlâ düşünülebilir. Örneğin



dünyayı olumsuz görme ve zevk almama eğilimini simgeleyen "negatif duygusallık" düzeyi yüksek bir kişi, iş ortamını başkalarına göre daha doyumsuz, nahış ve menfi değerlendirebilir. İşte, ikizlerin benzer iş doyumunu da doğuştan sahip oldukları benzer kişilik özellikleri yüzünden ortaya çıkmış olabilir. Spector ve O'Connell (1994) tarafından yapılan boylamsal bir çalışmada da negatif duygusallığın yanı sıra denetim odağı ve A Tipi Davranış Tarzının iş stresörlerini yordadığı bulunmuştur.

Bununla birlikte, genetik yapıların çalışanların iş doyumunu önemli ölçüde etkilediğini kabul etmekle yöneticilerin çalışanlarını ödüllendirmede ya da iş doyumlarını arttırmada bazı durumlarda yapacak bir şeylerinin olmadığı; çalışma koşulları ya da ödül sistemini biçimlendirmenin çalışanların doyum düzeyi üzerinde çok sınırlı oranda etki yapacağını söylemek gerekecektir. Bu bakış açısının, çalışanların yaşadıkları tüm sosyal öğrenme süreçlerinin, kişisel deneyimlerinin, örgütsel ve sosyal – kültürel tüm etkenlerin etkisini elimine etmesi nedeniyle son derece sınırlı bir geçerliliğinin olacağı söylenebilir. Bu yaklaşımın “çaresi olmayan” bir “kabullenışı” de empoze edeceği açıktır. Genetik yapıların, çalışanların iş doyumlarını belirlediğini ya da önemli bir katkısının olduğunu öne sürebilmek için, öncelikle, bu konuda yapılan araştırmaların Amerika dışındaki çok farklı kültürel dinamiklere sahip ülkelerde de (örneğin Türkiye ya da İsrail gibi toplulukçu ve Almanya gibi bireyci kültürlerde) uygulanmış olmaları ve benzer sonuçlara ulaşmış olmaları gerekmektedir (Solmuş, 2004: 190).

Yöneticilerin kişilikleri astlarının memnuniyetini doğrudan etkiliyor ve astların memnuniyet düzeyi de örgütün performansını doğrudan etkiliyor. 7.939 işletme biriminden 198.514 çalışanla yapılan bir meta-analize göre, çalışan memnuniyeti ile personel devir hızı ve müşteri sadakati ile finansal performans arasındaki korelasyonlar işletme birimi düzeyinde 0,40 civarındadır. Demek ki yöneticilerin kişilikleri çalışan memnuniyetini etkiliyor, bu da işletme biriminin performansını etkiliyor (Hogan, 2009: 128)

Güçlü kurumlar güçlü bireyler demektir. Günümüzde, uygun işi uygun adayla buluşturabilen kurumların başarıyı yakalamakta önemli bir avantaj sağladıkları görülmektedir. Uygun işin uygun adayla buluşabilmesi için, pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerin önceden belirlenmesi, sonra da adayın bu yetkinliklere uygunluğunun ölçülmesi gerekir (Baltaş, 2009: 139).

Bireylerin ve kurumların başarılı olabilmeleri, kendilerini gerçekleştirip belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleriyle mümkündür. Ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen nitelikli bireyler, güçlü kurumların çekirdeğini oluştururlar; organizmayı oluşturan hücreler gibi, aynı hedef doğrultusunda, ama farklı özellikler ve işlevleriyle kurumların organizmasını yapılandırır. Bir yap-boz tahtasında, yap-bozun bütünü oluşturabilmek için parçalar birbirlerini en iyi tamamlayacak şekilde bir araya getirilmeye çalışılır. Yap-boz parçalarını, pozisyonlar ve bireyler olarak düşünürsek; birbirlerini en iyi şekilde tamamlayan pozisyonları ve bireyleri birleştirerek kurumun bütünlüğünü elde ederiz. Kurumun bu bütünlüğü, başarısının anahtarıdır (Baltaş, 2009: 140).

Sosyoanalitik teori, iyi geçinme ve öne çıkmayı bireyin kurumsal davranışının temelini yerleştirir. Çünkü insanlar grup halinde yaşarlar ve gruplarda bir hiyerarşi söz konusudur. Hiyerarşik yapıdaki grubu bir kurum ortamı olarak düşünürsek, çalışanların birbirleriyle iyi geçinmelerinin ve ilerlemek için birbirlerinin önüne geçmelerinin zorunlu olduğu anlaşılmaktadır (Baltaş, 2009: 144).

Çalışma ortamında bir gündem ve insanların sorumluluk alacakları roller vardır. Bir başka ifadeyle, iş ortamında kurum tarafından belirlenen bir hedef ve bu hedefe ulaşmak için gereken sorumlulukları yerine getirecek farklı roller bulunmaktadır. Çalışanlar, gündem içindeki rollerini yerine getirmek için diğerleriyle iyi geçinmek, yetkinleşip daha üst rollere layık görülmek için de öne geçmek durumundadırlar. Bireylerin iyi geçinme ve öne çıkma konusundaki becerileri iş ortamındaki başarılarının hazırlayıcısıdır (Baltaş, 2009: 144).

Her meslek için belirli kişilik özelliklerini tanımlayabilmekteyiz; örneğin bir satış temsilcisinin sosyal becerilerinin çok yüksek olması gereklidir; çünkü sorumluluğu insan ilişkilerine dayalıdır ve insanları ikna etmek zorundadır. Buna karşılık, sosyallik becerisi, Ar-Ge görevlisi için elzem değildir. Araştırma görevlisinin, emek, sabır ve özenle çalışmak için yüksek derecede öğrenmeye açıklığa, tedbirliğe ve iç uyuma ihtiyacı vardır; aynı beceriler üniversite öğretim görevlileri için de geçerlidir, onlar da sakin, tedbirli ve öğrenmeye açıktırlar (Baltaş, 2009: 145).

Kurum ve meslek normlarına uygun kişilik özelliklerine uygun seçimleri yapmak yadsınmaz imkanlar sağlamaktadır. Her alanda olduğu gibi işe uygun kişiyi seçme ve değerlendirmede de bilimin sunduğu olanaklardan yararlanmak hayatı kolay ve verimli kılmaktır (Baltaş, 2009: 146).

### **2.3.1.7. Zeka ve Yetenek**

Bir çalışan kazanmış olduğu gibi beceri ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmalıdır. İş, çalışanın kazanmış olduklarından ya da yeteneklerinden zorlanacağı kadar fazlasını gerektiriyor ya da bilgi ve becerilerini kullanmasına olanak vermiyorsa, kişi doyumsuz olacaktır. Örneğin, iki yabancı dili anadili gibi konuşabilen biri, bu bilgisini işinde kullanmak isteyecektir. Kullanamaz ise kendini mutsuz hissedecektir. Benzer biçimde, bir yabancı dili akıcı şekilde kullanamayan biri, işinde sürekli olarak yabancılarla konuşması gerekiyorsa mutsuz olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

Bu nedenlerden ötürü, işletmelere eleman seçerken işe uygun kişileri seçmeye özen göstermek gerekir. Bu durumda, iş doyumunu yüksek bir çalışan grubuna sahip olmanın ilk koşulunun eleman seçimi aşamasından başladığını söyleyebiliriz. İşe uygun eleman seçiminin başlangıcı da görev tanımlarının yapıldığı, çalışanların beceri ve özelliklerinin belirlendiği iş analizi çalışmalarına kadar uzanır. Bu özellikler belirlendikten sonra, işletmeye uygun adayların başvurması sağlanır. Testler ve mülakatlar yoluyla da uygun kişiler belirlenir. İşletmeye eleman alınırken seçilen kişilerin işe uygun olması demek, onların yapacakları iş için istenen özellikleri istenen düzeyde taşımaları, gereğinden fazla ya da az nitelikli olmamaları demektir (Telman ve Ünsal, 2004: 63).

Çalışma yaşamında kişiliğin rolünü düşünürken bireysel davranışlar, karşılıklı etkileşimler, insanların gruplara ya da örgüte katkısına bakılabilir. Bireylerin işyerindeki performansını, kişiliğin ne ölçüde etkilediği belirlenmek istenirse ürün miktarı, karlılık, örgüte bağlılık, iş doyumunu ve genel yaşam doyumunu gibi değişkenlerin incelenmesi gerekir. Performans farklılıklarını bireysel özelliklerle açıklayan çalışmaların pek çoğu öncelikle "zekaya" vurgu yapmıştır.

Genel zihinsel becerinin pek çok meslek ya da iş için performansla ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ancak bir dizi özellikler setini kapsayan kişilik, zeka gibi tek

bir yapıyı temsil etmez; aksine her bir kişilik özelliği davranışın farklı boyutlarını etkileyebilir. Dolayısıyla kişilik ve performans arasında açık bir ilişkinin gösterilmesi kolay değildir. Yine de yakın tarihli çalışmalar, Büyük Beş Modeli içinde yer alan her bir kişilik özelliğinin performansla ilişkisini incelemiştir. Barrick ve Mount (1991) tarafından yapılan bir meta-analizde, özdisiplinin bütün mesleklerde ve işlerde performansla bağlantılı olduğu bulunurken; satış ve yöneticilikle ilgili işlerde dışadönüklük ve performans arasında bir ilişki belirlenmiştir. Ancak "koşulun" davranışı etkilemesi mümkündür ve o nedenle kişilik özelliklerini sınırlandırıcı bir etkisi olabilir. Buna göre, işyerinde çalışırken bireyi etkileyebilecek bazı durum değişkenleri iş deseni, denetim, iş arkadaşları, ödül yapıları vb. olmalıdır.

Kuşkusuz aynı iş, pek çok farklı yolla gerçekleştirilebileceği gibi, farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler de aynı işi farklı biçimlerde yapabilirler ve ortalama olarak özdeş bir performans ortaya koyabilirler. O nedenle bütün işler için genel performans ile belli bazı kişilik yapılarını ilişkilendirmeye çalışmak birinci tip hatadır. Bu hatanın anlamı, öyle olmadığı halde, belli bir kişilik özelliğinin bütün işler için performansla ilişkili olduğuna dair yanlış bir karara varmaktır.

Zekâ düzeyinin, işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilendiği de kabul edilmiştir. İş tatmininin, zekâ düzeyindeki farklılıkla paralellik gösteren iş düzeyinden etkilendiği de göz önüne alınmalıdır. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, daha fazla sayıda tatmin olan birey yer alırken, rutin işlerde bu oran daha azdır. Yine, düşük ve yüksek zeka düzeyindeki kişilerin iş tatmini skorlarına bakıldığında, zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan bireylerin yer aldığı görülmüştür (Silah, 2005a: 124).

Kişinin bilgi, yetenek ve zihinsel özellikleri açısından yaptığı işe uyması, kişinin işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Çalışan kişide bulunan yetenekler ile yapılacak işin gerektirdiği yetenek arasında bir orantı olmalıdır. Kişinin sahip olduğu yetenek işin gerektirdiği yetenektan fazla ise, kişi işini olduğundan basit bulacaktır. Aksi halde, kişi işini olduğundan zor bulacaktır. Her iki durum da kişiyi mutsuz edecek, iş tatminini de olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü kişinin iş tatmini, işinde aradığını bulmasına, başarılı olmasına ve yıpranmadan çalışmasına bağlıdır (Silah, 2005b: 109).

### 2.3.2. İş Tatminini Belirleyen Örgütsel Faktörler

Personelin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün personele sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı personel tatmini, örgütün personele sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı personelin tutumudur. Kişisel özelliklerde olduğu gibi, iş tatminini etkileyen personel tatmini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşkelerden etkilenmektedir (Akıncı, 2002).

İş tatminini belirleyen örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

#### 2.3.2.1. Fiziksel Özellikler (Örgütün Sosyal Görünümü ve Çalışma Koşulları)

İşletmelerinde ortaya çıkabilecek iş tatminsizliğine neden olabilecek önemli faktörlerden birisi, kötü fiziksel çalışma koşulları ile ilgilidir. Yüksek ısı, gürültü, çok az veya fazla aydınlatma, personelin rahatsız olmasına neden olan ve sağlığını etkileyen bazı çalışma koşullarındandır. Fiziksel çalışma koşulları, personelin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar personelin stres düzeyini ve buna bağlı olarak da performansını etkileyen önemli olumsuz faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması personelin moral düzeyini etkileyebileceği gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır (Ardıç ve Baş, 2001; Özkalp ve Kirel, 2001: 434).

Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Bireyler, çevreden kabul gören ve özellikli olarak algılanan örgütlerde çalışmayı tercih edip, bu tür örgütlerde çalışmaktan doyum sağlarlar. İşyerindeki çalışma koşulları da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmak istemektedir (Erdoğan, 1996: 243).

### 2.3.2.2. Ücret Düzeyi

Araştırmalar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu ileri sürerler. Düşük ücret, çalışanların en önde gelen doyumsuzluk kaynağıdır. Özellikle ülkemizde, ücret ile memnuniyetsizlik oldukça fazladır (Telman ve Ünsal, 2004:39).

İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret ne denli yüksekse doyum da o denli yüksektir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini arttırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Ücretler konusundaki önemli bir sorun kaynağı da ücret eşitsizlikleridir. Aynı işe ve aynı statüye rağmen personel arasındaki ücret eşitsizlikleri, personelin adalet duygusuna karşı hayal kırıklığı yaşamasına ve bunun sonucunda da tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret sisteminin kurulmasıdır.

İleri sanayi ülkelerinde sırasıyla, fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları karşılanmış olduğundan şimdi bu ihtiyaçların üstünde olanlar tatmin edilmek istenmektedir. İş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının kısıtlı bulunduğu az gelişmiş toplumlar, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını hatta kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarını dahi tatmin edememekle karşı karşıya bulunmaktadır.

Paranın ya da ekonomik gücün insan ihtiyaçlarını tamamen tatmin eden bir etmen olarak düşünülmesi doğru değildir. Fakat başlı başına ücretin prestij, değer ve takdir kaynağı olduğunu unutmamak gerekir. Başka bir husus da paranın tatmin olanakları üzerinde yapmış olduğu etkilerdir. Psikolojik olarak insan ne kadar paraya sahip olursa, her türlü arzusunu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştireceğini düşünür. Para maddi ve somut bir nedendir. Fakat psikolojik tatminler (takdir edilme, değer verilme, sosyal prestij ya da iş yaratmanın verdiği mutluluk) tamamen soyut ve manevi kavramlardır. İşte çalışma yerlerindeki tatminsizlikler ve hoşnutsuzluklar, çoğu hallerde, tamamen bilinçli olmadıkları için, kolayca ifade edilmeleri zordur. Bu nedenle, iş yerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar yanlış yöne ve özellikle maddi çıkarlar üzerine aksettirilir. Maddi istekleri karşı tarafa kolayca ifade etmek veya yazmak olanaklı ve somut oldukları için kolaydır (Eren, 2003: 565).

### 2.3.2.3. İş Arkadaşları (Çalışma Grubu)

İnsanlar, iş yaşamlarında, paradan ya da bir takım ekonomik kazanımlardan daha fazlasını elde ederler. İnsanların temelde, yaşamsal bir güven ihtiyacı ve arayışı içerisinde oldukları ve bu ihtiyaçlarına da ancak diğer insanlarla güven verici sosyal ilişkiler kurarak tatmin sağlayabildikleri bir gerçektir. Birçok insan için, iş yaşamı, diğer insanlarla bir arada olma, onlara yakın ve bağlı olma gereksinimlerine tatmin sağlamakla birlikte güven verici sosyal ilişkilerin kurulması açısından da önemli bir etkidir. Bu noktada, özellikle bazı çalışanlar için kendilerine yakınlık gösteren ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olmanın iş tatminini de beraberinde getireceği söylenebilir (Solmuş, 2004: 191).

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası, iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup, çalışana bir destek, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam, iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk veren bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun ise, bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir (Özkalp, ve Kırel, 2001: 132).

İyi bir çalışma grubu oluşmuş ise, birey çalışma yaşamından daha fazla zevk alacaktır. İşini sevmese bile iş arkadaşları nedeniyle işine gitmek isteyecektir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun ise, bu durumda, tatmin düzeyleri düşük olacaktır (Özkalp, ve Kırel, 2001: 132).

Bireyin çalışma yaşamında geçirdiği zaman dilimi dikkate alındığında, hayatın önemli bir kısmının burada geçtiğini görüyoruz. Birey, pek çok yakını ile geçirmedeği çok zamanını iş yerinde çalışma arkadaşlarıyla geçirir. Örneğin; sabah erkenden işine giden bir baba, eşi ve çocuklarıyla ancak akşam saatlerinde birlikte olma fırsatına sahiptir; oysa gün boyu çalışma arkadaşlarıyla, ailesinden daha fazla zaman geçirmektedir. Bu nedenle iş yerinde oluşan arkadaşlıkların önemi artmaktadır.

Kimi zaman arkadaşlıkların iş yerinin dışına da taşıdığı görülmektedir. Çoğu zaman en yakın arkadaş ve dostluklar iş arkadaşlarından oluşmaktadır. Kısacası

çalışma arkadaşları ile geçen zaman hiç de küçümsenmeyecek bir zaman dilimidir. Dolayısıyla bireyin arkadaşları ile ilişkisinin olumlu olması tatmin düzeyini de etkilemektedir. Çalışma arkadaşı ile iyi bir iletişim kuramayan bireyin tatmin düzeyi düşük olacaktır. Çalışma grubu ve benzer bilişsel yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmanın çalışan tatmini açısından olumlu etkileri vardır. Yani bireyin arkadaşları ile aynı dili konuşması, benzer düşünce kalıplarına sahip olması; bireyin iş yerinde rahatlamasına ve tatminine olumlu yönde etki eder (Keser, 2006: 91).

Bireylerin birbirinden farklı kişilik yapılarıyla birbirinden farklı ortamlarda oluşturdukları çeşitli güdü yapılarının ve buna dayalı beklentilerin nasıl olup da iş yerlerinde benzer bir görünüme kavuştuğu aslında merak edilecek bir konudur. Sosyalleşme süreci, bireyin farkında olmadan, içinde yaşadığı grup ve toplumdaki değer yargılarını ve düşünce şemalarını alıp içselleştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, çalışma yaşamına ilişkin güdü yapıları ve beklentiler de büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Çalışma yaşamı boyunca kişilik ve güdü yapılarında değişiklikler olabilmekte, bireye özgü bazı güdüler edinilen deneyimlerle pekiştirilirken, bazıları değişebilmekte ya da yeni güdüler oluşabilmektedir (Tınar, 1996: 31).

Bir örgüt içinde çalışmak arzusunda olan bireyin, çalışma yaşamıyla ilk defa karşılaşmasında dört ana aşamadan söz edilebilir: İş bulma, işle karşılaşma, işe alışma ve işe ilk uyum veya uyumsuzluk. Her aşama kendi içinde psikolojik açıdan ilginç, çeşitli sorunlara neden olmaktadır. Bununla beraber yeni elemanın işine ve iş yerine uyum sağlamasında en önemli yardım, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden gelen destektir (Tınar, 1996: 34).

Grubun bireyler üzerindeki etkisinin tahmin ettiğimizden çok büyük ve güçlü olabildiğidir. Bir grubun üyesi olmak, belirli koşullar altında kişinin kendi kimliğinin yitirilmesine kadar etki edebilir. Bu bize, grubu incelemeyen, bireyi tamamen anlamının mümkün olmadığını gösterir (Kağıtçıbaşı, 2006:280).

George ve Jones (1996)'a göre, iş arkadaşları, özellikle de işe yeni başlayan çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olacaktır. Yeni çalışanlar, işle ya da iş ortamıyla ilgili belirgin yaşantıları olmayan dolayısıyla ne yapacaklarını bilmeyen hatta işlerini sevip sevmeyeceklerinden de tam olarak emin olmayan bireylerdir. Bu



noktada, yeni çalışanların, iş doyumu düşük olan diğer çalışanlardan etkileneceklerini ve kendilerini de iş doyumunun azalacağını söylemek mümkündür (Solmuş, 2004: 191).

#### **2.3.2.4. İlerleme (Terfi) İmkanları**

İş doyumu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi, başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996: 240).

Buradan anlaşılacağı üzere, ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da birey kendi başarı durumunu çevresindeki bireylerin performansları ile kıyaslayacak (Smith vd., 1969) ve ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda doyum düzeyi artacak ya da azalacaktır.

İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Karadal, 1999: 83). Ayrıca terfi, insanı çalışmaya sevk eden önemli bir unsurdur. İşe alınan bir kimse iş yerinde, ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına dair bir duyguya kapıldığında her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanıp işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir (Erdoğan, 2002). Bu durumda ise tatminsizliğin ortaya çıkması muhtemeldir. Çalışan işinde başarılı olduğu takdirde yükselme beklentisi içine girer. İşletme içinde kariyer yollarının belli olması ve adil bir terfi sisteminin varlığı olumlu bir çalışma ortamı meydana getirecektir.

Terfi etme imkânını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken, kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır.

#### **2.3.2.5. Yönetim Tarzı**

Yönetim stili-tarzı, ast-üst ilişkilerindeki ve iş ortamındaki doyumun en önemli belirleyicilerinden biridir.

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda işgörenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkân tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.

Yönetim stili, çalışma yaşamında psikik sorunların oluşumunda etkili olan önemli değişkenlerden biridir. Konuyla ilgili yeterli sayıda araştırma olmamasına rağmen, özellikle ülkemizde yönetim stilinin önemli şikâyet konularından biri olduğu söylenebilir. İNCİR, “Kamu İktisadi Teşebbüsleri”nde yaptığı bir araştırmada işgörenlerin çalışma yaşamına ilişkin olarak ücretten sonra en çok yöneticilerden şikâyet ettiklerini saptamıştır. Benzer sonuçlar DİLBER’in Türk Özel Sektör kuruluşlarında yaptığı araştırmada da görülmektedir (Tınar, 1996: 43).

Herzber (1966) çok sayıda muhasebeci ve mühendislerle görüşmeler yaparak, işleri ile ilgili en çok sevdikleri ve hiç sevmedikleri yanları sormuş. Bu araştırmada Hogan’ın dikkatini çeken bir şey, Herzberg’in hijyen etmenleriyle ilgili ayrıntılı tanımlamaları olmuştur. Verilerini dikkatle inceleyince, şu çok net bir şekilde ortaya çıktı: Açık farkla en önemli hijyen etmeni – ya da motivasyon düşürücü etmen – yetersiz ve tacizci yöneticilerdi (Hogan, 2009: 143).

Yönetici davranışlarını etkileyen en önemli unsurlar ise, yöneticinin “çalışan insan” hakkındaki varsayımları ile yöneticinin ve çalışanların içinde yaşadığı kültürel ortam ve iş ortamının güncel spesifik koşullarıdır. Bu nedenle, hangi yönetim stilinin hangi sonuçları doğuracağı konusunda peşin yargılara varmak son derece güçtür. Bununla beraber, çalışanların güdü yapısına, onların beklentilerine uygun bir yönetim stilinin psikik açıdan en sorunsuz yönetim şekli olduğu söylenebilir. Ancak psikik sorun yaratmayan bir yönetim stilinin kurumsal hedeflere ulaşma açısından

mutlaka başarılı olacağını söylemek de güçtür. Çünkü bu başarının tek belirleyicisi yönetim stili değildir (Tınar, 1996: 43).

Yönetici personelinin çalıştırmak ve motive etmek için bir takım varsayımlardan hareket eder ve bu varsayımlara göre personelinin yönetmeye çalışır.

McGregor modelinde, yöneticilerin çalışanları zihinlerinde birbirine zıt iki kurulu modelden birine yerleştirdiklerini iddia etmektedir. Buna göre; yöneticinin zihnindeki çalışan modellerinden birisi, işini seven ve kendini işine veren/adayan yapıya sahipken, diğeri; işi savaştıran ve işini sevmeyen bir yapıya sahiptir. McGregor olumlu olan yapıya Y Teorisi, olumsuz olan yapıya da X Teorisi adını vermiştir (Keser, 2006: 50). Yöneticilerin bu zihinsel kurgusu, onların yönetim tarzlarını da etkilemektedir. Buna göre X kuramına inanan liderler daha çok otoriter, Y kuramına inanan liderler ise daha demokratik yönetim tarzını benimseyeceklerdir (Saltürk, 2008: 58).

### 2.3.2.6. İletişim

Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirlerine bilgi ve talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması ve çalışanlar arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalar iletişimsizliğin doyumsuzluk yarattığını; ancak iyi iletişimin her zaman iş doyumunu yaratmaya yetmediğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 1996: 242).

Öte yandan, doğal iletişim kanallarının sanıldığı kadar örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece işgörenlerarası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütle işbirliği, dayanışma ve “sosyal atmosferin” yaratılmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 2008: 89).

İşletmenin iletişim düzeni içinde çalışan kesimler arasında (işveren – işçi) bir etkileşim sağlanamamış, taraflar arasında bir kopukluk, düzey ve statü ayrıcalıkları yaratılmış ise; ortam çatışmalı, taraflar motivasyonsuz, çalışma güdü ve heyecanından yoksun, üretici ve yaratıcı değildir. Bu etkileşim koşullarında, işgörenler, sadece rutin işlerini, isteksiz – gönülsüz, gözetim altında, katılımsız yapacaklardır (Silah, 2005b: 105).

Sabuncuoğlu (1987)'na göre; işletmeler, iletişim sorunlarına gereken önem ve özeni göstermezse, o örgütte yönetici – çalışan ilişkilerinde olduğu kadar, işgörenler arası ilişkiler de pek özlenen düzeyde gerçekleşmez. Günümüz teknolojisinin ve yeni geliştirilen yönetsel sistemlerin itici gücüyle giderek gelişen ve dev boyutlar kazanan işletmeler içinde bireyin adeta kaybolduğunu görüyoruz. Özellikle iş bölümü, uzmanlaşma, monotonluk ve yabancılaşma kavramlarının işgörenler aleyhine işleyen bir süreç biçimine dönüştüğü bilinmektedir. Sonucu yabancılaşma ve işletmeden fiziksel olmasa da ruhsal anlamda kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında bireyi yeniden kazanmanın etkili bir aracı olarak iletişim olgusundan büyük ölçüde yararlanmak olasıdır (Silah, 2005b: 105).

Çağdaş yönetim anlayışına göre iletişim, insancıl ilişkilerde temel öğeyi oluşturmaktadır. Bunu kanıtlayan en güzel örnek de üst düzey yönetim odaklarının, aşağıdan yukarıya doğru işleyen iletişim kanalları aracılığıyla işgören görüş ve önerilerine, katılımcı bir anlayışla kulak vermesidir. Bu katılımcı yönetim anlayışı çalışanların moralini olumlu yönde etkileyerek çalışmalarına ivme kazandırmaktadır. Burada sistemin iletişim düzeni, çalışanların psikososyal gereksinimleri gözetilerek kurulursa, bunun katkısı, işletme verimliliği açısından daha çok olmaktadır (Silah, 2005b: 105).

### **2.3.2.7. Takdir Edilme**

Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir (Eren, 2001: 421). Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

### 2.3.2.8. İşin Özelliği

Çalışan tatminini belirleyen önemli unsurlardan birisi de, “işin özelliği” dir. İşin karakteri, çalışanın tatmininde önem kazanmaktadır.

İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanı motive eden önemli faktörlerdir. Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur. 1960’larda geliştirilen hipotezde işin sıkıcı ve monoton olarak algıladığı durumlarda, çalışanın tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir.

Bireyin tekrara dayalı işlerde çalışması, işinde sıkılmasına yol açacaktır. Sıkıntı hali bireyde depresyon, yalnızlık, umutsuzluk ve dalgınlık gibi psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Bireylerin işyerinde sıkılmaları ile tatminleri arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalar bulunmaktadır. Gardell (1971)’in çalışmasının sonucuna göre, işlerini son derece monoton bulan kişilerin işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmıştır.

Çalışanın yaptığı işi sevmesi; aynı zamanda işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. O halde bireyin işinin zevkli olması, işini anlamlı bulması ve yaşamında işin anlamlı bir yere sahip olması; bireyin işiyle özdeşleşmesini sağlayacaktır. Bu durumda, bireyin çalışma tatmininin yüksek olduğu söylenebilir.

İşin doğasını, çalışanın işini algılama biçimi, olarak tanımlayabiliriz. Çalışanın işini algılama biçimi ise yaptığı işin çevresi tarafından nasıl algılandığı, kendi ilgi alanlarıyla uyuşup uyuşmadığı, yaptığı işten zevk alıp almadığı ile ilgilidir. Çalışan çevresi tarafından saygınlık uyandıran bir işte çalışıyorsa bu onun yaptığı işten doyum sağlamasına sebep olacaktır. Hareket halinde olmayı seven ve rekabetten hoşlanan biri sürekli seyahat etmesini gerektiren ve performansına göre değerlendirileceği bir işte çalıştığında mutlu olurken; rutinlikten hoşlanan biri masa başında sürekli aynı işi yapmaktan zevk duyacaktır. Dolayısıyla kişilerin zevk duydukları alanlara uygun işlerde çalışması iş doyumlarını arttıracaktır (Kınık, 2007: 24).

Spector (1997)'a göre, işgörenin rolleri ile ilgili belirsizlikler ve çeşitli rolleri arasındaki farklılıklar, yani rol çatışması, işgörenin iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında genellikle negatif korelasyon olduğu ortaya çıkmaktadır (Elbir, 2006: 59).

Yapılan işin niteliklerinin (işin özelliklerine ilişkin) işgöreni nasıl etkilediği ile ilgili en etkili teori, Hackman ve Oldham (1975)'in "İşin Nitelikleri Teorisi"dir. İşgörenler, işlerini eğlenceli ve anlamlı buldukları zaman işlerini iyi yapma yolunda motive olacaklardır. Teoriye göre yapılan işin temel nitelikleri; iş performansı, iş tatmini, motivasyon ve personel devrine yol açan psikolojik durumlar üzerinde etkili olmaktadır. Her türlü iş için söz konusu olabilen bu beş nitelik şunlardır: yetenek çeşitliliği, görev tanımı, görevin anlamı, otonomi, iş ile ilgili geri besleme (Spector, 1997: 31).

Bu kuram, "İş Zenginleştirme Kuramı" olarak da anılmaktadır. Bu kuramda iş zenginleştirme, "belirli temel (core) iş boyutlarının derecesinin artırılması" şeklinde tanımlanmaktadır. Kuramda yer alan temel iş boyutları ve anlamları aşağıda özetlenmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 83):

**Beceri Değişkenliği (Skill Variety):** personelin değişik beceri, yetenek ve bilgi kullanarak farklı görevler yapma derecesini gösterir. Örneğin; çok farklı hastalıkları tedavi ederken değişik bilgi ve becerileri kullanması bir cerrahın beceri değişkenliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Görev Kimliği (Task Identity):** bir işin başlangıcından bitimine kadar bir personel tarafından tamamlanma derecesidir. Personelin bir işin yalnızca bir parçasını gerçekleştirmesi yerine, işin tümünü tamamlaması anlamına gelir. Bu anlamda hastalığa tanı koyması, ameliyatı gerçekleştirmesi ve hastanın durumunu izlemesi açısından cerrahın görev kimliği derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.

**Görevin Önemi (Task Significance):** İşin örgüt personelinin veya örgüt dışındaki kişilerin hayatlarını etkileme derecesi olarak tanımlanır. İşin önemi biçiminde de anılır. Hastanın hayatı ile ilgilendiği için cerrahlık işinin önem derecesinin her sekreterinkine oranla yüksek olduğu ifade edilebilir.

**Özerklik (Autonomy):** Personelin, işinde serbestlik ve bağımsızlık algılaması yanında işi planlamak ve gerçekleştirmek için kullanılan araçları belirlemede takdirde bulunma derecesidir. Yeniden cerrahlık işine dönecek olursak, işi

konusunda, her ne kadar ameliyat komitesi gibi grupların etkisi bulunsa da, ameliyat süreç ve tekniği konusunda nihai yetkili olduğundan, cerrahın iş özerkliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Geri Bildirim (Feedback): iş sonuçları ve başarı hakkında personele açık ve doğrudan bilgi verilmesi anlamına gelir. Bir cerrah hemen hemen doğrudan ameliyatın başarılı olup olmadığı konusunda yeterli bilgiyi edindiği için bu işin geri bildirim derecesi yüksektir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 85).

Beceri değişkenliği, görev kimliği ve görevin önemi boyutlarının derecesi arttıkça, işin personel için anlamlılık (meaningfulness) derecesi artmaktadır. Kişinin işteki özerkliği arttıkça sorumluluğu da artmaktadır. Son olarak kişinin iş ile aldığı geri bildirim düzeyi yükseldikçe, sonuçlar hakkında bilgi edinmesi de artmaktadır. İşin anlamlılık, sonuçlar hakkında bilgi ve sorumluluk derecesi arttıkça personelin algıladığı iş doyumu, iş başarımı artmakta, örgütte devamsızlık ve personel devri azalmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 85).

Yapılan çalışmalar, işin niteliğinin iş tatminini etkilediğini göstermektedir. İşgörenler, kendi işlerinin dizayn edilmesine ya da seçimine katılmak suretiyle işin niteliklerine katkı yaptıkları zaman bu niteliklerle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olması olası görünmektedir. Başka bir ifadeyle, işgörenler tercih ettikleri iş niteliklerine sahip oldukları zaman iş tatmininin yüksek olması olasıdır (Elbir, 2006: 60).

Bireyin hiçbir şekilde işe dahil olmaması; yani işin çok fazla beceri yeterliliği gerektirmemesi, bireyin yaptığı işe yabancılaşmasına yol açabilir. Üretim süreci içerisinde yer alan birey, ürettiği ürüne dahi yabancılaşacaktır. Bunun aksine çalışanın işine, kendi bilgisine, tecrübe ve deneyimlerini yansıtması; örgüt tarafından tanınması anlamına gelebileceği gibi üretime olan faydasıyla örgüte önemli yönde katkı sağlamış olacaktır. Dolayısıyla özerkliğin yüksek olduğu çalışma ortamında, bireyin tatmininin, daha az özerk çalışma ortamına göre, daha yüksek olması beklenebilir (Keser, 2006: 82).

### **2.3.2.9. Örgüt Kültürü**

Bir diğer önemli değişken de, çalışanın içinde yetiştiği kültürel yapıdır. Bireylere, bireysel başarı ve kazanımın önemini empoze edildiği kültürlerde

(Amerika ve Almanya gibi) yetişen çalışanların bireysel kazanımları önemseyen ve buna uygun bir ödül sistemine sahip işlerde çalıştıklarında iş doyumlarının da artması beklenebilir. Ancak, herkesin mutluluğu ve refahı için çalışmanın ve sosyal/ulusal başarılarla ulaşmanın gerek bireysel gerekse de iş ahlakı açısından önemli bir ilke olarak kabul edildiği toplulukçu kültürlerde (Japonya ve İsrail gibi) yetişen bireylerin ise bireysel başarıya, rekabete ve hatta hırsla odaklı işlerde mutsuz olacakları ve iş doyumlarının da düşük olacağı söylenebilir (Solmuş, 2004: 192).

Rue ve Beyers örgüt kültürünü örgüt içerisinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu görünmez varlığın genellikle yazılı olmayan kurallar ve örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna ilişkin ortak standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirleneceğini öne sürmüşlerdir (Bakan vd., 2004: 220).

Örgüt kültürü ile yakından ilişkili olan ve çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan kavramlar olan örgüt iklimi ve örgüt kimliği kavramlarında örgüt iklimi, örgüt ikliminin örgütte yarattığı atmosfer şeklinde tanımlanabilir. Örgüt kimliği ise bilinçli şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşıyan ve imaj yaratmaya yönelik, örgüt üyelerinin kendilerini örgütleri ile tanımlamalarını sağlayan bir kavramdır (Bakan vd., 2004: 220). Örgüt ikliminin pozitif olarak algılanması artan iş doyumunu ile ilişkili bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004: 52).

Batı kültüründe bireysellik, bireysel özgürlük, kültürel gelişme, fırsat ve olanak sağlama değerleri her zaman toplumun ana motor gücü olmuştur. Mutluluğun işte başarıyla elde edileceği düşüncesi batıda bir iş etiğidir. Çalışma yaşamı bireylere başarı şansını ve mutluluğu vermelidir Böylece batı toplumunu belirleyen ana karakterlerden biri bireylerin işlerinden hoşlanmaları, duygularını özgürce ifade edebilmeleri ve iş yoluyla kendi kaderlerini değiştirmeleri öğelerine dayanmaktadır. Bireylere üretim ve başarı ile mutluluğu yakalama ve bu yolla statü elde etme şansı tanınmaktadır (Yetim, 2010). Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşama devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin, bireye aşıladığı tutum ve değerler açısından işe karşı tutumları araştırılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).



## **2.4. İş Tatmininin Motivasyon, Performans ve Moral Kavramı İle İlişkisi**

İş doyum kavramı ile yakın ilgisi olan üç kavram vardır. Bunlar motivasyon, performans ve moral kavramlarıdır. Bu kavramlar çoğu kez iş tatmini ile iç içe olsalar da ayrı anlamlar taşırlar.

### **2.4.1. İş Tatmini İle Motivasyon İlişkisi**

İş tatmini ile güdüleme (motivasyon) arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenleri güdülemek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır.

Yöneticinin - örgütün temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli-motiveli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan çalışan ise, yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar durgun olmayıp değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyaç alacaktır. İş tatmini dinamik bir olgudur. Örgütler iş tatminlerini bir kez sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi hızla, hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Öncelikle çalışanın doyurulmuş/giderilmiş ihtiyaçları – gereksinimleri tespit edilmelidir. Daha sonra çalışanın hissettiği bir üst ihtiyacı – gereksinimi tespit edilerek, çalışanın bu ihtiyacını giderecek güdüyü (motiveyi) örgüt – yönetici belirlemelidir.

Motivasyonla iş tatmini iç içedir. Fakat her motive olan insan iş tatmini oluyor denemez. Örneğin, düşük sosyo-ekonomik düzeyli ülkelerde işsizlik yaygınsa, ücret kişi için motive edici bir faktör olabilir; fakat çalışan kişi için iş tatmini sağlayamaz.

İşini hakkıyla yapan, işinin gereğine ve niteliğine uygun üretim yapan kişinin de mutlaka iş tatmini aldığı söylenemez (Uçman, 2006: 65).

Güdüleme bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü ve çabayı açıklar. Doyum ise bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu tanımlar. Başka bir deyişle; güdüleme bir çıktıya yönelik bir dürtüyü açıklar; buna karşın doyum ise hâlihazırda yaşanılmış çıktıları içerir (Gülbayı, 2000: 14). Motivasyon, bir amaca doğru çaba harcamayı ve sürdürmeyi anlatır; oysa işten doyum, işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı anlatır (Başaran, 2004: 381).

Knootz vd, (1988)'ne göre, yönetim açısından bakıldığında bir işgörenin iş bakımından yüksek bir iş doyumuna sahip olabileceğini; ancak bunun yanında da düşük seviyede bir güdülemeye sahip olacağı anlamına gelir. Bu durumun tersi de olabilir. Daha da anlaşılır bir şekilde ifade etmek gerekirse, düşük iş doyumuna sahip üst derecede güdülenmiş işgörenler başka işler arayabilirler. Benzer şekilde, görevlerini son derece özendirici bulan ancak layık olduklarını düşündükleri ya da arzu ettiklerinden önemli derecede daha az ücret ödenen işgörenler muhtemelen başka bir iş arayacaklardır (Gülbayı, 2000: 14).

İş yaşamı içinde insan davranışını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubrin'in de belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların güdülenmiş davranış olduğuna inanmaktadırlar. İnsanların güdülenmesi, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdülenme ise, daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamlı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Burada, eğer örgütsel kültür bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa, bireylerin yüksek düzeyde güdülenebileceğini desteklemiyorsa bireylerin orta veya düşük düzeyde güdülenebileceğini belirtmekte yarar vardır (Gülbayı, 2000: 14).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere iş doyumunu ve güdülenme birbirleriyle çok yakından ilişkili kavramlardır.

Motivasyon, kişilerin kendilerine nasıl davranıldığını algılama biçimlerine de bağlı olarak değişen bir yapıya sahiptir. Çalışanlar, iş ortamı içinde kendilerini sürekli olarak başkalarıyla karşılaştırarak performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiğine kendilerince karar verdiklerinde, ödüllendirmede arayacakları şey, eşitlik

olur (Barutçugil, 2004: 389). Eşitliğe olan inanç azaldığında motivasyonları düşer, algılama biçimleri değişir ve iş ortamında çatışmacı durumlar yaratma ve işi bırakma eğilimi gösterirler.

#### **2.4.2. İş Tatmini İle Performans İlişkisi**

Öğrenme, motivasyon, yoğunluk düzeyi, iş doyumunu gibi çeşitli bileşenlerden oluşan performans, kişinin bir işi yerine getirmek için yaptığı şeylerin tümünü ifade etmektedir (Selçuk, 2001: 126). Bir kişinin performansının yüksek ya da düşük oluşu, o kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişir. Performans sonucu elde edilen ödül, iş doyumuna hizmet eder. Mutlu, huzurlu, güvenli çalışmak anlamına da gelen iş doyumunu ise, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler. Bu noktada, performans, motivasyon ve iş doyumunu ilişkisinin çok yönlü gerektirme sürecine dayalı olduğunu, yani bir tür tavuk – yumurta ilişkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Nitekim iş doyumunu arttırarak performansı yükseltme konusundaki üç farklı görüş de bu yöndedir.

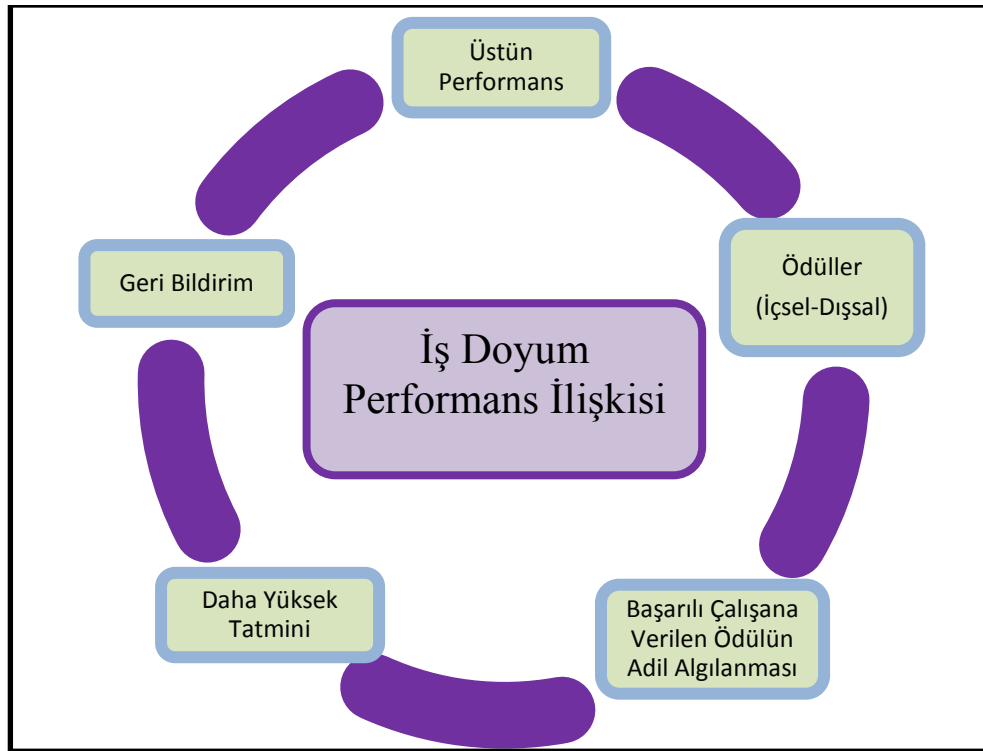
Bunlar:

- İş doyumunu performansı arttırır,
- Performans iş doyumuna neden olur,
- Performans ve iş doyumunu verilen ödüllere bağlıdır şeklinde sıralanabilir.

İş doyumunu, organizasyonlarda uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelini oluşturan bir öge olarak ele alındığında, performansı kesin olarak etkileyeceğini söylemek mümkündür. İnsanlar mutlu oldukları sürece verimli çalışacaklardır. Yüksek performans gösterenlerin de daha fazla doyum yaşadıkları da bilinmektedir. Bunun yanı sıra, yüksek başarı, ödülle karşılığını bulursa da iş doyumunu arttırır. O halde, başarının ödüllendirildiğine inanan çalışanlar daha fazla çaba gösterecekler ve bunun sonucunda elde ettikleri ödülle de daha çok doyum ulaşacaklardır.

Aşağıdaki Şekil-2.2’de, yukarıda açıkladığımız yüksek performans – iş doyumunu ilişkisini daha net görmeye yardımcı olacaktır.

**Şekil-2.2: İş Doyum Performans İlişkisi**



**Kaynak: Acar, 2007: 10.**

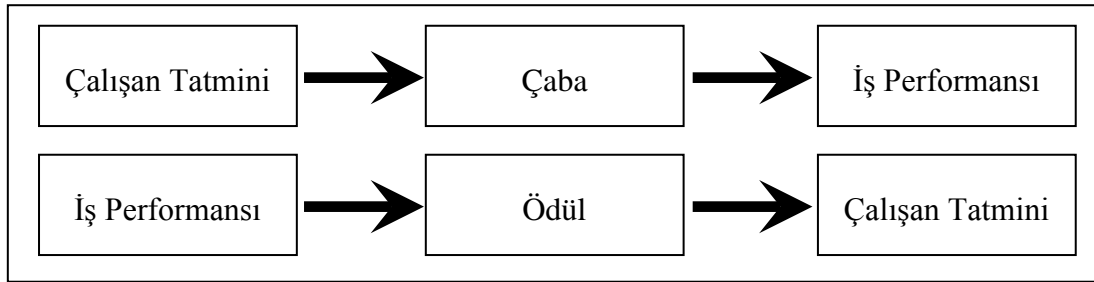
Kısaca tekrar açıklamak gerekirse, yüksek performans iş doyumunu artırır ve sonraki dönemde, artan doyum performansa yansır. Bir başka deyişle, çalışanlar, aldıkları ödüllerin başarı düzeyleriyle eşdeğer olduğunu ve bu konuda bir adaletin söz konusu olduğu düşünürlerse iş doyumları artacak ve bunun sonucu olarak da sonraki dönemde performans düzeyi de artış gösterecektir (Acar, 2007: 10).

Literatürde çalışan tatmininin mi performansı arttırdığı, yoksa performansın mı çalışan tatmin düzeyini arttırdığı konusunda sürüp giden bir tartışma vardır.

Performans ve tatmin konusunda iki zıt görüş bulunmaktadır. (Şekil-2.3) Birinci görüşe göre; çalışan tatmini performansa yol açmaktadır. İşini seven ve daha iyi çalışan kişi doğal olarak daha iyi performans sergileyecektir. İkinci görüşte ise; performans, çalışan tatmininin artışını sağlamaktadır. Birey yüksek performans sergilediğinde, bu durum onun daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır (Keser, 2006: 143). Jacobs ve Solomon (1977)' a göre, yönetim bireyin tatminini arttırmak için özellikle yüksek performansın sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmalı, uygun ortam yaratmalı ve başarı ödüllendirmelidir. Yüksek performansın sonrasında elde

edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında çalışan tatmini gerçekleşir. Sonuçta yüksek performans, verilen ödül ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki vardır (Keser, 2006: 144).

### Şekil-2.3: İş Doyum İle Performans İlişkisi



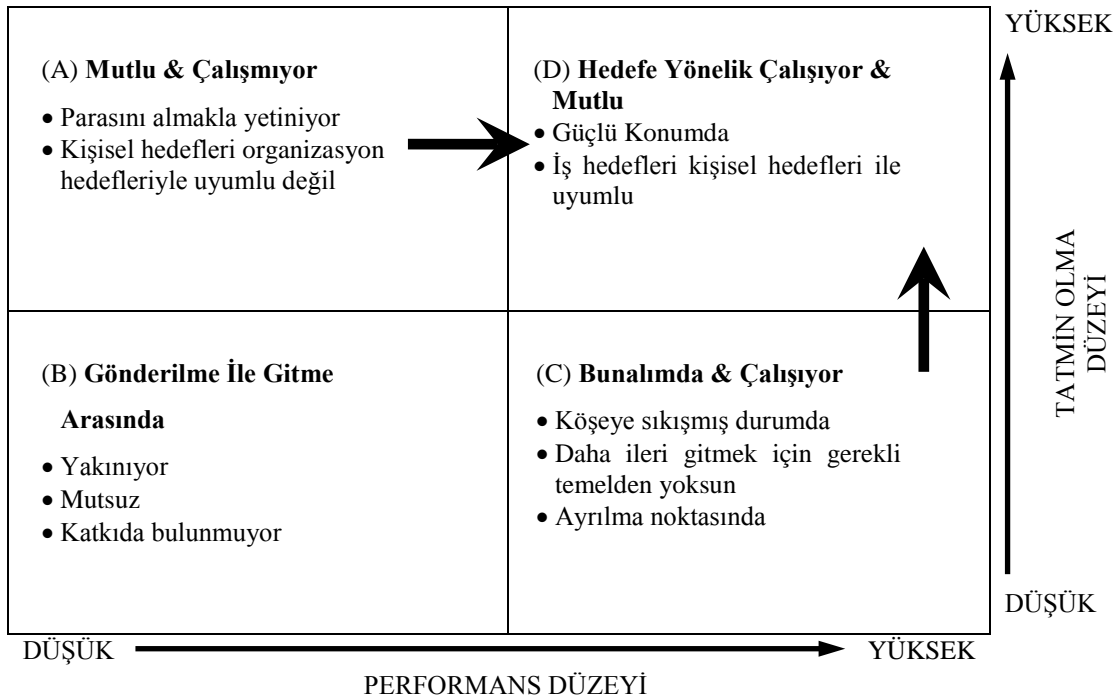
Kaynak: Keser, 2006:144.

Tatmin edici performans modeli, organizasyonel etkinlikte, çalışanların performansları ile tatmin olma düzeyinin birlikte ne kadar önemli rol oynadığını göstermektedir. Yatay eksen, performans'ı, diğer bir deyişle, görevin çeşitli boyutlarıyla yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir. Dikey eksen işe çalışanların, tatmin düzeyini, yani hedeflerini, özlemlerini, beklentilerini gerçekleştirme derecelerini ve organizasyona karşı taşıdığı duyguların niteliğini ifade etmektedir. Bu modelde performans ve tatmin olma düzeylerinin bileşimine göre çalışanlar Şekil-2.4'de de görüleceği gibi dört grupta toplanmaktadır.

İş tatmini yüksek – performansı düşük çalışanlar (A grubu), iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarında daha fazlasını aldıklarını düşünmektedirler. Bu kişilerin iyi yönlendirilmedikleri ve denetlenmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek – iş tatmini düşük çalışanlar (C grubu), çabalarının karşılığını yeterince almadıklarını düşünmektedirler. Bunlar bunalım içinde ve ayrılma sınırındadırlar. Beklentilerini karşılayamamanın verdiği rahatsızlıkla kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek organizasyonların arayışı içindedirler. Performansı ve iş tatmini düşük olanların ise (B grubu), huzursuz ve mutsuz yaşamları ve verimsiz iş ilişkileri kimseye bir yarar sağlamamaktadır. Bu kişilerle ilgili disiplin eyleminin yani işten çıkarılmalarının en kısa sürede gerçekleştirilmesi gerekir. Diğer taraftan performansı ve iş tatmini yüksek çalışanlar (D grubu), gerek kendileri gerek organizasyon açısından en anlamlı

bileşimi ifade etmektedir. Bu insanlar kişisel hedefleriyle organizasyonel hedeflerin uyumunu gerçekleştirdiklerinden işlerinde mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedirler. Yöneticilerin, A grubundakileri daha fazla yönlendirerek ve denetleyerek performanslarını artırma yoluyla ve C grubundakileri de daha fazla motive ederek iş tatminlerini artırma yoluyla D bölgesine doğru taşınmaları gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 301).

#### Şekil-2.4: İş Tatmini ve Performans Modeli



**Kaynak: Barutçugil, 2004: 392.**

İşyerinde yönetim, performansın iş doyumuna yol açacağı görüşünü benimsiyorsa, istenen performansı sağlamak için, performansı pekiştirici ödüller koymalıdır. Eğer iş doyumunun performansa yol açacağı görüşünü benimsiyorsa, performans bakımından çalışanları ödüllendirmelidir. Bu durumda, çalışanlar gönül borçlarını gelecekte daha iyi çalışarak ödeyeceklerdir (Izgar, 2008: 150).

Bu alanda yapılan araştırmalar, performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin sanıldığı kadar basit olmadığını, sonuçlarının hemen görülemeyeceğini, çalışan performansının; motivasyon, kişisel yetenekler, çalışma ortamının uygunluğu ve ödül gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Izgar, 2008: 150).

### 2.4.3. İş Tatmini İle Moral İlişkisi

İş tatmini, bir tutum olarak insanların yaptıkları işlere karşı duydukları olumlu ya da olumsuz duygu, düşünce, inanç, davranış ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. İş tatmini, bu yönüyle moral ile yakından ilgili olmakla birlikte daha farklı bir anlama gelmektedir. Moral, bir kurum ya da bir çalışma grubunun, belirlenmiş kararlaştırılmış ortak bir amaca ulaşmak için tutarlı ve kararlı şekilde hareket edebilme istek ve becerisidir. Her iki kavramın ortak yanı, çalışanların işlerine duydukları olumlu duygulardan kaynaklanıyor olmalarıdır. Buna karşın iş tatmini, işin geçmiş ve şu andaki durumu ile ilgili olup gelecekle bir bağıntısı yoktur. Moral ise daha çok gelecek ile ilgili bir anlam taşımaktadır. Bir başka farklılık da moralin bir çalışma grubunun iş ile ilgili değerlendirilmeleri olmasına karşın, iş tatmininin tek bir kişinin iş ile ilgili duyduğu olumlu durumları anlatmaktadır. Özetlemek gerekirse moral daha çok grup ile ilgili bir değerlendirme iken doyum tek bir birey ile ilgilidir (Mahmutoğlu, 2008: 47).

Moral, kurumun amaçları için gönüllü çalışmaya yönlendiren ve bu çalışmanın sürmesini sağlayan bir tutum olarak da tanımlanabilmektedir. Bu yönüyle doyumun bir ürünü olmasına karşın, moral ile doyum arasında farklılık vardır (Mahmutoğlu, 2008: 47).

Moral kavramı, işlerin gidişatı karşısında verilen olumlu ya da olumsuz yargıların ortaya çıkardığı genel bir yaşantı anlamına gelmektedir. Bu kapsamda moral, yaşamın belirli bir bölümüne ya da bağlamlarına karşı alınmış bir tutum olarak ifade edilebilmektedir. Buradan hareketle, grubundan övünç duyan, iş yerine bağlı olan, işin kendisinden olduğu gibi, sunduğu ücret ve statü olanaklarından doyum sağlayan iş kümesinin üyelerinin ya da bu üyelerden oluşmuş kümelerin moralinin yüksek olacağı söylenebilmektedir (Mahmutoğlu, 2008: 48).

Moral, tıpkı sağlık kavramı gibi işgörenin örgüt içinde, tüm olumlu duygularının genel bir anlatımıdır. İşten doyum işgörenin gönül gücüne olumlu etkide bulunan bir etken olabilir (Başaran, 2004: 382).

## 2.5. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler (İşten Doyumun İçerik Kuramları)

Motivasyon ve iş doyumunu konuları ile ilgili olarak birçok kuram ve model geliştirilmiştir.

İş tatmini bir tutum olarak davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi de motivasyon kuramları ile olmuştur. Ancak insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon iş doyumunu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur. Bu nedenle, çalışmada motivasyon ve iş doyumunu konusunu tüm yönleriyle ele alabilmek amacıyla tek bir kuram yerine bu kuramların bazılarında faydalanarak açıklamanın daha sağlıklı sonuçlara götüreceği öngörülmüştür (Toker, 2004: 94).

İçerik kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. İçerik kuramlarına göre insanların sahip oldukları ihtiyaçlar ve güdüler dürtülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar. İçerik kuramları “statik” olarak nitelendirilirler; çünkü bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki (geçmiş veya şimdiki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsar (Yüksel, 2000: 135).

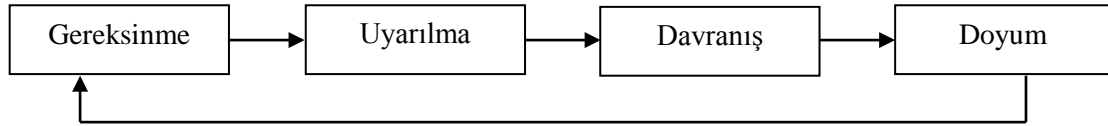
Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa deyişle, “iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar”. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için, bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Hiç kuşku yok ki, amaçları her zaman bireyin kendisi yaratmaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçları yaratır ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumda ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansır, işgöreni isteksiz kılar, bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse bireyi saldırganlığa sürükler. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin özüne ve kökenine



inildiğinde bireysel doyumsuzlukla karşılaşır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyumak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranışları ve eyleme iten neden olarak tanımlarken, motivasyon bu eylemin kendisi yaratır. Kısaca motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında Şekil-2.5'te de görüleceği gibi dört önemli aşamadan söz edilebilir:

### Şekil-2.5: Motivasyon Süreci



**Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 40**

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bu gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdüleyici özelliğini artık kaybetmiştir.

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle motivasyonun sonucu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktası ya da çizgisinde buldukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve gereksinmeler karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin

ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır. Gereksinmeler ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel gereksinimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 41).

İşten doyumun içerik kuramları, işgöreni doyuma götüren gereksinmeleri tek tek göstermeye çalışırlar. Bunlar işgörenin saptanan değerleri ya da gereksinmeleri örgütçe karşılandığında işgörenin doyuma ulaşacağını savunurlar. (Locke, 1976).

Bu kapsamda, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" teorisi, Herzberg'in "Çift Faktör" teorisi, Mc. Clelland'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi" ve Alderfer'in "Erg Teorisi" birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır (Toker, 2007: 94).

### **2.5.1. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" iş doyumunu hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirmektedir (Izgar, 2008: 136).

Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek, onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım ihtiyaçlara sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçlarını tatmin etme isteğinin yer aldığını saptamıştır (Eren, 2001: 30).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme şeklindedir. Bu ihtiyaçlardan biri tamamen tatmin edildiğinde ikinci ihtiyaç daha baskın hale gelir. Maslow bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır. İki sınıflandırma arasındaki farklılık, yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların ise dışsal olarak (maaş, kıdem vb.) tatmin edilmesidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde kişi alttan üstte doğru hareket eder. Maslow'un teorisi hiçbir

ihtiyaç tamamen tatmin edilemez, tamamen tatmin edilmiş bir ihtiyaç ise kişiyi artık güdülemez demektir (Robbins, 1994: 44).

- Sadece giderilmeyen ihtiyaçlar davranışı etkileyebilir,
- Kişinin ihtiyaçları, önem sırasına göre temel ihtiyaçlardan (yemek yeme, barınma gibi) karmaşık (benlik, başarıma gibi) olanlara doğru bir sıralama gösterir.
- Kişi en alt düzeydeki ihtiyacı giderilince, temelden karmaşık olana doğru bir sonraki ihtiyaç seviyesine ilerler.
- Kişi etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden, ondan daha yüksek seviyedeki başka ihtiyaçlarını tatmin etmek arzusu duymayacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, insanlar bir alt basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir üst basamağa geçemezler.

Teoriye göre insanı motive eden ve doyuma ulaştırılması gereken faktörler aynı olmakla birlikte, bir ihtiyaç doyuma ulaştıncaya kadar motivasyon faktörü olmaktan çıkar. Başka bir ihtiyaç, motivasyon faktörü olur. Doyum – motivasyon ilişkisinde motivasyon faktörü değişerek devam eder. Bu noktayı açıklamak için ücreti ele alalım. Ücret, kişinin fizyolojik (yeme, içme vb.) ve güvenlik (ev sahibi olma) ihtiyaçlarını karşıladığı için onu çalışmaya motive eden bir faktördür. Bir kişi çalışarak bu doyuma ulaştırdığında onu çalışmaya motive etmek için daha fazla ücret vermek bir işe yaramayacaktır. Bu durumda çalışma ortamının sosyal yönden daha doyurucu bir hale getirilmesi onu motive edilecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 25). Bu teorinin motivasyon için vurguladığı, insanların halihazırda sahip olduklarından çok, sahip olmak istedikleri tarafından davranışa sevk edildikleri gerçeğidir. İşte, yönetim açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediklerini (ihtiyaçlarını) anlamaktır (Önen ve Tüzün, 2005: 37).

### **2.5.2. Frederick Herzberg'in “Çift Etmen Teorisi”**

Herzberg, insanların etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlayacak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştırmıştır. Herzberg özendirme araçlarını iki kısma ayırmıştır. Bunlar, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir (Eren, 2001: 32; Telman ve Ünsal, 2004: 15).

- Hijyen Faktörler; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır.

- Motive Edici Faktörler; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınmadır. Bu faktörlerin varlığı kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive eder.

Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde personelin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına sebep olan hijyen faktörler ile personeli mutlu kılan, işyerine bağlayıcı özendirici (teşvik edici) ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gereklidir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersizse, yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, ücret ve çalışma koşulları iyi değilse ve iş güvenliği yeterince sağlanamıyorsa personeli örgütte tutmak imkânsız hale gelmektedir. Bu yüzden işletme hijyen faktörleri sağlamalıdır. Ancak hijyen faktörlerin varlığı tek başına yeterli değildir. Personelin başarı duygusu, saygınlık kazanması, işini sevmesi, terfi olanaklarının sağlanması ve mesleki açıdan gelişmesi gibi motive edici faktörlerin de işletmede bulunması gerekmektedir (Eren, 2001; 32).

İki Etmenli Güdülenme Kuramına göre; doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir. İş gören işinden doyum sağlamadan; ama doyumsuz olmadan da çalışabilir. Böylece pek çok işgören doyumla doyumsuzluğun arasında (sıfır noktasında) işini sürdürür. Eğer bir örgüt sürdürme etmenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor ama güdüleyici etmenlerin gerektirdikleri sağlamıyorsa, işgören işinden doyumsuzluk çekmeden, başka bir deyişle işinden doyum sağlamadan da işini sürdürebilir (Dubrin,1994).

İşgöreni teşvik edip tatmin sağlayan içsel etmenler ise, bireyin kendi ihtiyaç ve değerler sistemini yansıtan güdüleyici etmenlerdir. Bunlar; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerinde uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmelidir (Yüksel, 2000: 140).

Herzberg'e göre hijyen etmenlerinde asgari şartlar sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar; ama hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni güdülemez.

Hijyen etmenler sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmek yerine, başarı, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. Hijyen etmenler sağlandıktan sonra içsel etmenlerde yapılan artışlar işgöreni güdüleyebilmektedir (Yüksel, 2000: 140).

İş doyumunun güdülenmenin gerçekleşmesinden doğduğunu ve yeni doyum kaynaklarının diğer güdülerini üretmektedir. Buna göre hijyen etmenlerinde doyuma ulaşan çalışanların kendini gerçekleştirme gibi motive edici etmenleri devreye sokmak gerekir. Unutulmamalıdır ki hijyen etmenleri doyuma ulaşan çalışanlar iş doyumuna – memnuniyeti içinde olmakla birlikte motive olmayabilirler.

Günbayı (2000) ise çalışanların güdülenmesinde en azından bazı temel koşulların sağlanması gerektiğinden bahsetmekte ve bunları ödenti, iş ve niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkiler, ilerleme olanakları ve çalışma koşulları olarak sıralamaktadır. Bunların Herzberg'in kuramında yer alan koşullar olduğu dikkati çekmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçların da aynı zamanda güdeleyici bir role sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle Herzberg modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına uygun olarak nitelenmiştir.

Herzberg, hijyen-motivasyon kuramında insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri hijyen ve güdüleme faktörleri şeklinde ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörleri; kişiler arası (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre, hijyen faktörlerinin yokluğu iş doyumunu yaratabilir; fakat bu faktörlerin var olması da güdülemeyi ya da iş doyumunu sağlar anlamına gelmez. Hijyen faktörlerinin işe ilişkin davranışlarda ve performansta sadece kısa süreli bir değişiklik yarattığı ve hemen bir önceki düzeye geri dönüldüğü saptanmıştır (Herzberg vd. 1959).

Herzberg ve arkadaşları, çalışanların teşvik eden, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (güdüleme faktörleri) ise, bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, karar otonomisine sahip olma, işinde kendisini geliştirebilme,

ilerleyebilme olanağı ve yaptığı araştırmalarla çevresine katkıda bulunabilmesi ile olacaktır.

Güdüleme faktörleri kısaca tanınma, sorumluluk, başarı ve gelişme, statü olarak sıralanabilir. Güdüleme faktörlerinin, hijyen faktörlerine göre, iş performansının artmasında daha uzun vadeli pozitif etkileri olduğu bulunmuştur. (Eren, 2001).

Herzberg'in kuramına göre hijyen faktörlerinde sağlanacak artış çalışanları teşvik etmemektedir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra işgörenleri teşvik etmek için güdeleyici faktörleri harekete geçirmek gereklidir. Her iki faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır. Herzberg'e göre, bu iki grup faktörün üstünlük durumu yoktur. Herzberg güdülemenin, üst düzey ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan işlerle olup ve iş zenginleştirme ile bu başarılabilir.

Bu kuramın her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun olmadığı şeklindedir. Gelişmekte olan ülkelerde üst düzey ihtiyaçlar bir yana bazı temel ihtiyaçlar bile henüz tam olarak karşılanamadığı için Herzberg yaklaşımının gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu belirtilmiş ve güdülemeyi bir bütün olarak ele alıp açıklama yönünden eksik bulunmuştur.

### 2.5.3. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teoriye göre, eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse, iş tatminini sağlamak için buna uygun olarak hareket edilebilir (Koçel, 2003: 643). McClelland işyerinde üç ana ihtiyaç ve güdü olduğunu ileri sürmüştür (Robbins, 1994: 48):

- Başarma ihtiyacı; üstün olma dürtüsü, başarmak için çabalamak.
- İlişki kurma ihtiyacı; gruba girme, sosyal ilişkiler kurmak.
- Güç kazanma ihtiyacı; başkalarını etki altına almak ve gücünü korumaktır.

### 2.5.4. Alderfer'in Erg Teorisi

ERG teorisi, örgütün içindeki personelin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplar: Var olma (E), beraber olma (R) ve gelişme (G). Bu teori birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür. Var olma ihtiyacı, fiziksel ihtiyaçları

içermektedir. Beraber olma, yöneticiler ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri içerir. Gelişme ise kişinin, kendisi ve çevresi için yaratıcı ve üretken olmasını ifade etmektedir (Paksoy, 2002: 93).

ERG teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi vardır. Yani bir üst kademedeki bir ihtiyacın tatminsizliğinde görülen başarısızlık, tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki ihtiyacı da tetikleyerek bireyi alt düzey ihtiyaçların tatminsizliğine de götürür (Eren, 2003: 565).

## **2.6. Performans ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Teoriler (İşten Doyumun Süreç Kuramları)**

İş doyumunu bir süreç olarak ele alan süreç kuramları, çalışan insanın gereksinimlerini sıralamak yerine, üretime neden – sonuç ilişkisi bağlamında yöneleceği, daha başarılı çalışmada hangi etmenlerin etkili olacağı üstünde durarak, çalışan insanın güdü yapısının işleyişini ortaya koymaya çalışmıştır. Süreç kuramları, bazı amaçlar üzerinde durmuş, insanların neyi neden istedikleri, davranışların belli amaçlara yönelirken ne gibi psikolojik işlemler içinde olduğu gibi sorulara yönelmiştir (Demirci, 2003: 16).

“Süreç Teorileri”nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir başka deyişle: “Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır?” sorusuna yanıt aranır. “Süreç Teorileri”ne göre ihtiyaçlardan başka, kişinin motivasyonlarına etki eden birçok faktör vardır (Önen ve Tüzün, 2005: 50).

Süreç kuramları, işgörenin işten doyumunun nasıl olduğunu göstermeye çalışırlar. Bu kuramlar, işten doyumun, gereksinmeler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenlerini sınıflandırır, türlendirirler (Locke, 1976).

Performans ve iş tatmini ilişkisine yönelik teoriler; Victor Vroom’un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter’in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi, J.Stacy Adams’ın Eşitlik Teorisi, Locke’un Amaç Teorisi ve İlişkili Küme Teorisi olarak incelenecektir.

### **2.6.1. Victor Vroom’un Beklenti Teorisi**

Beklenti kuramına göre, bir itici güç motive olarak bireyin gereksinmelerinin, iş davranışını başlatmaya yetmeyeceği, kişinin gereksinimini giderici davranışta

bulunması için, davranışının gereksinimi gidereceği ve geleceğe yönelik “amacının” gerçekleşeceği yönünde bir “beklentisinin” de olması gerektiği ileri sürülmektedir. Örneğin, işinde yükselmek isteyen bir kişi, eğer çalışırsa yükselebileceğine ilişkin bazı ipuçları ve beklentisi varsa, çok çalışarak performansını arttıracak ve işinden de doyum sağlayacaktır (Özgüven, 2003: 132).

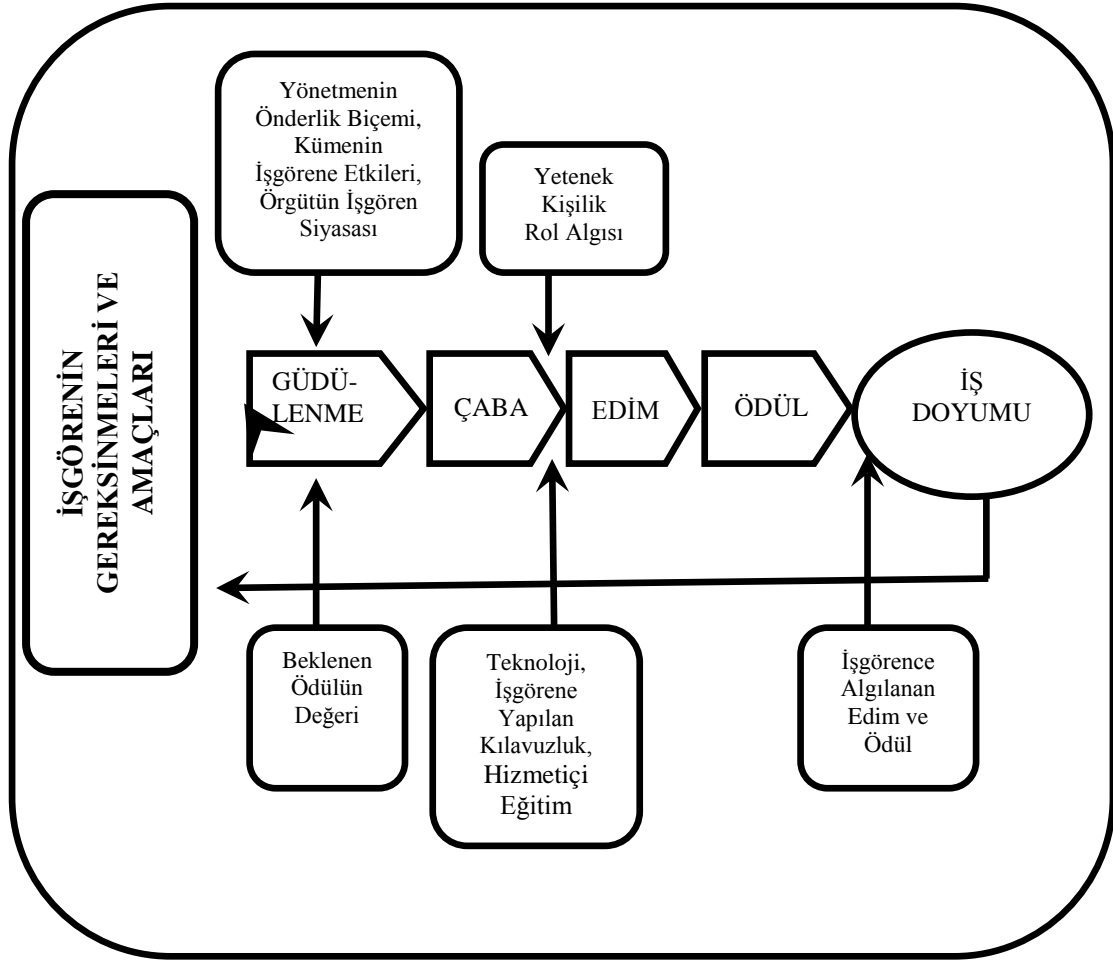
Vroom’a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireylerin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir. Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey farklı ödüller arzular. İnsanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlarda bulunurlar. Teorinin temelinde; gösterilen çabanın ödül kazandıracığı beklentisi, personelin kendisine verilecek ödülü istemesi ve ihtiyacının şiddeti ve beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inancı bulunmaktadır (Eren, 2001: 528).

### **2.6.2. Lawler ve Porter’in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi**

Porter ve Lawler, Wroom’un modelini daha da geliştirerek performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır (Porter ve Lawler, 1968). Eğer kişi sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun kendisini, iş doyumunu sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak Porter’e göre çaba, performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, kişilik-karakter, rol algısı; edim (performans) ile çaba arasındaki ara değişkendir. Kişi istediği kadar gayret etsin, eğer yeteneği, nitelikleri rol algısı uygun değilse performansı yükselmez. Bu husus “davranış düzeltme” sürecinde kullanılması gereken bazı taktiklere dikkati çekmektedir. Eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin, kişilik-karakterinin veya niteliklerinin dışındaysa, bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa, ya onu yeteneğine, karakterine-kişiliğine uygun işe koymak veya mümkün ise bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Söz gelimi nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir (Tevrüz,1996; 39).



Şekil-2.6: İş Doyum Süreci



Kaynak: Miflin, 1987.

Son araştırmalar, iş doyumunu ile performans arasında aynı yönde, ancak küçük bir ilişki olduğunu göstermektedir. Giderek bu değişkenler birbirine neden olmaktan çok, başka nedenlerinin sonuçları olarak görülmektedir. Çünkü aralarında doğrudan basit bir ilişki yoktur. İş doyumunu çok boyutlu bir kavramdır. Çeşitli boyutları, farklı örgüt ve işgörenlerde, üretim ya da performansta farklı biçimde ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte iş doyumunun bağımsız bir değişken değil de daha çok bir çıktı ya da bağımlı bir değişken olarak görülmesi giderek destek görmektedir. Porter ve Lawler'e göre iş doyumuna, iyi ya da kötü performansın bir nedeni olmak yerine, daha çok edim (performans) davranışından doğan sonuç olarak bakılmalıdır. Lawler'e göre gerçekte doyurulmuş ihtiyaçlar güdüleyici olarak güçlerini kaybedeceklerinden, yüksek doyum daha düşük güdülenmeye ve performansa yol

açar. Ancak iyi performans tanınmaz ve ödüllendirilmezse performans ile doyum arasında sıfır ya da ters yönde bir ilişki beklenmelidir (Blum ve Naylor, 1968: 376; McCormick ve Tiffin, 1974: 329).

### **2.6.3. J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Bu kurama göre, insanlar fikirlerin doğru olup olmadığını ve yeteneklerinin derecesini bilmek istediklerinden kendilerini, kendilerinin statüsüne yakın insanlarla karşılaştırmaktadırlar. Eğer yetenekleri arasında bir fark varsa, bilişsel çelişki ortaya çıkmakta ve bu farkı ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Izgar, 2008: 137).

Bu teoriye göre kişiler kendi sarf ettikleri çabayı ve elde ettikleri sonuçları başkalarının ki ile karşılaştırır ve kendilerine uygun gördükleri ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışır. Eğer bir ödül adaletsizliği ve eşitsizlik varsa tatminsizlik sonucunda kişi işletmeye sağladığı faydaları azaltacaktır (Eren, 2001: 536). Eşitliğin algılanması iki farklı koşulda bozulabilir: İlk koşulda, personel kendi konumuna benzer konumdaki kişi ya da kişilerden daha az ödüllendirildiğini düşünebilir. İkincisinde ise kendisini karşılaştırdığı kişilere göre daha fazla ödüllendirildiğini düşünebilir. Teoriye göre, her iki durumda da eşitlik algısı bozulacağından personel daha az tatmin olmuş hissedecektir (Telman ve Ünsal, 2004: 16).

Bu teoriye göre (Denklik – Eşitlik Kuramı) çalışanın görevindeki çabası ve edimi eksik ya da fazla ödüllendirildiğinde işgöreni doyumsuz olur. Bu kuram girdi çıktı dengesi üzerine kuruludur. Çalışanın eşitlik – hakkaniyet – denklik duygusu, örgüte verdiği emeğe karşılık örgütten aldıklarını eşit saydığına gelişir. Çalışan kendine denk saydığı işgörenlerin örgütten aldıklarıyla kendinin aldıklarını karşılaştırır. Bu karşılaştırmada bir adaletsizlik görmediğinde denklik duygusuna; gördüğünde ise denksizlik duygusuna ulaşır. İş gören çabasına ve edimine denk bir ödeme aldığına o zaman işten doyum sağlar.

### **2.6.4. Locke'un Amaç Teorisi**

Amaç teorisi, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu teoriye göre her birey, kendine ait bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlar, onun motivasyon

derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, kişiye, yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar çaba gösterilmesi hakkında bilgi verir (Tınaz, 2006: 13). Teori, davranışların nedenlerini, kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani kişi kendine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçlarını elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Locke, buradan hareketle iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağını amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır. Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir. Amaçlar iddialı olmalıdır. Amaçlar açık ve net olmalı, genel ifade eden amaçlardan kaçınılmalıdır (Keser, 2006: 44). Sınırı belirli olmayan, ucu açık ve “elinden gelenin en iyisini yap” türü hedeflerin motive edici özelliği yoktur.

Locke’e göre personelin işteki başarılarının belirleyicisi olarak, onların kişisel amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmenin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler personelin bu amaçları kendi amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 2001: 520). Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

### **2.6.5. İlişkili Küme (Sosyal Etki) Teorisi**

“Sosyal Etki Teorisi” alışanların iş doyumunun grup normları ve örgütsel iklim değişkenleri gibi faktörlerden etkilendiği görüşü uzerinde durur. Thomas ve Griffin (1983), çoğunluğu laboratuvar deneyi olan on çalışmayı gözden geçirdikten sonra sosyal faktörlerin iş doyumunu etkilediği teorisini desteklemiştir. Bazı yazarlar (Salancik & Pfeffer, 1977) iş doyumunu teorilerini tartışmaya açmış ve insanların işlerinden ne derece doyum aldıklarının sadece kendileriyle ilgili bilgileri göz önüne alarak değil, benzer işlerde çalışanları gözleyerek ve onların doyumları hakkında çıkarımlar yaparak da belirleyebildiğini ne srmşlerdir. Örneğin, bir fabrikada çalışan işçi grubu içinde işinden doyumсуuz olanlar varsa bu durum diğer çalışmaları da etkileyecek ve sonuçta diğer çalışanlar da işlerinden doyumсуuz olduklarına kanaat getireceklerdir. Aynı durumun tersi de söz konusu olabilir (Telman ve nsan, 2004: 17).

İçinde yaşadığımız sosyal ortamlar, genelde normlara bağlanmış ortamlardır; yani neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı hakkında bir takım kuralların hüküm sürdüğü ve sosyal onayın koşullarının belirlendiği ortamlardır. Hepimiz bu kuralların öngördüğü tutum ve davranışları sergilediğimiz ölçüde kabul görürüz. Neyin norm olduğu gruplara göre değişir; örneğin bir lise sınıfında iyi notlar almak (çalışkan olmak), bir üniversitenin öğretim üyeleri grubunda araştırma ve yayın yapmak, iş adamları grubunda müteşebbis olmak, sanatkârlar grubunda yaratıcı olmak norm olabilir. Bu gruplarda, diğerlerinin olumlu geri bildirimleri, normalde, söz konusu norma uygun olmaya bağlıdır. Eğer birey “bu marka imgeleri”nden yararlanmak istiyorsa, durumun ve grubun ona dayattığı normlara uymak zorundadır. Böylesi bir durumda benlik-imgesinin zedelenmemesi kolay değildir; çünkü hoş gitme, onay alma arzusu ile tekilliğini koruma, farklılaşma arzusu arasında bir çatışma vardır. Ancak benliğin daha üst bir uyumu sayesinde iki arzu eş zamanlı olarak doyurulabilir; söz gelişi bir yabancı dili bilenler arasında, o dili en iyi bilmek veya en çok sayıda dil bilmek; çalışanlar arasında en çalışkan, yaratıcı insanlar arasında en yaratıcı olmak bu çatışmanın çözüm yollarından biridir. Günlük yaşamda, çeşitli kurumlarda gözlenen “gayretkeşlikler”, “işgüzarlıklar” ve “kraldan çok kralcı olmalar” aynı çerçevede değerlendirmelidir. Ordu, şirketler ve dinsel cemaatlar, P.I.P (Primus Inter Pares-benzerleri arsında en iyi olmak) etkisinin gözlenmesine uygun ortamlardır; bu tür ortamlarda PIP etkisi, normdan sapmaksızın ve dışlanma riskine girmeksizin farklılaşmayı sağlar (Bilgin, 1996: 64). Monteil’e (1989) göre, insanlarda bir farklılaşma eğilimi vardır, ancak bu eğilim sınırsız değildir. Çünkü sosyal düzen, insanların sonsuza dek farklılaşmalarını, kendi bütünlüğü açısından tehlikeli görür ve genelde benzerlik yönünden baskı uygular (Bilgin, 1996: 63). Her şeyden önce, bu ikili gereğin nedenine işaret edelim. Bireyler tekilleştiklerinde sosyal olarak görünür bir hale gelir ve dikkat çekerler. Ama farklılaşmanın derecesi önemlidir; belirli bir eşikten itibaren farklılık, bir sapma olarak algılanır ve bu durumda grup normlarından isteyerek sapan bireye karşı dışlayıcı bir tavra girilir (Bilgin, 1996:63).

Pek çok kişi grup halindeyken çoğunluk etkisine uyum gösterip tek başına kaldığında tekrar eski pozisyonuna dönebilir; burada sanki grup halindeyken kolektif kimliğe bağlanmış ve daha sonra tekilliğine dönüş söz konusudur (Bilgin, 1996: 74).

Gerçekte, birey hiçbir zaman yalnız olmadığı gibi, bir grup da yalnız değildir. Diğer gruplar tarafından çerçevelenmiş bir durumda bulunur. Grup dinamikleri, daima diğer grupların da yer aldığı bir ortamda işler; bir grup daima diğerine göre, diğerlerine rağmen, diğerleri vasıtasıyla veya sayesinde diğerleriyle birlikte, yani diğerleriyle birlikte varoluş koşulları içerisinde kendini algılar, tanımlar, konumlar, değerlendirir, karar verir, karşılaştırır ve hareket eder. Öyleyse bireyin hangi grup içinde ve hangi gruplarla ilişki içinde olduğu önemlidir (Bilgin, 1996: 86).

Turner (1981) tarafından “kişilerarası davranış” ve “gruplar arası davranış” şeklindeki ayrımı yeniden ele almış ve buna göre kendini ve diğerlerini ayırt etmeyi ifade eden kişiler arası davranış, kişisel kimlik süreciyle; grupların ayırt edilmesini ifade eden gruplar arası davranış ise sosyal kimlik süreciyle ilişkilendirilmiştir (Bilgin, 1996: 82). İyi bir çalışma grubu oluşmuş ise, birey çalışma yaşamından daha fazla zevk alacaktır. İşini sevmese bile iş arkadaşları nedeni ile işine gitmek isteyecektir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler, bu durumda, tatmin düzeyleri düşük olacaktır. Aynı durum ilköğretim aşamasındaki çocuklar için de bu çağdaki çocuklar okula çoğunlukla arkadaşları ile birlikte vakit geçirmek arzusu ile gittiklerini itiraf etmektedirler. Diğer bir ifade ile çocukları okula bağlayan, okul arkadaşları ile vakit geçirme arzusudur. Benzer durum çalışanlar için de geçerlidir, işyerindeki arkadaşları ile vakit geçirmeyi heyecanlı bulan kişi, işe istekli olarak gidecek ve işinde tatmin olacaktır. Aksi durumda yani çalışma arkadaşları ile sorun yaşaması durumunda; işine isteksiz gidecek ve buna bağlı olarak tatminsizlik oluşacaktır (Keser, 2006: 91).

Korman’a (1977) göre, işgörenin işten doymu, üyesi olduğu kümenin etkisine göre azalır çoğalır. İşgören, örgütten elde ettiğini değerlendirirken, küme üyelerinin görüşlerinin etkisi altında kalır. İşgören, örgütün gereksinimlerini karşılama düzeyini beğenmese bile, öteki üyelerin bu düzeyi beğenmesi karşısında, iş doyum düzeyine razı olur. Bunun tersi de olabilir. İşgören, işten doyum sağlasa bile küme üyelerinin etkisi ile işten doyum olmaz. İlişkili küme kavramına örgütün bulunduğu çevrenin kırsallık, kentlik gibi niteliği; işgörenin sendika üyesi olup olmadığı; işgörenin üyesi olduğu sendikanın küçüklüğü büyüklüğü; üyesi olduğu kümenin üyelerinin çoğunluğunun erkek ya da kadın olması gibi değişkenler de girer (Başaran, 2004: 385).

## **2.7. Çalışanların İşteki Tatminsizliklerini İfade Biçimleri**

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Şekil-2.7'teki iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimleri görülmektedir. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyutludur (Özkalp ve Kırel, 2001:136).

### **2.7.1. Ayrılma**

Çalışanın işinden ayrılmasını ya da o işte bir başka pozisyona / departmana / bölgeye geçmesini ifade eder (aktiflik ve yıkıcılık) (Solmuş, 2004: 205).

### **2.7.2. Sesini Yükseltme**

Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur (Özkalp ve Kırel, 2001:136). Sorunlara çözüm önerileri getirme ya da sorunları yönetici/yönetimle tartışma gibi yöntemlerle koşulların geliştirilmesine yönelik çabalarda bulunmayı ifade eder (aktiflik ve yapıcılık) (Solmuş, 2004: 205).

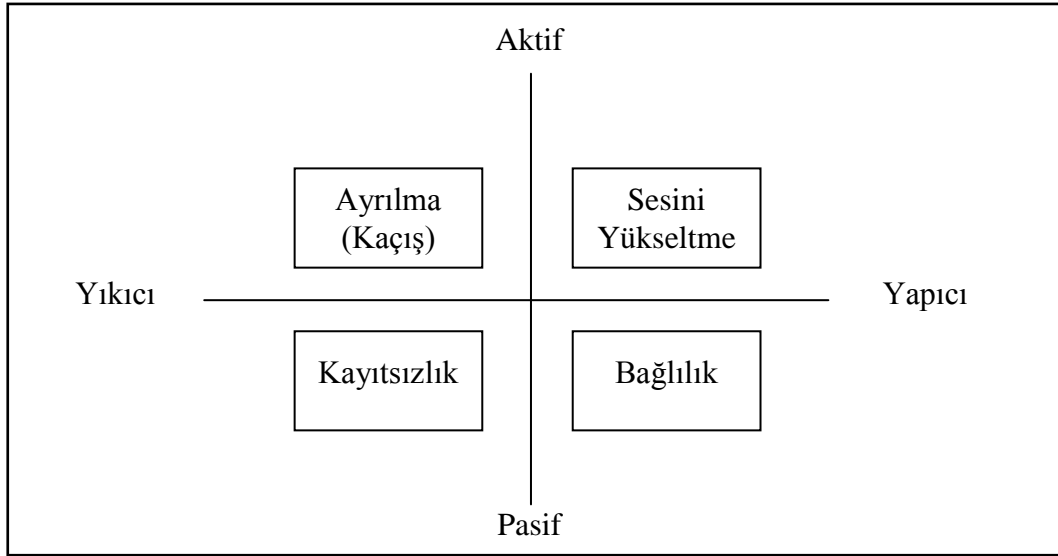
### **2.7.3. Bağlılık (Sadakat)**

Örgütün ya da yönetimin sorun ya da sorunlarla ilgili olarak gerekli ve doğru olanı mutlaka yapacağına inanarak, pasif fakat iyimser bir biçimde koşulların düzelmesini beklemeyi ifade eder (pasiflik ve yapıcılık) (Solmuş, 2004: 205).

### **2.7.4. Kayıtsızlık (Umursamama)**

Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklinde davranışlardır (Özkalp ve Kırel, 2001:136). Kronik bir biçimde işten kaçma, işe geç gelme, performansın düşmesi ve hata oranının artması gibi davranışlarla belirgindir ve pasif bir biçimde davranarak koşulların daha da kötüye gitmesine göz yummayı ifade etmektedir (pasiflik ve yıkıcılık) (Solmuş, 2004: 205).

### Şekil-2.7: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler



Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2001: 136.

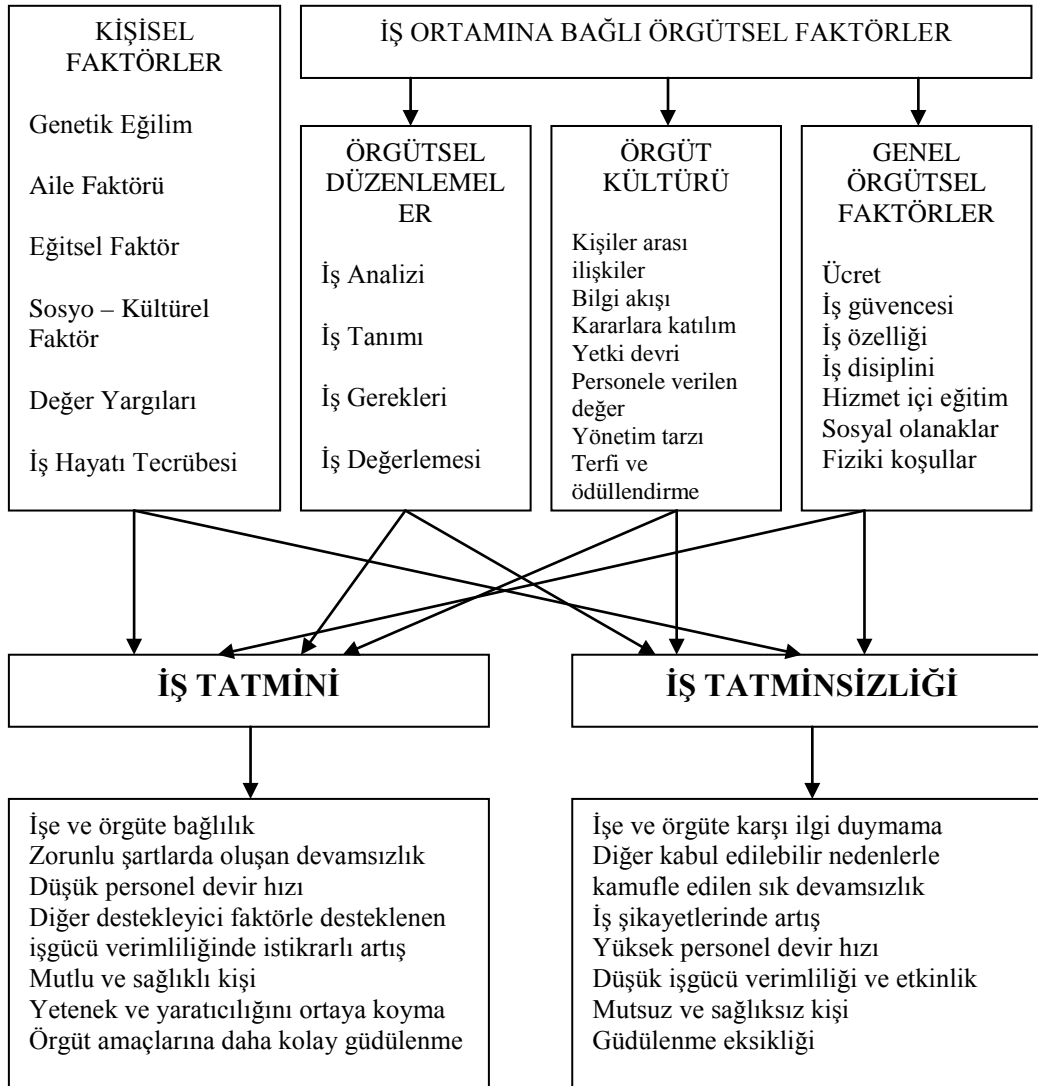
Rusbult vd., (1988) yaptıkları araştırma sonucunda, çalışanların iş doyumunun ve örgüte yatırımlarının yüksek olması durumunda dile getirme (sesini yükseltme) ve sadakat (bağlılık) tepkilerini doğurduğu; ayrılma (kaçış) ve önemsememe tepkilerinin oluşmasını bloke ettiğini görmüşlerdir (Solmuş, 2004:206).

Başka bir araştırmada ise çalışanların doyumsuzluk durumunda gösterdikleri önemsememe (kayıtsızlık) davranışlarının da sadakat (bağlılık) davranışında bulunmaya yönelen nedenlerle benzer olduğu görülmüştür. Çalışanların, iş doyum düzeyinin düşük olmasına, koşullarının düzeleceğine dair bir inancın olmamasına ve örgütsel bağlılıklarında düşük olmasına rağmen örgüte sadakat ya da önemsememe davranışlarını gösteriyor olmalarına yönelik bu bulgular, çalışanların örgüte duyduğu sadakatin ya da önemsememe davranışlarının bir tercihten ziyade bir zorunluluk olduğunu ya da örgütte olmanın çalışan açısından başka ödülleri sağladığını göstermektedir (Solmuş, 2004:208).

#### 2.8. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin sonuçları, personelin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Erdoğan, 1999; 378).

**Şekil-2.8: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi**



**Kaynak: Akıncı, 2002: 6.**

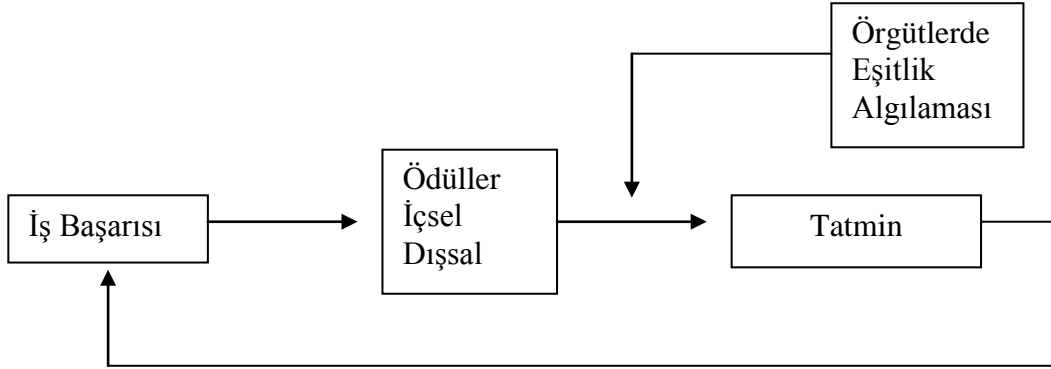
Şekil-2.8’de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar (Akıncı, 2002: 5).

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1999; 378). Bir



örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı personel devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988: 95).

### Şekil-2.9: İş Tatminine Götüren Başarım Modeli



Kaynak: Bingöl, 1997: 276.

Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Şekil-2.9’da görüldüğü gibi iş başarısının ödül ve tatmin sağladığı, bunların da algılanan yüksek beklenti nedeniyle, daha çok çabaya yol açtığı varsayılmaktadır (Bingöl, 1997: 276).

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “İş tatmini başarıyı artırır” görüşünün aksine, bugün: “İş tatmini başarıya zemin hazırlar ” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için personelin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek personelin, iş tatmini düşük olan personellere oranla daha fazla başarı sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz. Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir. İş tatmini ve iş başarımı arasındaki ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akıncı, 2002: 8).

- İş tatmini, iş başarımından yüksek ise, huzurlu fakat başarısız örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte personeller çalışmak istemeyecek kadar

mutludurlar. Düşük üretime yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı ödül olarak verilebilmektedir. Bu tür örgütlere özelleştirmeden önceki KİT'ler örnek olarak gösterilebilir.

- İş tatmini, iş başarısından düşük ise, iş başarımı yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarımının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur.

- İş tatmini ile iş başarımı eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarımı söz konusudur.

## 2.9. İş Tatminsizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Personel tatminsizlik sonucunda, devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve personel arasındaki ilişkileri bozarak, örgütü mali zararlara sokmaktadır (Sertçe, 2003). İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır hatta yok eder. Personel, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, personelin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı personel devir hızının artmasına neden olmaktadır (Bingöl, 1990: 96; Akıncı, 2002: 3).

Personelin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler geliştirdiğini ifade etmektedir. Birey iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan örgütten ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaktır. İş tatminsizliği karşısında bireylerin geliştirecekleri bazı tepkilerde sadakat ve sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar olabilir. Bu tepki sınıflarından sadakat, bireyin iyimser bir şekilde, fakat pasif olarak şartların iyileşmesini beklemesidir. Sorunu görmezden gelme ise, pasif bir şekilde şartların giderek daha kötüye gidişini izlemektir. Sorunu görmezden gelme, yatırım çabalarının azalması, hata oranlarının artması ve devamsızlığın artmasını önemsemeyen izlemektir (Çekmecelioğlu, 2005). Birey açısından bakıldığında, iş

tatmini düşük olan personel, başka işler aramaya yönelebilir ya da işinde tatmini artıracak başka yollar aramaya başlayabilir. İş tatminsizliğinin sonuçları örgütte huzursuzluk, moral düşüklüğü, devamsızlık, disiplin sorunları ve personel devir hızında artış olarak ortaya çıkabilir. Bunun aksine iş tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak da görülebilir. İş tatmini genelde etkin bir yönetimin sonucu olarak görülmektedir (Örücü vd., 2006: 50).

İş tatminsizliğinin örgütsel yapı ve örgütün iş akışlarına olumsuz etkisi vardır. Ayrıca iş tatminsizliği:

- Personel arasında huzursuzluk,
- Mal ve hizmet kalitesinde düşüş,
- Personel devamsızlığında artış,
- İş kazalarında artış,
- İşletme politika ve süreçlerine karşı uygunsuzlukta artışa sebep olmaktadır

(Aksu ve Aktaş, 2005: 481).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında iş tatminsizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan daha ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır:

### **2.9.1. Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliğinin bireysel açıdan sonuçları; psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme, stres tepkileri, umursamazlık ve yabancılaşma olarak sıralanabilir.

#### **2.9.1.1. Psikolojik ve Fiziksel Rahatsızlıklar**

Özsoy'a göre, çalışma yaşamı insan yaşamında önemli bir yere sahiptir; çünkü insan yaşamının yaklaşık üçte biri çalışarak geçer ve bu faaliyetle birey, hayatının devamını sağlar. Çalışma ile birey sadece maddi kazanç (ekonomik anlamda gelir) elde etmekle kalmaz, bir yandan da yaptığı işten mutluluk elde etmesi, başarı kazanması ve tatmin olması gibi unsurlarla manevi kazanımlar elde eder. Yapılan araştırmalara göre insanın uyku dışındaki vakitlerinin (günün yaklaşık %70'i) işleriyle uğraşarak geçirdikleri sonucu ortaya çıktığı dikkate alınır, işin bireyin yaşam bütününde olumlu ya da olumsuz etki etme gücü ortaya çıkacaktır. Şayet,

çalışma bireyin yaşamında önemli bir parçaysa hayal kırıklıkları veya iş yaşamındaki olumsuzluklar, bireyin psikolojisini önemli düzeyde etkileyebilmektedir.

Personelin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan personellerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 202). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Akıncı, 2002).

Bireyin tatmin düzeyi ile işyerindeki olumsuz duyguları (negative emotions) - anksiyete ve depresyon gibi- arasında bir ilişki olduğu da yapılan bir çok araştırmada gözlemlenmiştir (Keser, 2006: 147).

Personelin işlerindeki yaşadıkları iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığı anda kişilerde yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Elbette buna bağlı olarak da kişilerin bedenlerinde bir takım fiziksel tepkiler ortaya çıkacaktır. İş tatminsizliği ve stres bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan, mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açabilmekte, yaşam süresini etkileyebilmektedir (Eren, 2001: 239). Görüldüğü gibi iş tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar sadece duygusal problemlere neden olmamaktadır. Aynı zamanda personelde çok önemli fizyolojik problemlere neden olabilecek sonuçlar doğurmaktadır.

### **2.9.1.2. Engellenme**

Günlük konuşma dilinde “hüsran” ya da “hayal kırıklığı” anlamında kullanılan bu kavram, hedef merkezli bir davranışın karşılaştığı engel nedeni ile gösterilen psikolojik bir reaksiyon (Slevin, 1985: 61) olarak tanımlanmaktadır. Çözülmeyen problemler ve tatmin edilemeyen istek ve ihtiyaçlar zaman zaman bireylerde tatminsizlik ve güvensizlik yaratmaktadır. Bu durum da hayal kırıklığına neden olmaktadır (Drafke ve Kossen, 1997: 416).

Hayal kırıklığının kaynağı gerçekte bireylerin kendileridir. Zaman zaman bireylerin hedefleri sahip oldukları yetenek ve imkânlardan daha yüksekte olabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1997: 438). Böylelikle abartılı ve aşırı istek ve beklentilerin yerine gelmediğini gören kişiler hayal kırıklığına sürüklenmektedir. Bireylerin çok sayıda ve sınırsız ölçüdeki ihtiyaçları ve amaçları olduğu, ancak bu hedef ve ihtiyaçları tatmine yarayan olanakların ve araçların sınırlı oluşu engellenme yaratan en önemli etkidir (Eroğlu, 2000: 305).

Görüldüğü gibi karşılanmamış ihtiyaçlar bireyde gerilim ve hayal kırıklığı yaratmakta ve farklı tepkilere sebep olabilmektedir (Sertçe, 2003). Dolayısıyla işinde beklediklerini bulamayan ve tatminsizlik yaşayan bir personelin hayal kırıklığına bağlı olarak bir engellenme duygusu içine girmesi ve buna bağlı olarak da birtakım uyumsuzluk ve çatışmalar yaşaması kaçınılmazdır.

### **2.9.1.3. Stres Tepkileri**

Stres kavramı, “bir kişinin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu” (Davis, 1988) olarak tanımlanmaktadır. Robbins (1986) ise stres kavramını tanımlarken, sınırlanma, beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan olumsuz tepkiler şeklinde tanımlayarak, stresin belirgin olarak kişilerin beklentilerinin karşılanmamasının sonucunda ortaya çıkabilecek duygusal bir tepki olduğu vurgulanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi iş tatminsizliği personelde strese neden olabilmektedir. Çünkü iş tatmini sağlayamayan personel bir süre sonra hayal kırıklıklarına bağlı olarak, tatminsiz bir çalışma ortamı ve şartlarından kaynaklanan bir stres yaşamaya başlayacaklardır. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı ile çalışan bireylere dönüşmekte ve gizli tatminsizlik içine girmektedir. Sonuç olarak, bu durumdaki personel, örgütsel hedeflere ulaşmada gerekli çaba ve isteği göstermekten uzak kalmaktadır (Eroğlu, 2000: 337).

Grup üyeleri arasındaki güvenin, desteğin, uyumun, uzlaşmanın düşük olması; ortak paylaşımların ve değerlerin yaratılamaması, ”biz” inancının yeterince gelişmemiş olması; sık sık ve yoğun şekilde çatışmaların yaşanması, çalışanların olumsuz

duygular yaşamasına ve stres düzeylerinin artmasına neden olabilir (Solmuş, 2004: 82).

Hackman ve Oldham'da işgörenlerin psikolojik açıdan işten etkilenme boyutlarını üç ana başlık altında ele almıştır (Aktaş, 1992). Bu üç boyut: 1-İş görenin işini önemli bulması, 2-İşin sonuçları hakkında sorumluluk duygusu geliştirmesi 3-İşin sonuçlarını bilmesi. Bu süreç iş algısına sahip çalışanların motivasyon düzeyini belirlemektedir ve bu algının işgücü devri, devamsızlık ve iş doyumunu ile yakın ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Görüldüğü gibi, literatür, iş stresinin kurumsal koşullar ve bireysel faktörlerle ilişkisi konusunda zengin bir bilgi birikimine sahiptir. Konu ile ilgili bu denli çalışmanın olması bu alanda yeni çalışmaların farklı ortamlarda ve yeni sosyal koşullarda da sık sık tekrarlanmasını gündeme getirmektedir. Her şeyden önce, iş yaşamı sıklıkla insanın yaşam doyumunu ve mutluluğunu etkileyecek kadar önemli bir alandır. İçinde yaşadığımız ekonomik sorunlar ve yapısal reformlar kamu kesiminde de özel sektörde de çalışanların stres faktörlerini artıran bir etki yapmaktadır. Bu koşulların kronikleşmesi iş stresinin artarak devam etmesine de neden olabilir. Bu çerçevede iş yaşamında yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçların, destek hizmetlerinin yerinde ve zamanında verilebilmesini sağlayacaktır (Aktaş, 1992).

Bireylerin Tip A ve Tip B davranış özelliklerinin yanı sıra, diğer kişilik özellikleri ile de stres arasında ilişkiler tespit edilmiştir. İçedönük bireylerde dışadönük bireylere oranla daha fazla işle ilgili gerilim olduğu bulunmuştur. Dışadönük bireylere nazaran, içedönük bireyler genellikle daha az sosyal ve daha fazla bağımsızdırlar ve çatışmayla başa çıkmada daha fazla zorluk çekerler. Bu da strese neden olmaktadır. Benzer şekilde esnek bireylerin, katı bireylere kıyasla daha fazla stres deneyimi olmaktadır (Zel, 2006: 104).

#### **2.9.1.4. Tükenmişlik (Bournout)**

Çalışanların ilerleme olanaklarının olmaması, yeterince ödüllendirme mekanizmalarının olmaması, iş arkadaşları arasında değer çatışmalarının olması, çalışma grubu arasında “grup aidiyeti-biz” duygusunun olmaması, iş çevresinden kaynaklanan “adaletsizlik” algısı veya gerçeği çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olur. Bütün bu nedenler çalışanın uzun vadede “tükenmişliğe” başka bir deyişle işe

ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlara neden olur. İş doyumu ile tükenmişlik arasındaki ayrımında, kimi araştırmacılar tükenmişliği; bireylerin işten doyum alamamalarının nedeni olarak görürken bazıları ise iş doyumundaki düşüşlerin tükenmişliğe neden olduğunu belirtmektedirler (Sürgevil, 2006: 13).

İşyerinde adaletsizlik, çalışanla iş çevresi arasında ciddi bir uyumsuzluk ve doyumumsuzluk kaynağıdır. Özellikle adaletsizlik, terfi süreçlerinde daha belirginleşir. Adams'a göre bireyler, çalıştıkları kurumla olan ilişkilerinde kuruma verdikleri (girdiler) ile kurumun bireyin kendisine ve başkalarına-diğer meslektaşlarına sağladıklarını öznel bir kıyaslamaya tabi tutarlar. Bu kıyaslama sonucunda birey, sahip oldukları özelliklerin bir uzantısı olarak koyduğu çabaların, kurumda karşılığını alamadığı yargısına varabilir. Kastedilen karşılık; ücret gibi bir çıktı olabileceği gibi, yeterince takdir edilmemek gibi duygusal bir çıktı olabilir. "Değerimi bilmiyorlar" gibi bir serzeniş, bu şekilde bir kıyaslamanın sonucudur. Kıyaslama, bireyin kendisini, kendisine eş değer konumda olan çalışma arkadaşlarıyla kıyaslamasıdır. Adams'a göre, bu sosyal kıyaslama, bir önceki bireysel kıyaslamadan daha önemlidir. Bu kıyaslamanın adil ve eşit olarak sonuçlanması, hem örgüt hem de birey açısından büyük önem taşır (Özer, 2003: 221).

#### **2.9.1.5. Umursamazlık**

*Umursamazlık* (indifference) işgörenlerce örgüte karşı çokça geliştirilen bir tutumdur. *Umursamaz* (indifferent), bir bakıma olaylardan, toplumdan, eylem ve işlemlerden geri çekilmiştir (withdrawal). Umursamaz işgören, işten doyumuna önem vermez; örgüte geçim kaygısıyla ya da alıştığı için gelir (Başaran, 2004: 359).

Umursamazlık yalnız işgörenin kişiliğinden gelen nedenlerle ortaya çıkmaz; örgütten gelen nedenlerle de ortaya çıkar. İşgörenin yaptığı işin niteliği; yönetmenlerin davranışı; ikircilik, anlamsızlık ve belirsizlikle dolu örgüt ortamı gibi pek çok neden, işgöreni işinden, görevinden soğutabilir. Umursamazlık, yabancılaşma gibi ağır bir tutum bozukluğu değildir; ama işgöreni yabancılaşmaya hazırlar (Başaran, 2004: 359).

İşgörene örgütü, işini çekici kılmak, güven vermek; baş edemediği engelleri kaldırmasına, sorunlarını çözmesine yardım etmek, ilgi göstermek gibi etkinlikler,

umursamaz işgöreni umursar yapabilir. Umursamazlık, daha çok bürokratik örgütlerin, işten atılma korkusunun olmadığı ortamlarında oluşur (Başaran, 2004: 359).

#### **2.9.1.6. Yabancılaşma**

Personelin yabancılaşması, görevine, üyesi olduğu gruba ve kendi özüne karşı olmakla birlikte örgüt açısından anlamı; güçsüzlük, anlamsızlık, öz soğuma, kültürel soğuma, toplumsal yalıtım ve ilkesizlik olarak sıralanmaktadır (Başaran, 1998: 229). Bireyin yaşamında kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki yeri ne kadar önemsiz ise yabancılaşma duygusu da o kadar fazla olmaktadır (Keskin, 1997: 151).

Genel olarak yabancılaşmanın en belirgin belirtileri; amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan kaçınma ve iletişim yetersizliği, kendi kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanma ile tercih ve kararlara yönelmeme şeklinde sıralanabilir. İşletmelerde görülen yabancılaşmanın en önemli sebebi, hayal kırıklıkları ile beraber, tatminsiz çalışma çevresi ve şartlarından kaynaklanan streştir. İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel iş yerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı gütmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermektedir (Eroğlu, 2000: 337).

Personelin iş tatmininin sağlanması için, personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması(maddi ve manevi), adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, iş yerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve objektif şikâyet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Eade,1993: 211).

Kişilik özellikleriyle yapılan meslek arasındaki etkileşim incelendiğinde yabancılaşma şu şekilde yaşanmaktadır (Başaran, 1998: 230):

- Güçsüzlük: Kişinin olaylar üzerindeki denetimini yitirdiği; olayların kendini sürüklediği; olaylara gerçek benliğini yansıtamadığı duygusuna kapılmasıdır.



- Anlamsızlık: Bireysel ve toplumsal olayları anlayamama; toplumsal etkinliklerden çekilmişlik duygusuna kapılmaktır.
- Kuralsızlık: Bu tür yabancılaşmada, toplumun davranışı düzenleyen değer ve kuralları, insana anlamsız gelir.
- Kültürel Soğuma: Birey, kültürünü benimseyemez duruma gelir.
- Öz soğuma: Bu tür yabancılaşmada insan, içinden gelmeyen ya da içsel güdülenmeye dayanmayan, sırf davranmış olmak için davranır.
- Toplumsal Yalıtım: İnsanın topluma alınmadığı, toplumdan atıldığı duygusunu geliştirmesidir.

### **2.9.2. Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan sonuçları, devamsızlık, personel devri ve iş uyuşmazlıkları olarak sıralanabilir.

#### **2.9.2.1. Devamsızlık**

İş devamsızlığı, personelin işlerini tamamen terk etmeden belirli bir gün üzerinde geçici olarak işe gelmeme durumudur. Devamsızlık durumunda, normal şartlarda işe gelmesi gereken personelin çeşitli nedenler yüzünden işbaşı yapmamaları ve bunu alışkanlık haline getirme eğiliminde olmaları söz konusudur (Eroğlu, 2000: 336).

Devamsızlık, hastalık, isteksizlik, sorumsuzluk gibi pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Bunların yanında iş kazaları, meslek hastalıkları, çalışma saatlerinin uzunluğu, ilgi eksikliği ve kendisine değer verilmediğini düşünmesi, ulaşım sorunları, kötü hava koşulları, başka iş arama, arkadaş ziyaretleri, çalışma saatleri içinde yapılması gereken idari ve kanuni işler devamsızlık nedenleridir (Keskin, 1997: 150).

Ancak, işletmelerde, haklı nedenlerle yapılan devamsızlık ile iş tatminsizliğinden kaynaklanan devamsızlığı ayrı değerlendirmek gerekmektedir. İş devamsızlık bazı kişilerin sorumsuzlukları ve bireysel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi kolektif huzursuzluğun bir sonucu olabilmektedir. Kendilerinde stres yaratan kişi, grup veya ortamlarla yüz yüze gelme endişesi personeli işe karşı olumsuz tutumlara yöneltebilmektedir. Bunun sonucunda ise işe

gitme zorunluluğu önemli bir gerilim ve kaygı nedeni olmaktadır (Pehlivan, 1995: 61).

Yıldırım'ın (1989) çalışmasında ortaya koyduğu gibi; düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı veya az iş yükü, haksızlığa uğrama, iş yerinin fiziksel koşulları ve vardiyalı çalışma gibi faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan iş tatminsizliği neticesinde personel devamsızlığa yönelmektedir.

### **2.9.2.2. Personel Devri**

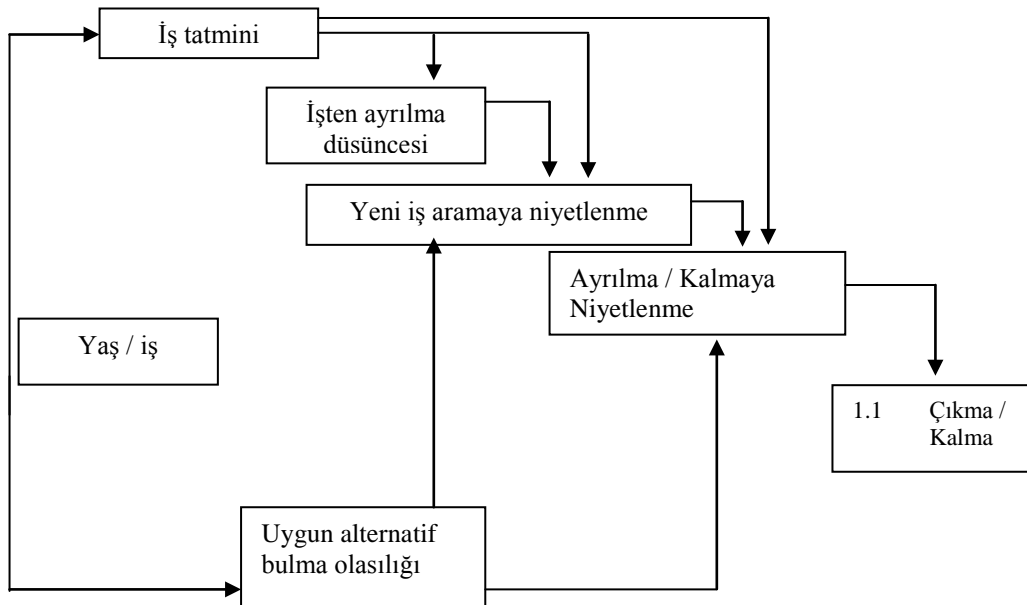
Personel devri, personelin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Belirli bir zaman süresi (genellikle bir yıl) içinde işten ayrılan personelin, ortalama toplam personel sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Eren, 2001: 275). Sıfır personel devri bir mittir. Personel birçok sebeple işten ayrılabilir. Emekli olabilir, başka bir işi kabul edebilir, ölebilir, evlenebilir ya da başka bir şehre taşınabilir. Önemli olan kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen personel devri arasındaki ayrımı yapabilmektir. Yöneticinin işi, personel devrinin kontrol edilebilir bölümüyle ilgilenmektedir. Personel devrinin önlenmesi için iş tatmininin sağlanması, personele kendi işini etkileme fırsatının verilmesi ve çabalarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Eade, 1993: 210).

Personel devri, işyerinde özellikle belirli tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli bir sorundur. Çünkü ayrılan her tecrübeli personelin yerine getirilen personelin kalifiye hale gelmesinin masrafları ve acemilik döneminde yaptığı hataların bir maliyeti mevcuttur. Buna ek olarak, tecrübesizliğinin de neden olduğu verim düşüklüğü personel devrinin işletmelere ne ölçüde zararlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Üstelik de işletmeden ayrılan deneyimli bir personelin rakip işletmeye geçmesi halinde, işletmenin doğrudan maliyetlere katlanmasının yanında, işletme ile ilgili önemli bilgilerinde rakip işletmeye taşınması da işletmeye zarar verecektir (Wagner ve Hollenbeck, 1995: 213).

Genel iş pazarının daha fazla alıcı olduğu dönemlerde, personelin tatminsizlik düzeyi ayrılma davranışlarını da etkilemektedir. Bireyler daha iyi iş fırsatları bulduklarında tatminsizliklerini net ve belirgin bir şekilde gösterme eğilimindedirler. Bu durumda, bireyler kendilerine daha uygun iş imkânı olduğunu bildiklerinde, işten

gönüllü ayrılmalarında tatminsizlik duyguları daha da önemli bir rol oynamaktadır (Trevor, 2001: 631). O anki işinden tatmin olmayan personel, alternatif işler aramakta ve çoğunlukla da bulmaktadır. Bu da alternatif işin bulunması durumunda tatminsizlik düzeyinin işten ayrılacak kadar artmasına yol açmakta, sonuçta da çalışan işletmeden ayrılmaktadır (McCormick ve Ilgen, 1987: 314). Söz konusu ilişki Şekil-2.10'daki modelde de gösterilmiştir.

### Şekil-2.10: Mobley, Horner ve Hollingworth'ün İş Tatmini ve Personel Devri Modeli



Kaynak: Dipboye vd., 1994: 165.

Bu modele göre; personelin işinden tatmin olmaması, personelin işten ayrılmayı düşünmesine neden olmaktadır. Personelin işten ayrılma düşüncesi kesinleştiğinde personel alternatif iş olanakları aramaya yönelir. Daha sonra personel o anki işi ile alternatif işler arasında karşılaştırma yapar. Karşılaştırma sonucunda personel işletmede kalır veya işletmeden ayrılır.

İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın sonucunda iş tatmininin işten çıkma ve yeni iş arama konusunda en etkili neden olduğu görülmüştür (Landy, 1989: 478). İş tatmini ile personel devri arasındaki ilişki ters orantılı olarak saptanmıştır. İş tatmini arttıkça, personel devrinde de azalma

oluşmaktadır. Ancak, bu ters orantının gücü, bir bakıma piyasada alternatif işlerin olup olmaması ile de ilgilidir (Mitchell ve Larson, 1987: 142).

Emeklilik, ölüm ve işveren tarafından işten çıkarılma dışında personelin kendi isteği ile işten ayrılmasının büyük çoğunluğu iş tatminsizliği ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ancak personel devrinin örgütteki iş tatminsizliğinin tek belirtisi olmadığını, fakat işten ayrılma isteğinin belirgin tepkilerinden birisi olduğunu belirtmek gerekir (Keskin, 1997: 151).

### **2.9.2.3. İş Uyuşmazlıkları**

Personelin iş tatminsizliğinin bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedir (Sertçe, 2003). İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek bu gibi sonuçlar, iş tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal bir takım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır.

### BÖLÜM 3

#### KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Son yıllarda kamu kurumlarında iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların arttığı göze çarpmaktadır. Ancak Türkiye’de kamu sektöründe vali yardımcılarını gibi üst yönetim düzeyinde çalışanların kişiliğini dikkate alarak çalışanın iş tatmini araştıran, bu çalışma ile ilgisi bulunan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bununla birlikte, 1960’lı yıllardan günümüze kadar çalışanların iş tatmini konusunda kapsamlı ve çok sayıda teorik/uygulamalı çalışma yapılmıştır. Bunun yanında çalışanların iş tatmini ile cinsiyetleri, ailesel özellikleri, gelir durumları gibi bireysel faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen birçok çalışma ile de karşılaşmıştır. Bu araştırmaların bazıları, tarih sırasına göre kısaca aşağıda sunulmuştur.

ORAN (1989), Marmara Üniversitesi’ndeki 81 akademik personelin iş doyumlarını inceleyen bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada, iş düzeyi yükseldikçe doyumun artacağı, akademik personelin içsel faktörlere göre dışsal faktörlerden daha az doyum elde edecekleri hipotezleri sınanmış ve sonuçlar hipotezleri doğrular nitelikte bulunmuştur.

CHATMAN (1989), çalışmasında, kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında örgütün temel fonksiyonları olarak personel seçimi ve sosyalleşmeyi göstererek, bu aşamalarda kişi-örgüt uyumunun sağlanmasına yönelik önerilerde bulunmuştur.

OSTRAFF (1992), işgörenlerin doyumunu ile işle ilgili tutumlar (işe bağlılık, uyum ve psikolojik stres) ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma için 298 okuldaki 13.808 öğretmen, 352 müdür ve 24.874 öğrenciden iş doyumunu ve tutumla ilgili veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, daha doyumlu işgörenleri olan örgütlerin, daha az doyumlu işgörenleri olan örgütlere göre daha etkili oldukları sonucuna varılmıştır.

AKTAŞ (1992), bu çalışmada bir kamu kuruluşundaki 81 üst düzey kamu yöneticisinin iş stresi ve kişilik özellikleri değerlendirilmiştir. Üst düzey yöneticilerin rekabetçilik, atılganlık gibi, kişilik özellikleri gösterdiği literatürde sıkça

vurgulanılmaktadır. Bu amaçla, kamu kesiminde çalışan üst düzey yöneticilerin iş streslerinin ve kişilik özelliklerinin nasıl bir profil sergilediği incelenmiştir. Araştırma örnekleminin büyük bir bölümünün A tipi kişilik özelliği gösterip, yüksek iş stresi düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar beklentilere uygun bir bulgudur. Araştırmada kişilik özelliği ile stres düzeyi arasında da istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

İSHAKOGLU (1998), personel seçiminin ve sosyalleşmenin örgüt-birey uyumunun sağlanmasındaki önemine değindiği çalışmasında, örgüt-birey uyumu kavramını ve bu kavramı etkileyen ve bu kavramdan etkilenen öğeleri teorik olarak incelemiştir. Personel seçimi ve örgütsel sosyalleşmenin örgüt-birey uyumunun örgütlerde sağlanması açısından çok önemli iki süreç olduğunu, örgütler ise eleman seçerken örgütün kültürüne uyum sağlayacak bireyleri istihdam etmeyi ve çalışanlarını örgüt kültürüne uyum sağlayabilmeleri için sosyalleştirmeyi amaçlamaları gerektiğini vurgulamıştır.

KARADAL (1999), yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere tekstil, çimento, gıda, sigorta sektörlerinden olmak üzere 29 işletmeyi ve 141 yöneticiyi kapsayan geniş kapsamlı ve uygulamalı bir çalışma yapmıştır. Yöneticinin on iki yaşam biçimini ortaya koyarak ideal yönetici profilini belirlemeye çalışmış ve ayrıca yönetici yaşam biçimleri ile yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yapısal yaşam biçimleri açısından ideal yaşam biçimlerine yakın olmakla birlikte, pasif/savunmacı ve aktif/savunmacı yaşam biçimleri ölçeğine yakın olmadıklarını tespit etmiştir (Özarlan, 2002: 14).

ZEL (2000), yönetimde kişiliğin önemini, toplam 126 kişi olmak üzere iki değişik kültürdeki Türk ve İngiliz yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerini karşılaştırarak ortaya koymuştur. Zel, elde ettiği veriler ışığında, Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere oranla kültürel, görsel sanatlara ve müziğe daha fazla duyarlı olduklarını, daha yaratıcı, planlı-programlı olduklarını, kişileri anlama becerisinin daha gelişmiş olduğunu, işlerini tam ve zamanında yapmaya önem verdiklerini ve bunu astlarından da beklemediklerini ortaya

koymuştur. Ayrıca "müşfik" olma özelliği kapsamında Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere oranla daha fazla yardımsever, sıcakkanlı ve hoşgörülü olduklarını belirtmiştir. Zel, İngiliz yöneticilerin ise, Türk yöneticilere kıyasla daha neşeli, duygularını dışa vurmayan, kolay kolay incinmeyen ve soğukkanlı bireyler olduklarını bulmuştur. İngiliz yöneticilerin sorumluluk almayı, yönlendirme ve denetlemeyi Türk yöneticilere oranla daha fazla benimsediklerini, gerçekçi ve somut öğelerle çalışmayı sevdiklerini ortaya koymuştur.

JAMAL VE BABA (2001), çalışması ise "A Tipi Davranış" ile iş performansı bağının sahada incelenmesi için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, "A Tipi" ve "B Tipi" davranışları sergileyen bireylerin sağlık farklılıkları da incelenmiştir. Çalışanların sağlık durumu bitkinlik, sosyal destek, iş doyumunu ve motivasyon azalması gibi genel bazı hisler ele alınarak incelenmiştir.

Jamal ve Baba tarafınca yüksek okul öğretmenleri arasında "A Tipi Davranış"ın, iş performansının üç ölçütü (ders hazırlama, ders saatleri ve öğrenci sayısı) ve tükenmişlik ve motivasyon düşüklüğü hisleri ile olumlu bir bağ içerisinde olduğu, diğer taraftan sosyal destek ve iş tatmini hisleri ile negatif bir bağ içerisinde olduğu hipotezi ortaya atılmıştır.

Elde ettikleri araştırma sonuçlarına göre; "Global A Tipi Davranış" özellikle iş performansının üç boyutuna bağlı değildir. "A Tipi Davranışlar", tükenmişlik hissi ve motivasyon düşüklüğü ile özellikle ve pozitif korelasyon içerisindedir. Bu durum da açıkça hipotezlerini doğrulamıştır. Buna ek olarak, "Global A Tipi Davranış" özellikle sosyal destek ve iş doyumunu ile ters korelasyon içerisindedir. Böylece üçüncü ve son hipotezlerde doğrulanmaktadır.

Özetle, sonuçlar genellikle "A Tipi Davranış"lar ile çalışanların sağlığı arasındaki bağı destekler nitelikte çıkmıştır. "Global A Tipi Davranış Modeli" ve iş performansı arasında böyle bir bağa ise güncel çalışmalarda rastlanmamıştır.

ARDIÇ ve BAŞ (2001), kamu üniversiteleri ile vakıf üniversitelerindeki akademik personeli, iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik toplam 1120 öğretim üyesini içeren bir örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. İş tatminini, iş ortamına ilişkin

olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde tanımlamışlardır. İş tatminini etkileyen değişkenleri ise, başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma, iyi koordine edilmiş iş, yüksek ücret, yükselmede fırsat eşitliği, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik (autonomy) olarak ifade etmişlerdir.

YILDIZ (2001), kişilik ve meslek seçimi arasındaki ilişkiyi araştıran uygulamalı çalışmasında Holland'ın kişilik tipolojisi kuramını kullanmıştır. Bu çalışma ile meslek seçiminde "kişilik" göz önünde bulundurulması gereken bir faktör olarak belirtilmiştir. Bireyin kişilik özellikleri, sahip olduğu yetenekler ve ilgi alanları mesleği ile uyum gösterdiğinde çalışma hayatında başarı ve mutluluğu yakalayacağını ve doyumuna ulaşacağını belirtmiştir. Ayrıca bireyin hangi mesleği, niçin seçeceğine karar verirken göz önünde bulunduracağı etkenlerin tamamen onun kişiliği ile ilgili olacağı, bireyin içinde yetiştiği aile ortamındaki diğer bireylerin beklentileri de onun meslek seçim kararını etkileyeceği, bireyin doğuştan sahip olduğu özelliklerin de meslek seçiminde rol oynadığı, mesleğin toplum içindeki statüsünün de meslek seçimini etkilediği vurgulanmıştır.

SEÇMEN (2001), Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde görevli amirlerin, liderlik tarzları ve kişilik özellikleri ile ilgili algılamalarının, iş tatminleri üzerindeki etkilerini, örgütsel değişkenler olarak ele aldığı iş tanımları ve buna bağlı olarak örgüt büyüklükleri bağlamında incelemiştir; algılanan kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasında kıta ve karargâhlarda manidar farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır (Kınık, 2007: 41).

SKIBBA (2002), Wiskonsin'deki bir yerel itfaiyede çalışan itfaiyeciler üzerinde yaptığı çalışmasında; itfaiye çalışanlarının büyük çoğunluğunun sıcakkanlı ve duyarlı insanlar olduklarını, iş tatminlerinin para ya da yükselme olanaklarına bağlı olmadığını görmüş; endişeli tiplerin işlerinden tatmin olmadığı, dominant ve bağımsız tiplerin yöneticilerinden memnun olmadığı sonuçlarını elde etmiştir (Kınık, 2007: 42).

ZORLUER (2002), yaptığı çalışmasında, kişilik özelliklerinin girişimcilik ile iş ve örgüte karşı tutumlarla olan ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmada Catell'in kişilik faktörlerini kullanarak, değişik kişilik özelliklerine sahip insanların iş ortamlarında ve



örgüt içinde, sosyal ve genel ortamda neler yapacağını tahmin eden yasaların bulunması hedeflenmiştir. İyi eğitim almış, etkin çalışanların firmada kalma sürelerini uzatmak ve verimliliği arttırmak için işlerden duyulan zevk ve motivasyonu çoğaltıp, çalışanlara işlerini sevdirecek, örgütsel bağlılığı ve işten alınacak tatmini arttırmak gerektiği, bunun da belli kişilik özelliklerine sahip bireylerin işe alınmasıyla kolaylaşacağı belirtilmiştir.

BOYRAZ (2002), psikoteknik yöntemin personel seçim sürecinde kullanılması gerektiği yönünde yaptığı çalışmayı askeri organizasyonlara uygulamıştır. Çalışma, iş profilleri incelenerek tespit edilen, meslek için gerekli temel zihinsel yetenekler ve kişilik özelliklerinin ölçümünü kapsamaktadır. Araştırma sonucunda, personel seçim sürecinde bilgi sınavları ile birlikte, iş için gerekli zihinsel yetenekleri ölçen psikoteknik testler ve yardımcı bir değerlendirme aracı olarak da kişilik envanterleri kullanmanın faydalı olacağı tespit edilmiştir.

UYAN (2002), çalışmasında toplam 244 öğretmenin iş değerleri, kişilik özellikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin iş değerleri ile kişilik özellikleri arasında pek çok negatif ve pozitif yönde ilişkiler elde edilmiştir. Elde edilen bulgular iş değerlerinin, kişilik özellikleri doğrultusunda geliştiği konusundaki bilimsel literatürü doğrular niteliktedir.

ÖZARSLAN (2002), bir sağlık kurumunda çalışanın kişiliği ile iş tatmini ve performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Toplam 333 çalışanın kişiliği Myers-Briggs kişilik tipi ile ölçülmüş, iş tatmini ile medeni hal, iş tatmini ile eğitim düzeyi, iş tatmini ile cinsiyet, iş tatmini ile yaş ve kişilik ile yaş arasında anlamlı ilişki olduğu, aynı şekilde performans etkinliği ile yaş, medeni hal ve deneyim arasında da anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş tatmini ve performans etkinliği arasında da anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

EMRE (2002), İçişleri Bakanlığı ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin "Mülki İdarenin Geleceği Araştırması" kapsamında 1140 mülki idare amirlerin meslekleriyle ilgili görüşlerine dayanan bir anket çalışmadır. Araştırmada;

- Valilerin %92.59'u, kaymakam adaylarının %73.26'sı, mülkiye müfettişlerinin %67.92'si, merkezde çalışanların %63.47'si, kaymakamların %59.47'si ve vali yardımcılarının %49.79'u, meslekte manevi doyuma ulaşıyor.

- Kaymakamların %96.15'i, kaymakam adaylarının %94.57'si, mülkiye müfettişlerinin %94.34'ü, vali yardımcılarının %90.48'i, merkezdekilerin % 83.18'i ve valilerin %75'i, maaşını yetersiz buluyor.

- Mülki İdare Amirliği mesleği içinde meslekte vali unvanı elde etmişlerin manevi doyum oranı %91-%92'ye ulaşırken, araştırma konumuz olan vali yardımcılarında bu oran genel ortalamanın altına düşmektedir (%49). Kaymakam adayları, kaymakam, mülkiye müfettişi, vali yardımcıları ve valiler grubu içinde manevi iş doyumunu en az vali yardımcıları bulunmuştur. Yaş grupları yönünden de meslek üyelerinin manevi iş doyumları 30-39 yaş diliminde en az olup (%52,6), mesleğe ilk giriş yıllarında yüksek, 30-39 diliminde düşmekte ve tekrar doyum oranı artmaktadır.

Aynı araştırmada vali yardımcılarını, vali yardımcılığının %17,1'i kaldırılması yönün de fikir beyan etmişlerdir. Meslek üyelerinin vali yardımcılığının kaldırılmasını %9,1'i istemiştir. Bu vali yardımcılarının kendi görevlerine yabancılaştıklarını göstermektedir. Aynı araştırmada zikredilen yüzdelerde bakanlığın merkez teşkilatında çalışan Mülki İdare Amirlerinin de olumsuz değerlendirmeleri tespit edilmekle birlikte, bu grubun beklentilerinin diğer gruplara kıyasla yüksek olması (daha erken vali olma beklentisi) ve bunun bakanlık tarafından sağlanmaması nedeniyle olduğu varsayılabilir.

Aynı araştırmada Mülki İdare Amirliği mesleği üyelerinin %83,9'u vali yardımcılığının güçlendirilmesini istemiş, vali yardımcılarının %83,1'i de bu yönde tutum almışlardır. Vali yardımcılarının %17,1'i bu görevin kaldırılması ve yine bu üyelerin %83'ünün bu görevin güçlendirilmesi yönünde olmaları; çalışanların vali yardımcılığı görevi ile ilgili görüşlerinin karışık olduğunu göstermektedir.

Aynı araştırmada Mülki İdare Amirlerinin meslekten ayrılma eğilimleri ile ilgili %16,8'i başka bir mesleğe geçmek için görüş beyan ederken, vali yardımcılarını %19'u ile ortalamanın üstünde olmuştur.

Mülki İdare Amirleri aldıkları ücret ve kişisel kullanımlarına tahsis edilen maddi olanaklar bakımından; Mülki İdare Amirlerinden sadece %6,7' si almış oldukları ücreti; %70,8'i tahsis edilen konutu; %50,7'si de kullanabilecekleri araç gereci yeterli bulmaktadır. Vali yardımcılarında bu oran sırasıyla %8,4, %16 ve %20'dir.

Mülki İdare Amirlerinin %79,0 gibi büyük bir çoğunluğu Mülki İdare Amirleri mesleğinin toplum nezdinde, vali yardımcılarının %84,8 gibi ortalamanın üzerinde bir oranı statü kaybı olduğu görüşündedirler.

DEMİRCİ (2003), araştırmasını Eskişehir, Ankara, Bursa, İstanbul, Gümüşhane, Rize ve Trabzon il – ilçe ve köylerinde, lise ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasında yapmıştır. Genel olarak sahip olunan kişilik özellikleri ile bu doğrultuda gelişen iş doyum düzeni arasında tutarlılık olduğu anlaşılmıştır.

TİMÜROĞLU (2005), Erzurum da bulunan 21 şirketin 105 yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada; Narsisizm ile iş tatmini boyutlarının, birbiriyle çok güçlü ve ters yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

ISIR (2006), Kara Harp Okulu mezunu olan ve değişik seviyelerde yönetici konumda bulunan 340 personele uygulanan bir çalışmadır, araştırmaya katılanların kişilik tiplerine göre sınıflarında (piyade, topçu, tankçı vb.) memnuniyetinin, işlerinden tatmin seviyesinin değişip değişmediğinin belirlenmesi için karşılaştırma yapılmış ve test edilmiştir. En çok görülen ESTC, ISTC, ESTP kişilik tipine sahip personelin sınıflarından memnuniyet dereceleri tespit edilmiş ve personelin sınıf memnuniyetinde kişilik tiplerine göre farklılaşma olmadığı, aradaki farkların önemli olmadığı bulunmuştur. Dolayısıyla da bu çalışmada iş görenin iş tatmin puanının iş görenin kişilik tipine bağlı olmadığı tespiti yapılmıştır.

DEMİRKAN (2006), araştırmasında özel sektörde değişik alanlarda toplam 170 çalışan (banka, ilaç sektörü, sağlık sektörü, inşaat sektörü, makine-kimya sektörü gibi) 85 yöneticinin ve 85 çalışanın bağlanma stilleri, kontrol odağı, iş doyum ve beş faktör kişilik özelliklerini araştırmıştır. Yöneticilerin iş doyum düzeyleri çalışanların iş doyum düzeylerinden daha yüksek bulunurken, yöneticilerin kontrol odağı ve duygusal değişkenlik (nevrotiklik) puanları çalışanların puanlarından daha düşük bulunmuştur.

Yöneticilerin iş doyum puanları ile dışadönüklük ve gelişime açıklık (zekâ) puanları arasında olumlu ilişki bulunurken, duygusal değişkenlik (nevrotiklik) puanları ile olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Yöneticilerde kontrol odağı puanları ile duygusal değişkenlik puanları arasında olumlu, gelişime açıklık puanları ile ise olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Çalışanların iş doyum puanları ile dışadönüklük puanları arasında olumlu ilişki vardır. Çalışan grupta kontrol odağı puanıyla yumuşak başlılık ve özdisiplin puanları arasında olumsuz, duygusal değişkenlik puanları ile olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

TOKAT ve GİDERLER (2006), araştırmada, A ve B tipi kişilik yapıları ile Likert'in Sistem 4 yaklaşımı bağlamında liderlik davranışları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kişilikleri B tipine yaklaştıkça astlarla ilişkilerinde demokratik davranma eğilimi gösterdikleri, astlarına güven duydukları, gerekli yetkiyi astlarına devretmekten yana oldukları ve katılımcı/demokratik liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Kişilikleri A tipine yakın olan yöneticilerin ise, astlarına güvenmedikleri ve bu nedenle yetki devretmekten yana olmadıkları, istismarcı otokratik liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Araştırmanın genel amacı; İstanbul Sanayi Odası verilerine göre, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan kurumsallaşmış dört farklı işletmede görev yapan yöneticilerin kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkisinin incelenmesidir. Bu araştırmada, işletmelerde yer alan yöneticilerin profilinin, kişilik yapılarının ve bunlarla bağlantılı olarak liderlik davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmada, yöneticiler yönetim düzeylerine göre ayrı ayrı ele alınarak; alt yönetim, orta yönetim ve üst yönetim kapsamında farklı kişilik yapılarının ve liderlik davranışları açısından incelemeye çalışılmıştır.

Sistem 4 yaklaşımı içerisinde yer alan İstismarcı Otokratik (Sistem 1) liderlik davranışlarının özelliklerinin A tipi kişiliği yansıttığı görülmektedir. Sistem 4 yaklaşımı içerisinde yer alan demokratik (Sistem 4) liderlik davranışlarının özelliklerinin B tipi kişiliği yansıttığı görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında ise, yöneticilerin kişilikleri A tipine yaklaştıkça astlara ilişkilerinde otokratik davranma oranı yükselmektedir. A tipi kişilik yapısının astlara güvenmemek, dinlenmeye çekilmeyi suç olarak algılamak, astların fikirlerini almamak, astların sözlerini kesmek ve onların fikir ve kararlarına sık sık karşı çıkmak gibi temel özellikleri görülmüştür.

Yöneticilerin kişilikleri B tipine yaklaştıkça astlar ile ilişkilerinde demokratik davranma oranı yükselmektedir. B tipi kişilik yapısının sabırlı olmak, yumuşak huylu olmak, yetki devretmek, astlara güvenmek, başarıda tek belirleyicinin kendi amaçlarına ulaşmak olmayıp başarıda kendi amaçları dışında pek çok faktöründe etkili olduğuna inanmak gibi temel özellikleri ise yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde demokratik davranmalarına neden olmaktadır.

BATIGÜN ve ŞAHİN (2006), Bu çalışmanın amacı, iş ortamlarındaki stres konusunda sıklıkla karşımıza çıkan “A-tipi davranışlar” ve “iş doyumu” değişkenlerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan iki ölçeğe ilişkin geçerlik ve güvenilirlik bilgilerini elde etmektir.

Veriler, biri bankalarda (N= 426), diğeri ise özel bir şirkette (N= 94) çalışan kişiler olmak üzere toplam 520 iki ayrı örneklem üzerinden elde edilmiştir. Her iki çalışmada da stres ölçeği stres belirtileri bölümü, stres ölçeği strese yatkınlık bölümü, stresle başa çıkma tarzları ölçeği, iş doyumu ölçeği ve A-tipi kişilik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada, iş doyumu ve A-tipi kişilik ölçeklerinin, bu iki değişkeni geçerli ve güvenilir biçimde ölçtüğü ileri sürülmektedir. Bununla birlikte bu makalede tanıtılan her iki ölçeğin de farklı örneklerde ve çeşitli araştırma sorularıyla birlikte kullanılması durumunda, ölçeklerle ilgili çok daha zengin verilere ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Ölçeklerin bu değişkenleri ölçmekteki gücü, başka araştırmalarda da kanıtlandıkça, gerek fiziksel sağlıkla ilgili gerekse ruh sağlığıyla ilgili çalışmalara önemli katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

BARDAVİT (2007), İstanbul’da özel bir hastanede 115 personel üzerinde “*kişilik yapısının*” iş doyumu üzerinde olan etkisini ilişkiyi belirlemek ve karşılaştırmak için yaptığı çalışmada; büyük beşli kişilik faktörlerinden nevrotiklik (duygusal tutarsızlık) ve

dışadönüklük kullanılmıştır. Kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek için nevroklikliği ve dışa dönüklüğü bağımsız değişken, iş doyumunun ise bağımlı olarak ele almıştır. Bu çalışmada iş doyumunu ile nevrokliklik arasında olumsuz yönde, dışadönüklüğün ise iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

KINIK (2007), bir özel bankanın Bursa Bölge Müdürlüğü'nde 147 çalışanın üzerinde kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucu kişilik ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu güne kadar yapılan çalışmalarda; örneğin Bayrak vd. (1995), Duman (1997), Ergü (1998), Kırankabeş (1998), genel eğilim iş doyumunu etkileyen faktörlerin araştırılmasıdır. Bu faktörler genelde performans değerlendirmesi, iş ortamı, gelişme ve yükselme olanakları vb. kurumun bire bir bireylere sunduğu faktörlerdir. Kişilik özellikleri ve kariyer seçimi üzerine birkaç çalışma (Kırankabeş, 1998; Demir ve Küçükkale, 2000, Seçmen,2001,) yapılmış; fakat her ne kadar kişilik özellikleri yapılan kariyer seçimlerini etkiler gözükse de ilişki çok kuvvetli boyutta bulunamamıştır. Bu çalışma farklı olarak; kişisel özellikler ile iş doyumunu arasındaki ilişki derecesi araştırılmış ve literatürdeki çalışmalara paralel olarak kişilik özelliklerinin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği fakat bu ilişkinin çok kuvvetli olmadığı görülmüştür. Teorinin de vurguladığı gibi kişilik özelliklerinin her birey açısından ayrı ayrı değerlendirilmesi gerektiğinden iş doyumunu bire bir etkileyen çok güçlü bir faktör olmadığı söylenebilir.

TÖZÜN, ÇULHACI ve ÜNSAL (2008), Eskişehir il merkezinde aile hekimliği pilot uygulamasında birinci basamak sağlık kurumlarında görev yapan toplam 147 hekimin iş doyumunu düzeylerini saptamak ve olası ilişkili faktörlerin iş doyumuna etkileri üzerinde çalışılmıştır.

Hekimlerden %42,2 A tipi, %57,8 ise B tipi kişilik yapısına sahip olduğunu ve Eskişehir il merkezinde birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimlerin genel, içsel ve dışsal iş doyumlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin iş doyumlarının daha düşük olması beklenen bir durumdur. Ancak bu çalışmada, hekimlerin kişilik yapıları (A,B, AB) ile genel iş doyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu çalışmada Eskişehir il merkezinde aile hekimliği sistemi içinde birinci basamak sağlık hizmetlerinin verildiği Aile Sağlık Merkezleri ve Toplum Sağlığı Merkezlerinde görev yapmakta olan hekimlerin iş doyumlarının yüzdelerine göre orta düzeyde (%26 ile %74 arasında) olduğu görülmüştür.

TUNA (2008), bu çalışmada kişilik özelliklerinin, iş tatmin düzeyine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çorum İli sınırları içerisinde faaliyette bulunan 43 bankanın 198 çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır. Anket formu: demografik bilgiler, A Tipi Kişilik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği olmak üzere üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11,5 programında; t testi, ANOVA ve frekans yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde kişilik ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, çalışanların büyük çoğunluğunun A tipi kişiliğe sahip olduğu ve üst kademelerin yüksek, alt kademelerin ise düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

## BÖLÜM 4

### ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ ve KİŞİLİK TİPİ İLİŞKİSİ: VALİ YARDIMCILARINA YÖNELİK KURUMSAL ve UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümün amacı; ankete dayalı olan, alan araştırmasından elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesidir. Bu amaçla; alan araştırmasının amacı, önemi, yöntemi ve kapsamı gibi konulara yer verildikten sonra, tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Veriler analize hazır hale getirilerek geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiştir. Kişilik tipi verileri arasındaki farklılıkların analizi amacıyla t testi uygulanmıştır. Vali yardımcılarının verileri çeşitli değişkenlere göre ayrı ayrı analiz edilirken de yine t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlara göre değerlendirmeler yapılmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye'deki vali yardımcılarında, iş doyumunun kişilik tipine (A tipi / B tipi) göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesidir. Alt amaçlar olarak ise; vali yardımcılarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev yapılan coğrafik bölge gibi demografik özellikler ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır.

Modern kişilik yaklaşımları kişiliğin davranışsal analizini yaparak tipler oluşturmaktadır. Bu tipler çalışma tezimizin öznesi olan vali yardımcılarının, kişisel davranışlarını tahmin etme ve yorumlama fırsatı vermesi çalışmanın amaçlarındandır. Her tipin bazı beklenen davranış biçimi vardır ve bu davranışların hangi koşullarda gerçekleştiği – ortaya çıktığı önceden bilinecektir. İçişleri Bakanlığı İnsan Kaynakları Birimi olan Personel Genel Müdürlüğünün vali yardımcılarının ve hatta bütün çalışanlarının kişiliğinin analizini yaparak çalışanlarının bu kişilik özelliklerinden ne tür davranışlar nerede nasıl sergileyeceğini tespit edebilecek mekanizmayı bulmasına yönelik çalışmalar yapması tezimizin yan amaçlarındandır.



Kişilik, iş hayatındaki başarıyı biçimlendiren en önemli unsurdur. Uzun yıllar düşünsel zekanın iş başarısında belirleyici olduğu düşünülmüştü. Oysa iş sonuçları ve yapılan araştırmalar, kişilik özelliklerini öne çıkartmaktadır. İş başarısı ve bireyin iş doyumu için, “ne yapıldığı” kadar “nasıl yapıldığı”nın da önemli olduğu görülmüştür. İşin nasıl yapıldığı ise, bireyin kişilik özellikleri ile ilişkilidir.

#### 4.2. Araştırmanın Önemi

Yöneticinin (araştırmamızda bakan ve vali) temel işi çalışanların karşılanmamış olan ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya yarayacak imkanları sağlayarak, çalışanların örgüt (araştırmamızda içişleri bakanlığı ve valilikler) amaçları doğrultusunda yapılacak işlerini daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır.

Örgütsel amaçlara ulaşma noktasında taklit edilemeyen unsurların en önemlilerinden biri olan insan kaynaklarına verilen önem her geçen gün artmakta olup, bu konuda büyük yatırımlar yapılmaktadır. Araştırma konusunun evrenini oluşturan vali yardımcılarının konumu da dikkate alındığında; kamu kaynaklarının dağılımında, toplumsal refahın sağlanmasında önemli kararlar alabilme konumunda olmaları nedeniyle iş tatmin düzeylerinin yüksek olması verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Aileden başlayıp çokuluslu şirketlere ve modern ulus devletlere kadar uzanan geniş bir yelpazede, bizce tüm kurumların başarı ya da başarısızlıkları çok büyük ölçüde kurumların işleyişinde görev alan insanların kişiliklerine bağlıdır (Hogan, 209: 16).

Son yıllarda, yönetim alanında "kendini-geliştirme" programlarının yaygın hale geldiği gözlenmektedir. Bu artışın temel nedeni, özellikle yönetsel etkinliğin önem kazanmasıdır. Kendini geliştirmenin ilk adımı ise, "kendini tanıma"dır. Yöneticiyi tanımak, onun gelecekteki durumu hakkında karar almada ilk ve en önemli adımdır. Eğer kişiye düşünme yöntemleri ile ilgili doğru bilgiler sunulursa, davranışlarında olumlu değişiklikler sağlanabilir ve kişinin etkinliği yükselir. İşte bu çalışmada, vali yardımcılarının kişilik davranışları ve tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede vali yardımcılarının kişilik biçimleri ve iş tatmini ile ilgili bilgiler

verilmiştir. Teorik bilgilerden sonra, anket metodu kullanılmış ve vali yardımcılarının kişilik biçimleri profili belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilerden yararlanarak yapılan analizler sonucunda, vali yardımcılarının kişilik biçimleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Özel sektörde çalışanların tatmini ile ilgili pek çok çalışma yapılmasına rağmen özellikle içişleri bakanlığı bünyesinde görev yapan taşrada bütün bakanlıkların temsilcisi olan valilerin yardımcılarıyla ilgili kişilik ile iş tatminlerine yönelik çalışmamız dışında başka bir çalışma yapılmamıştır.

Literatürde mülki idare amirleri ile ilgili iş tatminleriyle ilgili sınırlı sayıda araştırma olması nedeniyle, araştırmanın bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca, kişisel farklılıkların ortaya konmasıyla personel seçim sürecinde alınacak kararlara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### **4.3. Araştırmanın Önkabulleri (Varsayımları) ve Kısıtları**

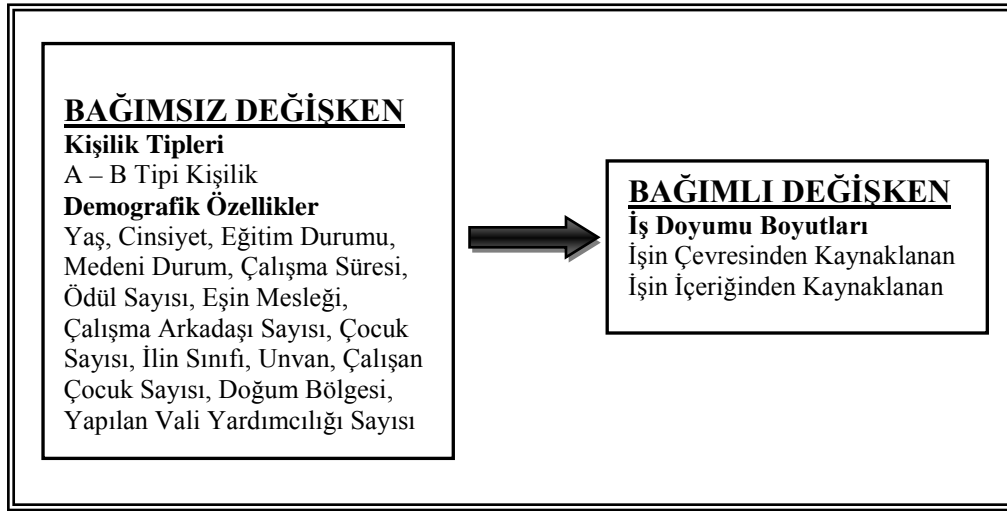
Araştırmanın varsayımları:

- Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin alanı temsil ettiği,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

Yapılan çalışmanın amacına uygun olarak yukarıda ifade edilen kişilik tipleri bağımsız değişken, iş doyumunu boyutlarını oluşturan işin çevresinden ve işin içeriğinden kaynaklanan iş doyumunu ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Diğer taraftan demografik özellikler de modelimizde bağımsız birer değişken olarak ele alınmaktadır. Kuşkusuz kişilik tipleri, iş doyumunu ve demografik değişkenlerin karşılıklı etkileşimi söz konusudur. Ancak bu çalışmada demografik özelliklerin iş tatmin değişkeni üzerindeki etkisi araştırılmakta, yine kişilik ile iş doyumunu arasında tek yönlü bir etkileşimin olduğu varsayılmaktadır. Araştırma İçişleri Bakanlığı İl Valiliklerinde vali yardımcısı olarak çalışan aynı hiyerarşik seviyede ve dört farklı dereceli valiliklerde çalışan vali yardımcılarında uygulanmıştır.

Bütün bu değerlendirmenin ışığında aşağıda yer alan şekil 4.1’de görüldüğü biçimiyle bütüncül bir model oluşturulmuştur.

**Şekil-4.1: Kişilik Tipleri ile Vali Yardımcılarının İş Doyumlarına Yönelik Varsayımları**



**4.4. Araştırma Değişkenlerinin Belirlenmesi (Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistikî Teknikler)**

Aşağıda araştırmamızın bağımsız, bağımsız ara ve bağımlı değişkenleri, kişilik tipi ve iş tatmini değişkenlerinin ölçekleri üzerinde ayrıntılı durulacaktır.

**4.4.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmanın bağımsız değişkenleri (kişilik tipi ve demografik öğeler) hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formu uygulanmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından ankete katılanlardan isim alınmamıştır.

Bilgi formunda vali yardımcılarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, öğrenim durumu, vali yardımcılığı görevi sayısı, görev yapılan ilin sınıfı, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı, hangi bölgeden oluşu, hizmet süresi, eşin çalışma durumu, geçimini sağlayabilen çocuk durumu, görevde takdir sayısı ve statü ile ilgili sorular bulunmaktadır (EK:3).

#### 4.4.2. A ve B Tipi Davranış Değişkeni

“A ve B Tipi” davranış üzerinde çalışma yapılırken birkaç değişik testten istifade edilir. Bunlardan literatürde çok kullanılanlar; Bortner Derecelendirme Ölçeği (Bortner Rating Scale), Framingham A Tipi Ölçeği (Framingham Type-A Scale), Jenkins Etkinlik Anketi (Jenkins Activity Survey), Yapılandırılmış Mülakat (Videotaped Structured Interview) ve 19 ögeli Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI-2 A tipi) ölçeğidir.

Framingham Ölçeğinde (Framingham Type-A Scale), farklı tepki opsiyonları olan 10 madde vardır. Bu gösterge daha çok davranışsal ve sağlık bilimlerinde “A Tipi Davranış” ile “B Tipi Davranış” arasında bağ kurmak için kullanılmış ve koroner kalp rahatsızlıklarına karşı geçerli kılınmıştır. Framingham Göstergesindeki yüksek skorlar “A Tipi Davranış”, daha düşük skorlar ise “B Tipi Davranış” işaret etmektedir.

Jenkins Etkinlik Anketi (Jenkins Activity Survey-JEA), bizzat hasta tarafından doldurulan ve bu yüzden de kendi davranışını kendisinin değerlendirmesini sağlayan bir formdur. Bu ankette hız ve düşünmeden davranma, işe karışma ve agresif davranış hakkında sorular sorulur. Bu kişisel raporlama tarzı, gerçek anlamından saptırma olasılığından ötürü, “A Tipi Davranış Modeli”ni koroner kalp hastalığıyla ilişkilendirmede, yapılandırılmış mülakata kıyasla daha az kesin olarak addedilir. Sonuç olarak, JEA belki kalp hastalığını tahmin edemeyebilir; fakat yine de önemli ikincil bir enstrümandır.

Yapılandırılmış Mülakat (Videotaped Structured Interview), “A Tipi Davranış Modeli” belirli bir duruma tepkiyi işaret ettiğinden, diğerlerine göre tercih edilir. Çünkü davranışı doğrudan değerlendirir ve koroner kalp hastalığı ile en güçlü ilişkiye sahiptir. Bu yöntem, bununla birlikte, yoğun mülakatçı eğitimi gerektirir ve öznelerle mülakat sırasında mülakatçının davranışından kaynaklanan bir yanılma payı olduğunu kabul eder.

Ölçekler hiçbirisi “A Tipi Davranış Modeli”ni tam olarak kapsayamamaktadır. Örneğin, JEA, Framingham “A Tipi Ölçek” ve Bortner Ölçeği “A Tipi Davranış Modeli”nin tüm bileşenlerinin öğelerini bir araya toplamada başarısız oldukları için eleştirilmiştir. Faunce, Mapledoram ve Job’un yaptıkları araştırma “A Tipi Davranış

Modeli”nin üç kritik boyutunu vurgulamaktadır. Bunlar: “zaman baskısı”, “rekabet” ve “düşmanca davranış”tır. Ancak “A Tipi” durum için katılımcının kendi ifadesini belirttiği en yaygın ölçümlerde bile düşmanca davranışa yönelik yeterli öge yoktur. Örneğin Framingham “A Tipi Ölçeği” ve JEA’da, zaman baskısı ve rekabete yönelik ögeler varken, düşmanca davranış ve sinire yönelik çok az öge vardır. 19 ögeli MMPI-2 A Tipi Ölçek; zaman baskısı, rekabetçilik ve düşmanca davranışlara yönelik bir dizi soruya evet/hayır yanıtını vermeyi gerektirmektedir. Bu envanter MMPI Tekrar Standartlaştırma Projesi’nden geliştirilmiştir ve “A Tipi Davranış Modeli”nin global değerlendirmesini yapmak için tasarlanmıştır. Bu ölçekteki yüksek skorları, çoğunlukla sabırsız, çabuk sinirlenen, sıkılgan ve saldırgan, işe odaklı, zoru seven ve hızlı hareket eden bireyler almıştır (Pertev, 2006: 77). Bu sebeplerden ötürü, “A Tipi Davranış Modeli”ni değerlendirirken farklı ölçeklerin kombine bir şekilde uygulanması tavsiye edilir; böylelikle diğer ölçümlerin kapsamadığını geriye kalan diğer bir ölçüm boyutları hakkında bilgi sağlayabilecektir (Pertev, 2006: 49).

Vali yardımcılarının kişilik tiplerinin belirlenmesi için tezimizde kullandığımız ölçek 7 sorudan oluşan ve 9 dereceli (opsiyonlu) Framingham Göstergesi ölçeğidir (EK:4). Anket, kişilik yapılarıyla ilgili olarak “Ne Tip Davranış Gösteren Kişiliğe Sahipsiniz” başlıklı anket çalışmasından alınmıştır (Şimşek vd., 2008: 119). Bu anket Tokat ve Giderler’in yaptıkları araştırmada toplam 209 yöneticiden oluşan evrende yapılan güvenlik analizinde Alpha Cronbach değeri 0,7770 olarak bulunmuştur (Tokat, ve Giderler, 2006: 65).

Framingham Göstergesindeki yüksek skorlar “A Tipi Davranış”, daha düşük skorlar ise “B Tipi Davranış” işaret etmektedir.

<b>Puan</b>	<b>Kişilik Tipi</b>
120 ve fazlası	A+
106-119	A
100-105	A-
90-99	B+
90 altı	B

- Elde edilen puanlar toplanmış ve 3 ile çarpılmıştır.
- Elde edilen rakam 120 veya daha fazla ise aşırı A tipi kişiliğe sahipsiniz demektir.
- 100 rakamının altı ise B tipini belirlemektedir (Şimşek vd., 2008: 120).

Araştırmamızda 100 ve üstü A Tipi Kişilik, 99 ve altı B Tipi Kişilik olarak ikili bir gruplandırmaya gidilerek çalışma yapılmıştır. Görüldüğü gibi yüksek puan bireylerdeki A tipi kişilik özelliklerinin yoğunluğunu göstermektedir.

#### 4.4.3. İş Tatmini Değişkeni

Ölçme araçlarının temel işlevi, belirli sayıda ve belirli tekniklere dayalı olarak seçilmiş test maddelerine (uyarıcılara) verdikleri cevaplara gösterdikleri tepkilere göre, bireyin ölçülen özelliği bakımından psikolojik boyut üzerindeki konumunu incelemektir. İş tatmini gibi tutumların ölçülmesinde bugüne kadar izlenen en yaygın yaklaşım, bir ölçeğin hazırlanarak uygulanmasıdır (Tezbasaran, 1997: 4). Günümüz işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi üzerine Türkiye’de kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğu başka ülkelerde geliştirilmiştir. Uyarılama çalışmaları ölçeğin Türkçeye çevrilip amaçlanan kitle tarafından anlaşılabilir bir dil yapısının geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bunun ardından standardizasyon çalışması yapıp bu ölçeğe ait Türkiye normları oluşturulmakta ve son olarak da geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmaktadır (Gülgöz, 1994: 5).

Kısaca, iş tatminini ölçmek için çeşitli ölçekler oluşturulmuştur. Bunlardan en yaygın kullanılanları, Minnesota İş Tatmini (doyum) Ölçeği (MSQ), İş Betimleyici Endeks (JDI) ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği (NSQ)’dir.

Ölçekler arasında en popüler olan ölçek de Weis vd.(1967) tarafından geliştirilen Minnesota Doyum Anketidir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir (Spector, 1997: 15). Otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki işgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. JDI, JSS ve daha pek çok iş tatmin ölçeğine göre MSQ’nın kesitleri daha ayrıntılı ve özeldir.

Çalışmamızda Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır (EK:5). Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından

geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Bizim çalışmamızda ise Alpha=0,926 gibi yüksek bir rakam elde edilmiştir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan (1,00-1,79), Memnun değilim; 2 puan (1,80-2,59), Kararsızım; 3 puan (2,60-3,39), Memnunum; 4 puan (3,40-4,19), Çok memnunum; 5 puan (4,20-5,00) olarak değerlendirilmektedir. “Hiç Memnun Değilim” den “Çok Memnunum” a kadar uzanan beşli likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

Verilerin sağlıklı yorumlanabilmesi için, 5’li ölçek dereceleri  $0,80(5-1=4;4/5=0,80)$  oranında eşit aralıklara bulunmuştur. Böylece davranışlara ilişkin etki düzeyi aralıkları bulunmuştur (Göktaş, 2007: 4).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

İçsel tatmin (çalışma sırasında hissedilen tatmin) kategorisinde 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20. ifadelerde aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yaratıcılık, yetki ve başarı boyutları; dışsal tatmin (çalışmanın karşılığında elde edilen tatmin) kategorisinde 5,6,12,13,14,17,18,19. sorularda yönetici – insan ilişkileri, yönetici – teknik, işletme politikaları, ücret, ilerleme ve takdir boyutları ölçülmüştür.

İş tatmin ölçeğindeki 20 ifadenin tamamı genel tatmin boyutunu ölçmektedir. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye, içsel tatmin puanı, içsel tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal tatmin puanı dışsal tatmin boyutunu oluşturan ifadelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile elde edilmektedir.

İş doyum puanları 20 – 100 arasında değişmektedir. Katılımcıların iş doyumunu düşük (20 – 56 puan), orta (57 – 79 puan) ve yüksek (80 – 100 puan) olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS 13.0 istatistik paket programı (SPSS Inc., Chicago USA, 2006) kullanılmıştır. İki ortalamanın önemlilik derecesi

Student t testi, ikiden fazla ortalamanın önemlilik dereceleri varyans analizi (ANOVA) kullanılarak değerlendirilmiştir (Denizoğlu ve Yılmaz, 2005: 35).

Anket formları araştırmacı tarafından değerlendirilip, veriler SPSS 13.0 programında bilgisayara yüklenmiş ve yine aynı programda istatistiksel analiz yapılmıştır. Analiz teknikleri arasında ANOVA, t testi korelasyon analizleri bulunmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, Türkiye’de aktif olarak vali yardımcılığı görevinde bulunan kişilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

#### **4.6. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle ilgili literatür taranarak araştırma konusuyla ilgili ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanılarak tezin kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Böylece tezin ilk üç bölümü kaleme alınmıştır.

Verilerin toplanması amacıyla anket, gözlem, deney vb. yöntemler kullanılabilir. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket formunun kullanılmasına karar verilmiştir. Anket, veri toplamada kullanılan etkili yöntemlerden biri olmasının yanında, ulaşılmak istenen bilgilere kısa sürede ulaşılmasına olanak vermektedir (Tütüncü, 2001: 84).

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla oluşturulan 15 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde, katılımcıların ne tip davranış gösteren kişiliğe sahip olduklarını tespit etmek amacıyla 7 sorudan oluşan bir test uygulanmıştır. Her bir soru için katılımcılara 1 ile 9 arasında puan aralığı sunulmuştur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 199) ve her bir soru için bu aralıkta hangi puana denk geldikleri işaretlemeleri istenmiştir.

Üçüncü bölümde; iş tatminini ölçmek için Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Şahin, 2007). 20 maddeden oluşan bu ölçekte beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.



Anketler posta yoluyla gönderilmiştir ve hatırlatmak amacıyla da zaman zaman telefon görüşmeleri yapılmıştır. Vali yardımcılarını anketin içeriği ile ilgili bir üst yazı ile bilgilendirilmiştir (EK:1). Geri dönen anket sayısının artması ve hukuksal sorunlar ile karşılaşılması için gerekli izin içişleri bakanlığından alınmıştır (EK:2). Araştırmanın verileri Mayıs 2009 ayı içerisinde toplanmıştır. Katılımcılar anket uygulamasının yaklaşık 15–20 dakika içerisinde cevaplandırabilmişlerdir. Anketin niçin ve neden yapıldığı konusunda anket kitapçığında açıklama yapılmıştır.

#### **4.7. Evren ve Örneklem**

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan ve içinden örnek seçerek elde ettiği sonuçları genelleştireceği grup olarak tanımlanabilir. Örneklem ise, evrenden örneklem alma işi (Düzakın, 2005: 62), araştırmada kullanılmak üzere evrenin bir parçasının seçilmesi ya da evreni temsil edebilecek sayıda elemanı seçme yöntemi (Tütüncü, 2001: 88) şeklinde tanımlanmaktadır.

Araştırmada tamsayım yöntemi kullanılmıştır. Evrenin sınırlı veya dar kapsamlı olduğu durumlarda evren öğelerinin tamamına ulaşılabilir ki, buna tam sayım denir (Ural ve Kılıç, 2006: 34).

Bu çerçevede İçişleri Bakanlığından alınan verilere göre; 31.12.2008 tarihi itibari ile vali yardımcılığına tahsis edilen kadro sayısı, 470'dir. Ancak dolu kadro sayısı 429'dur. Bu verilerden hareketle tüm vali yardımcılarına (429 adet) anket, posta yoluyla gönderilmiştir. Geri dönen anket sayısı 218'dir. Ancak 4 anket formunun tamamı veya büyük bir kısmı boş olması nedeniyle değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 214'tür. Bu da evrenin % 50'sini oluşturmaktadır. Posta yoluyla yapılan anketlerde bu oranın kabul edilebilir bir oran olduğu ifade edilebilir.

#### **4.8. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Veriler analize hazır hale geldikten sonra tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu amaçla, demografik verilerin frekans ve yüzde (%) dağılımlarına yer verilmiştir. Verilerin güvenilir olup olmadığı güvenilirlik analizi ile test edilmiştir.

Kişilik testinin puanlarının değerlendirilmesi ise şu şekilde yapılmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 119-120): Elde edilen puanlar toplanıp, çıkan sayı 3 ile çarpılmıştır. Elde edilen rakam 100 ve üzerinde ise, A tipi; 99 ve daha aşağı bir puan ise, B tipi kişilik olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların kişilik tipi açısından iş doyumunu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Ayrıca, katılımcıların diğer demografik özellikleri ile iş doyumunu karşılaştırmak amacıyla t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

#### **4.9. Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği**

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğini kontrol eder ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılabilir (Sekaran, 2002: 207).

İçerik geçerliliği, “ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik” ve “ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi” olmak üzere iki konunun incelenmesini içermektedir. İçerik geçerliliği için kullanılan en yaygın yöntem, konu ile ilgili uzman kişilerin görüşlerinin alınmasıdır (Baş, 2005: 190). Anket sorularının hazırlanması sürecinde öğretim üyelerinin görüş ve düşüncelerinin alınması ve pilot çalışma sırasında anketlerin içeriği ve anlaşılabilirliği konusunda herhangi bir sorun olmadığının tespit edilmesi, anketlerin içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenilirlik, bir test ya da ankette bulunan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade etmektedir (Kayış, 2005: 403). Diğer bir ifade ile güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır (Baş, 2005: 187). (Altunışık vd., 2005: 106) ise güvenilirliği, bir ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi olarak tanımlamaktadır.

Güvenilirlik analizinde veriler SPSS programı ile güvenilirlik testine tabi tutulmaktadır. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısının 0,70'in üzerinde olması, genellikle ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özgener ve diğ., 2009: 727).

Araştırmada kullanılan ölçekteki veriler SPSS 13.0 programı kullanılarak güvenilirlik testinden geçirilmiştir. İş doyumunu ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi

sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,928 çıkmıştır. Bu değer 0.70'in üzerinde olduğundan, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Bir yöntemi geçerli ve güvenli kılan o yöntemin ne kadar doğru ve adil uygulandığıyla ilgilidir. Geçerlilik, bir yöntemin gerçekten de ölçmek istediği olguyu ölçüp ölçmediğinin derecesi anlamına gelmektedir. Güvenilirlik ise bir yöntemin her uygulandığında aynı şeyi ölçmesiyle ifade edilebilmektedir. İki değişken arasındaki ilişki bir katsayı olarak verilir; katsayı değeri yüksek ise tahmin edici yöntemlerin doğru olduğu söylenebilir. Düşük olması ise etkili olmadığı anlamına gelmektedir (Yeloğlu, 2004: 118). Bu araştırmada anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğinden emin olmak için yapılır (Altunışuk vd., 2005: 113). Yapı geçerliliğinde ise testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesi belirlenmektedir. Vali yardımcılara yönelik yapılan anketin ("A ve B" tipi kişilik) ve iş tatmini anketinin geçerliliği yapılmış anketler olduğu için geçerlilik analizine gerek duyulmamıştır.

Geçerlilikle birlikte önem verilmesi gereken diğer bir konu güvenilirliktir. Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır.

Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Buna göre kullanılan anketlerin Cronbach Alfa katsayısı:

A ve B tipi Kişilik Tipi ölçeğinin Cronbach Alpha katsayı değeri 0,7770

Minnesota İş Tatmini anketinin Cronbach Alpha katsayı değeri 0,928'dir.

Bu yüzden ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Ancak bilindiği gibi herhangi bir ölçeğin tam anlamıyla geçerli ve güvenilir olduğuna ilişkin iddialar ancak bu ölçek kullanılarak yapılan araştırmaların sayısı ile doğru orantılıdır. Bu araştırmada kullanılan dört (4) ölçeğin de farklı örneklerde (mülki idarenin vali yardımcılarını dışındaki; kaymakam, vali, hukuk işleri müdürleri, merkez teşkilatı, mülkiye müfettişleri vb.) ve çeşitli araştırma sorularıyla birlikte kullanılması durumunda, ölçeklerle ilgili çok daha zengin veriler elde edilebilecektir. Ölçeklerin bu değişkenleri ölçmekteki gücü, başka araştırmalarda da kanıtlandıkça, mülki idare sınıfında çalışanların gerek insan kaynakları yönetimi, personel psikolojisi, örgüt

psikolojisi, örgütsel davranışla ilgili gerekse kariyer rehberliği, ruh sağlığıyla ilgili çalışmalara önemli katkı sağlayacağı düşünülebilir.

İş tatminin üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi iş tatmini, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla da görünmez, yalnızca hissedilebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının kesin yargılar içermemesi ve net bir iş tatmini tanımı oluşturulamaması doğaldır. İkincisi, iş tatmininin derecesi, genellikle çıktıların, beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama şartları ve buna bağlı olarak beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla, farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiri ile çelişkili sonuçlar vermesi şaşırtıcı değildir. Ayrıca beklentiler çevresel şartlara bağlı olarak değiştiğinden, belli bir kültür ya da meslek grubunda son derece geçerli ve güvenilir sonuçlar veren bir ölçme aracının şartları değiştiğinde yanıltıcı sonuçlar vermesi mümkündür. Üçüncüsü, iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir ifadeyle bireyler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler. Dolayısıyla, genel iş tatmin ölçütleri bu farklılıkları ölçmede yetersiz kalacağından, çok boyutlu bir iş tatmin profilinin belirlenmesinin daha yararlı ve kullanılabilir bilgiler sağlayacağı söylenebilir (Baş, 2002: 20).

#### **4.10. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

##### **4.10.1. Kişilik Tipleri İle İş Doyumlarına İlişkin Araştırma Hipotezleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>**: Vali yardımcılarının iş tatmini, kişilik tipi (A tipi/B tipi) bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>**: Vali yardımcılarının iş tatmini, kişilik tipi (A tipi/B tipi) bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.10.2. Demografik Değişkenler İle İş Tatminlerine İlişkin Araştırma Hipotezleri**

**H<sub>2</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sahibi olma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sahibi olma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, 1. sınıf mülki idare amiri olup olmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, 1. sınıf mülki idare amiri olup olmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>6</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, eğitim durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, eğitim durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>7</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan bölge bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan bölge bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>8</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>9</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, hizmet süresi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, hizmet süresi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>10</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>11</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, yapılan vali yardımcılığı görevi sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, yapılan vali yardımcılığı görevi sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>12</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>13</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin sınıfı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin sınıfı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>14</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, eşin gelir getirici bir işte çalışma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, eşin gelir getirici bir işte çalışma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**H<sub>15</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, alınan toplam takdirname sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>0</sub>:** Vali yardımcılarının iş tatmini, alınan toplam takdirname sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.11. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Vali yardımcılarının iş tatminleri ile kişilik tiplerinin ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmada; demografik bulgular tespit edilmiş, genel iş

tatmin düzeylerinin alt faktörlerinin değerlendirilmesi yapılmış ve belirlenen hipotezler test edilmiştir.

#### 4.11.1. Vali Yardımcılarıyla İlgili Demografik Bulgular

Ankete katılan vali yardımcılarının kişilik tipi, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim durumu, mülki idaredeki toplam hizmet süresi, alınan takdirname sayısı, doğum yeri bölgesi, 1. sınıf mülki idare amiri olması, çocuk sayısı, yapılan vali yardımcılığı sayısı, görev yapılan ilin sınıfı, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı, eşin gelir getirici bir işte (SGK'lı) çalışma durumu ve kendi geçimini sağlayabilen (SGK'lı) çocuk sayısı başlığı altında 16 kişisel değişkene ilişkin olarak sağlanan veriler frekans dağılımları ve yüzdelik oranları itibariyle tablolar halinde aşağıda sunulmaktadır.

##### 4.11.1.1.Vali Yardımcılarının Kişilik Tipine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan vali yardımcılara ilişkin demografik bilgiler tanımlayıcı istatistikler yardımıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir.

**Tablo-4.1: Kişilik Tipine Göre Dağılım**

Kişilik Tipi	Frekans	(%)
A Tipi	171	79,9
B Tipi	43	20,1
<b>Toplam</b>	214	100

Tablo-4.1'deki bilgilerden katılımcıların büyük bir kısmı (%79,9) A tipi kişiliğe sahipken, %20,1'inin B tipi kişiliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

##### 4.11.1.2.Vali Yardımcılarının Yaşına Göre Dağılımı

Tablo-4.2'deki bilgilerden katılımcıların %46,4'ü 51-60 yaş aralığındayken, %5,2'si 61 ve üzeri yaş grubundadır.

**Tablo-4.2: Yaşa Göre Dağılım**

Yaş	Frekans	(%)
30-40 arası	43	20,4
41-50 arası	59	28,0
51-60 arası	98	46,4
61 ve üzeri	11	5,2
<b>Toplam</b>	<b>211</b>	<b>100</b>

**4.11.1.3.Vali Yardımcılarının Cinsiyetine Göre Dağılımı**

Tablo-4.3'teki bilgilerden katılımcıların %97,6'sı gibi büyük bir çoğunluğunun erkek, %2,4'ü gibi çok küçük bir oranın kadın olduğu görülmektedir

**Tablo-4.3: Cinsiyete Göre Dağılım**

Cinsiyet	Frekans	(%)
Kadın	5	2,4
Erkek	207	97,6
<b>Toplam</b>	<b>212</b>	<b>100</b>

**4.11.1.4.Vali Yardımcılarının Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

Tablo-4.4'teki bilgilerinden katılımcıların sadece %1,9'u bekâr iken, %98,1'i evlidir.

**Tablo-4.4: Medeni Duruma Göre Dağılım**

Medeni Durum	Frekans	(%)
Evli	208	98,1
Bekar	4	1,9
<b>Toplam</b>	<b>212</b>	<b>100</b>



#### 4.11.1.5.Vali Yardımcılarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılımı

Tablo-4.5'teki bilgilerden katılımcıların %93,4'ü çocuk sahibi iken, %6,6'sının çocuğu bulunmamaktadır.

**Tablo-4.5: Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım**

Çocuk Sahipliği	Frekans	(%)
Çocuğu Var	199	93,4
Çocuğu Yok	14	6,6
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

#### 4.11.1.6.Vali Yardımcılarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo-4.6'daki bilgilerden katılımcıların %79,3'ü lisans eğitim düzeyine sahipken, %16,4'ünün yüksek lisans ve %4,2'sinin doktora eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo-4.6: Eğitim Durumuna Göre Dağılım**

Eğitim Durumu	Frekans	(%)
Lisans	169	79,3
Yüksek Lisans	35	16,4
Doktora	9	4,2
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

#### 4.11.1.7.Vali Yardımcılarının Mülki İdaredeki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Tablo-4.7'deki bilgilerden katılımcıların %52,6'sının mülki idaredeki toplam hizmet süresi 26 yıl ve üzeridir. %16,4'ünün hizmet süresi 6-10 yıl arasındadır.

**Tablo-4.7: Mülki İdaredeki Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılım**

Hizmet Süresi	Frekans	(%)
1-5 yıl	-	-
6-10 yıl	35	16,4
11-15 yıl	7	3,3
16-20 yıl	21	9,9
21-25 yıl	38	17,8
26 yıl ve üzeri	112	52,6
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

#### 4.11.1.8.Vali Yardımcılarının Aldıkları Toplam Takdirname Sayısına Göre Dağılımı

Tablo-4.8'deki bilgilerden katılımcıların %46,9'u beş ve daha fazla sayıda takdirname aldığı görülmektedir.

**Tablo-4.8: Aldıkları Toplam Takdirname Sayısına Göre Dağılım**

Takdirname	Frekans	(%)
Hiç	24	11,3
1	19	8,9
2	20	9,4
3	28	13,1
4	22	10,3
5 ve üzeri	100	46,9
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

#### 4.11.1.9.Vali Yardımcılarının Doğum Yeri Bölgesine Göre Dağılımı

Tablo-4.9'daki bilgilerden vali yardımcılarının %16,2'si Marmara, %14,3'ü Ege, %16,2'si Akdeniz, %18,1'i İç Anadolu, %19,5'i Karadeniz, %7,6'sı Doğu Anadolu ve %8,1'i ise Güneydoğu Anadolu bölgesinde doğduğu anlaşılmıştır.

**Tablo-4.9: Doğum Yeri Bölgesine Göre Dağılım**

Coğrafi Bölge	Frekans	(%)
Marmara	34	16,2
Ege	30	14,3
Akdeniz	34	16,2
İç Anadolu	38	18,1
Karadeniz	41	19,5
Doğu Anadolu	16	7,6
Güneydoğu Anadolu	17	8,1
<b>Toplam</b>	<b>210</b>	<b>100</b>

#### 4.11.1.10. Vali Yardımcılarının 1.Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumuna Göre Dağılımı

Tablo-4.10'daki bilgilerden vali yardımcılarının %80,8'i 1. sınıf mülki idare amiri unvanı aldıkları, %19,2'sinin bu unvanı almadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-4.10: 1.Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumuna Göre Dağılım**

1. Sınıf Mülki İdare Amiri	Frekans	(%)
Evet	173	80,8
Hayır	41	19,2
<b>Toplam</b>	<b>214</b>	<b>100</b>

#### 4.11.1.11. Vali Yardımcılarının Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Tablo-4.11'deki bilgilerden vali yardımcılarının %61,3'ünün 2 çocuğu, %19,6'sının 1 çocuğu, %15,6'sının 3 çocuğu olduğu görülmektedir.

**Tablo-4.11: Çocuk Sayısına Göre Dağılım**

Çocuk Sayısı	Frekans	(%)
1	39	19,6
2	122	61,3
3	31	15,6
4	5	2,5
5 ve üzeri	2	1,0
<b>Toplam</b>	199	100

**4.11.1.12. Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısına Göre Dağılımı**

Tablo-4.12'deki bilgilerden vali yardımcılarının %25,9'unun 1 kez, %25'inin 2 kez, %5,2'sinin 6 ve üzerinde vali yardımcılığı görevinde buldukları anlaşılmıştır.

**Tablo-4.12: Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısına Göre Dağılım**

Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı	Frekans	(%)
1	55	25,9
2	53	25,0
3	48	22,6
4	29	13,7
5	16	7,5
6 ve üzeri	11	5,2
<b>Toplam</b>	214	100

**4.11.1.13. Görev Yapılan İlin Sınıfına Göre Dağılımı**

Tablo-4.13'teki verilerden ise vali yardımcılarının yarısından fazlasının (%58,7) 1. sınıf illerde vali yardımcılığı yaptıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-4.13: Görev Yapılan İlin Sınıfına Göre Dağılım**

Görev Yapılan İlin Sınıfı	Frekans	(%)
1	122	58,7
2	47	22,6
3	16	7,7
4	23	11,1
<b>Toplam</b>	208	100

**4.11.1.14. Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısına Göre Dağılımı**

Tablo-4.14'teki verilerden %26,3'ünün 8 ve üzeri sayıda meslektaşları ile birlikte görev yaptıkları anlaşılmıştır.

**Tablo-4.14: Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısına Göre Dağılım**

Vali Yardımcısı Sayısı	Frekans	(%)
1	4	1,9
2	25	11,7
3	35	16,4
4	37	17,4
5	23	10,8
6	18	8,5
7	15	7,0
<b>8 ve üzeri</b>	56	26,3
<b>Toplam</b>	213	100

**4.11.1.15. Eşin Gelir Getirici Bir İşte (SGK'lı) Çalışma Durumuna Göre Dağılımı**

Tablo-4.15'teki verilere göre %41,1'inin eşinin gelir getirici bir işte çalıştığı, %35,3'ünün çalışmadığı ve %23,7'sinin eşlerinin emekli olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo-4.15: Eşin Gelir Getirici Bir İşte (SGK'lı) Çalışma Durumuna Göre Dağılım**

Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu	Frekans	(%)
Çalışıyor	85	41,1
Çalışmıyor	73	35,3
Emekli	49	23,7
<b>Toplam</b>	<b>207</b>	<b>100</b>

**4.11.1.16. Kendi Geçimini Sağlayan (SGK'lı) Çocuk Sayısına Göre Dağılımı**

Tablo-4.16'daki verilerden vali yardımcılarının %19,6'sının bir çocuğunun, %14,4'ünün geçimini sağlayan iki çocuğu olduğu ve %65,6'sının çocuğunun gelir getirici bir işte çalışmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo-4.16: Kendi Geçimini Sağlayan (SGK'lı) Çocuk Sayısına Göre Dağılım**

Kendi Geçimini Sağlayan Çocuk Sayısı	Frekans	(%)
Hiç	137	65,6
1	41	19,6
2	30	14,4
3	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>209</b>	<b>100</b>

**4.11.2. Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bilgilerin Değerlendirilmesi ve Analizi**

Genel iş doyum puanı 20 parametreden elde edilen toplam puanların 20'ye bölünmesiyle elde edilmiştir. Puan ortalaması 1,00 ile 5,00 arasında bir değer olarak hesaplanmıştır. Elde edilen puan ortalamasının 1-2,5 puan arasında olması "memnuniyetsiz", 2,5-3,5 puan arası "nötr" ve 3,5-5 puan arasında olması ise "memnun" olarak sınıflandırılmaktadır.

Yüzdellik değer olarak;

- Düşük iş doyumu .....%25 ve altı
- Orta iş doyumu .....%26-74 arası
- Yüksek iş doyumu .....%75 ve üzerini ifade eder (Tözün vd., 2008: 378).

Bu çalışmada İçişleri Bakanlığı bünyesindeki vali yardımcılarının genel iş doyumlarının orta düzeyde (3,0836) olduğu saptandı. Vali yardımcılığı yüksek statülü ve prestijli bir görevdir. Yönetici pozisyonunda olmanın sağladığı saygınlık ve statü, yüksek ücretler nedeni ile %70'lik bir oranla orta düzeyde genel iş doyumu bulunmuştur.

İş tatmini çalışanların işlerine karşı tutum ve davranışlarını tanımlayan bir kavramdır. Psikologlar tarafından tutumlarla ilgili; tutumların oluşması, gelişmesi, değişmesi gibi konularda bazı kuramlar geliştirmişlerdir. Tutumların oluşmasında öğeler arasında her zaman bir uyumun bulunduğu gözlenemez. Bazen öğeler arasında çelişkiler de bulunmaktadır. Bu durum da öğeler arası ortalamaya yakın olanı, yani “Ortalama Tutum” modeli geçerlidir. Yapılan çok sayıda araştırma, gerçekten insanların tutum oluştururken çelişen öğelerin ortalamasına yakın bir tutum oluşturduklarını, yani ortalama tutum modelinin geçerli olduğunu ortaya koymuştur (Silah, 2005b: 315). Bu bağlamda bizim araştırmamızda da vali yardımcılarını 5’li derecelendirme ölçeğinde 3,08 iş doyum puanı ile “ortalama tutum” göstermişlerdir.

#### **4.11.2.1.Vali Yardımcılarının Genel İş Doyum Puanlarına Göre Dağılımı**

Vali yardımcılarının genel olarak iş memnuniyet düzeyleri Tablo 4.18 ve Grafik 4.2’de görüldüğü gibi %48 yüksek, %16 orta, %35 düşük olarak bulunmuştur. Teorik olarak üst yöneticilerin memnuniyet düzeylerinin yüksek çıkması beklenirken, kamu bürokrasisinde üst yönetici olarak çalışan vali yardımcılarının ancak %48’inin yüksek memnuniyet düzeyinde olması dikkati çekmektedir.

Tablo 4.17 ve Grafik 4.1’de görüldüğü üzere hiç memnun olmayan %10,49 dilimi içinde yer alan vali yardımcılarını örgüte (içişleri bakanlığı ve valilik yönetimine) karşı “umursamazlık” geliştirip bunların sorununa çözüm bulunamadığı takdirde uyumsuzluk derinleşerek “yabancılaşmaya” daha çok yaklaşabilirler. Bunlar gönüllü bir çalışan değil, zorla çalışan bir araç olmuşlardır. Kendisine, çalışma arkadaşlarına, üstleri ve vatandaşlar ile anlamlı ilişki ve iletişimleri kalmamıştır.

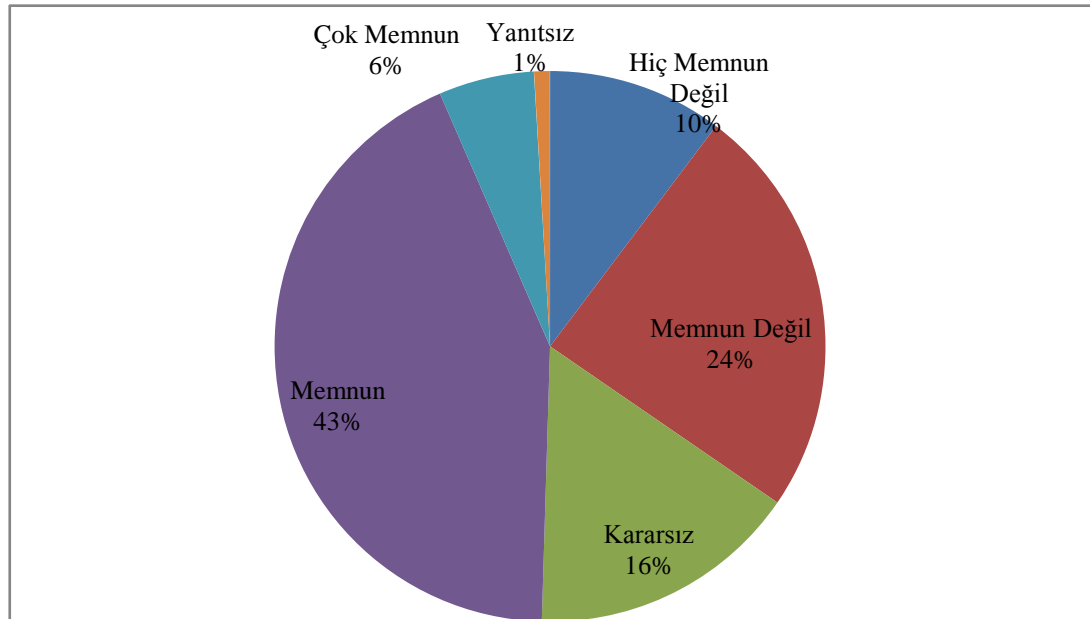
Bütün bunlar hiç memnun olmayan vali yardımcılarının farkına varmaksızın, çalışma ortamlarının etkisiyle gerçekleşmiştir.

Tablo-4.19 ve Grafik-4.3'te de görüldüğü gibi kararsızlık (sessizlik) oranı olan %15,89'luk dilim içinde yer alan vali yardımcılarını memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini ifade etmemişlerdir. Hatta iki nokta arasındaki çizgide bunlar düşük iş doyumuna daha yakın bir noktadadırlar. Çünkü memnuniyeti belirtmeyen bir vali yardımcısının işleri bakanlığına sadık bir iç müşteri olduğunu söylemek mümkün değildir.

**Tablo-4.17: Genel İş Doyum Puanlarına Göre Dağılımı**

Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeyi	%	Frekans	Kümülatif %
Hiç Memnun Değil	10	22	10
Memnun Değil	24	52	35
Kararsız	16	34	50
Memnun	43	92	93
Çok Memnun	6	12	99
Yanıtsız	1	2	100
<b>Toplam</b>	<b>100,00</b>	<b>214</b>	

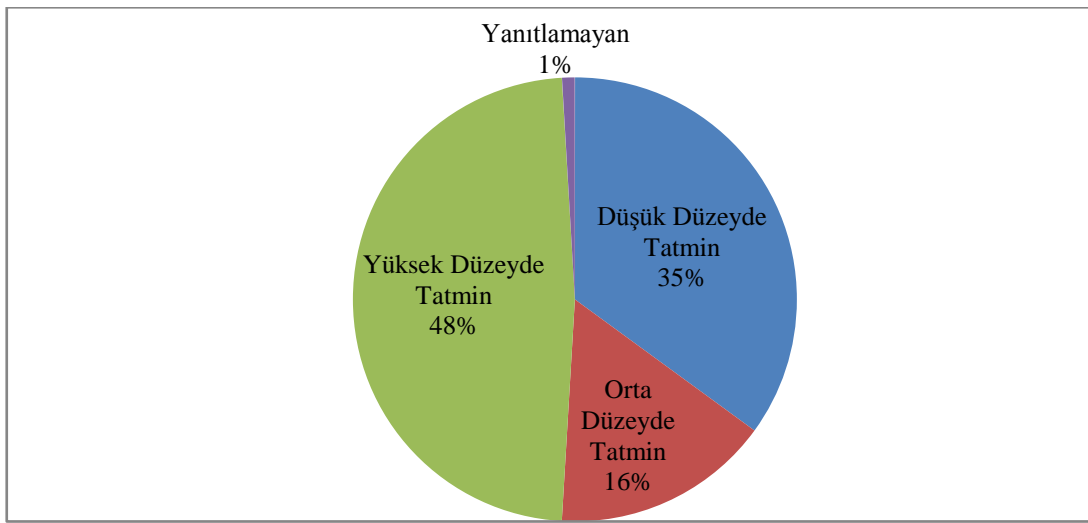
**Grafik-4.1: Genel İş Doyum Puanlarına Göre Dağılımı**





**Tablo-4.18: Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeyi**

Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeyi	%	Frekans	Kümülatif %
Düşük	35	75	35
Orta	16	34	51
Yüksek	48	103	99
Yanıtlamayan	1	2	100
<b>Toplam</b>	<b>100,00</b>	<b>214</b>	

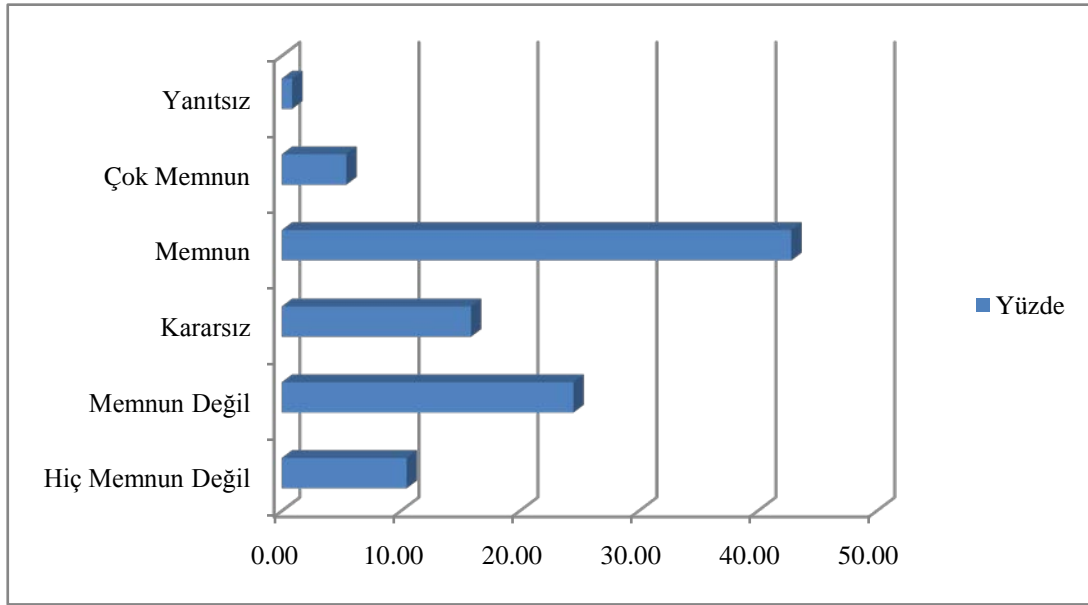
**Grafik-4.2: Vali Yardımcılarının Genel İş Tatmin Düzeyi****Tablo-4.19: Genel İş Doyumu Yüzdeleri**

Genel İş Doyumu Yüzdeleri	Yüzde
Hiç Memnun Değil	10,49
Memnun Değil	24,51
Kararsız	15,89
Memnun	42,83
Çok Memnun	5,42
Yanıtsız	0,86
	100,00

Çalışan tatmini araştırmalarında %80 - %90 oranında çalışan memnuniyeti saptanmaktadır. Bu kuşku uyandırıcı bir durumdur. Rakamlar çalışanların önemli bir kısmının işlerinden memnun oldukları sonucunu yansıtmaktadır. Ancak bu sonucu her türlü işe, sosyo-ekonomik ve etnik gruba veya her iş ortamına yansıtmak; doğru olmayan yanıltıcı sonuçlar doğurur (Keser, 2006: 67).

Çalışmamızda (Tablo-4.19) vali yardımcılarının genel memnuniyet oranı %49 (çok memnun + memnun) bulunmuştur. Keser (2006)'in kuşkuları ve tereddütleri çalışmamız ile doğrulanmıştır.

**Grafik-4.3: Genel İş Doyumu Yüzdeleri**



#### 4.11.2.2. İş Doyum Değişkeninin Ortalama Değerleri Dikkate Alınarak Önem Derecelerine Göre Sıralanması

Yüzdesel dağılımlarda olabilecek hataları azaltmak amacıyla sıralayıcı nitelikte verilerin aritmetik ortalama, ortanca değer, tepe değer gibi merkezi eğilim ölçüleri ile standart sapmaları hesaplanmış ve aritmetik ortalama sıralamaları yapılmıştır (Tablo-4.20). Böylece daha duyarlı bir analiz yapılmıştır.

İş doyumuna ilişkin aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, 20 alt parametre içerisinde vali yardımcılarının:

*Saygınlık, elseverlik, yetki ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler* boyutlarında “memnun oldukları” (3,40-4,19), *İlerleme, bağımsız çalışabilme ve otonomi* alt boyutlarında “memnun olmadıkları” (1,80-2,59) tespit edilmiştir.

“Çok memnun” (4,20-5,00) oldukları ve “hiç memnun değilim” (1,00-1,79) seçeneğinde iş doyum boyutu olmadığı anlaşılmıştır. Diğer kalan 13 alt boyutta “ortalama tutum” takınımlardır (2,60-3,39).

**Tablo-4.20: İş Doyumuna İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri Dikkate Alınarak Önem Derecelerine Göre Sıralanması**

İŞ DOYUMU ÖNERMELERİ	Ortanca Değer (Medyan)	Tepe Değer (Mod)	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	AÖS*
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	4	4	0,9704	3,5377	1
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmam bakımından	4	4	1,0906	3,5234	2
Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkânına sahip olmam bakımından	4	4	0,9821	3,4860	3
Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmaları açısından	4	4	1,0713	3,4387	4
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4	4	1,1115	3,3146	5
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	4	4	1,0916	3,3113	6
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	4	4	1,0938	3,2383	7
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	4	4	1,0746	3,2143	8
Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	4	4	1,1505	3,1682	9
Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	4	4	1,0896	3,1604	10
Çalışma şartları bakımından	4	4	1,1750	3,1168	11
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	4	4	1,1673	3,0762	12
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	4	4	1,1673	3,0762	13
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3	4	1,1686	2,9766	14
Yaptığım iyi bir iş sonrası takdir edilmem açısından	3	4	1,1174	2,9299	15
Kurum politikalarının uygulanış şekline	2	2	1,0428	2,6571	16
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı sağlaması bakımından	2	2	1,1068	2,6085	17
İşimde yükselme olanağının olması bakımından	2	2	1,0483	2,5885	18
Bağımsız çalışabilme imkanı olması bakımından	2	2	1,1599	2,4692	19
Kendi kararlarımı uygulama özgürlüğünü bana vermesi bakımından	2	2	1,0649	2,3850	20

\*AOS: Aritmetik Ortalama Sıralaması,

1=Hiç Memnun Değilim

5= Çok Memnunuz

Tablo-4.20’ye göre; vali yardımcılarının iş doyumuna ile ilgili yüksek puanlı önermelerin aritmetik ortalama sıralamaları dikkate alındığında, birinci sırada “toplumda ‘saygın bir kişi’ olma şansını bana vermesi bakımından”, ikinci sırada “başkaları için bir şeyler yapabilme imkânına sahip olmam bakımından” yer aldığı tespit edilmiştir. Vali yardımcılığı mesleğinin toplum içerisinde sahip olduğu saygınlığın, katılımcılar açısından iş doyumunda önemli düzeyde etkili olduğunu söyleyebiliriz. İş doyum düzeyinin düşük olduğu önermeler ise “bağımsız

çalışabilme imkânı olması bakımından” ve “kendi kararlarımı uygulama özgürlüğünü bana vermesi bakımından” olarak tespit edilmiştir. Araştırmanın kamu sektöründe yapılmış olmasından dolayı, bağımsız çalışabilme ve özgür karar alma noktalarında tatmin düzeyinin düşük çıktığı ifade edilebilir.

Vali yardımcılarının iş doyumlarının aritmetik ortalama değeri 3,08’dir. Genel iş doyumunu oluşturan 20 parametreden; iş etiği, iş güvencesi, yaratıcılık, ödül, kurum politikaları, yetenekleri kullanma, yükselme, bağımsızlık ve özerklik (otonomi) olmak üzere 9 (dokuz) alt boyutunun iş doyum aritmetik ortalama değerleri genel aritmetik ortalama değerinin (3,08) altında kalmaktadır.

İş tatmininin belirleyici değişkenler içerisinde düşük ortalama değeri olması beklenen “ücret” 3,23 ortalama değeri ile orta düzeydedir. Burada vali yardımcılarının ücretlerini yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır. Vali yardımcılarının işin doğasını oluşturan bağımsız çalışabilme, kendi kararlarını uygulayabilme, yükselme, kendi yöntemlerini kullanabilme, takdir edilme, yaratıcılık alt faktörlerinde en düşük ortalama değerlere sahiptirler. Vali yardımcılarının işin yapısından memnun olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Vali yardımcılarının işleri karşılığında (ücret, güvenlik, prestij, arkadaşlık ilişkileri, yöneticinin karar verme yeteneği, yönetici-tekniği) elde ettikleri tatminden (hijyen etmenleri) işlerinden memnundurlar. Ancak kendilerini çalışmaya sevk etme hususunda motivesizdirler. Bu nedenle de işten ayrılma gibi bir düşünceleri olmayacaktır. Elde edilen sonuç, Herzberg’in iki etmen kuramı ile uyumludur. Kısaca koruyucu faktörler yalnızca vali yardımcılarının iş tatminsizliğini önlemektedir.

#### **4.11.2.3.Vali Yardımcılarının İş Tatmin Düzeylerinin Alt Faktörlerine İlişkin Bilgiler**

Vali yardımcılarını işlerini bir bütün olarak düşündüklerinde genel olarak memnun olabilirler/olmayabilirler. Fakat aşağıda belirtilen genel iş doyumunun alt boyutlarının herhangi birinden tatmin olmayabilirler/olabilirler. Bu durumla ilgili analizler aşağıda yapılmıştır.

İş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, bakanlık politikaları, iş güvenliği, statü, yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler,

değişiklik, çalışma koşulları ve yönetici-teknik olmak üzere 20 farklı boyut frekans ve yüzde olarak sunulmaktadır.

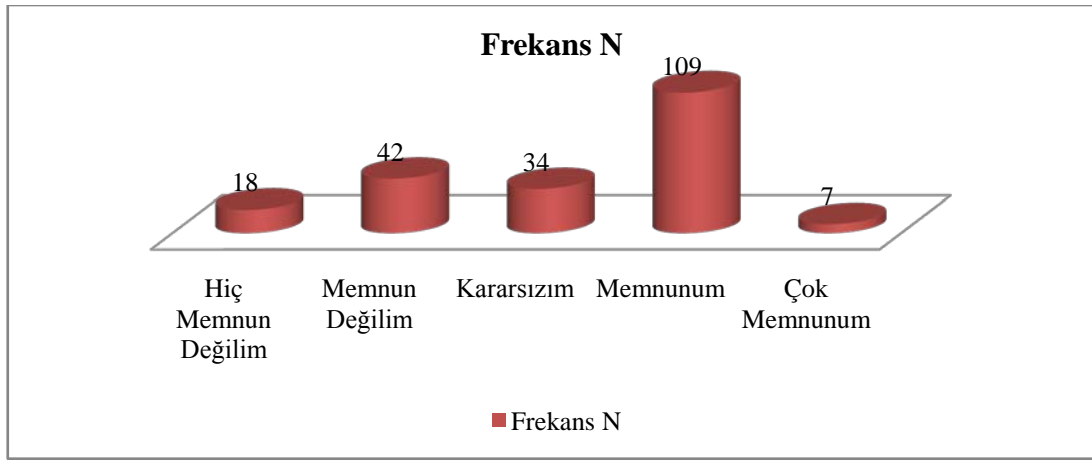
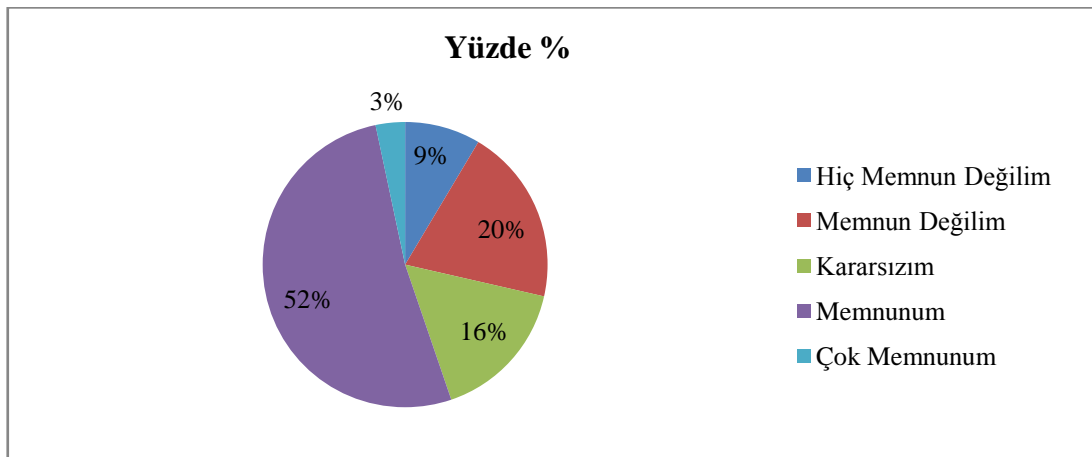
#### 4.11.2.3.1. İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi Bakımından

Vali yardımcılarının yaptıkları görevlerin kendilerini “Her Zaman Meşgul Etmesi” bakımından; ankete katılanların %55,2’si memnun iken, %28,6’sı memnun olmadığını ve %16,2’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

Mutluluk, çalışmak ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamamak, bir bakıma psikolojik memnuniyettir. Vali yardımcılığı görevinin gereklerini yerine getirirken elde edilen hazdan, psikolojik meşguliyet bakımından bedensel ve zihinsel olarak çaba harcanmasından, çalışıp üretmek insanın doğal içgüdü ve doyumunun giderilmesi yönlerinden, ankete katılanların %28,6’sının tatmin sağlayamadıkları anlaşılmaktadır. Bunda, bu dilim grubundakilerin, vali yardımcılığı görevini tekrara dayalı pasif ve monoton bir görev olarak algılamaları da etkili olmuş olabilir. Ayrıca iş bölümü dağılımında kendilerine az veya daha kolay görevler verilmesi nedeni ile; psikolojik meşguliyet sağlamada doyumsuzdurlar. Bu nedenle psikolojik meşguliyet ihtiyaçları karşılanmayan vali yardımcılarını, dedikodu yaparak ve birbirleri ile uğraşarak, örgütsel çatışmaları körükleyecek potansiyelleri vardır.

**Tablo-4.21: İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	18	8,57	8,57
Memnun Değilim	42	20,00	28,57
Kararsızım	34	16,19	44,76
Memnunum	109	51,90	96,67
Çok Memnunum	7	3,33	100,00
Toplam	210	100	100,00
Yanıtsız	4		

**Grafik-4.4: İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi****Grafik-4.5: İşin Çalışanı Her Zaman Meşgul Etmesi**

#### 4.11.2.3.2. Bağımsız Çalışma Olanğı Bulunması Bakımından

Vali yardımcılarının “Bağımsız Çalışma İmkanları Olması” bakımından; ankete katılanların %’27’si memnun iken, %58,3’ü memnun olmadığını ve %14,7’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

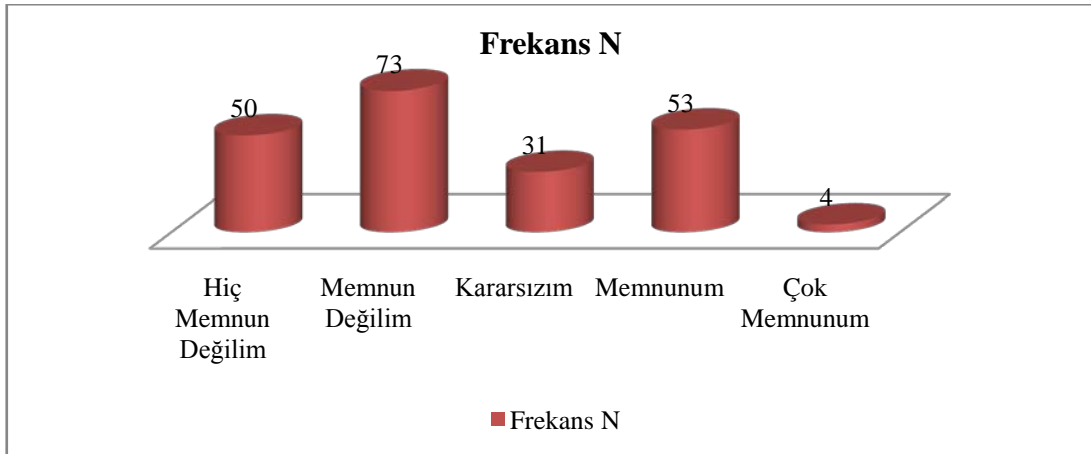
Bağımsızlık güdüsüyle hareket eden vali yardımcılarını üstleri olan valinin otorite ve denetimden uzak kalmak, başkalarına mümkün olduğunca az bağımlı olmak ve iş hedeflerine tek başına ulaşma beklentisindedirler. Ankete katılan vali yardımcılarının yarısından fazlasının (%58,3) bu ihtiyacının (isteklerinin) doyurulmadığı anlaşılmaktadır.

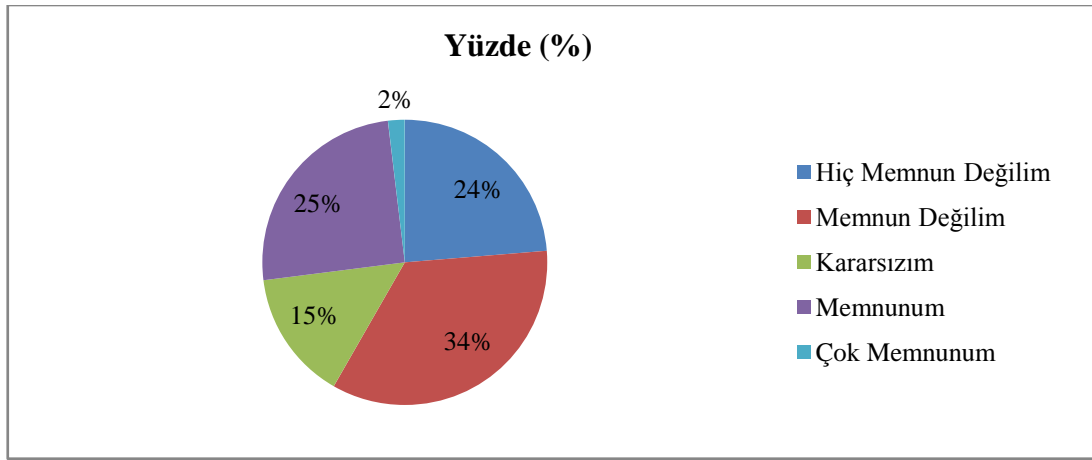
Ayrıca vali yardımcılığı görevinin özerklik (autonomy) boyutunu da ifade eden “Bağımsız Çalışabilme” ve “Kendi Kararlarını Uygulama Özgürlüğü” parametrelerinin iş doyumu aritmetik ortalama değerleri sırasıyla (2,46), (2,38) olup, iş doyumu genel aritmetik ortalamasının (3,08) altındadır.

**Tablo-4.22: Bağımsız Çalışma Olanğı Bulunması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	50	23,70	23,70
Memnun Değilim	73	34,60	58,29
Kararsızım	31	14,69	72,99
Memnunum	53	25,12	98,10
Çok Memnunum	4	1,90	100,00
Toplam	211	100	100,00
Yanıtız	3		

**Grafik-4.6: Bağımsız Çalışma Olanğı Bulunması**



**Grafik-4.7: Bağımsız Çalışma Olanğı Bulunması**

#### 4.11.2.3.3. Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması Bakımından

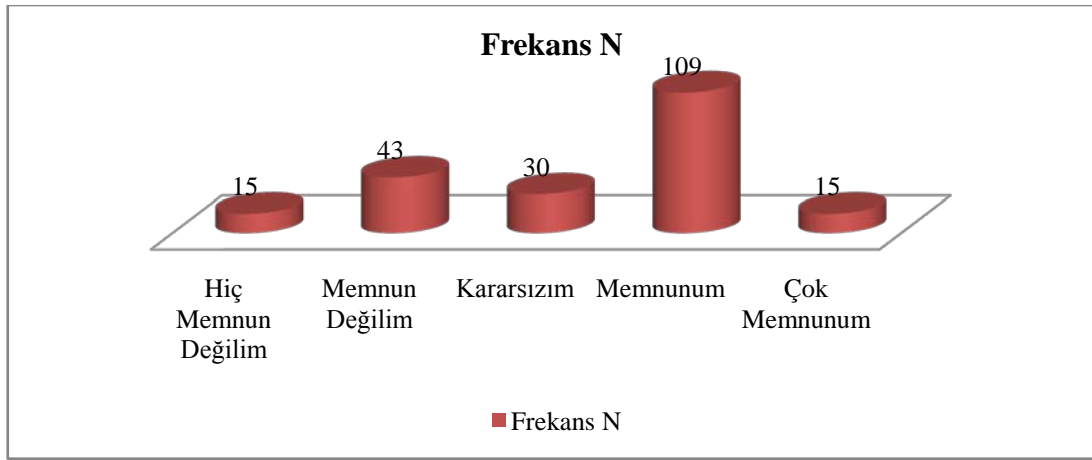
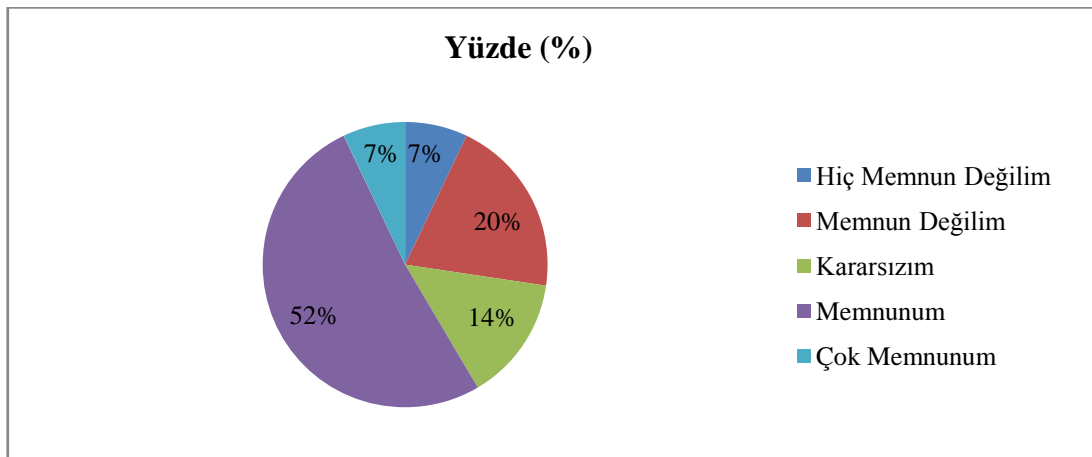
Vali yardımcılarının “Ara Sıra Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması” bakımından; ankete katılanların %58,5’i memnun iken, %27,4’ü memnun olmadığını ve %14,2’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

Ankete katılan vali yardımcılarının %27,4’ünün görevinde tekrara dayalı işleri yaptığı ve bu bağlamda işinin sıkıcı – monoton olduğunu düşünmektedir diyebiliriz.

**Tablo-4.23: Arasında Değişik Şeyler Yapabilme İmkânı Olması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	15	7,08	7,08
Memnun Değilim	43	20,28	27,36
Kararsızım	30	14,15	41,51
Memnunum	109	51,42	92,92
Çok Memnunum	15	7,08	100,00
Toplam	212	100	100,00
Yanıtsız	2		



**Grafik-4.8: Arasında Değişik Şeyler Yapabilme İmkkanı Olması****Grafik-4.9: Arasında Değişik Şeyler Yapabilme İmkkanı Olması**

#### 4.11.2.3.4. İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi Bakımından

Vali yardımcılarının görevlerini yaparken “Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi” bakımından; ankete katılanların %64,1’i memnun iken, %16’sı memnun olmadığını ve %19,8’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

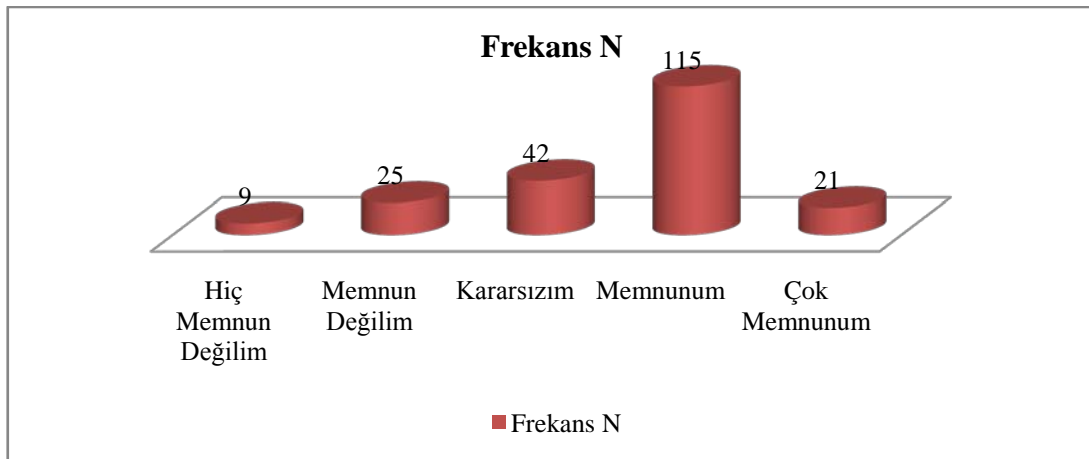
Yönetici konumunda ve yüksek statülü – prestijli mesleklerden olan vali yardımcığı görevinde ankete katılanların %64,1’inin bu parametreden memnun olması beklenen bir durumdur. Yönetici pozisyonunda olmanın getirdiği ve prestijden sağladığı getiriden ankete katılanların %16’sının da memnun olmaması ve saygınlık ihtiyaçlarının giderilmemesi dikkati çekmektedir.

Gelir düzeyindeki azalma algısı (diğer meslek gruplarıyla karşılaştırılması sonucu), küreselleşmenin bürokratik gücü zayıflatması, “devlet”in küçülmesi, memnuniyetsizliklerin gerekçesi olabilir.

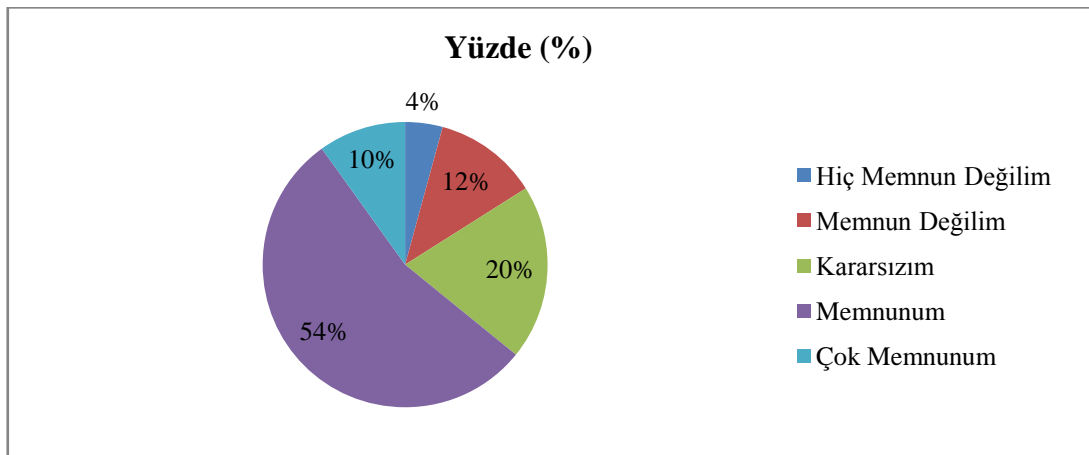
**Tablo-4.24: İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	9	4,25	4,25
Memnun Değilim	25	11,79	16,04
Kararsızım	42	19,81	35,85
Memnunum	115	54,25	90,09
Çok Memnunum	21	9,91	100,00
Toplam	212	100	100,00
Yanıtız	2		

**Grafik-4.10: İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi**



**Grafik-4.11: İşin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansı Vermesi**



#### 4.11.2.3.5. Yöneticinin Emrindeki Kişileri İdare Tarzı Bakımından

Valilerin “İdare Tarzı” bakımından; ankete katılan vali yardımcılarının %51,4’ü memnun iken, %29,7’si memnun olmadığını ve %18,9’u kararsız olduğunu düşünmektedir.

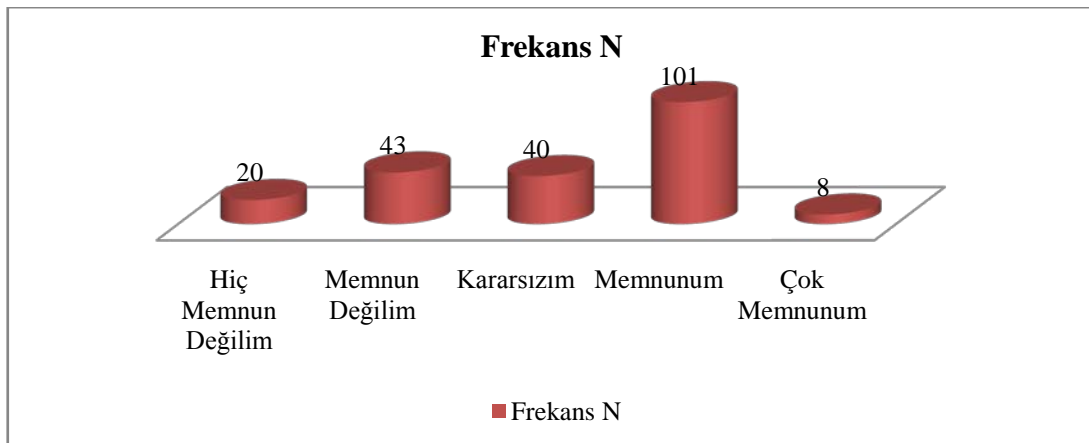
Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da valilerin yönetim tarzının, yardımcılarının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli olduğunu gösterir.

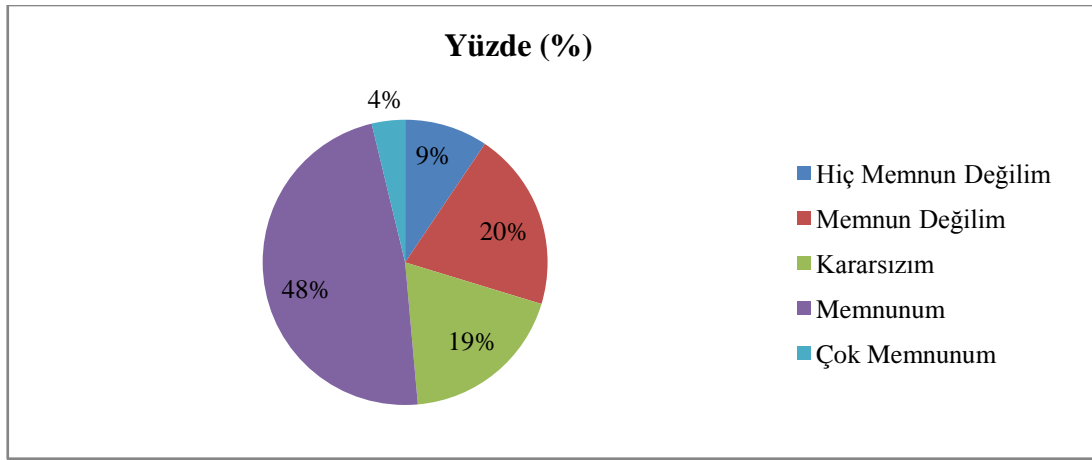
Bu boyuttan ankete katılan memnun olmayan vali yardımcılarının %29,7’si, valilerinin kendilerine değer vermediğini, yönetim tarzı olarak kontrol ve denetim yetkilerini aşırı kullandığı, kendilerinin psiko-sosyal ihtiyaçlarını göz ardı ettikleri düşünülebilir.

**Tablo-4.25: Valilerin Vali Yardımcılarını İdare Tarzı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	20	9,43	9,43
Memnun Değilim	43	20,28	29,72
Kararsızım	40	18,87	48,58
Memnunum	101	47,64	96,23
Çok Memnunum	8	3,77	100,00
Toplam	212	100	100,00
Yanıtız	2		

**Grafik-4.12: Valilerin Vali Yardımcılarını İdare Tarzı**



**Grafik-4.13: Valilerin Vali Yardımcılarını İdare Tarzı**

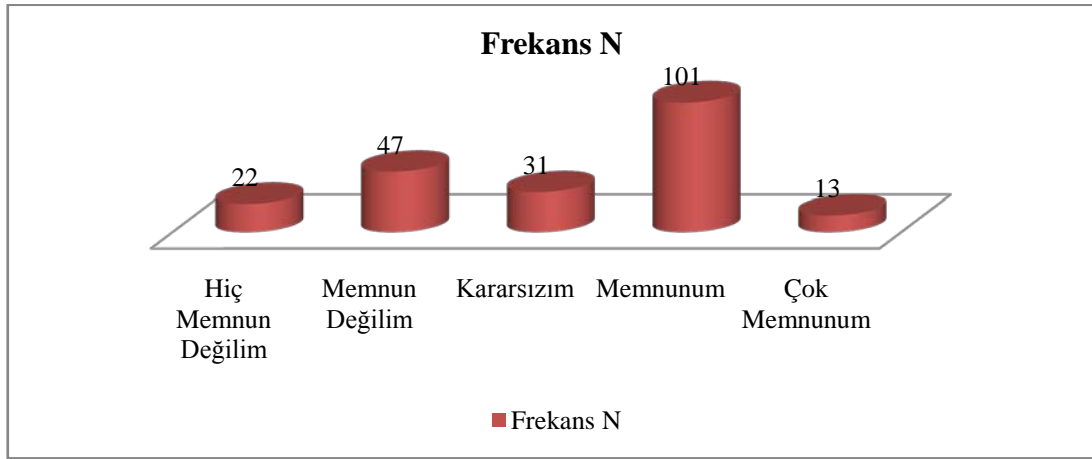
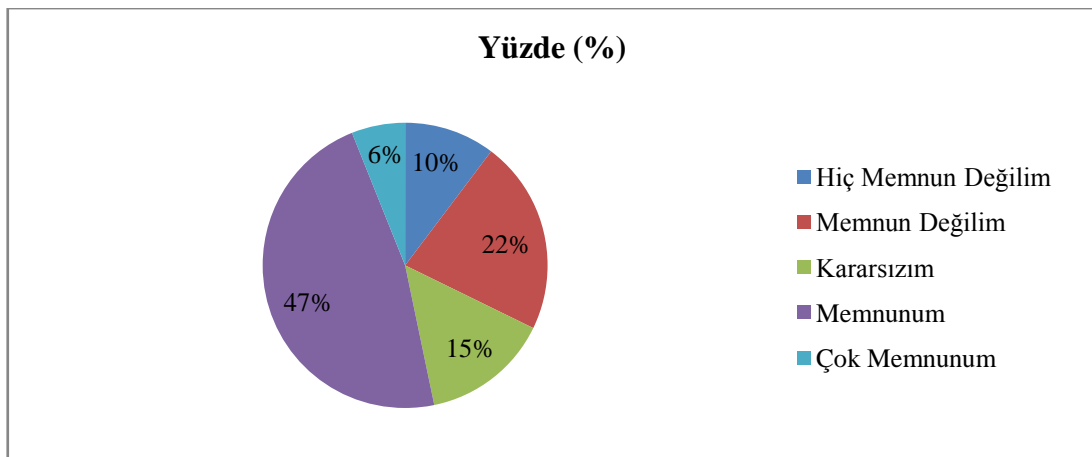
#### 4.11.2.3.6. Yöneticilerin Karar Vermedeki Başarısı Bakımından

Vali yardımcılarının üstleri olan “Valilerin Karar Vermedeki Başarısı” bakımından; ankete katılanların %53,3’ü memnun iken, %32,3’ü memnun olmadığını ve %14,5’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

Valiler, bir üst yönetici olarak karar alma fonksiyonunu yürüten ve koordine eden bir çalışandır. Dolayısıyla verdiği kararlarla vilayetin yönetim başarısında önemli bir role sahiptir. Vali yardımcılar arasındaki uyumu ve farklılıkları gözetici kararlar verebilmesi, yönetim bilgi becerilerine sahip olması gerekir. İletişim becerisi ile maddi kaynakları kullanarak, çalışanların hükümet-devlet politikaları doğrultusunda yönlendirerek kararlar alabilen yöneticidir. Valilerin karar vermedeki başarısı yüksek derecede esneklik, kritik ve analitik düşünme yeteneği, süratle senteze ulaşabilme, bilgi birikimine dayanan uzmanlık gücüne bağlıdır. Karar verme becerisi birden fazla seçeneğin olduğu her durumda söz konusudur. Valiyi vali yapan karar verme yeteneğidir. Yöneticiliğin odak noktası budur. Valilerin başarısı, planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini kapsar. Valiler vilayet yönetiminin en üst basamağı olduğundan teknik bilgidен daha ziyade genel bilgi ve özelliklere yetkin olması gerekir. Valide bulunması gereken asgari nitelik: yönetim bilgisi, yetenek ve deneyimdir. Bunların herhangi birisinin eksikliği valinin karar vermedeki başarısını olumsuz etkiler. Bu bağlamda vali yardımcılarının %32,24’ü amirleri olan valilerin yönetim bilgisi, yetenek ve deneyimden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo-4.26: Valilerin Karar Vermedeki Başarısı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	22	10,28	10,28
Memnun Değilim	47	21,96	32,24
Kararsızım	31	14,49	46,73
Memnunum	101	47,20	93,93
Çok Memnunum	13	6,07	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtız	0		

**Grafik-4.14: Valilerin Karar Vermedeki Başarısı****Grafik-4.15: Valilerin Karar Vermedeki Başarısı**

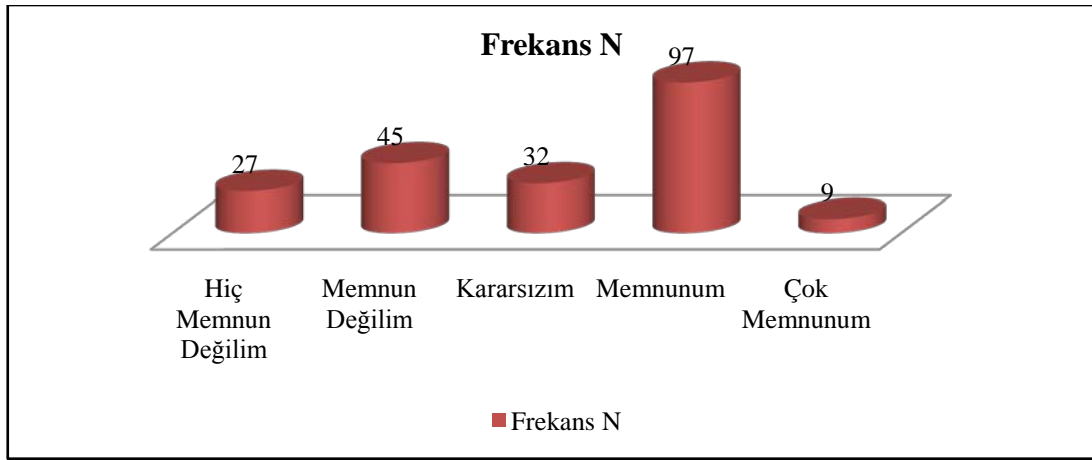
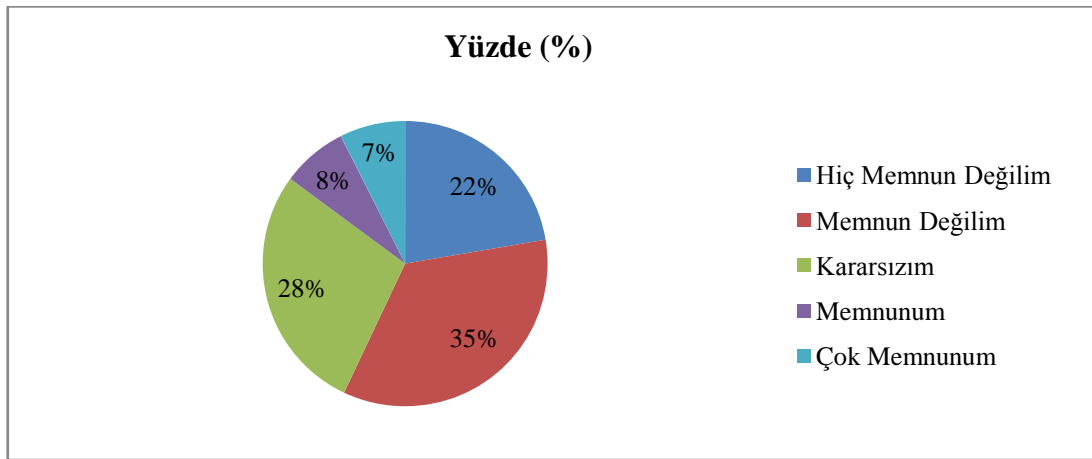
#### 4.11.2.3.7. Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı Bakımından

Vali yardımcılarının görevlerini yaparken “Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı” bakımından; ankete katılanların %50,5’i memnun iken, %34,3’ü memnun olmadığını ve %15,2’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

Bireysel açıdan bakıldığında bireyin işini değerlendirmede kullandığı standarttan birinin değerler olduğunu biliyoruz. Bireyler işlerini yargulamada etik görevleri bir değer standardı olarak değerlendirebilirler. Kişisel vicdan bireyin kendine dönmesini, kendini sorgulaması evrensel insan haklarını gözetmesini gerektirir (Yetim, 2010). Bu bağlamda vali yardımcılarının “insana ilişkin sorumluluklarını” yerine getirirken %34,3’ünün mutsuz olması anlamlıdır. Bu dilimdekiler etik dışı davranışlarını (ayrımcılık, kayırma, ihmal, korkutma, yaranma, görevine politika karıştırma, yetkilerini kötüye kullanma vb.) çeşitli gerekçelerle (bazı kurallar çiğnenebilir, kurallar biraz esneyebilir, bir defa ile bir şey olmaz vb.) ussallaştırma yoluna giderek psikolojik uyum gayreti içinde olabilirler.

**Tablo-4.27: Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	27	12,86	12,86
Memnun Değilim	45	21,43	34,29
Kararsızım	32	15,24	49,52
Memnunum	97	46,19	95,71
Çok Memnunum	9	4,29	100,00
Toplam	210	100	100,00
Yanıtsız	4		

**Grafik-4.16: Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı****Grafik 4.17: Vicdana Aykırı Olmayan Şeyleri Yapabilme Şansı**

#### 4.11.2.3.8. Sabit Bir İş Sağlaması Bakımından

Vali yardımcılığı görevinin, vali yardımcılarının “Sabit Bir İş Sağlaması” bakımından; ankete katılanların %62,6’sı memnun iken, %20,6’sı memnun olmadığını ve %16,7’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

İş piyasasında yer almak isteyip de yer alamayan büyük bir kitlenin varlığı, işini kaybetme olasılığı yaşayan çalışanlarda büyük bir stres yaşatacaktır. Ancak kamu sektöründe yer alan vali yardımcılarının iş güvencelerinin olmasına rağmen, bu alt faktörün memnuniyet ortalamasının yüksek çıkması (3,5-5) beklenirken orta düzeyde (3,07) çıkması dikkati çekmektedir.

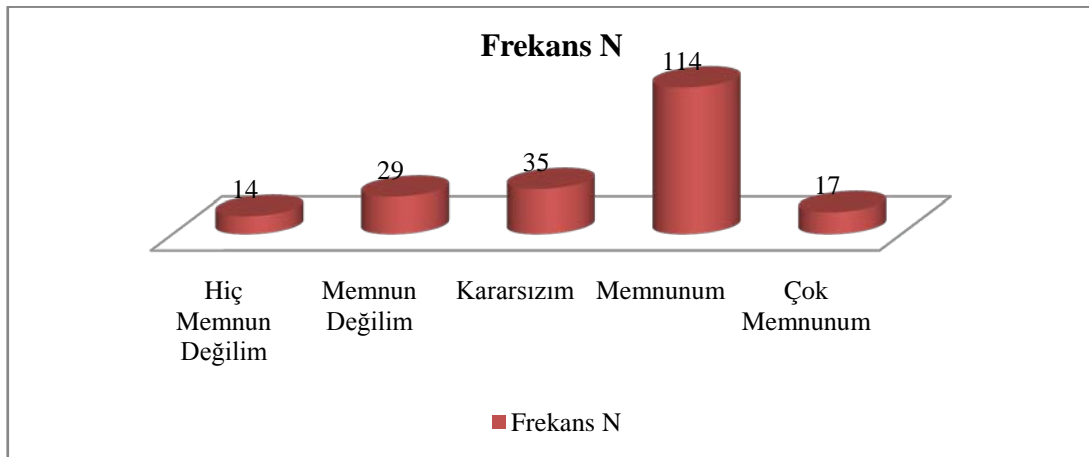
Araştırmamızda hijyen etmenleri içinde yer alan iş güvencesi, çalışma şartları, idarecinin yönetim tarzı, yönetici-teknik bilgi, ücret, çalışma arkadaşları ile ilişkiler

boyutlarında vali yardımcılarının ortalamasının üzerlerinde iş doyumlarına sahiptirler. İş güvencesi alt boyutu, Herzberg'in hijyen etmenleri içinde yer alan boyutlar arasında, vali yardımcılarının aritmetik iş doyum ortalamasının en düşük (3,0762) olanı olup genel iş doyum ortalamasının (3,08) altındadır. Ankete katılanların "sabit" kavramını iş güvenliğinden çok, görevin monotonluğu ve "ploto durumu" anlamında yorumlamış olabilirler.

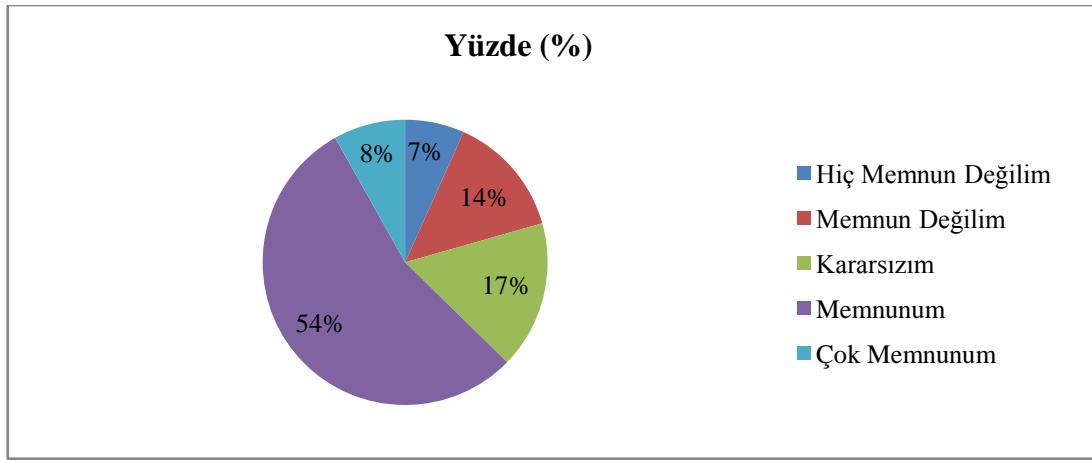
**Tablo-4.28 Sabit Bir İş Sağlaması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	14	6,70	6,70
Memnun Değilim	29	13,88	20,57
Kararsızım	35	16,75	37,32
Memnunum	114	54,55	91,87
Çok Memnunum	17	8,13	100,00
Toplam	209	100	100,00
Yanıtız	5		

**Grafik-4.18: Sabit Bir İş Sağlaması**





**Grafik-4.19: Sabit Bir İş Sağlaması**

#### **4.11.2.3.9. Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi Bakımından**

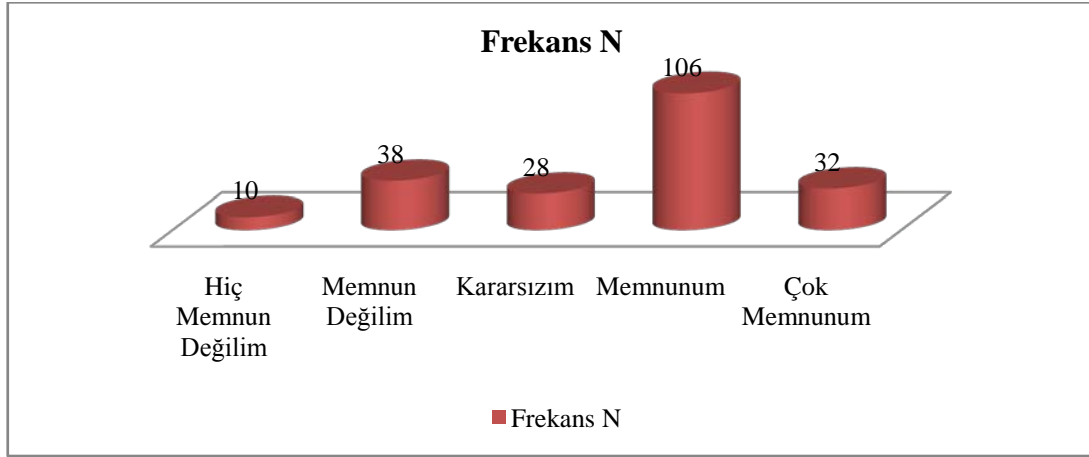
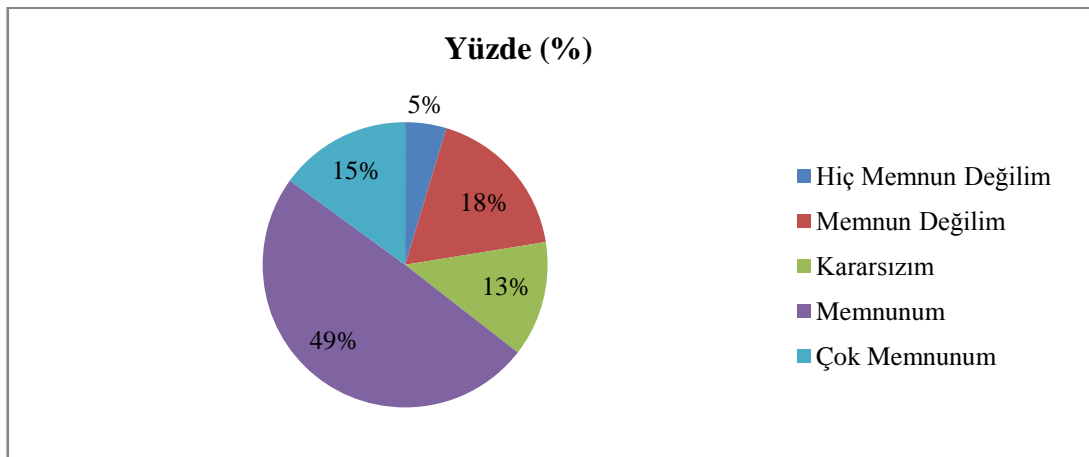
Vali yardımcılığı görevinin, vali yardımcılara sağladığı “Bşkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Verme” bakımından; ankete katılanların %64,5’i memnun iken, %22,5’i memnun olmadığını ve %13,1’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

Vali yardımcılığı görevinin, görevin önemi (task significance) boyutunu da oluşturan “Bşkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme İmkânı” parametresinin puanı (3,52), iş doyumunu genel aritmetik ortalamasının (3,08) oldukça üzerindedir.

Bu boyuttan çok memnun olan %14,95’lik dilim içinde olan vali yardımcılarının ahlaki titizlik, başkalarını düşünen, verici, görevşinaslık, diğerkâmlık (elseverlik) özelliklerinin belirgin olduklarını söyleyebiliriz. Aynı şekilde bu parametrede %64,5’lik dilim içinde bulunan vali yardımcılarının yüksek amaçlara yönelik çalışma ihtiyaçlarının giderildiği anlaşılmaktadır.

**Tablo-4.29 Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	10	4,67	4,67
Memnun Değilim	38	17,76	22,43
Kararsızım	28	13,08	35,51
Memnunum	106	49,53	85,05
Çok Memnunum	32	14,95	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtız	0		

**Grafik-4.20: Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi****Grafik-4.21: Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansı Vermesi**

#### 4.11.2.3.10. Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması Bakımından

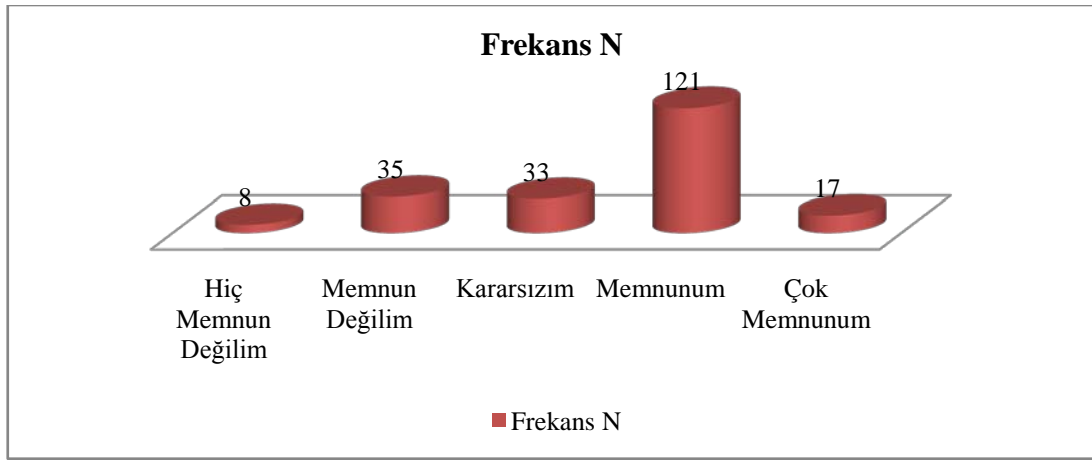
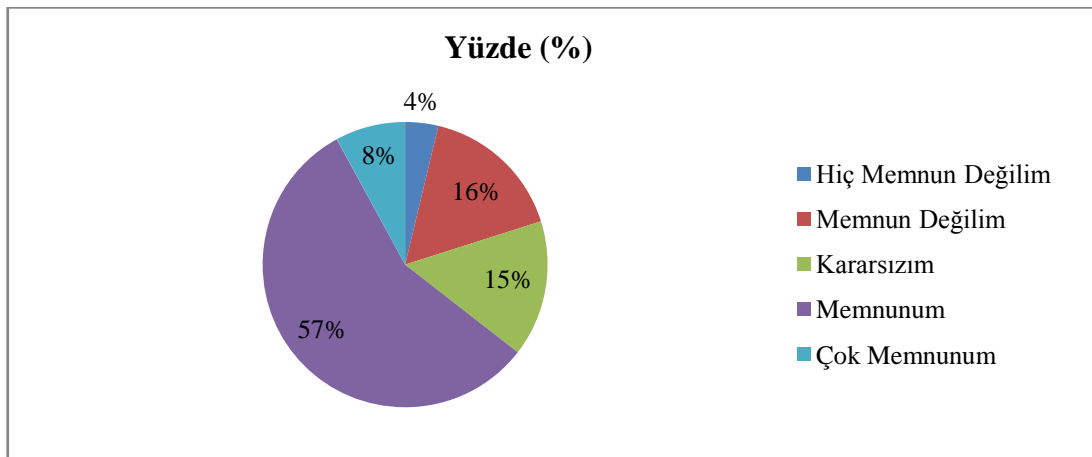
Vali yardımcılığı görevinde, “Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması” bakımından; ankete katılanların %64,4’ü memnun iken, %20,1’i memnun olmadığını ve %15,4’ü kararsız olduğunu düşünmektedir.

Yönetici olan vali yardımcısının sahip olduğu güç kaynakları; kişilik gücü, yönetim bilgisi, deneyim gücü ve sahip olduğu yetkidir. Yetki bir imtiyazdır. Ancak bürokrasideki aşırı uzmanlaşma, teknik bakanlıkların vilayetlerde özerkleşmesi bu imtiyazın gücünün derinliğini azaltmıştır diyebiliriz.

Vali yardımcılarının formel yetkileri vardır. Vali yardımcısının “yasal güç”ü onların statüsünden kaynaklanmaktadır. “Yasal güç” ödül ve ceza verme yetkiyle somutlaşır. Bu bağlamda birkaç istisna dışında vali yardımcılarının bu biçimsel “güç”leri yoktur. Bu alt boyuttan memnun olmayan %20,1’lik dilim içinde yer alanların gerekçesini bu neden oluşturur. Bir işyerinin üst düzey yöneticisi yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip olmalıdır ki emrinde çalışanları etkileyebilsinler. Bu bağlamda bu boyuttan memnun olmayan vali yardımcılarının astlarını etkileyebilme ihtiyaçlarının giderilmediğini söyleyebiliriz.

**Tablo-4.30 Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	8	3,74	3,74
Memnun Değilim	35	16,36	20,09
Kararsızım	33	15,42	35,51
Memnunum	121	56,54	92,06
Çok Memnunum	17	7,94	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtsız	0		

**Grafik-4.22: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması****Grafik-4.23: Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansının Bulunması**

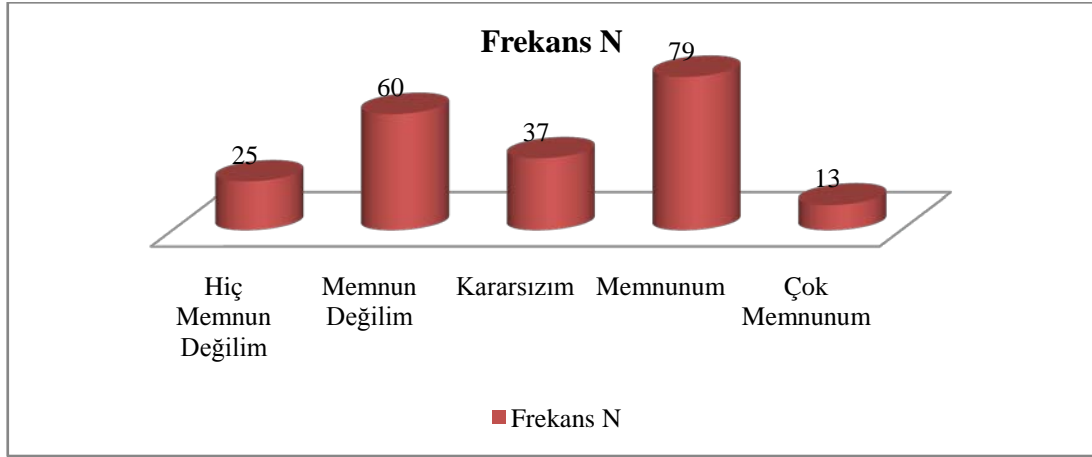
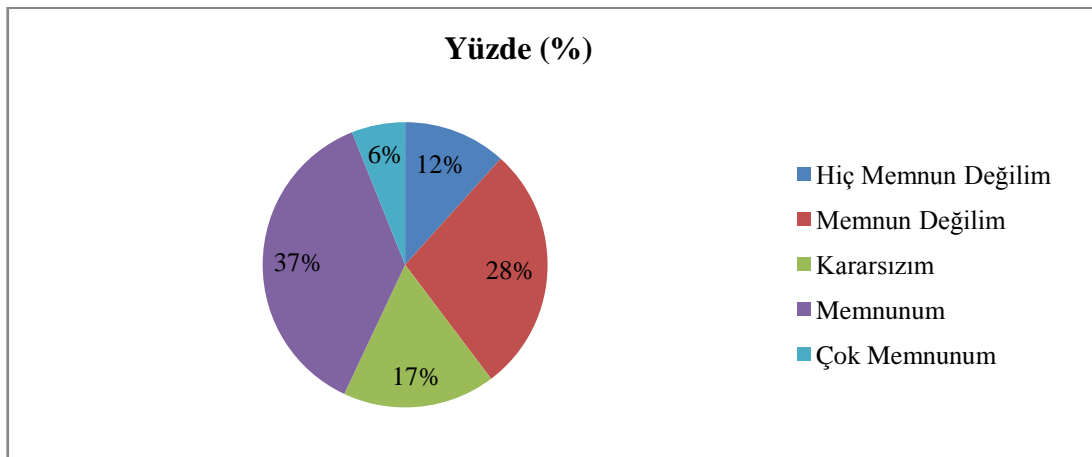
#### 4.11.2.3.11. Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı Bakımından

Vali yardımcılığı görevinde, “Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı” bakımından; ankete katılanların %43’ü memnun iken, %39,7’si memnun olmadığını ve %17,3’ü kararsız olduğunu düşünmektedir.

Ankete katılan vali yardımcılarının %39,7’sinin görevin çok fazla beceri gerektirmediğini, kendi bilgi, yaratıcılıklarını, tecrübe ve deneyimlerini işine yansıtamadığını düşünmektedir. Bu memnuniyetsizler diliminin (%39,7) içinde yer alan vali yardımcılarını bakanlığa yabancılaşmışlardır da diyebiliriz.

**Tablo-4.31: Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	25	11,68	11,68
Memnun Değilim	60	28,04	39,72
Kararsızım	37	17,29	57,01
Memnunum	79	36,92	93,93
Çok Memnunum	13	6,07	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtsız	0		

**Grafik-4.24: Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı****Grafik-4.25: Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Başarabilme Şansı**

#### 4.11.2.3.12. Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli Bakımından

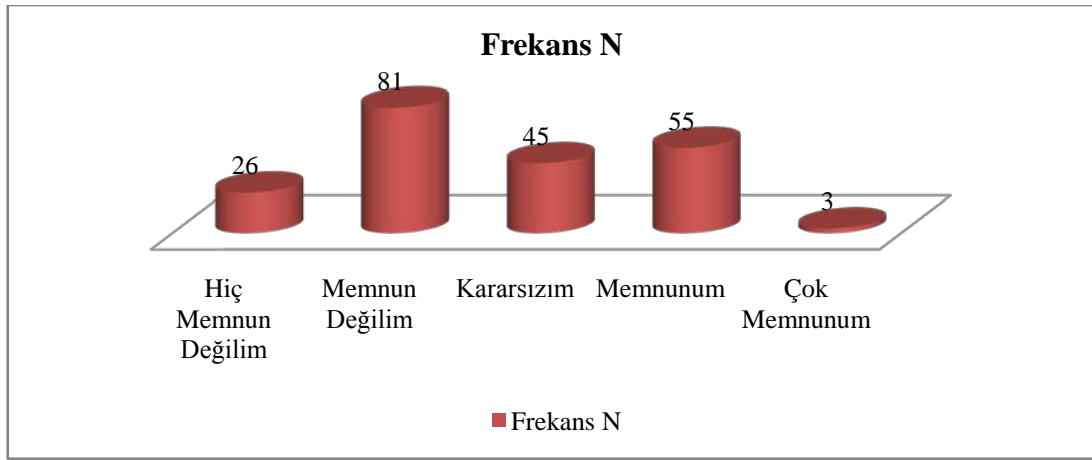
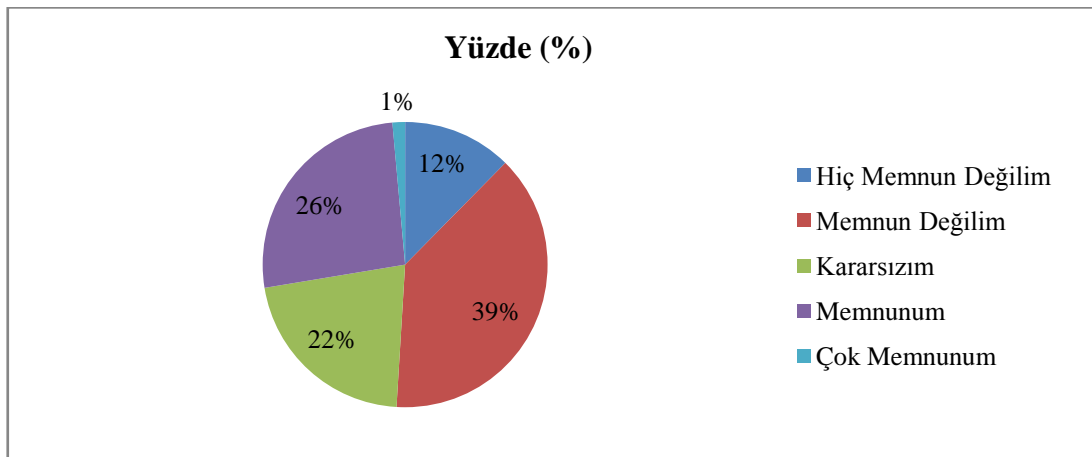
Vali yardımcılığı görevinde, “Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli” bakımından; ankete katılanların %27,6’sı memnun iken, %51’i memnun olmadığını ve %21,4’ü kararsız olduğunu düşünmektedir.

Literatürde de, iş doyumunun en önemli boyutunun kurum politikaları olduğu belirtilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 43). Minnesota İş Doyum Ölçeğinde toplam 20 alt boyut içerisinde Herzberg’in 7 adet hijyen faktörü bulunmaktadır. Bu bağlamda, 7 adet hijyen etmenleri içinde yer alan bu boyut da vali yardımcılarının aritmetik iş doyum ortalamasının en düşük (2,6571) olanı olup genel iş doyum ortalamasının (3,08) çok altındadır.

Personel uygulamalarının standardizasyonunun olmaması, biçimsel kuralların fazla olması, valilerin kontrol alanının genişliği, aşırı hiyerarşiye dayalı işlerin yoğunluğu, performans kriterlerinin belirsizliği, kurum içi çatışmaları çözecek yapıcı liderlik eksikliği, kapalı kapı politikaları, vali yardımcılarının iş tanımlarının net olmayışı, valilik çalışmaları başarısızlıklarında "günah keçileri" olmaları nedeniyle vali yardımcılarının yarısından fazlasının bu parametreden mutsuz olduğu ifade edilebilir.

**Tablo-4.32: Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	26	12,38	12,38
Memnun Değilim	81	38,57	50,95
Kararsızım	45	21,43	72,38
Memnunum	55	26,19	98,57
Çok Memnunum	3	1,43	100,00
Toplam	210	100	100,00
Yanıtsız	4		

**Grafik-4.26: Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli****Grafik-4.27: Kurum Politikalarının Uygulanış Şekli**

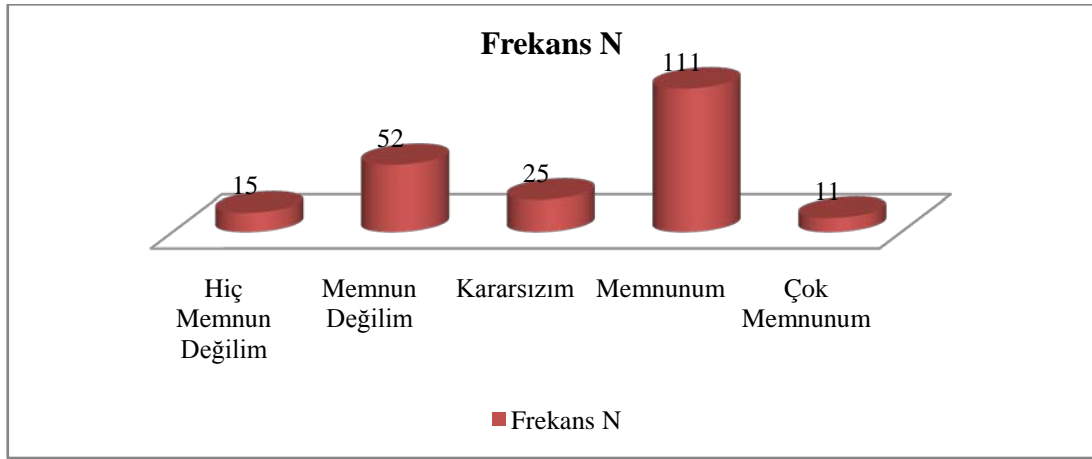
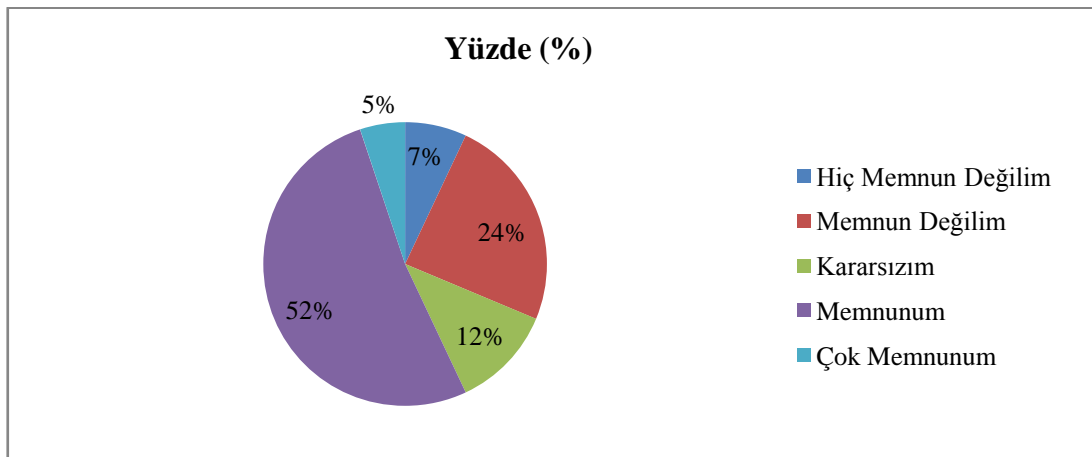
#### 4.11.2.3.13. Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret Bakımından

Vali yardımcılarının “Çalışmaları Karşılığında Alınan Ücret” bakımından; ankete katılanların %57’si memnun iken, %31,3’ü memnun olmadığını ve %11,7’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

Üst yönetici düzeyinde olan vali yardımcılarının aldıkları ücretin bürokrasi ve toplum içindeki statülerini belirlediği düşüncesi ile bu parametreye olan duyarlılıkları bir başka deyişle %31,3’ünün memnuniyetsizlikleri, referans kabul ettikleri ücretlerinin miktarından ziyade referans gruplar (adalet bakanlığı mensupları, maliye bakanlığı mensupları vb.) ile yaptıkları kıyaslama neticesindeki “adaletsizlik” algısından kaynaklanmış olabilir.

**Tablo-4.33 Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	15	7,01	7,01
Memnun Değilim	52	24,30	31,31
Kararsızım	25	11,68	42,99
Memnunum	111	51,87	94,86
Çok Memnunum	11	5,14	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtız	0		

**Grafik-4.28: Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret****Grafik-4.29: Çalışmalar Karşılığında Alınan Ücret**



#### 4.11.2.3.14. Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması Bakımından

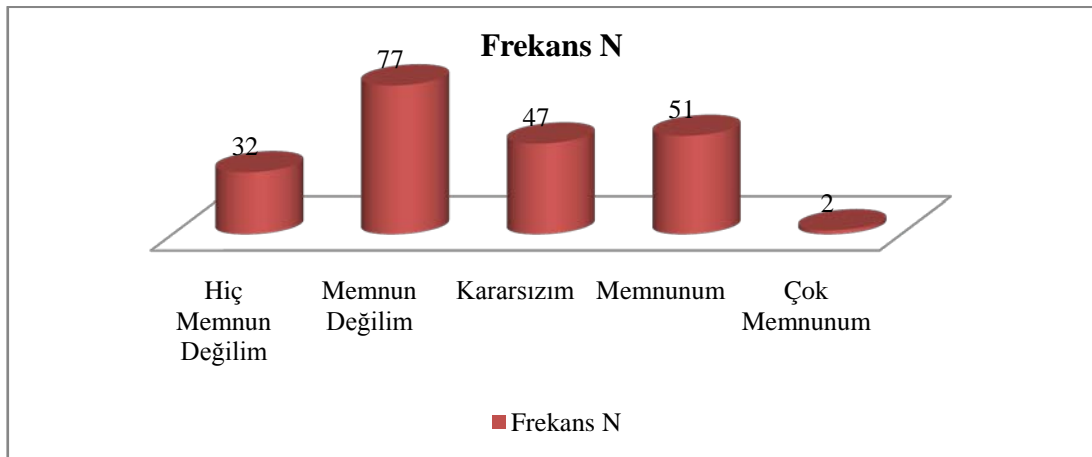
Vali yardımcılarının “Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması” bakımından; ankete katılanların %25,4’ü memnun iken, %52,1’i memnun olmadığını ve %22,5’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

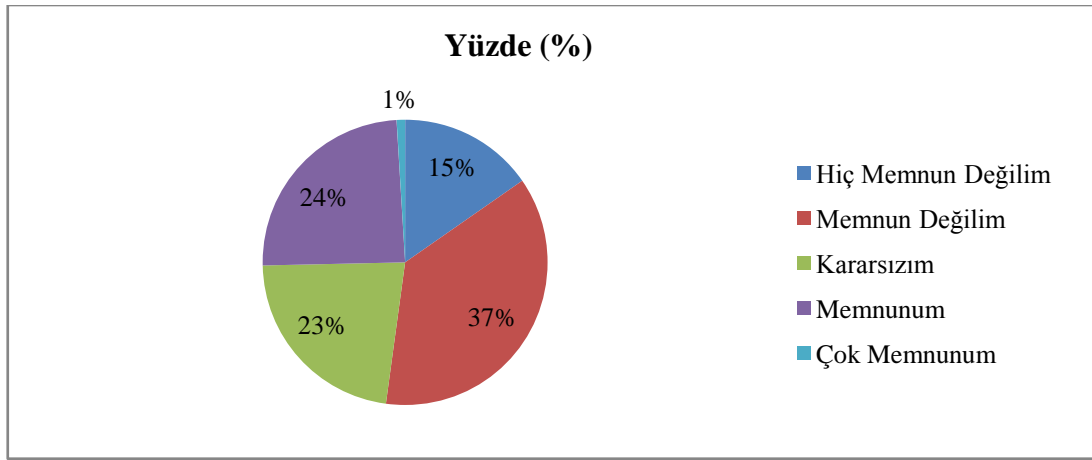
Vali yardımcılarındaki yüksek beklentiler (valilik makamına oturma) iş ile ilgili memnuniyetsizliği arttırdığı görülmektedir. Oysa, literatürde profesyonel idarecilerin iş doyumunun daha yüksek çıkması beklenen durumdur (Demirci, 2003: 28). Klasik kariyer düşüncesi insanları “müdür/yönetici kompleksi”ne sokmuştur. Terfi, tirt, unvan, makam ve merci, her şey demek olmuştur (Bıçakçı, 2005: 447). Vali yardımcıları da vali olma gibi hiyerarşik kompleksten dolayı iş doyum düzeyleri bu parametrede belirgin bir şekilde düşük çıkmıştır.

**Tablo-4.34 Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	32	15,31	15,31
Memnun Değilim	77	36,84	52,15
Kararsızım	47	22,49	74,64
Memnunum	51	24,40	99,04
Çok Memnunum	2	0,96	100,00
Toplam	209	100	100,00
Yanıtsız	5		

**Grafik-4.30: Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması**



**Grafik-4.31: Görevlerinde Yükselme İmkânı Bulunması**

#### 4.11.2.3.15. Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması Bakımından

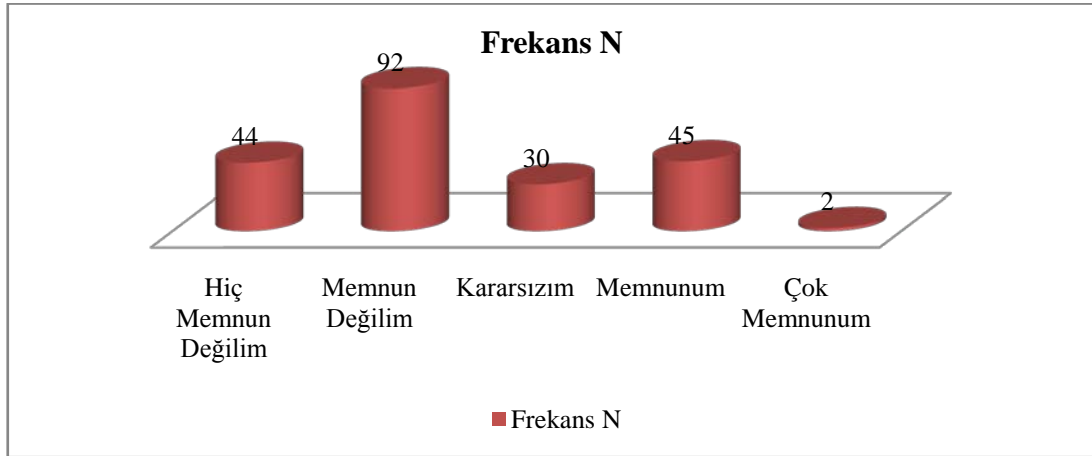
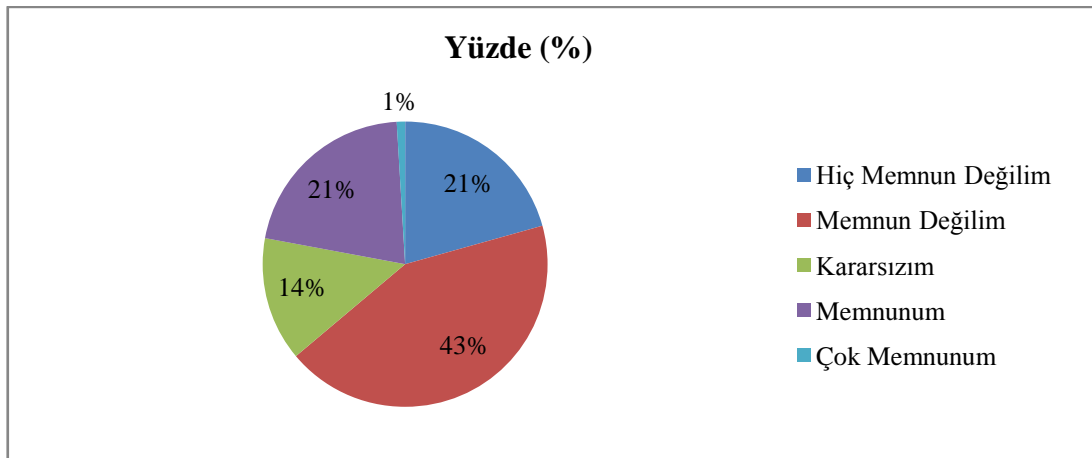
Vali yardımcılarının “Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulmaları” bakımından; ankete katılanların %22’si memnun iken, %63,9’u memnun olmadığını ve %14,1’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

Vali yardımcılığı görevinin özerklik (autonomy) boyutunu ifade eden “Bağımsız Çalışabilme” ve “Kendi Kararlarını Uygulama Özgürlüğü” parametrelerinde iş doyumunu aritmetik ortalama değerleri sırasıyla (2,46), (2,38) olup, iş doyumunu genel aritmetik ortalamasının (3,08) altındadır.

İşin, vali yardımcısına sağladığı özerklik özelliğinden büyük bir çoğunluk memnun değildir. Büyük bir çoğunluk kurumun iş ve işlemlerinde karar verme yetkilerinin olmadığını düşünmektedir. Karesek’in İş-Gerilim Modeli (Keser, 2006: 84) bağlamında il valilerinin, yardımcılarında iş beklentisinin düşük olması (vali yardımcılarında katkı beklememeleri) ve karar alma özgürlüğüne sahip olmamaları sonucunda vali yardımcılarını, yaptıkları görevi “pasif görev” olarak da algılamaktadırlar diyebiliriz. Bu boyuttan ihtiyacı giderilmeyen vali yardımcılarını özne olmaktan çok, kendilerini nesne olarak algılamaktadırlar. Büyük bir ihtimalle tembelliğe ve inatçılığa kayma sebebiyle örgüte katacakları değer de yoktur.

**Tablo-4.35: Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	44	20,66	20,66
Memnun Değilim	92	43,19	63,85
Kararsızım	30	14,08	77,93
Memnunum	45	21,13	99,06
Çok Memnunum	2	0,94	100,00
Toplam	213	100	100,00
Yanıtız	1		

**Grafik-4.32: Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması****Grafik-4.33: Bireyin Kendi Kararlarını Uygulama Şansı Bulması**

#### 4.11.2.3.16. Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması Bakımından

Vali yardımcılarının “Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması” bakımından; ankete katılanların %30,6’sı memnun iken, %54,2’si memnun olmadığını ve %15,1’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

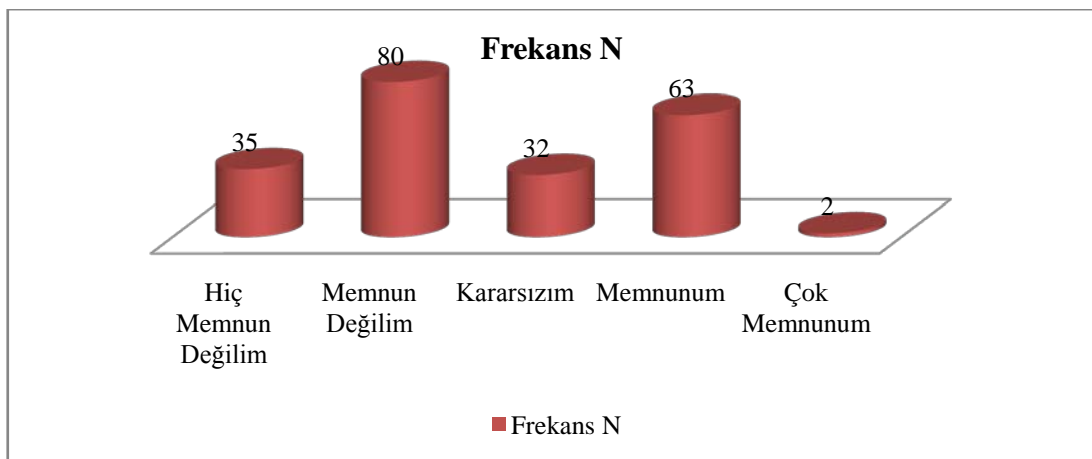
Vali yardımcılığı görevinin beceri değişkenliği (skill variety) boyutunu oluşturan “Görevini Yaparken Kendi Yöntemlerini Kullanabilme Olanığı” parametresinin puanı (2,60), iş doyumunu genel aritmetik ortalamasının altındadır.

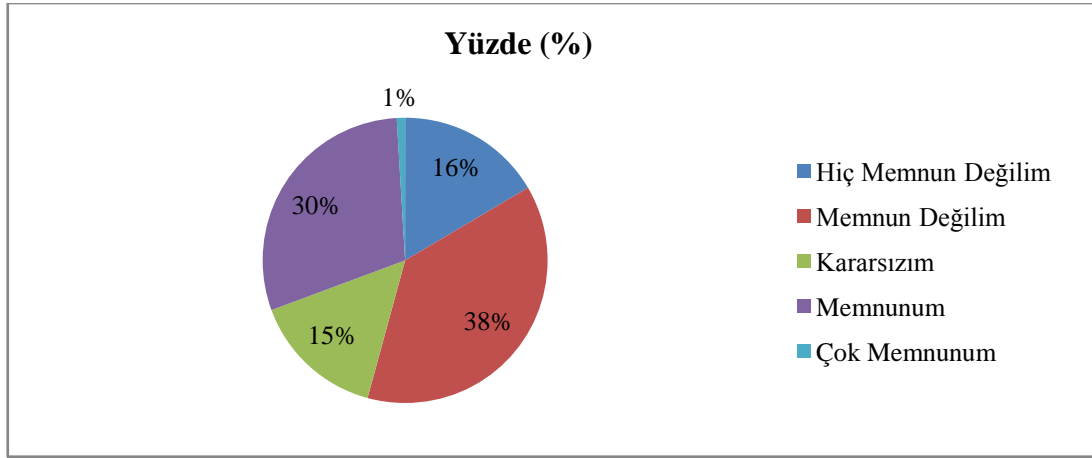
Ankete katılan vali yardımcılarının %54,2’si görevin çok özerk olmadığını, kendi bilgi, tecrübe ve deneyimlerini işine yansıtamadığını düşünmektedir. Bu memnuniyetsizler diliminin (%54,2) içinde yer alan vali yardımcılarını bakanlığa yabancılaşmışlardır da diyebiliriz.

**Tablo-4.36: Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	35	16,51	16,51
Memnun Değilim	80	37,74	54,25
Kararsızım	32	15,09	69,34
Memnunum	63	29,72	99,06
Çok Memnunum	2	0,94	100,00
Toplam	212	100	100,00
Yanıtsız	2		

**Grafik-4.34: Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması**



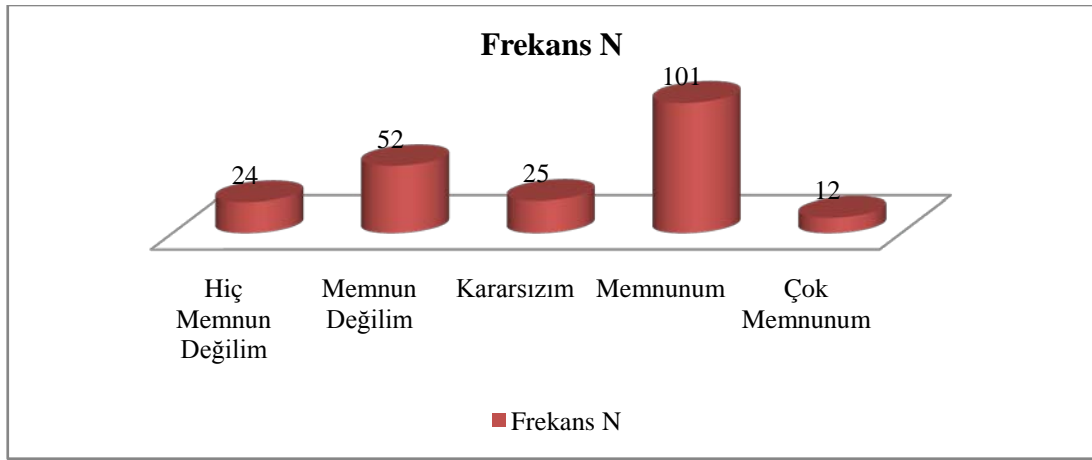
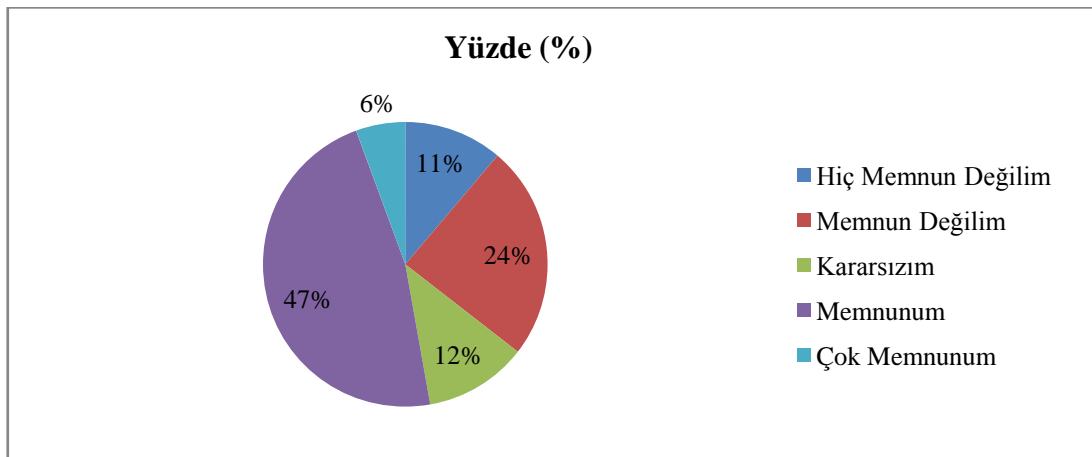
**Grafik-4.35: Bireyin Kendi Yöntemlerini Kullanma Şansının Bulunması****4.11.2.3.17. Çalışma Şartları Bakımından**

Vali yardımcılığı görevinde “Çalışma Şartları” bakımından; ankete katılanların %52,8’i memnun iken, %35,5’i memnun olmadığını ve %11,7’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

Vali yardımcılarının tahsis edilen araç-gereç, konut, çalıştıkları ofislerinin fiziki durumundan (havalandırma, gürültü, ışık, ısı) ve iş yükünden (çalışma ortamının yarattığı zihinsel yorgunluk) ankete katılanların %35,5’inin memnun olmadığı anlaşılmıştır. Vali yardımcıları, özellikle konut ve binek araçları yönünden kaymakamların sahip oldukları ile “teraziye koyduklarında” kendilerinin aleyhine bir durum olduğundan dolayı dikkate değer memnuniyetsizlik ortaya çıkmıştır diyebiliriz.

**Tablo-4.37 Çalışma Şartları Bakımından**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	24	11,21	11,21
Memnun Değilim	52	24,30	35,51
Kararsızım	25	11,68	47,20
Memnunum	101	47,20	94,39
Çok Memnunum	12	5,61	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtsız	0		

**Grafik-4.36: Çalışma Şartları Bakımından****Grafik-4.37: Çalışma Şartları Bakımından****4.11.2.3.18. Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu Bakımından**

Vali yardımcılığı görevinde “Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu” bakımından; ankete katılanların %63,2’si memnun iken, %23,6’sı memnun olmadığını ve %13,2’si kararsız olduğunu düşünmektedir.

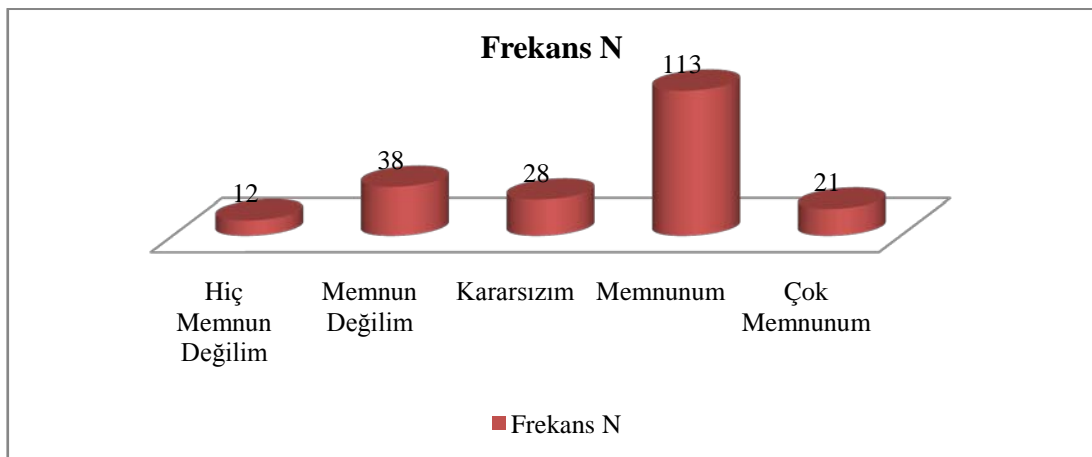
Bu parametrenin memnuniyet yüzdesinin beklentilerin üzerinde çıkması “sosyal etki” teorisiyle açıklanabilir. Asch’in deneyinde olduğu gibi vali yardımcılarının birbirleriyle uyum (confotmite) sadece davranış düzeyinde oluşmakta, daha derine inen bir tutum değişimi, benimseme gerçekleşmemiştir diyebiliriz (Silah, 2005b: 166). Başka bir açıklama da şöyle yapılabilir: Aslında teorik olarak bireyler bu önermeye cevap verirken, diğer çalışma arkadaşlarının

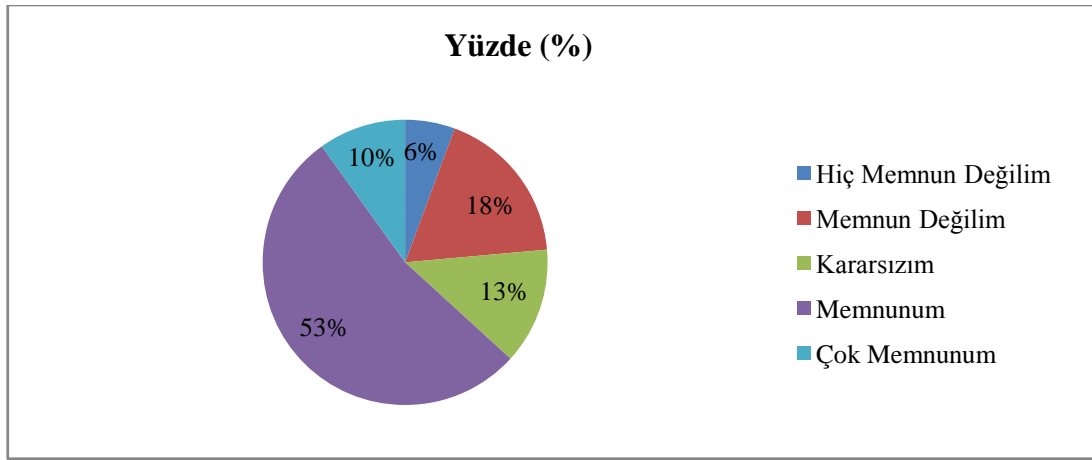
fikrini bilmemektedirler. Ancak olumsuz fikirlerinin grup konsensüsüne aykırı düşecekleri korkusuyla (değerler kadar ilgili olduğu yerler) Irving Janis'in "grup düşüncesi" kavramı (Silah, 2005a: 279) bağlamında, bu parametrenin memnuniyet oranının beklenenin üzerinde çıkmasına neden olmuştur diyebiliriz. Çünkü içişleri bakanlığı örgüt kültüründe "iş arkadaşları ile iyi geçinme" sosyal bir normdur. Aksi durum bireyi dışlayarak cezalandıracağından, vali yardımcılarını "belirlenen norm kuramı" (Silah, 2005b: 190) bağlamında birbirleriyle iyi geçinmek zorundadırlar. Ayrıca il valilerinin "gözdesi" dışında kalan ve çoğunluğu oluşturan vali yardımcılarını arasında "kader birliği" olması, bu parametredeki memnuniyet oranının beklentilerin üzerinde çıkmasına neden olmuş olabilir.

**Tablo-4.38: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	12	5,66	5,66
Memnun Değilim	38	17,92	23,58
Kararsızım	28	13,21	36,79
Memnunum	113	53,30	90,09
Çok Memnunum	21	9,91	100,00
Toplam	212	100	100,00
Yanıtız	2		

**Grafik-4.38: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu**



**Grafik-4.39: Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Uyumu**

#### 4.11.2.3.19. Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme Bakımından

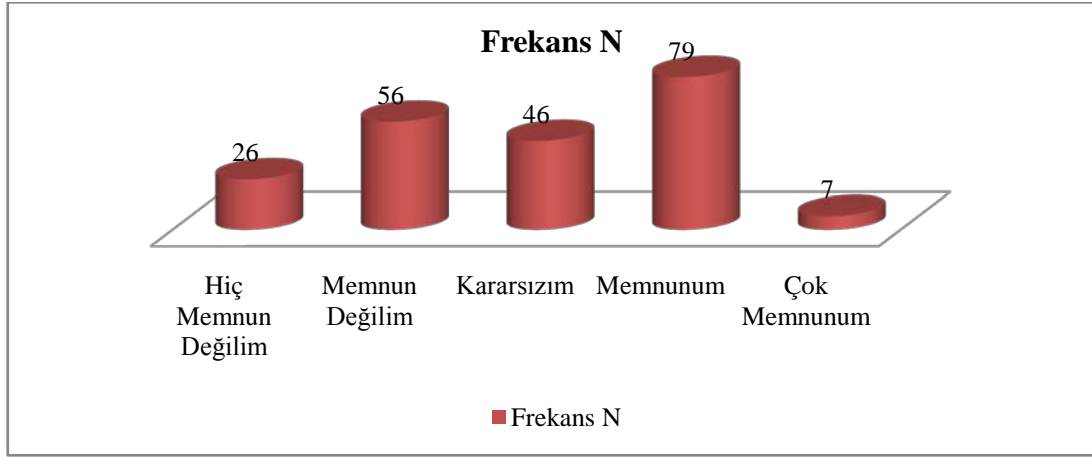
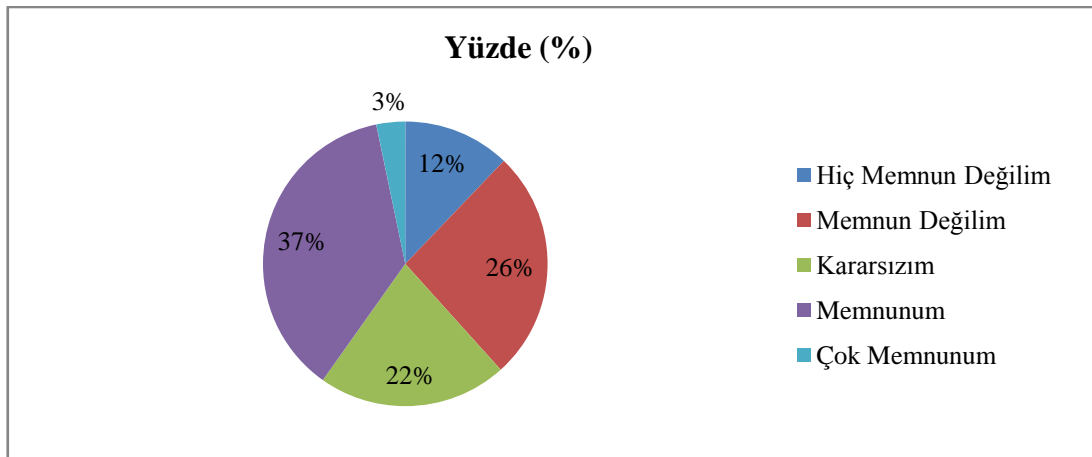
Vali yardımcılarının “Yaptıkları İş Karşılığında Takdir Edilmeleri” bakımından; ankete katılanların %40,2’si memnun iken, %38,3’ü memnun olmadığını ve %21,5’i kararsız olduğunu düşünmektedir.

Vali yardımcılığı görevinin geri bildirim (feedback) boyutunu ifade eden “Yapılan İş Sonrası Takdir Edilme” parametresinin aritmetik ortalaması (2,92), iş doyumunu genel aritmetik ortalamasının (3,08) altındadır. Valilerin, yardımcılarını özellikle “terfi ve ücret” ödülleri ile motive etme güçlerinin kısıtlı olması da dikkate alınarak bolca ve cömertce takdir övgülerini kullanmalıdırlar. Yetenekli vali yardımcılarının iş doyumlarını yükseltmenin en önemli aracı, yaptıkları işlerin farkedilmesi ve takdir edilmesidir. Bu bağlamda ankete katılan vali yardımcılarının %38,32’sinin övülme-onore edilme ihtiyaçlarının üstleri olan valilerce karşılanmadığı anlaşılmaktadır.



**Tablo-4.39: Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	26	12,15	12,15
Memnun Değilim	56	26,17	38,32
Kararsızım	46	21,50	59,81
Memnunum	79	36,92	96,73
Çok Memnunum	7	3,27	100,00
Toplam	214	100	100,00
Yanıtız	0		

**Grafik-4.40: Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme****Grafik-4.41: Yapılan İş Karşılığında Takdir Edilme**

#### 4.11.2.3.20. Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi Bakımından

Vali yardımcılarının “Yaptıkları İş Karşılığında Duydukları Başarı Hissi” bakımından; ankete katılanların %59,1’i memnun iken, %27,2’si memnun olmadığını ve %13,6’sı kararsız olduğunu düşünmektedir.

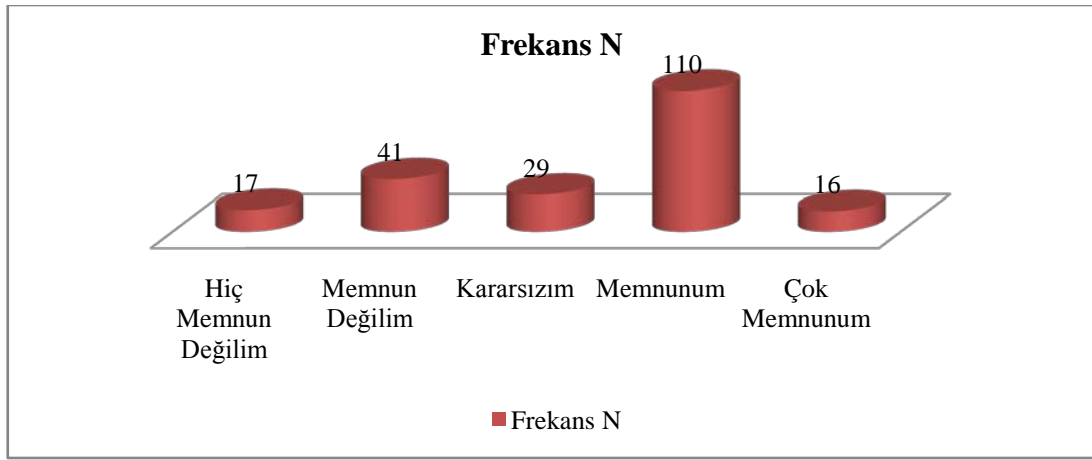
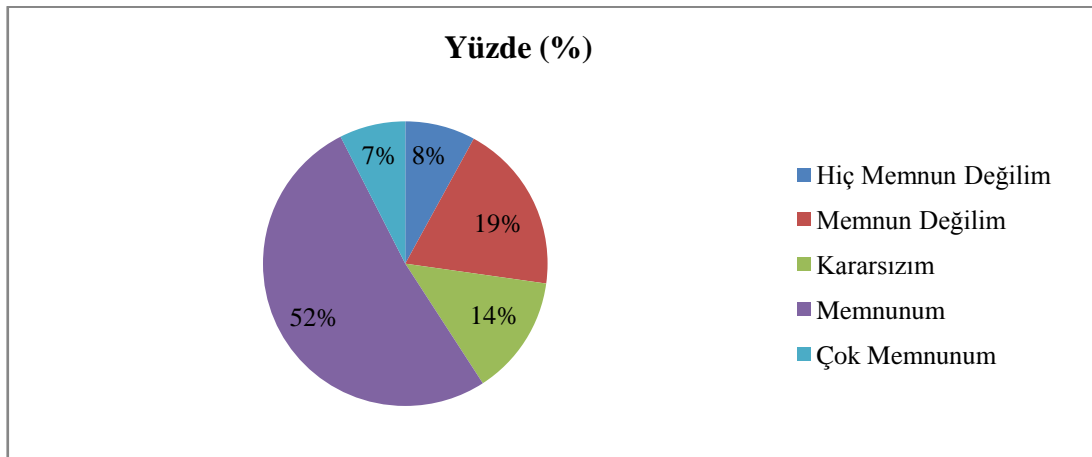
Vali yardımcılığı görevinin görev kimliği (task identity) boyutunu oluşturan “Yaptığım İş Karşılığında Duyduğum Başarı Hissi” parametresinin puanı (3,31) gibi iş doyumunu genel aritmetik ortalamasının üzerindedir.

Araştırmalar, iş tatmini ile başarı arasında olumlu bir ilişki olduğu yönünde tutarlı bulgular vermemektedir. İşinden tatmin olup başarılı olan iş görenler olduğu gibi; tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte, birçok yönetici iş görenlerinin işinden tatmin olmasını istiyor ve iş tatmini ile başarının arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna inanmaktadır (Aydemir ve Özkaya, 2003: 715). Çalışan Türk insanı için en baskın ihtiyacın başarıma ihtiyacı olduğu bulunmuştur (Demirci, 2003: 29). Ancak Mc Clelland’ın uluslararası karşılaştırmasında Türk yöneticilerinin başarı güdüsü yönünden en alt sırada yer aldığı belirtilmiştir (Tosun, 1975: 15). Bu bağlamda ankete katılanların %27,2’sinin başarı güdüsü ihtiyaçlarının giderilmediği görülmektedir.

Ayrıca bu parametreden memnun olan (%59,15) vali yardımcılarını gibi yöneticilerin kariyerlerinin geldiği noktada “başarmaktan” çok sosyal ilişkiler kurma ve ilerlemeye devam etme alternatifini tercih etmeleri beklenmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 48).

**Tablo-4.40: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi**

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
	N	(%)	(%)
Hiç Memnun Değilim	17	7,98	7,98
Memnun Değilim	41	19,25	27,23
Kararsızım	29	13,62	40,85
Memnunum	110	51,64	92,49
Çok Memnunum	16	7,51	100,00
Toplam	213	100	100,00
Yanıtız	1		

**Grafik-4.42: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi****Grafik-4.43: Yapılan İş Karşılığında Duyulan Başarı Hissi**

#### 4.11.3. Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi İle İşdoyumları Arasındaki Farklılıkların Tespit Edilmesine Yönelik Analiz Bulguları

Vali yardımcılarının iş tatmin düzeyi, demografik özelliklerine (kişilik tipi, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, mülki idare amiri olup olmama, eğitim düzeyi, görev yapılan bölge, yaş ve hizmet süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçlarına geçmeden önce, söz konusu analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler hakkında kısaca bilgi vermek gerekmektedir.

Farklılık analizlerinden t testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılan parametrik bir testtir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 158). Tek örneklem t testi (one-sample t-test),

bağımsız örneklem için t testi (independent-samples t-test) ve ilişkili ölçümler için t testi (paired-samples t test) olmak üzere üç farklı t testi alternatifi bulunmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 197-209).

T testi, yalnızca iki grup ortalamaları arasındaki farkların incelenmesi için uygundur. Ancak, uygulamada ikiden fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gerekebilir. Bu gibi durumlarda uygun analiz, varyans analizidir (Altunışık vd., 2005: 167). Varyans analizi (ANOVA-analysis of variance), iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Tek yönlü ANOVA en basit varyans analizidir (Antalyalı, 2005: 133). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekir. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmada en sık kullanılan testler ise, Tukey ve Scheffe'dir (Ural ve Kılıç, 2006: 215).

Aşağıda elde edilen veriler ışığında araştırmanın hipotezleri konu başlıkları haline getirilerek kanıtlandırılmaya çalışılmıştır.

#### 4.11.3.1. İş Doyumu Düzeyinin Kişilik Tipi Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu

Tablo-4.41'de vali yardımcılarının iş doyumu düzeyinin kişilik tipine göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.41: İş Doyumu Düzeylerinin Kişilik Tipine Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)**

Kişilik Tipi	n	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	P
A Tipi	171	3,0987	0,68	212	0,62	0,533
B Tipi	43	3,0237	0,81			

• **0,05 anlamlılık düzeyinde**  $p < 0,05$  ise, gruplar arasındaki fark anlamlıdır. Ancak, tablo-4.41'e bakıldığında  $p = 0,533$  olup,  $p > 0,05$ 'tir.

Ya da:

- Hesaplanan t değeri, teorik t değerinden büyük ( $t_{hes} > t_{teo}$ ) ise gruplar arasındaki fark anlamlıdır (Ural ve Kılıç, 2006: 204). Teorik t değeri, belirlenen (0,05) anlamlılık düzeyine ve serbestlik derecesine ( $n_1+n_2-2= 171+43-2=212$ ) karşılık gelen tablo değeri (bkz. t tablosu) 1,98 olarak bulunur. Ancak;  $t_{hes}$  (0,62) <  $t_{teo}$  (1,98) olur. Yani hesaplanan t değeri teorik t değerinden küçük olması nedeniyle gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı ifade edilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde; öncelikle  $p=0,533$  olup,  $p>0,05$  yani p değerinin 0,05'ten büyük olması, daha sonrasında ise, hesaplanan t değerinin teorik t değerinden küçük çıkması nedeniyle vali yardımcılarının iş doyumu, kişilik tipine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda  $H_1$  [Vali yardımcılarının iş tatmini, kişilik tipi (A tipi/B tipi) bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir] **ret edilmiştir**.  $H_0$  [Vali yardımcılarının iş tatmini, kişilik tipi (A tipi/B tipi) bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir] kabul edilmiştir.

Tözün vd. (2008)'ün yapmış olduğu çalışmada hekimlerin kişilik yapıları (A ve B tipi kişilik) ile genel iş doyumları puan ortalamaları arasında bir fark bulunamamıştır. Fisher (2001)'in bu konuyla ilgili muhasebe denetçileri üzerinde ve Tuna (2008)'nin banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu kişilik tipi (A ve B tipi kişilik) ile iş tatmini arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır (Tuna, 2008: 4). Dolayısıyla çalışmamız ile Tözün vd., Fisher ve Tuna'nın çalışması birbirini doğrular niteliktedir.

Günümüz çalışanlarının bireyselliği, son derece güçlüdür. Bu bağlamda “karmaşık insan” olarak nitelendirilebilecek vali yardımcılarının, aynı tip kişilikte olmaması, iş tatmini alt boyutlarına verdikleri önemlerin farklılığı ve çok farklı kişisel özellikleri olan bunların, işe yaklaşımlarının (tutumlarının) arasında uyumun olmaması beklenen bir durumdur.

A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin iş doyumlarının daha düşük olması beklenen bir durumdur (Tözün vd. 2008: 381). Ancak çalışmamızda, vali yardımcılarının iş tatmin düzey ortalamalarına bakıldığında; A tipi kişiliğe sahip olanların iş tatmin ortalamalarının (3,098), B tipi kişiliğe sahip olanların ortalamalarından (3,023) yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.11.3.2. İş Doyumunu Düzeyinin Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu

Tablo-4.42’de vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.42: İş Doyumunu Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)**

Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	P
Kadın	5	3,1749	0,35	210	0,30	0,761
Erkek	207	3,0778	0,70			

Tablo-4.42’de görüldüğü üzere p (0,761) katsayısı, 0,05’ten büyük olduğu için, vali yardımcılarının iş doyumunun, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farklılığın anlamlı çıkmamasında, kadın grubunda olanların sayısının (n) 5 olması da etkili olmuş olabilir. Çünkü n sayısının en az 30 olması yönünde genel kabul görmüş bir görüş bulunmaktadır. Bu bulguya dayanarak  $H_2$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**.  $H_0$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir) **kabul edilmiştir**. Bununla birlikte sonuçlar incelendiğinde bayan vali yardımcılarının iş tatmin düzeylerinin, erkeklere oranla yüksek çıktığı görülmektedir.

#### 4.11.3.3. İş Doyumunu Düzeyinin Medeni Durum Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu

Tablo-4.43’te vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin, medeni duruma göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.43: İş Doyumu Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)**

Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	P
Evli	208	3,1019	0,68	210	1,153	0,250
Bekar	4	2,7000	1,02			

Tablo-4.43’de görüldüğü üzere p (0,250) katsayısı, 0,05’ten büyük olduğu için, vali yardımcılarının iş doyumu, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Farklılığın anlamlı çıkmamasında, bekâr grubunda olanların sayısının(n) 4 olması da etkili olmuş olabilir. Bu bulguya dayanarak,  $H_3$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **red edilmiştir**.  $H_0$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir) kabul edilmiştir.

#### 4.11.3.4. İş Doyumu Düzeyinin Çocuk Sahibi Olma Durumu Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu

Tablo-4.44’te vali yardımcılarının iş doyumu düzeyinin çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.44: İş Doyumu Düzeylerinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)**

Çocuk Sahibi	n	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	P
Çocuğu Var	199	3,1053	0,68	211	1,636	0,103
Çocuğu Yok	14	2,7881	0,91			

Tablo-4.44’e göre p (0,103) katsayısı, 0,05’ten büyük olması nedeniyle, vali yardımcılarının iş doyumu, çocuk sahibi olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Farklılığın anlamlı çıkmamasında, çocuğu yok grubunda olanların sayısının (n) 14 olması da etkili

olmuş olabilir. Bu bulguya dayanarak  $H_4$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sahibi olma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**.  $H_0$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sahibi olma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir) kabul edilmiştir.

#### 4.11.3.5. İş Doyumunu Düzeyinin 1. Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumu Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Sonucu

Tablo-4.45'te vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin mülki idare amiri olma durumuna göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.45: İş Doyumu Düzeylerinin 1. Sınıf Mülki İdare Amiri Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması (t testi sonuçları)**

Mülki İdare Amiri	n	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	P
Evet	173	3,0656	0,70	212	0,770	0,442
Hayır	41	3,1596	0,70			

Tablo-4.45'e göre p (0,442) katsayısı, 0,05'ten büyük olması nedeniyle, vali yardımcılarının iş doyumunu, 1. Sınıf mülki idare amiri olma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur. Bu sonuçtan hareketle  $H_5$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, mülki idare amiri olup olmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**.  $H_0$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, 1. sınıf mülki idare amiri olup olmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir) kabul edilmiştir.

Oshagbemi (1997) yaptığı çalışmada, unvanlı ve iyi maaş alan çalışanlar, unvansız ve görece düşük unvanlı gruba göre işlerinden daha fazla doyum sağladığını belirtmiştir (Sun, 2002: 40). Ayrıca "iktidar mesafesi" düzeyi yüksek olan (unvanın sağladığı sosyal konum, prestij ve haklar açısından eşitsizliklerin olduğu kültürel yapı) Türkiye'de bu unvanın, teorik olarak iş doyumuna etkisi pozitif olması bekleniyordu. Ancak araştırmamızda, 1. sınıf mülki idare amirliği unvanı yüksek ücret artışına neden olmasına rağmen, bu unvana sahip olmayanların iş doyumununun daha yüksek çıkması dikkat çekmektedir.



#### 4.11.3.6. İş Doyumunu Düzeyinin Eğitim Durumu Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.46 ve 4.47’de vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.46: Bağımsız Örneklemeler (eğitim düzeyi) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	P
Genel	212	105,114		1,965	0,143
Gruplararası	2	1,931	0,966		
Gruplarıçi	210	103,183	0,491		

**Tablo-4.47: Gruplara (eğitim düzeyi) İlişkin İstatistikler**

Eğitim Düzeyi	N	Ortalama	s.s.
<i>Lisans</i>	169	3,1326	0,66174
<i>Yüksek Lisans</i>	35	2,8996	0,88554
<i>Doktora</i>	9	2,8889	0,60765
Toplam	213	3,0840	0,70415

Tablo-4.46’deki sonuçlara göre,  $H_6$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, eğitim durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı eğitim düzeyine sahip vali yardımcılar arasında iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumunu, eğitim düzeyine göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,965$ ;  $p=0,143 > 0,05$ ). Dolayısıyla  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1981: 193). Genel beklenti vali yardımcılarının eğitim düzeyi yükseldikçe tatmininin artmasıdır. Çünkü daha yüksek eğitim düzeyi, yüksek terfi ve yüksek ücret anlamına gelirken, bu durum çoğu zaman kamu yönetiminde gerçekleşmemektedir. Yüksek beklenti ve terfilerin

gerçekleşmemesi eğitim düzeyi yükseldikçe vali yardımcılarında iş doyumunu azaltmakta olduğu görülmektedir.

#### 4.11.3.7. İş Doyumu Düzeyinin Doğum Yeri Bölgesi Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.48 ve 4.49’da vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin görev yapılan bölgeye göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.48: Bağımsız Örneklem (Doğum Yeri Bölgesi) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	209	104,232		1,067	0,384
Gruplararası	6	3,185	0,531		
Gruplarıçi	203	101,047	0,498		

**Tablo-4.49: Gruplara (Doğum Yeri Bölgesi) İlişkin İstatistikler**

Coğrafi Bölge	N	Ortalama	s.s.
Maramara	34	3,1355	0,57397
Ege	30	3,0636	0,86560
Akdeniz	34	3,3169	0,65446
İç Anadolu	38	2,9756	0,75137
Karadeniz	41	2,9757	0,78949
Doğu Anadolu	16	3,1726	0,55938
Güneydoğu Anadolu	17	2,9796	0,48723
Toplam	210	3,0847	0,70620

Tablo-4.48’deki sonuçlara göre,  $H_7$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, Doğum Yeri Bölgesi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı coğrafi bölgelerde doğan vali yardımcılarında iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifade ile, vali yardımcılarının iş doyumunu, doğum yeri olan coğrafi bölgeye göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,067$ ;  $p=0,384 > 0,05$ ). Bu nedenle  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında, anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit

etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir.

#### 4.11.3.8. İş Doyumu Düzeyinin Yaş Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.50 ve 4.51’de, vali yardımcılarının iş doyumu düzeyinin yaş grubuna göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.50: Bağımsız Örneklem (Yaş) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	210	102,362		1,916	0,128
Gruplararası	3	2,766	0,922		
Gruplarıçi	207	99,596	0,481		

**Tablo-4.51: Gruplara (Yaş) İlişkin İstatistikler**

Yaş Grubu	N	Ortalama	s.s.
30-40 yaş arası	43	3,1778	0,69611
41-50 yaş arası	59	3,0115	0,64062
51-60 yaş arası	98	3,1354	0,71399
61 yaş ve üzeri	11	2,6773	0,77407
Toplam	211	3,0855	0,69817

Tablo-4.50’deki sonuçlara göre,  $H_8$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı yaş gruplarındaki vali yardımcılar arasında, iş doyumu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumu, yaş grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,916$ ;  $p=0,128 > 0,05$ ) Dolayısıyla  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir. Yapılan çeşitli araştırmalarda genel olarak yaş arttıkça artan deneyimin uyumu sağlaması nedeniyle doyum artmaktadır. Baysan (1981)’a göre çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça (bu da zamanla olur)

iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Ancak bizim çalışmamızda yaş arttıkça azalan bir iş doyumunu söz konusudur.

#### 4.11.3.9. İş Doyumu Düzeyinin Hizmet Süresi Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.52 ve 4.53'te, vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin hizmet süresine göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.52: Bağımsız Örneklemeler (Hizmet Süresi) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	212	104,183		0,138	0,968
Gruplararası	4	0,276	0,069		
Gruplarıçi	208	103,907	0,500		

**Tablo-4.53: Gruplara (Hizmet Süresi) İlişkin İstatistikler**

Hizmet Süresi	N	Ortalama	s.s.
6-10 yıl arası	35	3,1527	0,73494
11-15 yıl arası	7	3,0500	0,42032
16-20 yıl arası	21	3,0214	0,74453
21-25 yıl arası	38	3,0762	0,60923
26 yıl ve üzeri	112	3,0696	0,73315
Toplam	213	3,0791	0,70102

Tablo-4.52'deki sonuçlara göre,  $H_0$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, hizmet süresi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı hizmet süresi vali yardımcılarında iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumunu, kıdemlerine göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $F=0,138$ ;  $p=0,968 > 0,05$ ) Bu sonuca göre,  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına, tablolarda yer verilmemiştir. Çalışanların hizmet süresi arttıkça iş doyumlarının artması beklenen bir durum olmasına karşılık

bizim sonucumuzun beklenenin aksi yönde olması, Sevimli ve İşcan (2005) 'ın bildirdikleri gibi, mesleğin ilk yıllarında beklentilerin ve umutların yüksek olmasıyla ilişkili olabilir. Yapılan işte geçilen süre ile beklentilerin karşılanmaması zamanla iş doyumunda düşüşe neden olabilmektedir.

#### 4.11.3.10. İş Doyumu Düzeyinin Çocuk Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.54 ve 4.55'te vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin çocuk sayısına göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.54: Bağımsız Örneklemeler (Çocuk Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	198	92,997		0,759	0,553
Gruplararası	4	1,433	0,358		
Gruplariçi	194	91,564	0,472		

**Tablo-4.55: Gruplara (Çocuk Sayısı) İlişkin İstatistikler**

Çocuk Sayısı	N	Ortalama	s.s.
1 çocuk	39	3,2174	0,74994
2 çocuk	122	3,0410	0,67383
3 çocuk	31	3,1862	0,68081
4 çocuk	5	3,3200	0,58052
5 çocuk ve daha fazla	2	3,0500	0,00000
Toplam	199	3,1053	0,68533

Tablo-4.54'teki sonuçlara göre,  $H_{10}$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı çocuk sayısına sahip gruplarındaki vali yardımcılar arasında iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumunu, çocuk sayısı grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,759$ ;  $p=0,553 > 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir.

#### 4.11.3.11. İş Doyumu Düzeyinin Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.56 ve 4.57’de vali yardımcılarının iş doyumu düzeyinin yapılan vali yardımcılığı sayısına göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.56: Bağımsız Örneklemeler (Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı) için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	211	104,833		0,201	0,962
Gruplararası <sub>1</sub>	5	0,509	0,102		
Gruplarıçi	206	104,324	0,506		

**Tablo-4.57: Gruplara (Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı) İlişkin İstatistikler**

Yapılan Vali Yardımcılığı Sayısı	N	Ortalama	s.s.
1	55	3,0415	0,65227
2	53	3,0434	0,69172
3	48	3,0995	0,74869
4	29	3,1796	0,71022
5	16	3,1067	0,84163
6 ve üzeri	11	3,1425	0,73310
Toplam	212	3,0841	0,70487

Tablo-4.56’daki sonuçlara göre,  $H_{11}$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, yapılan vali yardımcılığı sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı yapılan vali yardımcılığı sayısı gruplarındaki vali yardımcılarında iş doyumu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumu, yapılan vali yardımcılığı sayısı grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,201$ ;  $p=0,962 > 0,05$ ). Bu sonuca göre

$H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir. Vali yardımcılığı görevini ilk defa yapanlar, kaymakamlık görevinden ilk kez ayrılmışlardır. Bu onlarda uyum ve stres sorunlarını beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı ilk kez vali yardımcılığı yapanlarda iş doyumunu en düşük olmaktadır.

#### 4.11.3.12. İş Doyumu Düzeyinin Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.58 ve 4.59'da vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısına göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.58: Bağımsız Örneklemeler (Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	212	103,510		1,691	0,113
Gruplararası	7	5,651	0,807		
Gruplarıçi	205	97,859	0,477		

**Tablo-4.59: Gruplara (Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı) İlişkin İstatistikler**

Görev Yapılan İlin Vali Yardımcısı Sayısı	N	Ortalama	s.s.
1	4	2,3833	0,74870
2	25	2,9444	0,61783
3	35	2,9416	0,70836
4	37	3,3192	0,62081
5	23	3,0207	0,60979
6	18	3,0041	0,84523
7	15	3,1233	0,82740
8 ve üzeri	56	3,1469	0,68981
Toplam	213	3,0776	0,69875

Tablo-4.58'deki sonuçlara göre,  $H_{12}$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı gruplarındaki vali yardımcılarında iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumunu, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,691$ ;  $p=0,113 > 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir. Görev yapılan ildeki vali yardımcılığı kadrosu 1,2,3 olan illerde ilk defa vali yardımcılığı görevine atanan kaymakamlar tarafından işgal edilmektedir. Bu onlarda uyumsuzluk ve stres düzeyinin artmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak iş doyumları daha düşük olmaktadır.

#### 4.11.3.13. İş Doyumu Düzeyinin Görev Yapılan İlin Sınıfı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.60 ve 4.61'de vali yardımcılarının iş doyumunu düzeyinin görev yapılan ilin sınıfına göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.60: Bağımsız Örneklemeler (Görev Yapılan İlin Sınıfı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	207	102,948		1,271	0,285
Gruplararası	3	1,889	0,630		
Gruplarıçi	204	101,059	0,495		



**Tablo-4.61: Gruplara (Görev Yapılan İlin Sınıfı) İlişkin İstatistikler**

Görev Yapılan İlin Sınıfı	N	Ortalama	s.s.
1. Sınıf	122	3,1106	0,68290
2. Sınıf	47	3,0431	0,77165
3. Sınıf	16	3,1962	0,67861
4. Sınıf	23	2,8233	0,68531
Toplam	208	3,0701	0,70522

Tablo-4.60'daki sonuçlara göre,  $H_{13}$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin sınıfı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı görev yapılan ilin sınıfı gruplarındaki vali yardımcılar arasında iş doyumu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumu, görev yapılan ilin sınıfı grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,271$ ;  $p=0,285 > 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir.

#### 4.11.3.14. İş Doymu Düzeyinin Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu

Tablo-4.62 ve 4.63'te vali yardımcılarının iş doyumu düzeyinin eşin gelir getirici bir işte çalışma durumuna göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.62: Bağımsız Örneklemeler (Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	206	99,364		0,247	0,782
Gruplararası	2	0,240	0,120		
Gruplarıçi	204	99,125	0,486		

**Tablo-4.63: Gruplara (Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu) İlişkin İstatistikler**

Eşin Gelir Getirici Bir İşte Çalışma Durumu	N	Ortalama	s.s.
<i>Çalışıyor</i>	85	3,0511	0,67231
<i>Çalışmıyor</i>	73	3,1228	0,69074
<i>Emekli</i>	49	3,1160	0,74727
Toplam	207	3,0917	0,69452

Tablo-4.62'deki sonuçlara göre,  $H_{14}$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, eşin gelir getirici bir işte çalışma durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Eşin gelir getirici bir işte çalışma durumunun farklı gruplarındaki vali yardımcılarında iş doyum puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumunu, eşin gelir getirici bir işte çalışma durumu grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,247$ ;  $p=0,782 > 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir.

Vali yardımcılarının eşinin çalışması ailenin gelirini arttırarak iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmüş ancak çalışmamızda genel iş doyum ortalama açısından eşi çalışanlar ile eşi çalışmayanlar arasında görüldüğü gibi anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Yavuz Yılmaz ve arkadaşları yaptıkları çalışmada da benzer sonuç elde edilmiştir (Tözün vd. 2008: 381).

#### **4.11.3.15. İş Doyumu Düzeyinin Alınan Toplam Takdirname Sayısı Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA (F Testi) Testi Sonucu**

Tablo-4.64 ve 4.65'te vali yardımcılarının iş doyum düzeyinin alınan toplam takdirname sayısına göre karşılaştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo-4.64: Bağımsız Örneklemeler (Alınan Toplam Takdirname Sayısı) için Tek-Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	s.d.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F	p
Genel	212	105,074		1,361	0,240
Gruplararası	5	3,344	0,669		
Gruplarıçi	207	101,730	0,491		

**Tablo-4.65: Gruplara (Alınan Toplam Takdirname Sayısı) İlişkin İstatistikler**

Alınan Toplam Takdirname Sayısı	N	Ortalama	s.s.
<i>Hiç</i>	24	2,9505	0,67311
<i>1</i>	19	3,1001	0,65094
<i>2</i>	20	3,1200	0,70681
<i>3</i>	28	2,8456	0,80675
<i>4</i>	22	2,9932	0,68021
<i>5 ve üstü</i>	100	3,1895	0,68829
Toplam	213	3,0826	0,70401

Tablo-4.64'teki sonuçlara göre,  $H_{15}$  (Vali yardımcılarının iş tatmini, alınan toplam takdirname sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir) **reddedilmiştir**. Farklı toplam takdirname sayısına sahip gruplardaki vali yardımcılar arasında iş doyumu puanları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir diğer ifadeyle, vali yardımcılarının iş doyumu, alınan toplam takdirname sayısı grubuna göre **0,05 anlamlılık düzeyinde** istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,361$ ;  $p=0,240 > 0,05$ ). Bu sonuca göre  $H_0$  kabul edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi sonuçlarına tablolarda yer verilmemiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye'deki vali yardımcılarında, iş doyumunun kişilik tipi (A tipi / B tipi), yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim düzeyi, çalışma süresi, görev yapılan coğrafi bölge gibi demografik özellikler açısından iş doyumunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, 15 (on beş) hipotez geliştirilmiş ve yapılan farklılık analizleri sonucunda:

- Vali yardımcılarının iş tatmini, kişilik tipi (A tipi/B tipi) bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, medeni durum bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, çocuk sahibi olup olmama durumu bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, 1. sınıf mülki idare amiri olup olmama bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, eğitim düzeyleri bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, doğum yeri bölgesi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, yaş bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, mülki idaredeki hizmet süresi bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, kendi geçimini sağlayabilen (SGK'lı) çocuk sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, yapılan vali yardımcılığı görevi sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin vali yardımcısı sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,

- Vali yardımcılarının iş tatmini, görev yapılan ilin sınıfı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, eşin gelir getirici bir işte çalışması bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,
- Vali yardımcılarının iş tatmini, alınan takdirname sayısı bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olup 15 (on beş) hipotezin de sıfır hipotezleri kabul edilmiştir.

Vali yardımcılarının iş doyumunu ile ilgili 20 önermenin aritmetik ortalamalarının sıralamalarına göre yapılan değerlendirmede ise; iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu önermelerden 1. sırada “toplumda ‘saygın bir kişi’ olma şansını bana vermesi bakımından”, 2. sırada “başkaları için bir şeyler yapabileme imkânına sahip olmam bakımından”, 3. sırada “kişilere ne yapacaklarını söyleme imkanına sahip olma bakımından” yer aldığı tespit edilmiştir. Vali yardımcılığı mesleğinin toplum içerisinde sahip olduğu saygınlığın, katılımcılar açısından iş doyumunda önemli düzeyde etkili olduğunu söyleyebiliriz. İş doyum düzeyinin düşük olduğu önermeler ise 20. sıra ile en düşük “bağımsız çalışabilme imkânı olması bakımından”, 19. sırada “kendi kararlarımı uygulama özgürlüğünü bana vermesi bakımından” 18. sırada ise “işimde yükselme olanağının olması bakımından” olarak tespit edilmiştir. İş doyumunun düşük olduğu bu önermeler vali yardımcılarını motive edip tatmin sağlayan etmenlerdir. Bu parametrelerdeki düşük değerler, vali yardımcılarının bu etmenlerle ilgili doyum sağlamadıklarını gösterir. Dolayısıyla, vali yardımcılarını teşvik etmek için bağımsızlık, yaratıcılık ve yükselme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçlarının tatminine yönelmek gerekir.

Kamu sektörünün önemli ve üst düzeyinde görev yapan vali yardımcılarının iş doyumlarının artırılabilmesi ve insan kaynaklarından en etkin ve verimli bir şekilde yararlanılabilmesi için aşağıdaki analizler yapılabilir ve öneriler sunulabilir:

■ Çalışmamızın vali yardımcılarının demografik özellikler açısından iş tatmini düzeyinde farklılıklar olup olmadığını, hangi faktörlerdeki iş tatmin düzeyinin daha yüksek/düşük olduğunu ortaya koyması açısından önemli bulgular sağladığı düşünülebilir. Konuyla ilgili özellikle Mülki İdare Sınıfı çalışanları üzerinde Kişilik-İş Doyumu ile ilgili başka bir çalışma olmaması araştırma

sonuçlarının başka araştırmalarla karşılaştırılmasına olanak vermemiştir. Ancak bu çalışmanın ilk olması nedeni ile literatüre yapacağı katkı önemlidir.

Daha sonra yapılacak araştırmalar (further research) açısından, vali yardımcılarında, sadece iş tatmini değil de motivasyon artırıcı diğer örgütsel davranış konuları da dahil edilerek, verimliliği artırmada etkili olan faktörleri bir bütün olarak anlamak daha yararlı olacaktır. Bu noktada, Bakanlık rutin bir şekilde belirli zamanlarda vali yardımcılarının isteklerini ve genel bakanlık atmosferini (örgüt iklimini) öğrenmek için anketler yapmalı veya yaptırmalıdır. Demokratik, rahat ve ılıman bir organizasyon iklimi için çalışanlara düzenli aralıklarla anket uygulanıp görüş ve önerilerinin alınması, vali yardımcılarının rahatsızlık duyduğu konular ve çözüm yolları hakkında fikirlerine başvurulması önemsenmelidir.

İş tatmini dinamik bir olgudur. Valiler ve Bakanlık, Mülki İdare Amiri iş tatminlerini bir kez sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutmamalıdır. İş tatmini hızla elde edilebildiği gibi hızla hatta daha hızlı biçimde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bakanlık çalışanlarının iş tatminsizliğinin sonucu olan düşük verimlilik, disiplinsizlik sorunları, bireysel ve yönetsel atalet gibi sorunlarına çözüm bulmak için tatminsizliğe çözüm üretecek bilimsel araştırmalar yaptırmalıdır. Personel Genel Müdürlüğu vali yardımcılarının mevcut iş memnuniyetlerinin ölçümlerinde profesyonelliğin sağlanması açısından üçüncü kişilerden hizmet satın alma yöntemi (outsourcing) ile yararlanmalıdır. Çünkü çalışanlar üçüncü kişilere (mülki idare ve bakanlık dışından) güven duydukları sürece memnuniyetlerini veya memnuniyetsizliklerini daha rahat dile getirebileceklerdir. Sonraki yıllarda aynı ölçümler tekrarlanarak memnuniyet gelişim ve değişimi objektif olarak izlenmelidir. Ölçülen memnuniyet düzeylerini yükseltmek yönünde hedefler koymalı, hedef ve sonuçları hem vali yardımcılarını ile hem de kamuoyuyla paylaşılmalıdır. Bu tür araştırmaların maliyeti şirketin çalışan sayısına göre 3 ile 10 bin dolar arasında değişmektedir (Keser, 2006: 131).

Ayrıca İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğu, her düzeydeki çalışanlarının iş doyumunu – memnuniyeti araştırmaları ile çalışanlarının doyum etkenlerini saptamalıdır. Bu etkenler vali yardımcılarının görevlerinde ne aradıklarını, niçin çalıştıkları sorusuna yanıt verecektir. İş doyumunu etkenlerinin belirlenmesi, Personel Genel Müdürlüğünün vali yardımcılarının doyumunu

sağlamak amacı ile yapacağı düzenlemelere yol gösterebilecektir. Örneğin hangi etkenlerin doyurulduğunu görerek, tatmin edilemeyen etkenlere yönelik önlemler alınabilecektir. Araştırmamızda vali yardımcılarının saygınlık – prestij, sosyal hizmet, arkadaşlık ilişkisi, biçimsel yetki ihtiyaçlarının giderilmekle beraber yaratıcılık, özerklik, yükselme ihtiyaçlarının karşılanmadığı görülmüştür.

■ Araştırmamızda iş tatminsizliği yaşayan vali yardımcılarının oranı %34'tür. Bunların iş tatminsizliği sürekli bir hal aldığına, yoğun bir stres tepkisinin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Tip A davranışı birçok araştırma tarafından stresin kaynağı olarak tespit edilmiştir. Beklentilerinin karşılanmaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği vali yardımcılarında davranış bozuklukları yaratacaktır. İş tatminsizliği ve örgütsel stres vali yardımcılarının ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz etkileyip, organik ve biyolojik bir nedeni bulunmayan mide ağrıları, kalp rahatsızlıkları (kriz ve çarpıntılar), yüksek ve düşük tansiyon, migren gibi birçok hastalıklara yol açıp yaşam kalitesini bozabilmektedir.

Vali yardımcılarında aşırı A tipi davranış sergileyenlerin, çalışma ortamlarında karşı karşıya kalabilecekleri kişisel tehlikeler ve sağlık tehlikelerine karşı düzenli olarak bilgilendirmeleri Bakanlıkça yapılmalıdır. Vali yardımcılarının yüksek stresten kaynaklanan riskleri bu yöntemle azaltılabilir. Bunun için hizmet içi eğitim faaliyetleri ile vali yardımcılarında olumlu kişilik özelliklerini kazandıracak eğitimler verilebilir. Örneğin, A tipi kişilere bireysel ve örgütsel stresle mücadele teknikleri kazandırılmalıdır.

■ İş tatmini elde edebilecekleri özellik ve yetenekleri geliştirmenin, önemli ölçüde analitik ve sosyal zekâ ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Mülki İdare amirleri bilimsel psikoteknik testler sonucunda analitik ve sosyal zekâ boyutlarına ve yeteneklerine uygun kademelerde görevlendirmelidir.

Vali yardımcılığı görevinin büyük bir oranını “rutin evrakları imzalamak veya havale etmek” oluşturur. *İşin zorluk derecesi* çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. Bir Mülki İdare Amirinin zekâ ve yetenekleri “günümüzdeki vali yardımcılığı görevinin” gerektirdiği kapasitenin üstündedir. “Rutin evrakları imzalamak veya havale etme” işini yapmak için çok büyük yeteneklere ve zekaya gerek yoktur. Monoton işlerin az zeki olanlara daha uygun geldiği, bu konuda yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Çalışanların zeka

düzeyleri arttıkça monotonluğa daha duyarlı oldukları gözlemlenmiştir (Silah, 2005a: 191). Dolayısıyla, vali yardımcılarının, işini küçümsemesine, motivasyonunu kaybetmesine ve iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Çalışanların başarılarını, farklılıklarını, yaratıcı zekalarını gösterme eğilimleri vardır. Mevcut durumuyla vali yardımcılığı yapılanmasında bu eğilimi gerçekleştirmek mümkün gözükmemektedir.

■ A tipi kişilik tipinde olan (%79,9) vali yardımcılarının hırs ve başarıya inanma duygusu ağırlıkta olduğundan daha hızlı daha iyi olma isteği, gayretli ve sıkı çalışma özelliklerinden dolayı vali yardımcılarının atama terfilerinde bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Bunların üstünlük ve farklı olma özelliklerinden dolayı diğer çalışanlar üzerindeki hâkimiyet duygusu belirgin olacaktır. Bu duygunun “yapıcı rekabet” yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Prestij ve statü açısından beklentileri olan, farklı olmayı isteyen A tipi davranış gösteren vali yardımcılarının farklılık duygusunu ortaya çıkarmak için uygun ortam ve araçlar yaratılabilir. Bireysel sorumluluk alma duygusu ve başarı güdüsü yüksek olan bu kişiliklerden yararlanmak için farklı projelere atamak, özel görevler vermek, iş zenginleştirmek, işin sorumluluğunu vermek gibi bireysel sorumlulukların ön plana çıkarıldığı ortamlar gündeme getirilebilir.

“A tipi davranış modeli”nin özelliklerine sahip ve örneklemin %79,9’unu oluşturan vali yardımcılarının bu kişilik özelliği, genetik olarak doğuştan veya mesleklerinin ilk yıllarındaki kaymakamlık görevleri sırasındaki yüksek rekabet nedeniyle sonradan öğrenilmiş ve kazanılmış “bir sonuçtur”.Araştırmamızda %79,9 gibi yüksek bir oranda A tipi vali yardımcısı çıkması sonradan öğrenilmiş ve kazanılmış bir davranış olgusuna işaret edebilir. Her vali yardımcısı en az 6 yıl “kaymakam” olarak görev yapmıştır. Kaymakamlık görevi nispeten çevre üzerinde kontrol isteği yüksek, başarı ve hırs ihtiyaçlarının olduğu rekabetçiliğe yönelik bir görevdir. Bu bağlamda, İl valileri, yardımcılar arasında iş bölümü yaparken A tipi vali yardımcılara daha zor ve büyük hedefler içeren görevler vermelidir.

A tipi davranış görüntüsüne sahip vali yardımcılarının, başarı güduları ve kendilerine duydukları saygı yüksektir. Bundan dolayı B tiplerine göre daha yüksek performans göstermeleri beklenir. A tipi vali yardımcısı çok hızlı çalışıp, çok çalışmaktan çok az şikâyetçi olurlar. Bu noktada, Türkiye gibi gelişmekte olan toplumlarda bir şeyler yapmak için adeta kendi kendini yiyip bitiren yarışmacı-



rekabetçi – başarı güdüsü ve içsel motivasyonu yüksek A tipi davranış örüntüsüne sahip olan vali yardımcılarını büyük bir değerdir. Bu özellikler yoktan var edilemez. Personel Genel Müdürlüğü sonradan kazandırılmayacak olan “yetenekli ve yüksek başarı güdüsü olan kişileri” keşfedecek güvenilir yöntem ve araçlar kullanılmalıdır. Bakanlık, Mülki İdare Amiri sınıfı içindeki bütün görevler için gereken kişilik özelliklerinden kaynaklanan doğal yeteneklerin neler olduğunu tespit etmeli ve bakanlığın tercih edeceği seçme sistemi bu kişisel özelliklere en fazla sahip olan adayları, bakanlığa kazandırmalıdır.

■ Hijyen faktörleri düzeltilerek vali yardımcılarını güdülemek mümkün değildir. Yükseltelen ücretler, tahsis edilen araçlar, lojmanlar, yalnız ve tek başına vali yardımcılarını memnun etmeye yetmemektedir. Yalnızca memnuniyetsizliklerini önleyebilecektir. Başka bir deyişle, memnuniyetsizlik ve memnuniyet arasındaki nötr durumda olacaklardır. Araştırmamızda %15,89’u kararsız, %16 orta düzeyde iş doyumunu söz konusudur. Buna göre kararsız ve orta düzeyde iş doyumunu nötr bir durum olarak kabul edebiliriz. Bu vali yardımcılarını, nötr durumdan pozitif noktaya çekmek için takdir edilme fırsatı, başarıma, ilerleme fırsatı ve şevk veren zenginleştirilmiş işler güdüleyici olabilir. Vali yardımcılarında 1. Sınıf Mülki İdare Amiri unvanı verildiğinde veya il valisi tarafından standartlara uygun taşıt, lojman, demirbaş temin edilip de, performans nedeni olan “güdüleyici – özendirici” faktörler (kendini gerçekleştirme ve saygı ihtiyaçları) dikkate alınmadığında ve sonucunda vali yardımcılarının memnuniyetsizliği devam ettiğinde; il valilerinde ve bakanlık yetkililerinde hayal kırıklığı oluşmaktadır. Hijyen etmenleri sağlandıktan sonra (ki araştırmamızda “kurum politikaları” etmeni hariç, bunun sağlandığı nispeten tespit edilmiştir) vali yardımcılarını güdülemek için İçişleri Bakanlığının bunlar üzerinde ısrar etmek yerine başarı, tanınma, gelişme gibi ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Yapılması gereken bu bilimsel veriler ışığında vali yardımcılığını güçlendirmek (empowerment) ve vali yardımcılığı görevini cazip bir görev haline getirmektir. Dikkat edilmesi gereken %48 oranındaki yüksek tatmin sağlayan vali yardımcılarının iş tatmini verimli çalışmalarını garantilemese de, %35 oranındaki vali yardımcılarının düşük iş doyumunu, iş verimliliklerini düşüreceği bilinmelidir.

Araştırmada 20 alt boyut arasında iş doyum düzeyleri diğerlerine kıyasla düşük olan ve iş tatminsizliğinin yaşandığı belirlenen faktörlerden olan:

- Özerklik (kendi kararlarını uygulama özgürlüğü)
- Bağımsızlık (bağımsız çalışabilme imkanı)
- İlerleme (görevinde yükselme)
- Yaratıcılık (görevlerini yaparken vali yardımcılarının kendi yöntemlerini kullanabilme)
- Kurum politikaları
- Takdir (yapılan iyi bir iş sonrası takdir edilme) boyutu ile ilgili Bakanlığın ve il valilerinin önlem alması uygun olacaktır.

Herzberg kuramının valiler için verdiği mesaj oldukça açıktır. Bir örgütte hijyen koşullarının arzulanan düzeyde bulunması, vali yardımcılarını tatminsizliğini ortadan kaldıracak; fakat vali yardımcılarını yüksek düzeyde performans ortaya koymaları için motive etmeye yetmeyecektir. Öte yandan, işin doğası (bağımsızlık, özerklik, yaratıcılık), tanınma, inisiyatif kullanma ve kişisel gelişme fırsatları oldukça güçlü motivatörler olup, vali yardımcılarını yüksek tatmin sağlamaya ve üst düzeyde başarı göstermeye yöneltebilecektir. Buna göre valilere düşen görevin; örgütte yeterli düzeyde hijyen kurallarını sağlamak suretiyle tatminsizlik yaratan durumları ortadan kaldırmak ve yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edici motivatörleri devreye sokarak vali yardımcılarını en üst düzeyde iş başarısını sağlayabilecekleri şekilde motive etmek olduğu söylenebilir.

İş doyumu, güdülenmenin gerçekleşmesinden doğar ve yeni doyum kaynakları diğer güdülerini üretir. Buna göre hijyen etmenlerinde doyuma ulaşan vali yardımcılarını “kendini gerçekleştirme” gibi motive edici etkenleri devreye sokmak gerekir. Unutulmamalıdır ki, hijyen etmenlerinde doyuma ulaşan vali yardımcılarını, motive olmayabilirler. Çünkü hijyen faktörlerinin işe ilişkin davranışlarda ve performansta sadece kısa süreli bir değişiklik yarattığı ve hemen bir önceki düzeye geri döndüğü saptanmıştır.

Ülkenin toplumsal değişiminin hızına, niteliğine ve ölçüsüne etki eden kurumların başında, Mülki İdare Amiri gelmektedir. Ülkenin kalkınması için gerekli olan nitelikli insan gücünün varlığı çok önemlidir. Ülkenin kalkınmasının gerçekleştirebilmesi ise görevini severek yapan bir kadro ile mümkün olabilir. Güdülenme ortamının sağlanmadığı bir çalışma ortamında amaçlara beklenen

düzyeyde ulaşılamayacağı ve uzun dönemde toplumun bundan zarar göreceği söylenebilir.

İl valisinin mesleki açıdan yeterli olması, işyerinde fiziki koşulların, kişilerarası ilişkilerin, il valisinin yönetim tarzının, ücretlerin ve vali yardımcılarının çalışma koşullarını kapsayan lojman veya binek taşıtlarının iyi ve kaliteli olması, birer hijyen faktörüdür. Bunların olması bilimsel açıdan “iş mutluluğu-iş doyumunu” hissi uyandırmaz. Sadece hijyen faktörlerinin vali yardımcılardan mevcut olması, vali yardımcılarının üst düzey performansı için yeterli değildir. Araştırmamızda bu olgu net olarak saptanmıştır. Bu faktörlerin sunulması vali yardımcılarını yalnızca “nötr” hale getirir, mutsuz ve doyumsuz olmaktan uzak tutar. Hiç kuşkusuz, bunların eksikliği ya da yokluğu vali yardımcılarını için sürekli bir “şikâyet-yakınma sebebi” olacaktır.

Araştırmamızda da görüldüğü gibi 1. sınıf Mülki İdare Amiri olan vali yardımcılarını ile bu unvana sahip olmayan vali yardımcılarını arasında iş doyumunu bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İçişleri Bakanlığının vali yardımcılarını motive etmek için daha fazla dikkat etmesi gereken noktalar; vali yardımcılarının sürekli şikâyet ettiği ücret, lojman, taşıt, demirbaş vb. iş ortamından ziyade, vali yardımcılığının kendisini tatmin edici ve profesyonel düzlemde gelişime yönelik fırsatlar içeren bir yapıda olmasını sağlamalıdır. İçişleri Bakanlığı veya valiler, vali yardımcılarının iş ortamını şartlarını ne kadar iyileştirirlerse iyileştirsinler, bunların psikolojik gelişimine uygun bir ortam yaratmadıkları sürece vali yardımcılarının yüksek iş tatmini ve performans beklenmemelidir. Örneğin, beklentilerin aksine vali yardımcılarını yeni unvanlar vermek (iş sorumluluğu vermeksizin), ücret artışları sağlamak (işin içeriğini ve sorumluluk alanını değıştirmeden) vali yardımcılarının iş doyumunu yükseltmemektedir. Çünkü bütün bu durumlarda hijyen faktörleri arttırılmış; ama motive edici faktörler devreye sokulmamıştır. Bu bağlamda, hijyen faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktan çok, öncelikle iş memnuniyetine ve yüksek performanslarına doğrudan etkisi olan motive edici faktörler sürekli olarak gözden geçirilerek geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir.

■ Türk yönetim sisteminde il valilerinin, vali yardımcılarının iş doyumunu olumlu yönde etkileyici yetkileri sınırlıdır (vali yardımcılarının istediği ücreti verme, terfilerini sağlama gibi). Bunlar merkezde kararlaştırılıp

düzenlenmektedir. İl valilerinin bu konuda yapacakları informel ve iletişimsel iyileştirme fırsatları vardır. Bunlar, büyük ölçüde “yönetici davranışı” içinde saklıdır.

Araştırmamızda vali yardımcılarının %29,71’i, üstleri olan il valilerinin “yönetim tarzı”ndan memnun değildir. Yine bu faktördeki kararsızlık oranı %18,87’dir. Valinin arkadaşça olması, iyi çabayı gayreti özendirilmesi, vali yardımcılarının görüşlerini alması, lojman ve demirbaşlarının temini, çalışma ofislerinin modernleştirilmesi, başarılarını sözlü/yazılı takdir etmeleri, vali yardımcılarını arasındaki çatışmaların iyi yönetilmesi gibi eylem ve özellikler bu davranış şeklinin içinde saklıdır. Bunlar ile iş doyumunu arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Kısaca il valisinin yönetim tarzı, vali yardımcılarının iş doyumunda çok önemli bir etkidir. Bu bağlamda il valileri iş doyumunu kuram ve uygulamaları konusunda da bilgi ve becerili olmalıdırlar.

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş görür. Buradaki başkaları, vali yardımcılarıdır. Dolayısıyla işin etkin bir biçimde görülebilmesi için çalışanların motive edilmesi gerekir. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi ile arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan valilerin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, “sosyal atmosfer”in oluşmasına çalışmalı, ekonomik motifler kadar sosyo-psikolojik güdülerin (bağımsız çalışma, değer görme, vilayet takımına ait olma, görüşlerine başvurulma, psikolojik güvence, kararlara katılma, farklı olma) de etkisine inanmalıdır. Bazı valilerin vali yardımcılarını arasından seçtikleri “gözde” ile iş gördükleri gözlemlenmektedir. Araştırmamızda ki %6’lık dilimi oluşturan “çok memnun” vali yardımcılarının, valilerin “gözdesi” olan bu kişiler olduğu düşünülmektedir. Aslında “gözde” olan vali yardımcısı da bu görevinden memnun değildir. Ancak “eşitler arasında birinci olması (primus inter pares)” ona prestij, farklılık ve güç sağlamaktadır. Araştırmamıza göre vali yardımcılarının %50,89 (kararsızlarla birlikte) görevinde mutsuzdur. Vali yardımcılarının korku ya da parasal ödüllerle motive olacağına inanılır. Oysa kısa vadede etkili, ancak uzun vadede etkisiz olan bu yöntemler vali yardımcılarında tükenmişlik (burn-out) ve bıkkınlık duygusu yaratır. Valinin elindeki en güçlü araç motivasyondur. Vali, vali

yardımcılarını harekete geçiren etkenleri (motivatorleri) ve onların ihtiyaçlarını anlamalı, hiçbir zaman bütün vali yardımcılarının aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde olmamalıdır. Motivasyon çok sayıda faktörün birbiri ile etkileşimini içeren ve tek boyutlu yaklaşımlarla çözülemeyecek karmaşık bir konudur. Çoğunlukla valiler, birlikte çalıştıkları yardımcılarını motive etmek için seçtikleri yol kendilerini motive eden yoldur. Her vali yardımcısının ihtiyaçları ve motive eden etkenlerin farklı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Valiler, vali yardımcılarını verimli olarak çalıştırabilmek ve başarılı olabilmek için, önce onları psiko-sosyal yönden kazanmak ve elde etmek zorundadır. Vali yardımcılarının motivasyonunun ve iş doyumlarının yüksek tutulması için İçişleri Bakanlığı'nın bazı ek maliyetlere katlanması gerekir. Ne yazık ki motivasyonu ve iş doyumunu yüksek vali yardımcılarında sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülememektedir. Yüksek iş tatminli ve yüksek motivasyonlu vali yardımcılarının bakanlığın görünmez varlığıdır, zenginliğidir. Artık bilgi toplumunda kurumların merkezi unsuru, kamu binaları, taşıtlar, makamlar, lojmanlar ve konutların sayısı gibi maddi varlıklar olmaktan çok, mutlu, motive, nitelikli ve kendini gerçekleştirmeye yönelik güdülerini taşıyan çalışanlar olduğu unutulmamalıdır.

Motivasyon açısından önemli olan Mülki İdare Amirlerinin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işlerin yapılmasıdır. Vali yardımcılığı görevini yapan Mülki İdare Amiri yaptığı bu görevi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon daima sorun olacaktır. Bu konuda şu yakıştırma çok önemlidir: "Astronotları nasıl motive ediyorsunuz?" sorusuna NASA yetkilisi şu cevabı vermiştir. "Biz motive etmiyoruz; fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz". Burada vurgulanan göreve uygun kişinin seçilmesidir, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunmasıdır. Dolayısıyla motivasyon olayı bir açıdan personel seçimi olayıdır (Koçel, 2003: 635). Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli, motivasyonu gösterir. Dolayısıyla valilerin, vali yardımcılarının davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamaların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmelerinde fayda vardır.

■ Moslow'un gereksinme hiyerarşisi kuramı ile vali yardımcılarının doyurulan her ihtiyaçlarının, artık motive edici etkisini kaybettiğini ve bir üst düzeyli ihtiyacın motive unsuru olduğu bilinmelidir. Vali yardımcılarının alt düzeydeki bir ihtiyacı doyurulmadan, daha üst düzeydeki bir gereksinim ortaya çıkmayacaktır. Bu kuram bağlamında vali yardımcılarının lojman veya beklentilerine uygun kiralık konut, maaşı (fizyolojik ihtiyaçlar), beklentilere uygun yaşam standardı (güvenlik ihtiyacı), diğer vali yardımcılar ile uyum sağlayamaması (ait olma ve sevmeye ihtiyacı), vali yardımcısının yaptığı işler karşılığında olumlu karşılık görmemesi (saygı ihtiyacı) durumunda, sahip oldukları yetenek ve becerilerini harekete geçirme (kendini gerçekleştirme ihtiyacı) arzusu yaşamayacaktır. Buna göre bu basamağa gelen vali yardımcısında başarıma gücünü koyabilir, potansiyelini en üst noktaya ulaştırıp valilik yönetimine katkı verebilir. Hiç kuşkusuz Mülki İdare Amirleri içerisinde bazı vali yardımcılarını "kendini gerçekleştirme ihtiyacı" olan son basamağa ulaşabilmektedir. Çünkü araştırmamızda vali yardımcılarının Moslow'un teorisindeki ilk dört (fizyolojik, iş güvenliği, çalışma arkadaşları ile ilişki ve saygınlık) ihtiyaçlarının karşılandığı tespit olunmuştur. Birçok araştırmada "saygınlık ihtiyaçları" (araştırmamızda iş doyum aritmetik ortalaması en yüksek olan parametredir) ve "kendini gerçekleştirme ihtiyacı", üst düzey yönetim pozisyonlarında çalışan, eğitim düzeyleri yüksek bireylerde daha çok önem kazandığı tespit edilmiştir. Saygınlık ihtiyacı doyurulmadan, performansı ortaya çıkaracak "kendini gerçekleştirme ihtiyacı" hissedilen bir ihtiyaç olmayacaktır. Ancak araştırmamızda vali yardımcılarının iş doyum alt faktörleri arasında yer alan "saygınlık" parametresi 20 iş doyum aritmetik ortalaması en yüksek olanıdır. Yani vali yardımcılarını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir üst ihtiyaç olan "kendilerini gerçekleştirme ihtiyacını" hissetmeleri için hazırdırlar. Bakanlık yetkilileri bu fırsatı değerlendirmelidir. Asıl sorun vali yardımcılarının "kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının" nasıl ve ne şekilde gerçekleştirilecek olmalarıdır.

Alderfer'in VİG (Varlık – İlişki – Gelişme) kuramına göre; vali yardımcılarının bir ihtiyacın karşılanması durumunda, vali yardımcılarının bir sonraki ihtiyacı karşılanmak için motive olması konusunda yukarıda zikredilenler gibi bir kural yoktur. Kurama göre vali yardımcılarının üç basamak ihtiyacı vardır. Bunlar yaşamı sürdürme ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Bazı vali yardımcılarını

bu basamaklardan ilerlerken mantıki bir gelişme izler, bazıları ise bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Vali yardımcılarını gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, geriye dönerek çabalarını “ilişki kurma” ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşırlar. Aslında bu vali yardımcılarını ne yapacakları ile ilgili sorulara yanıt bulamamışlardır. Geçmişteki faaliyetlerini, başarılarını hatırlamayla yaşanan nostalji buna bir işarettir. Vilayetlerde bu durumda olan çok sayıda vali yardımcısı bulunduğu gözlemlenmektedir.

Porter ve Lawler, Vroom’un modelini daha da geliştirerek performans ve doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer vali yardımcısı sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu, doyum sağlayacağı bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak Porter’a göre çaba, performansı doğrudan etkilemez. “Yetenek, karakter, rol algısı”, performans ile çaba arasındaki ara değişkenlerdir. Vali Yardımcısı istediği kadar gayret etsin, eğer “yeteneği, nitelikleri, rol algısı” uygun değilse performansı yükselmez. Bu husus davranış düzeltme sürecinde kullanılması gereken bazı taktiklere dikkati çekmektedir. Eğer istenilen davranış vali yardımcısının yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa, bu mülki idare amirini değiştirmeye çalışmaktansa, ya onu yeteneğine (veya niteliklerine) uygun bir mülki göreve koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Söz gelimi nitelikleri bakımından ekip çalışması yapmayan başarı güdüsü yüksek bir vali yardımcısının davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir. Bu bağlamda teorik olarak ofis büro işlerinde çalışmak istemeyen, dışa dönük, A tipleri, vali yardımcılığından ziyade kaymakamlıkta görevlendirilmesi uygun olacaktır. Ancak bununla ilgili çok sayıda bilimsel alan araştırmalarının yapılmasına ihtiyaç vardır.

Adams tarafından gerçekleştirilen “eşitlik teorisi”ne göre, vali yardımcılarının diğer çalışma arkadaşlarının görevleri karşılığında elde ettikleri ödülleri (terfi, takdirname, lojman, demirbaş, araç, çalışma koşulları) açısından karşılaştırma yapmaktadırlar. Her vali yardımcısının adalet algısı vardır. Bu algının da bir “adalet terazisi” bulunmaktadır. Eğer vali yardımcısı, bu karşılaştırma sonucunda, diğer bir vali yardımcısı veya aynı kıdemdeki bir kaymakamla eşit ödül elde ettiklerine inanırsa iş doyumunu yaşayacaktır. Kendisini, karşılaştırdığı diğer vali yardımcısına

veya aynı kıdemdeki bir kaymakama daha fazla ödül verildiğini düşünebilir. Vali yardımcısı kendi ödülünü diğerleriyle karşılaştırması sonucunda aldığı ödülü az algılayabilir. Vali yardımcısı bu durumda iş doyumsuzluğu yaşayacaktır. Vali yardımcısı bu tatminsizlik durumdan çıkmak için daha az çalışarak vilayet yönetimine verdiği hizmeti-katkıyı azaltarak “denge”ye ulaşabilir. Maalesef yaygın ve yoğun bir şekilde bu durum vali yardımcılarında gözlemlenmektedir.

Araştırmamızda aldıkları ödüllerden memnun olmayanların oranı (çalışmalar karşılığında alınan ödül alt faktörü) %31,3’tür. Bunlar kendilerini Bakanlıktan birer “alacaklı” olduklarına inanmaktadırlar. Dönem arkadaşlarını (gerek kaymakamları gerekse diğer vali yardımcılarını) değerlendirirken de onları kendinden yeteneksiz bularak, haksızlığa uğradıkları algısını taşımaları olasıdır.

■ Araştırmamızda sırasıyla çalışma arkadaşları ilişkileri, ücret, yöneticinin karar verme yeteneği, çalışma şartları, iş güvenliği ve kurum politikaları iş doyum aritmetik ortalama değerleri azalarak sıralanan hijyen faktörleri arasında bulunmaktadır. “Kurum Politikalarının Şeklinden” vali yardımcılarının %50,95’i memnun değildir. Bu alt faktör de 2,6571 aritmetik ortalama ile hijyen faktörleri arasında en düşük memnuniyet düzeyine sahiptir.

Fonksiyonel ve proje temelli görevlere gelme öncelikle kıdem ve liyakate bağlanmalıdır ve hukuksal bir zemine kavuşturulmalıdır. Böylece “bireysel atalet”duygusu içindeki vali yardımcılarında hedef gösterilmeli ve rekabetçi bir kurum atmosferi yaratılmalıdır.

Mülki İdare Amirleri, başarıları nedeniyle sürekli terfi etmeye devam etmek istemektedirler. Her terfi daha çok sorumluluk ve değişikliklerle sonuçlanır. Her terfi gelecek terfiye hazırlıktır, bu bir zirveye tırmanıştır. Ancak, Bakanlık bünyesinde çalışan çok sayıda Mülki İdare Amiri olunca ve terfi edecek pozisyonlar yeterli sayıda olmayınca Mülki İdare Amiri özellikle de vali yardımcılarını kariyer platosu tuzağına (kıdem ve yaşların artması paralelinde) düşmektedirler. Araştırmamızda; özellikle genel tatminlerinin düştüğü 16-20 yıl kıdem ve 41-50 ile 61 üzeri yaş gruplarıdır. Bu gruplarda iş tatminsizliğinin nedeni söz konusu plato tuzağıdır.

Tepede tırmanılacak büyük bir odaya (valilik makamına) ulaşmak için Mülki İdare Amirleri kıyasıya mücadele etmektedirler. Sürekli yükselen Mülki İdare Amiri özellikle vali yardımcısı olunca daha fazla başarı kazanma şansı olmayacağı ihtimali



ile karşı karşıya kalırlar. Vali yardımcılarını genel olarak yükselmenin sonuna geldiği gerçeğini kabul etmez. Bu durum, yaşamının büyük bir kısmını mesleğine veren vali yardımcılarını için daha da katlanılması zor bir gerçekliktir. Çok çalışmanın karşılığı olarak Bakanlıkta verilecek bir Genel Müdürlük, İl Valiliği, 1. sınıf İlçe Kaymakamlığı vb. gibi ödül sözleri genellikle tutulmamıştır. Vali yardımcılarını mutsuz olup plato durumuna girdikleri zaman performansları düşer. Bu durum valiliklerdeki davranış düzleminin de bozulmasına neden olur. Kuşkusuz, valiliklerde plato durumunda olan birçok vali yardımcısı vardır. Bakanlık, genel iş tatminlerinin düştüğü 16-20 yıl kıdem ve 41-50 ile 61 üzeri yaş gruplarında olup da iş doyum düzeyi düşük %35'lik dilim içinde bulunan vali yardımcılarının pasif saldırganlık davranışlarına karşı tedbir alınmalıdır. Vali yardımcısı olanlar vaad edilen ödülleri elde edemedikleri zaman genellikle hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. İçişleri Bakanlığı kendi çalışanlarına hayatın bu doğal gerçekliğini kabullendirecek psikolojik desteği vermelidir. Mülki İdare Amiri ve Bakanlık “plato durumunu” bir sorun olarak fark etmelidir. Vali yardımcılarının plato tuzağına düşmelerine neden olan “orta yaş sendromu” başka bir deyişle orta yaşlardan itibaren ortaya çıkan plato tuzağına düşmemeleri için tedbir alınmalıdır.

Özellikle işleri yaşamlarının önemli bir kısmını kapsayan “işkolik” mülki idare amirleri için plato tuzağına düşme ihtimali daha yüksektir. Çünkü “iş” bu kişiler için kimliklerinin ve saygılarının temelini oluşturur. İşte başarıları devam ettikçe bir sorun olmaz; fakat terfiler sona erip, işle (vali yardımcılığıyla) başa çıkma kolaylaşınca can sıkıntısı başlar (Telman ve Ünsal, 2004: 37). Mülki İdare Amiri için plato durumuna girmekten kurtulmak imkânsız olmadığına göre hizmet içi faaliyetleri ile bakanlığın plato durumuyla başa çıkmayı öğretmesi gerekir. Hayal kırıklığı içinde zamanı harcamak yerine yenilikleri arayarak, bu durumdaki vali yardımcılarını öz saygısını yeniden kazandırmak için Bakanlık yeni imkânlar yaratmaya çalışmalıdır. Yapmakta olduğu vali yardımcılığı görevleri doyum ve heyecan sağlamadığına göre kişinin yaşamdan ve işinden ne istediğine açıklık getirmeye çalışmalı ve bunların iç dünyasında hareket hissi yaratmalıdır. İçişleri Bakanlığı hizmetlerinin yönlendirilmesinde motivasyon, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, moral, kişilik, liderlik, iş tatmini, örgüt iklimi, kariyer planlama, performans değerlendirme, personel seçme, iş tutumları, ücretlendirme,

örgütsel öğrenme, örgütsel iletişim, işe bağlılık, yöneticilerde karar verme kaygı ilişkileri, iş ortamında stres, tükenmişlik ve grup dinamiği, bilgi işleme ve karar verme gibi konularda bilimsel araştırmalar yapılması için üniversitelerle iş birliği yapılmalıdır. Bakanlık (örgüt) – Mülki İdare Amiri (birey) uyumu ve verimliliğini daha iyi resmeden sonuçlara ulaşabilmek için Bakanlık kadrolarında psikolog, sosyolog ve sosyal psikolog istihdam edilmelidir.

■ Bilindiği gibi mülki idare mesleğinin temeli kaymakamlıktır. Bununla birlikte mülki idare hizmetlerindeki diğer görevler için de (vali yardımcılığı, müfettişlik, merkez teşkilatında görevlendirmeler); adayların karakteristik – kişilik özelliklerinin bu görevlerle uyumlu olup olmadığına dikkat edilerek personel seçimi yapılmalıdır. Kaymakamlık mesleğine seçilenlerin, yukarıda zikredilen bütün bu görevleri yapabilecek uygun bireyler olduğu varsayılmaktadır. Kaymakamlık görevi ile vali yardımcılığı görevi arasındaki benzerlik Sosyal Bilgiler öğretmeni ile Türkçe öğretmeni arasındaki ilişki gibidir. Birincisinde ikisi de Mülki İdare Amiri'dir, ikinci durumda da ikisi de öğretmendir. Ancak yapılan görevler çok farklıdır.

Personel alımında “kaymakam adaylığı” kavramından “mülki idare amirliği adaylığı” kavramına geçilmelidir. Böylece mesleğin başlangıcında çalışanlar “kaymakam” olarak koşullandırılmamalıdır. Her ne kadar Mülki İdare Amiri mesleğinin temeli kaymakamlık olsa da; mesleğe yeni başlayan personel yalnızca “kaymakam”lık görevlerinde çalışmayacaktır. Dışişleri Bakanlığı yeni personelini “aday kâtip ” olarak değil, “aday meslek memuru” olarak göreve başlatmaktadır (4009 sayılı Kanununun 34.md). Bu küçük bir değişiklik olsa da vali yardımcılığı algısında değişiklik yaratacaktır.

Sınavın isminin değişmesi bile bakanlığın Mülki İdare Amiri hizmetleri sınıfında ileride değişik görevlerde çalışacak bireyleri, yalnızca “kaymakam tipi” değil, müfettiş tipi, vali yardımcısı tipi gibi özellikleri olan adayları da mesleğe almalıdır. Yanlış personel seçimi hem bakanlık açısından hem de çalışan açısından olumsuz sonuç doğuracaktır. Schmidt ve Hunter (1995)'e göre isabetsiz seçme işlemleri yapmak veya seçme yöntemlerini kullanmadan müracaat edenlerden “uygun görünenleri” ni işe almak Amerika Birleşik Devletlerine her yıl 16 milyar dolara mal olmaktadır (Sinangil, 1996: 129). Yanlış istihdam ve görevlendirmelerin Türkiye ekonomisine etkileri mutlaka araştırılmalıdır.

Bakanlık personel seçiminin ilk aşaması personelin psikolojik özelliklerinin saptanması aşaması olmalıdır. Mülki İdare Amiri sınıfında yer alan bütün görevlerin iş analizleri yapıldıktan sonra her bir görev için görevin gerektirdiği kişilik özellikleri (içedönüklük, dışadönüklük, strese ve belirsizliğe dayanıklılık, A-B tipi davranış sahipliği, İç-dış odaklılık, yumuşakbaşlılık, özdisiplinlilik, gelişime açıklık vb.) saptanmalıdır. Kısaca bu aşamada psikolojik yetenek (kısa süreli bellek, dikkat süresi, zihinsel yorgunluk faktörleri, algısal yetenekler v.b) ve kişisel özelliklerin bir listesi çıkarılmalıdır. Bu testler yalnızca insan kaynakları yönetiminde sadece personel seçimi amacıyla değil; personelin görev değiştirmelerini (rotasyon) gerçekleştirme, terfi ettirme (yükseltme), hizmet içi eğitim için gerekli ihtiyaçları belirleme amaçlarında da kullanılmalıdır. Bunun yanı sıra, testlerin insan kaynakları yönetiminde kullanımı ile işgören uyumunun iyileştirilmesine, iş tatmin düzeyinin yükseltilmesine ve daha iyi grup moraline yol açmaktadır. Bu çalışmalar yalnızca mesleğe giriş aşamasında değil emeklilik aşamasına kadar yatay ve dikey mesleki hareketlilik aşamalarında yapılmalıdır. Bakanlık rutin aralıklarla (yer değiştirmesi sırası gelen Mülki İdare Amirleri için) görev seçiminde bir test yapılarak, doğal ilgi, değer ve yetenek alanları ile güçlü ve zayıf taraflarını da içeren, çalışma hayatındaki görünümelerini resmeden kişiliğine uygun, severek yapacağı, mutlu ve başarılı olacağı görev alanlarını gösteren raporlamalar yapılmalıdır. Bu raporlar mülki idare amirlerine özlük dosyasında bulunmalı ve kişiye verilmelidir. Ülkemizde bu testler özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. Stratejik bir planlama dahilinde kamu kesiminde İçişleri Bakanlığı bu uygulamanın öncüsü olabilir.

Geleneksel yöntemler ile (yalnızca kamu personeli seçme sınavı ve yapılaşmamış mülakatlarla) Mülki İdare Amiri seçme yöntemini terk etmelidir. Ancak yararları olan psikolojik testlerin kullanımında tam bir nesnellik sağlanmasının mümkün olmadığı unutulmamalıdır. Bu testleri geleneksel ve diğer yöntemlerin yanında tamamlayıcı seçim aracı olarak kabul edilmelidir.

Her meslek için belirli kişilik özelliklerini tanımlayabilmekteyiz; örneğin kaymakamlık için sosyal becerilerinin çok yüksek olması gereklidir; çünkü sorumluluğu insan ilişkilerine dayalıdır ve insanları ikna etmek zorundadır. Buna karşılık, sosyallik becerisi, müfettişlik için elzem değildir. Müfettişin, emek, sabır ve

özenle çalışmak için yüksek derecede öğrenmeye açıklığa, tedbirliliğe ve iç uyuma ihtiyacı vardır.

Kurum ve meslek normlarına uygun kişilik özelliklerine uygun seçimleri yapmak yadsınmaz imkânlar sağlamaktadır. Bu çalışmaların kazandırdığı iş sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz: Oryantasyon ve eğitim giderlerinin düşürülmesi, kişinin güçlü yönlerinin ortaya çıkartılması, zihinsel katma değer artırılması, ekip sinerjisinin yaratılması ve iş veriminin yükseltilmesi. Her alanda olduğu gibi işe uygun kişiyi seçme ve değerlendirmede de bilimin sunduğu olanaklardan yararlanmak vali yardımcılarının hayatını kolay, anlamlı ve verimli kılacaktır.

■ Türkiye'deki şirketlerin çalışan tatmininde en geri oldukları alan duygusal konulardır. Şirketler genellikle çalışanların duygusal boyuttaki ihtiyaçlarını tatmin etmemekte; onlara değer verdiğini hissettirmemektedir. Çalışanlar, yöneticilerin personel - arasında ve terfilerde adil olmadığını düşünmektedir (Keser, 2006: 131). Ayrıca, bilginin kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm çalışanların aynı amaca yönelmesi, hedefin vatandaşlar (dış müşteri) ile Mülki İdare Amiri (iç müşteri) tatmini olmasının zorunluluğu, bakanlığın (personel genel müdürlüğünün) yeniden yapılanmasını zorunlu kılmaktadır. Emek yoğun bir sektör olan mülki idare hizmetlerinde insan kaynağının önemi daha önemlidir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan bir tarihi geçmişle “büyük düşünür” ve kültürel yapı nedeniyle “takım çalışmasından” ziyade “lider izleyici özellikli” örgütsel davranış gösterdiğinden; vilayetlerde bütün kamu çalışanlarının “lideri” olan vali yardımcılarının, iş tatminlerinin düşük olması maddi zararı çok fazla olacak verimsizliğe neden olacaktır.

■ Bireylerin, icra ettikleri meslekte doyum almamaları, aile yaşamlarına (eş ve çocuklarına), arkadaşlık ilişkilerine (diğer vali yardımcılara), sosyal ilişkilerine (vatandaşlarla ilişkilerine) olumsuz yansıtacağı açıktır. Ankete katılan ve %34'lük dilimi oluşturan mutsuz vali yardımcılarının, vatandaşları tatmin edecek kamu hizmeti sunması mümkün değildir. Daha önemlisi mutsuz ve motivasyonu düşük vali yardımcılarının, kamu hizmetlerini yaptıracağı kamu çalışanlarını isteklendirmesini beklemek rasyonel olmayacaktır. Vali yardımcılarının iş tatminini sağlamak için il valilerinin ve bakanlığın sahip oldukları mevcut geleneksel bakış açılarını terk etmeleri gerekmektedir. Bu ikili, vali yardımcılarının

sadece “lojmanı, lojman demirbaşlarını, makam araçları, ücretlerini-makam tazminatlarını, makam odalarını, vb.” etrafında yaşayan ekonomik bir varlık olmadıklarını, aynı zamanda ekonomik beklentilerin dışında “farklı beklentileri-psiko/sosyal faktörler” için bu mesleğe girdiklerini ve çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır.

■ Vali yardımcılarının kişiliğine ve yaptığı göreve saygı gösterilmeli-değer verilmeli, vali yardımcılığı hiçbir şekilde “demoklesin kılıcı gibi” Mülki İdare Amiri üzerinde kullanılmamalıdır. Bakanlık hizmetlerinde çeşitli nedenlerle değerlendirilemeyecek (fiziksel-psikolojik-hukuksal nedenlerle) vali yardımcılarını Mülki İdare Amiri mesleği dışına yönlendirilmelidir. Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterlerin çitası yükseltilerek herkes için eşit uygulanmalıdır. Bakanlık içinde terfi yolu açık tutulmalıdır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde ”kendini gerçekleştirme” basamağına çıkma ihtiyacını hisseden Mülki İdare Amiri elde etmek için personel genel müdürlüğü ihtiyaç duyacağı bilimsel çalışmalara üniversiteler ve özel danışmanlık şirketlerinden hizmet satın alarak (outsourcing) ulaşabilir. Bu bakanlığın maliyetlerini arttırabilir. Ancak yüksek motivasyonlara sahip çalışanların bakanlığa kazandırılması “dışışleri ve maliye bakanlığı gibi” bakanlıklar rakip olarak ele alındığında “rekabet üstünlüğü” sağlanacağı düşünülmektedir.

■ İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü ve il valileri özellikle emekli olarak veya başka kuruma geçerek görevlerinden ayrılan, vali yardımcılarının şikâyetlerini dinlemesi çok önemlidir. Çünkü insanlar görevlerinden ayrılırken içlerinde sakladıkları gerçek duygularını açıklamaya eğilimindedirler. Özellikle erken emekliye ayrılan vali yardımcılarını ile yüz yüze görüşme fırsatı kaçırılmamalıdır. Bu görüşmelerde ilgili kişinin şikâyetlerinin dinlenmesi ve bu doğrultuda geride kalanları daha memnun etmek ve şikâyetleri ortadan kaldırmak için çözümler üretilmelidir. Bu görüşmelerde vali yardımcısından elde edilen bilgiler, bakanlığın uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinde ve günlük karar alınmasında da yararlanılabilir. Görüşme sonrası hazırlanan görüşme raporları kimi zaman acımasız eleştiriler içerse de bütün bu görüşler personel genel müdürlüğüne il valilerine ulaştırılmalıdır.

■ Teorik olarak vali yardımcılığı görevinde iş tatmini düşük olan bir kişi istifâ eder ve bir başka yerde çalışmaya başlar. Ancak yüksek işsizliğin olduğu

ülkemizde bu durumu uygulamada görmek mümkün değildir. Yani iş doyumu düşük olan vali yardımcıları (%29,72) görevini bırakma şansına sahip değildir. Daha kötüsü iş doyumu düşük vali yardımcılarının etkisiyle “sosyal etki” mekanizması ile diğer vali yardımcılarının motivasyonunu düşürmektedir. Dolayısıyla mutsuz vali yardımcıları genellikle görevlerine devam edecekler; ancak bu vali yardımcıları yüksek tatminsizlik ve mutsuzluk katsayılarıyla çevresel alanlarını genişletmekte ve diğer vali yardımcılarının yüksek verim ile çalışmasını engelleyebilmektedir.

■ Emekliliği yaklaşmış olan ve İçişleri Bakanlığında ayrılacak olan vali yardımcıları grubuna yönelik bir “emekliliğe hazırlık” programları düzenlenmelidir. Bu uygulama çalışanların bakanlığa dönük bağlılık düzeylerini ve iş doyumlarını yükseltecektir. Böyle bir uygulama yalnızca emekliye ayrılacak vali yardımcılarının değil tüm Mülki İdare Amirlerinin üzerinde olumlu etki ve isteklendirme sağlayacaktır. Yaşamını kamuya adanmış Mülki İdare Amirlerinin görevlerinden ayrılmalarında, yeni yaşamları konusunda bakanlık, vali yardımcılarını hazırlamalıdır. Yeni yaşamlarında “ayakta kalma mücadelesinde” nasıl davranacakları konusunda bu tür programlar gerçekleştirmelidirler. Özellikle kıdemli vali yardımcıları genç Mülki İdare çalışanları tarafından saygı gördükleri zaman gurur duymaktadır. Bunlar için saygınlık ihtiyacı önemini korumaktadır. “Güç” rolünden “danışmanlık” rolüne geçip “akıl vermeye” hazırırlar. Engin yönetsel deneyimlerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi gençlere öğretmeye çalışacakları dikkate alınarak, bu yönde motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırıcı bir dizi programlar uygulanmasında yarar vardır.

■ İçişleri Bakanlığı, vali yardımcılarına yönelik sportif faaliyetler, turnuvalar, geziler, konserler, kutlamalar ve kültürel aktiviteler yapmalıdır. Özellikle “yaşam boyu öğrenim” kapsamında kişisel gelişim sağlayan (vali yardımcığı görevi sırasındayken kurslara giderek bir müzik enstrümanı kullanmayı öğrenen, yabancı dil sınavından belirli düzeyde puan alan, meslek hatıralarını edebi bir dille yazıp bakanlık kütüphanesine kazandıran, ülke düzeyinde uygulanabilirlik ve uygulanmış proje hazırlayan, sportif alanda kendi yaş düzeyinde turnuvalara katılan) vali yardımcıları bakanlığın belirlediği maddi veya manevi ödüllerle onore edilmelidirler. Vali Yardımcılarında “Yaşam Boyu Öğrenim – Life Long Learning” uygulananın bir aracı olarak ve yüksek lisans/doktora eğitim düzeyinde olan Mülki İdare Amirlerinin

iş doyum düzeylerini yükseltmek için; özellikle vali yardımcılığı görevlerine atananlar "çifte kariyer" (dual career) yolu teşvik edilmelidir. Günümüzde her bölgede güçlü bir üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü vardır. Özellikle bu enstitülerin olduğu yerlerde çalışan vali yardımcılarını motive etmek için, yüksek lisans/doktora programına devam edenler için 1.sınıf Mülki İdare Amirliğine yükseltmede ek puanlar ve bu programı bitirenlere de ek tazminatlar verilmelidir. Bu tazminat, çalışana prestij sağlaması açısından çok önemlidir. Böylece bakanlıkta yukarıya doğru hareket etmediği /edemediği/ettirilmediği algısında olanlar için bir kariyer yolu açılabilir.

Mevcut durumuyla Vali Yardımcılığı "kaybet – kaybettir" (lost –lost) durumudur. Kaybeden hem çalışan hem de bakanlıktır. Kaymakamlık ise "kazan – kaybettir" (win - lost) durumudur. Kazanan kaymakam olarak görev yapan Mülki İdare Amiri, kaybeden bakanlıktır. Çünkü genel olarak kaymakamlık görevlendirmelerinde performans kriterleri veya potansiyel faktörleri belirleyici olmadığından Adams'ın "eşitlik teorisi" bağlamında performansı yüksek olan kaymakamlar performanslarını düşürerek "dengeye" ulaşmaktadırlar. Açıktır ki azalttığı performansın "elseverlik-alturizm" hanesinden kayıp olduğu bilinen gerçektir. Valilik "kazan - kazandır" (win to win) durumudur. Bu durum idealdir. Özlenen bütün tarafların bu pozisyonda olmasıdır. Ancak bütün Mülki İdare Amirlerine – mevcut şartlar veri olarak kaldığı sürece - valilik görevi de verilemez. Zaten uygulamada da kıyaslama ve denge arayışı "kaymakam ile vali yardımcılarını" arasında olmaktadır. Yapılacak olan vali yardımcılarının kaymakamların girdi-çıkıtlarını, kendilerinki ile eşitlemenin sonucu olan performans azalmasını; "Yaşam Boyu Öğrenim" sürecine akademik kariyer yaparak katkı veren ve yukarıda saydığımız "kişisel gelişim"lerden birisini sağlayan vali yardımcılarına kısmi ek ödüller vererek-prestij sağlayarak "denge"yi performans artışı sağlayarak yapmalarıdır.

■ Çalışmamızda vali yardımcılarının %49'u görevlerinden memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Emre (2002)'nin yapmış olduğu çalışma ile bulgularımız paralellik göstermektedir. Emre (2002)'nin çalışmasında vali yardımcılarının %50,2'si iş doyumunda iken, çalışmamızda %34'ü doyumсуuz ve %16'sı kararsız (orta düzeyde doyum) oldukları bulunmuştur. Kısaca her iki

çalışmada da vali yardımcılarının yarısı (%50,2) işlerinden memnundurlar. Ankete katılan vali yardımcılarının %80,8'i 1. sınıf Mülki İdare Amiridir. Buna rağmen geçen 9 (dokuz) yıl içerisinde 1. sınıf Mülki İdare Amirliği yasası ile vali yardımcılarını hem ücret artışı açısından hem de statü açısından kazançlı olsalar da iş memnuniyet oranlarında büyük değişimler olamamıştır. Bunun nedeni ücret artışının iş tatminini artırıcı etkisinin olmadığı ve nerdeyse herkesin (mesleğinde 15 yılını tamamlayan) “1. sınıf Mülki İdare Amiri” unvanına sahip olması olarak düşünülebilir. Bilindiği gibi “altının değeri” doğada az olmasından gelir. Yani “nedretten kıymet doğar” yasası burada da geçerlidir. Ayrıca karar vermek, birilerini üzme ve birilerini sevindirmek amacı taşır. İlgili yasa ile 15 yılını tamamlamış nerdeyse herkes “sevindirilmek” istenmiştir. Bundan dolayı da bu unvanın motive edici özelliği kalmayıp, yalnızca Herzberg’in hijyen etmenlerinden olan “ücretin” bir parçası olduğu düşünülmektedir.

■ Araştırmamızın evrenini 81 il valiliğinde çalışan 429 vali yardımcısı oluşturmuş olup, katılım ve dönüşüm sayısı 218'dir. Bu bağlamda dönüşüm oranı %50,81'dir. Ankete cevap vermeyenler oldukça yüksek bir orandır. Araştırma evreninin %49,19'unu oluşturan “ankete cevap vermeyen” vali yardımcılarını ile bakanlık arasında uyumun bozulup bunların artık durumlarının düzeleceğine inanmadıklarını söyleyebiliriz. Sorunları görmezlikten gelip “kaçınma ve umursamazlık” (indifference) davranışını tercih etmişlerdir. Bu “kaçınma” sorunları örtülü duruma koymuştur. Bu kişiler umursamaz-kayıtsız kalarak iş doyumsuzluklarını ifade etmişlerdir diyebiliriz. Ankete katılmayan (%49,19) vali yardımcılarını, vali yardımcılığı sorununun çözüleceğine inanmadıkları tahmin edilmektedir ve büyük bir küskünlük içerisinde düşük iş tatmini nedeni ile verimsiz olarak vilayetlerdeki görevlerine devam etmektedirler. Bunların belki güçlü bir potansiyelleri olmasına rağmen performansları düşüktür. Bu grup, kanımızca Mülki İdare Amirliği görevinden ayrılmak yerine ilgisiz ve kayıtsız kalma yolunu seçmişlerdir. İşten doyuma önem vermemektedirler. Geçim kaygısıyla ve alıştığı için vali yardımcılığı görevine devam etmektedirler. “Umursamazlık” yalnızca vali yardımcısının kişiliğinden gelen nedenlerle açıklanamaz. Bakanlığın ve valilerin bu meslek grubuna karşı tutum ve davranışındaki ikirciklik, anlamsızlık, belirsizlik dolu bir çalışma ortamı da neden olmuş olabilir. Umursamazlık, daha çok işten atılma



orkusunun olmadığı bürokratik örgütlerde belirgin şekilde görülmektedir. Umursamazlık bizim örneğimizde olduğu gibi “tepkisizlikle” (unresponsiveness) birleşmiştir, çözüme karşı tepkisiz kalıp vurdumduymazlığı tercih etmişlerdir. Aslında ankete kayıtsız kalan vali yardımcılarını için bu tercihten ziyade içişleri bakanlığı bünyesinde bulunmanın getirdiği “konforlu bir yaşamın” sağladığı tercih zorunluluğudur. Aslında ankete katılmayan vali yardımcılarını, fiziken olmamakla beraber psikolojik olarak işlerinden ayrılmışlardır. Ankete cevap verenler çözümün bir parçasıdır. Ancak ankete cevap vermeyenlerin büyük bir bölümü kanımızca sorunun ise bir parçası durumundadırlar.

■ İş tatmini düşük olan vali yardımcılarını görevlerinden çok işyeri dışındaki dünyasıyla ilgilenmeleri olasıdır. Çünkü uyumu başka örgütlerde arayacaklardır. Bu vali yardımcılarını doğal kümeler, dernekler, sendikalara vb. giderek bakanlık ile kendi aralarındaki uyumsuzluğu buralarda gidermeye çalışmaktadırlar. Bu soruna bakanlık ve çalışanlar çözüm üretmez iseler, uyumsuzluk ağırlaşarak vali yardımcılarının örgüte (içişleri bakanlığı ve valilik yönetimine) yabancılaşma süreci başlayabilir.

■ Artık bireyler başarıyı salt dikey başarı ya da “terfi” olarak düşünmemektedir. Günümüzde bireyler özel hedefler seti ile değerler açısından bir kıyaslama yapıyorlar ve buna “psikolojik başarı” adını veriyorlar. Dikey başarıya ulaşmak için tek yol varsa, psikolojik başarıya ulaşmak için sonsuz yol olduğunu düşünüyorlar (Aytaç, 2005: 193). Kariyer ile popüler görüş, örgüt basamaklarından yukarıya doğru hareket düşüncesidir. Ancak kariyer, işle ilgili faaliyet ve tecrübelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan davranış ve tutumları içerir. İnsanlar zaman zaman ilerlemeksizin aynı işe sahip olarak da beceri ve bilgilerini geliştirerek başarılı bir kariyere ulaşabilir (Aytaç, 2005: 235). Anlaşılacağı üzere gerçek bir yükselme – terfi (lineer) düzey yükselmeyi ifade eden hiyerarşiye göre değil artan beceriye göredir. Vali yardımcılarının iş doyumunu arttırmak için vali yardımcılığı görevini yeniden tasarımıyan teknikler uygulayarak (iş zenginleştirme, iş rotasyonu, rutin aralıklarla vali yardımcılığı kaymakam görev değişikliğini döngüsel hale getirmek) daha ilgi çekici ve güdüleyici hale getirilebilir. Bu görev gelen – giden evrakları “görme – gönderme” gibi klasik koordinasyon görevinden ziyade valiliklerin proje bazlı matris örgüt yapılarında çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

■ Vali yardımcısının görev kimliği “proje koordinatörlüğü” olmalıdır. Mevcut vilayet yapılanması emir komuta ilişkisine bağlı dikey (piramit) ilişkilerine dayalıdır (vali, vali yardımcısı, il müdürü, il müdür yardımcısı, şube müdürü, teknik uzman). Proje yönetimi uygulamasında hükümet politikalarının eylem planlarını hayata geçirecek bu hedefleri pilot projeler ile sonuçlandırma amaçlı olmalıdır. Ancak, proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı “geçici” nitelikte olmalıdır. Proje ile işler tamamlandığında proje yöneticisine (vali yardımcısına) bağlı tüm elemanlar organizasyondaki ilgili birimlere dönecekler ve proje organizasyonu ortadan kalkacaktır (Koçel, 2003:322). Vilayetin bu tip matris örgütlenmesinde bir projeden sorumlu vali yardımcısı çok çeşitli il müdürlüklerinde çalışan kişilerin birlikte çalışmasına ihtiyaç duyacaktır. “Proje yöneticisi” olan vali yardımcısı projenin sonuçlandırılmasına kadar yetkili olup, valiye karşı sorumlu olmalıdır. Proje ekibinde yer alan çeşitli kararlar (terfi, izin vb.) proje yöneticisi vali yardımcısı ile ilgili vali yardımcısı arasında olmalıdır.

■ Mevcut durum fonksiyonel görev dağılımı temelli olup, vali yardımcılarını ürettiği hizmetin bütünlüğünü (resmin tamamını) ve ne için ürettiğini görememektedir. Matriks organizasyona dayalı vilayet yapılanmasında vali yardımcılarını “iş zenginleşmesi” sağlandığında kendi performansıyla ilgili planlama, yürütme ve kontrolünde otonom ve sorumluluk getirecektir. Vali yardımcısı proje yürütücüsü olarak projenin çıktısı olan hizmeti kullanan vatandaşlarla doğrudan ilişki kurduğundan, vali yardımcısı kendisini yalnızca “vali için çalışan biri” olarak kendisini algılamayacaktır. Yardımcı projenin başlangıcından bitimine kadar bir işin sorumluluğunu üstlendiğinde, bu yolla işin belirli bir kısmıyla ilgilenen kişi olmaktan çıkıp, sürecin tüm yönlerini, bu süreçte kendi rol ve önemini anlayacaktır. Vali yardımcısı yürüttüğü proje sonuçları ile vali tarafından izlenmeli, hakkında geri bildirim yapılarak performansı değerlendirilmelidir. Bu vali yardımcılarının kişisel gelişimini ve işten doyumunu arttıracaktır. Proje yönetiminin gerektirdiği valilik matriks organizasyon yapısı değişikliğine büyük olasılıkla yine iş doyumunu düşük vali yardımcılarını “direnc” gösterecektir. Çünkü onlar için güvende olma, sorumluluk almama, performanslarının değerlendirilmemesine alışmış durumdadırlar. Bu örgütsel kültürü değiştirmek zordur. Ancak “soruna” teslim olmanın sorunu daha da derinleştireceği değerlendirilmektedir.

■ İçişleri Bakanlığı açısından vali yardımcılarının iş tatmini her şeyden önce sosyal sorumluluk boyutlu etiksel bir gerekliliktir. Çalışanların yüksek iş tatmini, bir örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucudur. Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt da, çalışanların iş tatmininin düşük olmasıdır. Kendisi mutsuz olan, hizmet verdiği vatandaşı mutlu edemez. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığının azalmasına ve hizmet talep eden vatandaşların şikâyetlerinin artmasına neden olacaktır. Çalışmamızda %48,25 oranında vali yardımcılarını işlerinden mutlu olduklarını ifade etmektedirler. Geriye kalan %50,89 vali yardımcılığı görevinden memnun değildir. Bu oran küçümsenemez. Bu bağlamda, sorunu görmezden gelme, pasif bir şekilde şartların giderek daha da kötüye gidişini izlemek olacaktır.

Bakanlık amaçlarını Mülki İdare Amiri, teker teker gayretleri cesaretleri, çabaları özverileri ve yaratıcılıklarının bir ürünü sonucunda gerçekleştirecektir. Her şeyden önemlisi bakanlık ile vali yardımcısının kariyer hedefleri arasında “birliktelik ruhu” bulunmuyorsa bakanlık hedeflerine ulaşılması zor olacaktır. Çünkü bakanlık hedef ve amaçlarına; arzu edilen davranışın çalışanlarda gerçekleşmesi sonucunda ulaşılır. Ülkemizin hızlı ekonomik sosyal kalkınması, çalışan astlarını (il kamu personelinin) ve halkın/toplumun yönlendirme, vatandaşlarda ve kamu personelinde arzulanan davranışları ortaya çıkarılması iş doyumunu yüksek Mülki İdare Amirleri olabilir. Aksi mümkün gözükmemektedir.

■ Günümüzde katı hiyerarşik karar verme mekanizmasının maliyeti katlanamayacak kadar fazladır. Vali yardımcılarını güçlendirmenin bir ögesi olan “yetki artırımı” vali yardımcılarınınca içtenlikle istememektedirler. Bunun nedeni valilerin sorumluluktan kaçınma amacıyla “sorunlu yetkilerini” devretme eğiliminde olmalarıdır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler organizasyonların bu hızlı değişime ayak uydurabilmek için yeni yönetim süreçlerini benimsemişlerdir. Organizasyon yapısındaki kademelerin sayısını azaltarak (delaying), organizasyonun daha esnek daha yalın hale gelmesi bu araçlardan birisidir. Kademe azaltma, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak amacını taşımaktadır. Vali yardımcılığı kaymakamlık ile valilik arasında “ara bir kompartıman”dır. Günümüzde artık örgütlerde orta kademe yöneticiler giderek yok olmaktadır.

Vali yardımcılığı kurumunun mevcut haliyle işletilmesi “aklın tutulması” şeklinde açıklanabilir. Orta ve uzun dönemde, yukarıda vurgulanan çözüm önerileri İçişleri Bakanlığı tarafından yürürlüğe konulmasına rağmen vali yardımcılarının iş tatminini yükseltip, motivasyonları sağlanamıyorsa, vali yardımcılığı pozisyonunun kaldırılmasından başka seçenek kalmayacaktır. Mülki idare pratiğinde zaten çoğu zaman vali yardımcılarının küskünlüğünden (iş doyum düşüklüğünden) veya valilerin yönetim tarzından dolayı, genellikle valilerin, vali yardımcılarını devre dışı bırakarak bakanlıkların il müdürleriyle vilayet hizmetlerini yürüttükleri açıkça gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, vali yardımcılığı kaldırıldığı takdirde hizmetlerde kanımızca hiçbir aksama olmayacaktır. Hatta kamu hizmetlerindeki süreçler hızlanacaktır. Mülki idare amirlerince “cezalandırıcı makam” ve “entropiye maruz kalmış” (gücünü yitirmiş) statü olarak algılanan vali yardımcılığının ortadan kalkmış olmasının sağlayacağı memnuniyetinin de ayrıca değerlendirilmesinde yarar olacaktır.

## EK – 1

## VALİ YARDIMCILARINI ANKETİN İÇERİĞİ İLE BİLGİLENDİREN ÜST YAZI

**“ÖRGÜTLERDE İŞ TATMİNİ VE KİŞİLİK TİPİ İLİŞKİSİ:  
VALİ YARDIMCILARINA YÖNELİK KURAMSAL  
VE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA”  
KONULU DOKTORA TEZİ HK.**

Değerli Meslektaşım,

Bu anket Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Adem ÖĞÜT danışmanlığında gerçekleştirdiğim “Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma” konulu Doktora tezinin alan çalışması bölümünü oluşturmaktadır.

Bu araştırma, Vali Yardımcılarının mesleki sorunlarının tesbiti ve çözümüne yönelik kanaatlerini ortaya koyabilmek ve öneriler sunmak için yürütülmektedir.

Bu anketi olabildiğince samimi ve objektif cevaplandırmanız çalışmanın amacına ulaşması ve sorunların çözümüne bilimsel bir katkı sağlanması bakımından son derece önemlidir.

Anketin değerlendirilmesi topluca yapılacaktır. Bundan dolayı **lütfen adınızı yazmayınız.**

Elde edilen bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacak ve vereceğiniz cevaplar size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Araştırmamıza yardımcı olmanızı diler, ilginiz ve katılımınız için çok teşekkür ederim.

Mustafa ÖZARSLAN  
Sürmene Kaymakamı

Adres: Çamlıca Mah. Hükümet Konağı Kaymakamlık  
Sürmene / TRABZON

Telefon:

Cep 0505 466 30 45

İş 0462 746 10 11

E-mail: [ozarslanmustafa@gmail.com](mailto:ozarslanmustafa@gmail.com)

NOT: Anketimizin en geç 15 Nisan 2009 tarihine kadar doldurularak gönderilmesi gerekmektedir.

T.C.  
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI  
Personel Genel Müdürlüğü

Sayı :B.050.PGM.071.0002-02-302/ 4769  
Konu :Tez Çalışması

13/03/2009

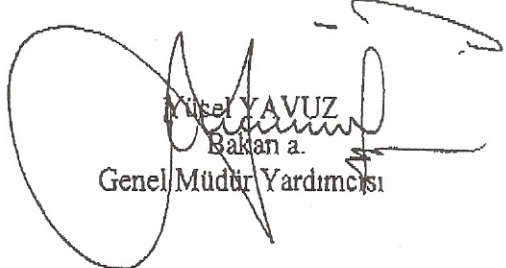
T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)  
KONYA

İlgi: 02.03.2009 gün ve B.30.2.SEL.0.41.00.00/360-1823 sayılı yazınız

İlgide kayıtlı yazınız ile, Enstitünüzün İşletme Anabilim Dalı doktora programı 034127001011 numaralı öğrencisi olan Mustafa ÖZARSLAN'ın (Trabzon İli Sürmene İlçesi Kaymakamı) "Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma" konulu doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla anket çalışması yapmak istediğini ve gerekli desteğin verilmesi talep edilmiştir.

Söz konusu anket çalışmasının yapılmasında bir sakınca olmadığına dair Bakanlık Makamından alınan 12.03.2009 tarihli onay yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

  
Hüseyin YAVUZ  
Bakan a.  
Genel Müdür Yardımcısı

## VALİ YARDIMCILARI BİLGİ FORMU BÖLÜM I

<b>I. Yaşınız</b> <table style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50px;"> </td><td style="width: 50px;"> </td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>3</td></tr> <tr><td>4</td><td>4</td></tr> <tr><td>5</td><td>5</td></tr> <tr><td>6</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>7</td></tr> <tr><td>8</td><td>8</td></tr> <tr><td>9</td><td>9</td></tr> </table>			0	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	<b>II. Cinsiyetiniz</b> <input type="radio"/> Kadın <input type="radio"/> Erkek	<b>III. Çocuğunuz var mı?</b> <input type="radio"/> Var <input type="radio"/> Yok	<b>V. Kaç çocuğunuz var?</b> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> Daha Fazla
0	0																								
1	1																								
2	2																								
3	3																								
4	4																								
5	5																								
6	6																								
7	7																								
8	8																								
9	9																								
<b>IV. Medeni Durumunuz</b> <input type="radio"/> Evli <input type="radio"/> Bekar		<b>VI. Öğrenim Durumunuz</b> <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Yüksek Lisans <input type="radio"/> Doktora																							
<b>VII. Yaptığınız Vali Yardımcılığı Sayısı</b> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 ve üstü	<b>VIII. Vali Yardımcısı olarak görev yaptığınız ilin sınıfı</b> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4																								
<b>IX. Görev yaptığınız ilin vali yardımcısı sayısı (siz hariç)</b> <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 ve üstü	<b>X. Türkiye'nin hangi bölgesindensiniz ?</b> <input type="radio"/> Marmara <input type="radio"/> Karadeniz <input type="radio"/> Ege <input type="radio"/> Doğu Anadolu <input type="radio"/> Akdeniz <input type="radio"/> Güney Doğu Anadolu <input type="radio"/> İç Anadolu																								
<b>XI. Mülki İdaredeki toplam hizmet süreniz</b> <input type="radio"/> 1-5 yıl <input type="radio"/> 6-10 yıl <input type="radio"/> 11-15 yıl <input type="radio"/> 16-20 yıl <input type="radio"/> 21-25 yıl <input type="radio"/> 26 ve üstü	<b>XII. Evli iseniz, eşinizin gelir getirici bir iş de (SGK 'lı) çalışma durumu</b> <input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır <input type="radio"/> Emekli																								
<b>XIII. Kendi geçimini sağlayabilen (SGK' lı) çocuk sayısı</b> <input type="radio"/> Hiç <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 ve üstü	<b>XIV. 1 nci sınıf mülki idare amiri olup olmadığınız</b> <input type="radio"/> Evet <input type="radio"/> Hayır																								
<b>XV. Vali Yardımcılığı görevleriniz sırasında; DMK' nun 122 nci maddesince alınan toplam takdirname sayısı</b> <input type="radio"/> Hiç <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 ve üstü																									

## EK - 4

### FRAMINGHAN A TİPİ DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ BÖLÜM II

Aşağıdaki tablonun iki tarafında birbirine zıt 7 adet ve 9 dereceli davranış biçimine yer verilmiştir.

Tablonun solundaki davranış biçimi ifadesi tıpatıp size uyuyorsa "1" numarayı, eğer sizin davranışınıza bu ifade biçimi uymuyorsa hemen karşıdaki davranışı okuyunuz. Karşıdaki davranış tıpatıp sizin davranışınızı ifade ediyorsa "9" numarayı işaretleyiniz. Sol taraftaki ifadeye daha yakınsa ne kadar yakın ? ("2" gibi mi? "3" gibi mi?), sağ taraftaki ifadeye yakınsa ne kadar yakın ? (5 gibi mi ? 6 gibi mi ?).

Özetle davranış biçiminizi bu iki uçtaki davranış biçimleri açısından dokuzluk derecelerde tartınız. Bu ifadelerden hangi rakam sizin durumunuzu ifade ediyorsa işaretleyiniz.

A	Randevularıma zamanında gitme konusunda pek titiz değilim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Asla geç kalmam.
B	Yarışmadan hoşlanmam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Her konuda yarışmayı severim.
C	Baskı altında bile acelecilik göstermem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Her konuda çok aceleciyim.
D	Aynı anda tek bir işi yaparım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aynı anda birçok şeyler yapmaya çalışırım. Bir koltuğa birden çok karpuz sığdırmak isterim ve bunu yaparken bile geleceği planlarım.
E	İşi yaparken yavaş hareket ederim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Her şeyde (yürümeye, yemeye vb.) çok hızlıyım.
F	Duygularımı açıklarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Duygularımı içime atarım.
G	Hayat adamıyım. Çok değişik hobilerim vardır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	İş dışında çok az şeyle ilgilenebiliyorum.



## MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ BÖLÜM III

Aşağıda Vali Yardımcılığı göreviniz ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Her ifade için 1' den 5' e kadar ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz.

		1	2	3	4	5
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
<b>Vali Yardımcılığı görevimden;</b>						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışabilme imkanı olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	1	2	3	4	5
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkanına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme imkanına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1	2	3	4	5
12	Kurum politikalarının uygulanış şeklinden	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İşimde yükselme olanağının olması bakımından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı uygulama özgürlüğünü bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş sonrası takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- Allen, R.J. (1983). *Human Stress: Its Nature and Control*. (1. Baskı). USA: Macmillan Publishing Company.
- Altunışık, Remzi., Coşkun, Recai., Bayraktaroğlu, Serkan. ve Yıldırım, Engin. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi.
- Atkinson, Rita., Atkinson, R.C. ve Hilgard, E.R. (1995). *Psikolojiye Giriş*, (Çevirenler: K. Atakay, M. Atakay ve A. Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Aydın, Ayhan. (2000). *Gelism Ve Öğrenme Psikolojisi*, (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aytaç, Serpil. (2004). *İnsanı Anlama Çabası*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aytaç, Serpil. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bakan, İsmail., Büyükbeşe, Tuba. ve Bedestenci, H. Çetin. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. (1. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Baltaş, Acar. (2009). *İnsana ve İşe değer Katan Yeni*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Acar. ve Baltaş, Zuhâl. (1999). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. (19. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.Ethem. (1988). *Yönetime Giriş*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış* (3.Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Baymur, Feriha. (1994). *Genel Psikoloji*, (1. Baskı). İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Baysal, A.C. (1981). *Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul: Yalçın Ofset Matbaası.

- Bıçakcı, Ulaş. (2005). Kariyer ve Yaşam Kalitesi. (Editör: Aşkın Keser). *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 431-456.
- Bilgin, Nuri. (1996). *İnsan İlişkileri ve Kimlik* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Binbaşıoğlu, Cavit. (1983). *Ruh Sağlığı Bilgisi*, (1. Baskı). Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bingöl, Dursun. (1990). *İşyeri Disiplini Ve Çalışma Barışı*, İstanbul: Basisen Eğitim Ve Kültür Yayınları 21.
- Bingöl, Dursun. (1997). *Personel Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bonner, Hubert. (2000). *İnsan Düşüncesini Anlama Yolları*, İstanbul: Emre Yayınları.
- Briggs, Katharina C. ve Myers, Isabel B. (1983). *Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Inc.
- Burger, M.Jerry. (2006). *Kişilik*. (Çeviren: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları
- Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carrell, Micheal R., Jennings, D.F., Heavrin, J.D. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Carver, Charles C. ve Scheier, M.F. (1996). *Perspectives on Personality*. (3. Baskı). USA: Simon & Schuster Com.
- Ceylan, Adnan. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, GYTE Yayın No:2.
- Cloninger, S.C. (2000). *Theories of Personality: Understanding Persons*, (Editör: Third). USA: Prentice Hall.
- Costa, P.T. Ve McCrea, R.R. (1985). *Manual For The NEO Personality Inventory*, (1. Baskı). FL: Psychological Assesesment Resources.
- Costa, P.T. Ve McCrea, R.R. (1992). *NEO-PI-R Professional Manual*, Odessa, (1. Baskı). FL: Psychological Assesesment Resources.

- Cüceloğlu, Doğan. (1994). *İnsan Ve Davranışı*, (5.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakaloz, Yenal. (1997). *Kişiler ve İşler*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Çetin, Canan. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Davis, Keith (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (Çevirenler: Kemal Tosun vd). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 199.
- Davis, S.F. ve Palladino, J.J. (1997). *Psychology* (2. Baskı). New Jersey: Prentice Hall
- Dipboye. Robert L., Smith Carilla S. ve Howell William C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology – An Integrated Approach*, USA: Harcourt Brace college Publisher.
- Doğan, Selen. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.
- Drafke, Michael W. ve Kossen, Stan. (1997). *The Human Side of Organization*, (7. Baskı). USA: Addison Wesley Longman Inc.
- Dubrin, A.J. (1994). *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*. (1. Baskı). USA: Prentice Hall.
- Eade, Vincent H. (1993). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, Arizona: Gorsuch Scarisbrick Publishers.
- Emre, Cahit. (2002). *İyi Yönetim Arayışında Türkiye'de Mülki İdarenin Geleceği*. Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı.
- Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 158.
- Erdoğan, İlhan. (1997). *İşletmelerde Davranış*. (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 272, Dönence Basım.
- Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Eren, Erol. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Eren, Erol. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Eroğlu, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*, (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Feist, J. Ve Feist, G.J. (2006). *Theories of personality*, (1. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Feldman, Robert S. (1996). *Understanding Psychology*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Friedman, H., S. ve Schustack, M.W. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. (1. Baskı). USA: Allyn ve Bacon.
- Friedman, M. ve Rosenman R.H. (1974). *Type A Behavior an Your Heart* (1. Baskı). New York: Alfred A. Knopf Inc.,
- Greenberg, J. Ve Baron, R.A. (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. (6. Baskı). USA: Prentice Hill.
- Günbayı, İlhan. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Ankara: Özem Yayıncılık.
- Güney, Salih. (2000). *Davranış Bilimleri*, (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, Salih. (2007). Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları (Editör: Salih Güney). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güven, Sami. (1999). *Toplumbilim*, (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Halonen, Jane S. ve Santrock, J.W. (1996). *Psychology*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Harray, Keith. ve Donahue, Eileen. (1994). *Who Do You Think You Are?*, New York: HarperCollins Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, H. (1959). *The Motivation To Work*. New York: John Wiley.
- Hofstaetter, P.R. (1980). *Psychologie (Lexikon)*, (25. Baskı). Frankfurt: Am Main.
- Hogan, Robert. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*. (1. Baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Işık, İ.Y. (1996). Endüstri-Örgüt Psikolojisinin Kapsamına Bir Bakış. (Editör: Suna Tevruz). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Kalite Derneği, 17-30
- Izgar, Hüseyin. (2008). İş Doyumu. (Editör: Hüseyin Izgar). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- İnanç, Banu Yazgan. ve Yerlikaya, Eşef Ercüment. (2008). *Kişilik Kuramları*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Jones, Gareth R. ve George, Jennifer M. (2003), *Contemporary Management*, (3. Baskı). USA: McGraw-Hill.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. (10. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karadal, Himmet. (1999). *Yönetici Yaşam Biçimleri ile Yöneticinin Etkinliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık.
- Karasu, Koray. (2002). Mülki İdare Amirliği Mesleği. (Editör: Cahit Emre). *İyi Yönetim Arayışında Türkiye'de Mülki İdarenin Geleceği*. Ankara: Türk İdari Araştırmalar Vakfı, 113-213.
- Kasatura, İlkay. (1998). *Kişilik Ve Özgüven*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Keser, Aşkın. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel.
- Knootz, H., O'Donnell ve Weihrich, H. (1988). *Management*. (9. Baskı). New York: McGraw Hill Book Company.
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koptagel, Günsel. (1982). *Tıpsal Psikoloji*. (1. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp fakültesi Yayını.
- Korman, Abraham K. (1977). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Köknel, Özcan. (1984). *Kişilik*, (1. Baskı). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köknel, Özcan. (1993). *Zorlanan İnsan*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köknel, Özcan., Özüğurlu, Kurban. ve Aytar Bahadır, Güler. (1993) *Davranış Bilimleri (Ruh Bilim)*, İstanbul: Yayılım Matbaası.

- Kulaksızoğlu, Adnan. (1999). *Ergenlik Psikolojisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Landy, Frank J. (1989). *Psychology of Work Behavior*, (4. Baskı). USA: Brooks/Cole Publishing Comp.
- Locke, E.A. (1976). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction: Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Luthans, Fred. (1989). *Organizational Behavior*, (5. Baskı). Singapore: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*, (1. Baskı). New York: McGraw Hill Co.
- Luthans, Fred. (1994). *Organizational Behavior*. (1. Baskı). USA: McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. (7. Baskı). New York: McGraw Hill Co.
- Mahmutoğlu, Abdulkadir. (2008). *İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Ankara: Korza Yayıncılık.
- McCormick, Ernest J. ve Ilgen, Daniel R. (1987). *Industrial and Organizational Psychology*, (7. Baskı). UK: Unwin Hyman.
- McCormick, Ernest. ve Tiffin, Joseph. (1969) *Industrial Psychology*, (Editör: M. Dunnette Chicago). *Rand and Nally College*, Publishing Comp.
- McCrae. R.R. ve Costa, P.T. (1985). *Openness to Experience (Hogan, R. & Hones, W.H. Perspectives in Personality: A Research Annual)*. (1. Baskı). USA: JAI Press.
- McCrea, R.R. Ve Costa, P.T. (2003). *Personality in Adulthood*, (1.Baskı). New York: Guilford Press.
- Miner, J.B. (1982). *Industrial/Organizational psychology*. Singapore: McGraw-Hill, International Eds.
- Monteil, J. M. (1989). *Eduquer et Former* (1. Baskı). Grenoble: Presse Universitaire de Grenoble.
- Morgan, Clifford T. (1998). *Psikolojiye Giriş*. (12. Baskı). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.

- Myers, Isabel B. ve Myers, P.B. (1997). *Kişilik: Farklı Tipler Farklı Yetenekler*, (Çeviren: H.Ovacık). İstanbul: Kuraldışı Yayınları.
- Newstrom, John W. ve Davis, Keith. (1997). *Organizational Behavior-Human Behavior At Work*. USA: Mcgraw-Hill Companies.
- Onur, Bekir. (1991). *Gelisim Psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Verso Yayıncılık.
- Oral, Saime. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Önen, Levent. ve Tüzün, M.Burak. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Öner, N. (1997). *Türkiye' De Kullanılan Psikolojik Testler*, (1. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Özbilgin, Mustafa Tefvik. (1995). *Mülki İdare Amirliği Sisteminde Reform Yapılmalıdır, Yeni Türkiye 4, Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı 1, 4*.
- Özden, Mehmet Cemil. (2008). *Başarılı Bir Hayat İçin Kariyer Planlaması ve Yönetimi*. İstanbul: Kahraman Ofset.
- Özer, Kadir. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özgüven, İbrahim Ethem. (1992). *Hacettepe Kisilik Envanteri El Kitabı*, Ankara.
- Özgüven, İbrahim Ethem. (1998). *Bireyi Tanıma Teknikleri*, Ankara: PDREM Yayınları.
- Özgüven, İbrahim Ethem. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. (1. Baskı). Ankara: Pdrem Yayınları.
- Özkalp. Enver. ve Kırel, Çiğdem. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:149.
- Özoğlu, Süleyman Çetin. (1982). *Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma*, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayını
- Paksoy, Mahmut. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. (Editör: Salih Güney). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pehlivan, İnyet. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: Personel Geliştirme Merkezi Yayın No: 16.



- Pervin, L.A. ve John, O.P. (1997). *Personality Theory and Research*, (7. Baskı). New York: John Wiley&Sons Inc.
- Porter, L.W. ve Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes And Performance*. Homewood: IL: Dorsey.
- Poussard, Jale Minibaş. (2007). *Kişisel Yetkinlik*. (Editör: Salih Güney). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 529-549.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çeviren: Sevgi Akış Öztürk). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Etam A.Ş.
- Robbins, Stephen. (1986). *Organizational Behavior*, (1. Baskı). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rotter J.B. (1972). *Applications of a Social Learning Theory of Personality*. (1. Baskı). New York: Holt.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, (1. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, (4. Baskı). Bursa: Furkan.
- Saltürk, Metin. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*. (1. Baskı). İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Selçuk, Ziya. (2001). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Selver, Yıldız. (2005). *Kişilik Meslek ve Mutluluk*, (Editör: Aşkın Keser). *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Silah, Mehmet. (2005a). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Silah, Mehmet. (2005b). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sinangil, Handan Kepir. (1996). *Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalar*. (Editör: Suna Tevrüz). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Slevin, Dennis P. (1985). *The Whole Manager*. USA: American Management Association.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., ve Hulin, C. L. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Solmuş, Tarık. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. (1. Baskı). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Şemin, Refia Uğurel (1992); *Gençlik Psikolojisi*, (1. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Şimşek, M. Şerif. (2008). *Yönetim ve Organizasyon* (10. Baskı). Konya: Adım Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, M. Şerif., Akgemci, Tahir. ve Çelik, Adnan. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi
- Şimşek, Muhittin. (2002). *Toplam Kalite Yönteminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. (1. Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Telman, Nursel. ve Ünsal, Pınar. (2004). *Çalışan Memnuniyeti* (1. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Tezbasaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Gelistirme Kılavuzu*.(2. Baskı). Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Tınar, Mustafa Yaşar. (1996). *Çalışma Psikolojisi* (1. Baskı). İzmir: Necdet Bükey A.Ş.
- Tınaz, Pınar. (2006). *Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar* (1.Baskı). İstanbul: Beta Kitap.
- Tortop, Nuri. (1994). *Personel Yönetimi*, (5. baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, K. (1975). *Yönetim ve Organizasyon: İlkeleri*. Cilt.1 - Ders Notları, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul,
- Tutar, Hasan. (2000). *Kriz Ve Stres Ortamında Yönetim* (1. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Ülsever, Cüneyt. (2005). *21. Yüzyılda İnsan Yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

- Vecchio, Robert. (1991). *Organizational Behavior*, (2. Baskı). The Dryden Press.
- Wagner, John A. ve Hollenbeck, John R. (1995). *Management of Organizational Behavior*, (2. Baskı). USA: Prentice-Hall Inc.
- Yates, E. Jere. (1989). *Gerilim Altındaki Yönetici*. (Çeviren: Fatoş Dilber). İstanbul: İlgı Yayınları
- Yıldırım, Melikşah. (1989). *Sanayide İşgücü Kayıpları*, Ankara: MPM Yayınları.
- Yıldız, G. (1994). *Hizmet Sektöründe Performan Ölçümü ve Değeri, II. Verimlilik Kongresi Bildirgeler Kitabı*, Ankara: MPM Yayınları.
- Yıldız, Selver. (2005). *Kişilik Meslek ve Mutluluk*. (Editör: Aşkın Keser). *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 367-379.
- Zel, Uğur. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zel, Uğur. (2006). *Kisilik Ve Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

## TEZLER

- Akkoyun, F. (1995). *Danışma Psikolojisi Kuramları*, Ankara: 72 TDFO Ltd. Şti.
- Aslan, Hanzade. (2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı Ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Bardavit, Mihal. (2007). *Kişilik Yapılarının – Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres Ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boyraz, Ali Murat. (2002). *Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, İsa. (2000). *Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Demir, Erdem. (2002). *Kişilik Özelliklerinin Girişimciliğe Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Demirci, Serpil. (2003). *Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Demirkan, Selcen. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin Ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu Ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elbir, Özkan. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu' nda Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Fındıkçı, İlhami. (1990). *Otel Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile İlgili Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.
- Isır, Tamer. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İshakoğlu, Gülem. (1998). *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kınık, Serenay. (2007). *Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Laik, İsmail. (2003). *K.K.K. lığı Personelinin Sergilediği Liderlik Davranışı ile Kişilik Tipi, Kurumsal Faktörler ve Durumsal Faktörler ve Durumsal Faktörler Arasındaki İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mete, Cengiz. (2006). *İlögretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oran. Nil Başkaya. (1989). *A Study of a Group of Academical Staff in Marmara University*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özarlan, Gülşen. (2002). *Çalışan Kişiliği İle İş Tatmini Ve Performans Etkinliği Üzerine Bir Sağlık Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Pertev, Erkan. (2006). *Tipi Ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seçmen, S. (2001). *Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sertçe, Selahattin. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Skibba, J.S. (2002). *Personality and Job Satisfaction: An Investigation of Central Wisconsin Firefighters Interactions Between Personality and Various Factors at a Local Fire Department, Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For the Master of Science Degree With a Major in Applied Psychology Approved: 4 Semester Credits*, University of Wisconsin-Stout.
- Sun, H. Özlem. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şencan, Hüner. (1986). *Yönetici Geriliminde Kişilik - Başačkma Süreçleri İlişkisi ve Metal Sanayiinde Uygulamalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Timuroğlu, Muhammet Kürşad.(2006). *İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tümgan, Cengiz. (2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon Ve İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Uçman, Başak. (2006). *Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon Ve Kaygı Düzeyine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyan. Gül. (2002). *Öğretmenlerde İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: MEB'na Bağlı Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, Selver. (2001). *Kişilik ve Meslek Seçimi Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Zorluer, Zuhale. (2002). *Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik İle İşe ve Örgüte Karşı Tutumlarla Olan İlişkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

## MAKALELER

- Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İş tataminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 4, 1, 25.
- Aksu, A. ve Aktaş, A. (2005). Job satisfaction of managers in tourism, Cases in the Antalya region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, 20, 5.
- Aktaş, Aliye Mavili. (1992). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56, 4.
- Aktaş, Aliye ve Aktaş, Ramazan. (1992). İş stresi Milli Ptodüktivile Dergisi, MPM yayını 1, 153-171.
- Ardıç, Kadir. ve Baş, T. (2001). Kamu üniversiteleri vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın no: 10, 479-484.
- Arvey, R.D., Carter, G.D. ve Buerkley, D.K. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences, In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, NY: John Wiley, 6, 359-383.
- Aydemir, M. ve Özkaya, H. (2003). Bilecik Özel Tıp Kapalı Cezaevi Çalışanları İş Tatmini Araştırması. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2003 Afyon Kocatepe Üniversitesi, 711-723.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1991). The Big Five Personality Dimentions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1, 1-26.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L. ve Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 43-51.



- Baş, Türker. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi, İzmir D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 17,2.
- Batıgün, Ayşegül Durak., Şahin, Nesrin H. (2006). İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17, 1, 32-45.
- Bilgiç, Reyhan. (1988). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers, *Journal of Psychology*, 132, 5, 549-558.
- Bruck, C.S. Allen, T.D. (2003). The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 457-472.
- Brunson, B.L., Matthew, K.A. (t.y.). The Type A Coronary-Prone Behavior Pattern and Raction to Uncontrollable Stress: An Analysis of Performance Strategies, Affect, and Attribution During Failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 906-918.
- Brush, D.H., Moch, M.K. ve Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction, *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 2, 139-155.
- Burris, Val. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation, *American Sociological Review*, 48, 4, 454-467.
- Chatman, J. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Orgaization Fit, *Administrative Science Quarterly*, 36.
- Çekmecelioğlu, Hülya (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma "İş, Güç". *Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2)
- Çekmecioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, CÜ İ.İ.B.F. Dergisi. 6, 2.
- Çekmecioğlu, Hülya Gündüz. (2005). Örgüt İkliminin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 6, 2, 23-39.

- Demirbağ, Melike. (2002). Müşteri Sadakati, Barter Ekonomi Dergisi, 3, 28-29.
- Denizoğlu, Saip. ve Yılmaz, Baykal. (2005). Atatürk Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinde Çalışan Diş Hekimleri Ve Hemşirelerinin Mesleki Durum Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi, 35, 15, 2, 33-42.
- Ermiş, Özlem. (1998). Müşteri Kazanmanın Anahtarı, Power Dergisi, 5, 144-145.
- Fazio, R.H., Cooper, M., Dayson, K., Johnson, M. (1981). Control and the coronaryprone behavior pattern: Responses to multiple Situational demands. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 97-102
- Frese, M. ve Greif, S. (1983). Arbeit und Persönlichkeit Sentwicklung, Bkz: Silbereisen/Montada 1983, 217-219
- Fricko, M.A.M. ve Beehr, T.A. (1992). A Longitudinal Investigation Of Interest Congruence And Gender Concentration As Predictors Of Job Satisfaction, *Personnel Psychology*, 45, 99-117.
- George, J.M. (1990). Personality, Affect And Behaviour In Groups, *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- Göktaş, Zekeriya. (2007). Balıkesir İlindeki Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Bazı Değişkenlerle Olan İlişkisinin İncelenmesi Niğde. Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 1, 1,
- Hackman, R. J. ve Oldham, G.R. (1975). Development of The Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Jacobs, R. ve Solomon, T. (1977). Strategies For Enhancing The Perdiction of Job Performance From Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.
- Jamal, Muhammad. ve Baba, Vishwanath V. (2001). Type-A Behavior, Job Performance, and Well-Being in College Teachers, *International Journal of Stress Management*. 8, 3, 231-240.

- Kahya, Fehmi. (1992). Mülki İdare Amirliği İçerisinde Vali Yardımcılığı Müessesesinin Görev, Yetki ve Sorumluluğu ile Sosyal Statüsü Üzerine Bir inceleme Denemesi, *Türk İdare Dergisi*. 64, 395.
- Keskin, G. (1997). Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*. 2.
- Kirel, Çiğdem. (1994). Stresin Bireysel Sonuçları. *Stres Yönetimi, AÜAÖF Yayınları*, 15.
- Kunnanatt, James Thomas. (2003) Type A behavior pattern and managerial performance A study among bank executivesin India. *International Journal of Manpower*. 24, 6, 720-734.
- Lyness, S.A. (1993). Predictors of differences between Type A and B individuals in heart rate and blood pressure reactivity. *Psychology Bulletin*, 114, 266-295
- McCrae, R.R. Ve John, O.P. (1992). An Introduction to the Five Factor Model and Its Applications, *Journal of Personality*, 60, 175-215
- Oshagbemi, Titus. (1997). The Influence of Rank on the Job Satisfaction of Organizational Members, *Journal of Managerial Psychology*, 12, 7, 8, 511-520.
- Ostraff, Cheri. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77, 6.
- Oswald, A. ve Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 1, 57-82.
- Örücü E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. 13, 1.
- Ronen, Simcha. (1978). Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority, *Human Relations*, 31, 4, 297-308.

- Rotter, J.B. (1975). Some Problems and Misconceptions Related to the Construct of Internal Versus External Control of Reinforcement, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 1, 46-67.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Schleicher, R. (1973). Die Intelligenzleistung Erwachsener in Abhängigkeit Vom Niveau Der Beruflichen Tätigkeit, *Probleme und Ergebnisse der Psychologie*, 44, 25-55.
- Schwartz, D.P., Burish, T.G., O'Rourke, D.F. ve Holines, D.S. (1986). Influence of personal and universal failure on the subsequent performance of persons with Type A and B behavior patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 459-462
- Sevimli, Figen., İşcan Ö.F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Age Akademik Bakış Dergisi*. 5, 1-2, 60
- Spector, P. E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91, 3, 482-497.
- Spector, P.E. ve O'Connell, B.J. (1994). The Contribution of Personality Traits, Negative Affectivity, Locus of Control and Type A to The Subsequent Reports of Job Stressors and Job Strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Staw, Barry M., Bell, Nancy E. ve Clausen, John A. (1986). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test, *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Staw, Barry.M. ve Ross, J. (1985). Stability In The Midst of Change: A Dispositional Approach To Job Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Taggar, S., Hackett, R. ve Saha, S. (1999). Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: *Antecedents and Outcomes*. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.

- Thomas, J. ve Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A Review of the literature. *Academy of Management Review*, 8, 672-682.
- Tınar, Mustaf Yaşar. (1999). Çalışma Yaşamı ve Kişilik. *Mercek Dergisi*, 4, 14, 92-97.
- Tokat. Bülent., Giderler, Ceren. (2006). Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 21, 05, 60-68
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8, 1, 92-107.
- Tozkoparan, Güler. ve Susmuş, Türker. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 1, 1, 202-223.
- Tözün, Mustafa., Çuhalcı, Abdullah. ve Ünsal, Alaettin. (2008). TAF, *Preventive Medicine Bulletin*.
- Tuna, Muharrem. (2008). Çalışanların Strese Bağlı Kişilik Özelliklerinin İş Tatmin Düzeylerine Etkisi: Kamu ve Özel Bankalarda Bir Araştırma, *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, 453.
- Turner, J.C. (1981). Toward a Cognitive Redefinition of The Social Group, *Cabiers de Psychologie Cognitive*, 1, 93-118.
- Ülgen, Hayri. (1974). Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 3, 1, 184.
- Van Egeren, L.F. (1979). Cardiovascular changes during social competition in a mixed-motive game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 858-864
- Ward, C.H. ve Eisler, R.M. (1987). Type A behavior, achievementstriving, and a dysfunctional self evaluation system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 318-326

- Yeloğlu, Hakkı Okan. (2004). İŖe Eleman Seçme Yöntemlerinde Örgütsel Farklılıklar ve Özgünlük TartıŖmaları, *Ege Akademik BakıŖ Dergisi*, 4,1-2, 118.
- Zel, Uğur. (2000). Yönetimde KiŖilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki KiŖilik Özelliklerinin KarŖılaŖtırmalı Olarak İncelenmesi, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erciyes Üniversitesi, 327.

## İNTERNET

- Acar, Elvan. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi [http://www.paradoks.org/makale/yil3\\_sayi1/eacar31.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil3_sayi1/eacar31.pdf), Erişim Tarihi: 04/05/2009.
- Kürün, Mehmet Ali. <http://www.degirmenkoylisesi.k12.tr/rehberlik/mesleki-doyum-ve-onemi.html>, Erişim Tarihi: 07/05/2009.
- Robie, Chet., Ryan, Ann Marie., Robert, A. Schmieder., Luis, Fernando Parra. ve Patricia, Smith. (1998). The Relation Between Job Level and Job Satisfaction, *Group and Organization Management*, 470-495. <http://proquest.umi.com/pqdweb?TS>, Erişim Tarihi: 05/05/2009.
- Solmuş, Tarık. (2007). İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi “Doğru”, Hangisi “Kötü” <http://www.ikademi.com/psikoteknik/1630-yasaminda-kullanilan-kisilik-olcum-araclari.html>, Erişim Tarihi: 01/05/2009.
- Williams, Grahan. ve Cusack, Michael. (2003). İnternal CRM: ERM For Internal Customers. <http://www.telemkt.com/whitepapers/internal-crm.html>, Erişim Tarihi: 21/03/2003.
- Yetim, Unsal. Çalışma Yaşamında İş Doyumu Ve İş Etiği. <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10060.pdf>. Erişim Tarihi: 10/01/2010.



T.C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Mustafa ÖZARSLAN			
Doğum Yeri:	Kozan			
Doğum Tarihi:	05/05/1968			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Cumhuriyet İO		Kozan	1978
Ortaöğretim	50. Yıl Orta Okulu		Kozan	1981
Lise	Pozantı Lisesi	Fen	Pozantı	1984
Lisans	A.Ü.S.B.F.	Kamu Yönetimi	Ankara	1988
Yüksek Lisans	100. Yıl Üniversitesi	Sosyoloji	Van	1999
Yüksek Lisans	Exeter Üniversitesi	Kamu Yönetimi	İngiltere	2002
Becerileri:	Profesyonel Yöneticilik			
İlgi Alanları:	Kort Tenisi ve Folklor			
İş Deneyimi:	Bozcaada, Murgul, Muradiye, Emirdağ, Koçarlı ve Sürmene İlçe Kaymakamlıkları, Giresun Vali Yardımcılığı			
Aldığı Ödüller:	2 Adet Belediye Meclisi Fahri Hemşehrilik Beratı, 11 Adet Vali Takdirnamesi, 1 Bakan Takdirnamesi ve 1 Adet Bakan Teşekkürü			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof.Dr.Adem ÖĞÜT Prof.Dr.Yusuf HALAÇOĞLU			
Tel:	04627461011 – 05056174414			
E-Posta:	<a href="mailto:ozarslanmustafa@gmail.com">ozarslanmustafa@gmail.com</a>			
Adres	Sürmene Kaymakamlığı TRABZON			