

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

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, TAKIM YETKİNLİĞİ VE İŞ TATMİNİ**  
**İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇAĞRI DURMAZ**

**BALIKESİR, 2023**



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

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, TAKIM YETKİNLİĞİ VE İŞ TATMİNİ**  
**İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇAĞRI DURMAZ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. TAMER BOLAT**

**BALIKESİR, 2023**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 202012549007 numaralı Çağrı DURMAZ'ın hazırladığı "Kişilik Özellikleri, Takım Yetkinliği ve İş Tatmini İlişkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/07/2023 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

İmza

Üye (Danışman) Prof Dr. Tamer BOLAT

İmza

Üye Prof . Dr. Oya Seymen

İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.../...../2023

Enstitü Onayı

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07/08/2023

İmza

Çağrı DURMAZ

## ÖNSÖZ

Kişilik özellikleri, işletmeler ve örgütler için önemli bir faktördür. Çalışanların kişilik özellikleri, işyerindeki performanslarını etkileyebilir ve işletmelerin başarılarına katkıda bulunabilir. İyi bir işyeri kültürü oluşturmak ve etkili bir çalışma ortamı sağlamak için çalışanların kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Örneğin, liderlik rollerindeki kişilerin güvenilirlik, motivasyon, iletişim becerileri gibi kişilik özelliklerine sahip olması, çalışanları yönetme ve motive etme yeteneklerini artırabilir. Ayrıca, işbirliği, esneklik, problem çözme becerileri gibi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, takım çalışmalarında daha etkili olabilir ve işbirliği gerektiren projelerde başarılı sonuçlar elde edebilir. Bunun yanı sıra, çalışanların stres yönetimi, duygusal zekâ gibi kişilik özellikleri de işletmelerde önemlidir. Bu özelliklere sahip çalışanlar, stresli durumlarla daha iyi başa çıkabilir, duygusal zorlukları yönetebilir ve işyerinde daha iyi bir ruh hali sağlayabilir. Sonuç olarak, kişilik özellikleri işletmeler ve örgütler için büyük önem taşır çünkü doğru kişilik özelliklerine sahip çalışanlar, işyeri verimliliğini artırabilir, takım çalışmalarını güçlendirebilir ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir.

Bu çalışma, kişilik özellikleri, takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kaleme alınmış bir çalışmadır. İş hayatının karmaşıklığı ve hızla değişen doğası, bireylerin başarı ve memnuniyet için sahip olması gereken özellikleri belirlemeyi her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Bu tezde, kişilik özelliklerinin bireylerin takım yetkinliği ve alt boyutlarını nasıl etkilediği ile bu etkileşimin iş tatmini üzerindeki yansımalarını araştırmaktayız. Kişilik, bireyin benzersiz özelliklerini ve davranışlarını tanımlayan temel bir bileşendir. Öte yandan, takım yetkinliği ise çalışanların ve yönetimin bir araya gelerek iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve iş birliğinde bulunmaktır. İş tatmini ise bireyin işinden duyduğu memnuniyetin ve mutluluğun bir ölçüsüdür. İlgili literatürün analizi sonucu önemli bulgulara ulaşılmıştır. İş dünyasında bireylerin kariyer gelişimini desteklemek, doğru kişi-iş uyumunu sağlamak ve iş tatmini düzeyini artırmak için önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır. Bu çalışmada, kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkide takım yetkinliğinin aracılık etkisi araştırılmaktadır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca sürekli desteğini hissettiğim, bilgi birikimi, deneyimi ve öncü fikirleri ile beni her adımda doğru yola yönlendiren ve çalışmamı daha anlamlı bir şekilde şekillendirmeme yardımcı olan değerli ve çok kıymetli

hocam ve tez danışmanım sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a sonsuz teşekkür ederim. Kendisinin özverili yönlendirmeleri ve değerli eleştirileri, çalışmamın kalitesini artırdı ve beni daha iyi bir araştırmacı yapma yolunda cesaretlendirdi. Bu çalışmanın her aşamasında gösterdiği muazzam bilgi birikimi, tecrübesi, ilgisi, hoşgörüsü ile yol gösterici tavsiyeleri için ve sabırla beni yönlendirdiği için Sayın Prof. Dr. Oya SEYMEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Yaşamım boyunca kendisini her daim örnek alacağım. Minnettarım. Derslerine katılma şansı bulduğum ve eğitimimde emeği geçen Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a, teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasında ve hayatım boyunca gösterdiği sevgi, sabır ve fedakârlık için çok kıymetli annem Habibe ÇAPTIK'a, en büyük motive kaynağım canım kardeşim Oya ÇAPTIK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca beni destekleyen Duygu YÜZÇELİK ve sevgili arkadaşım Nursena GÜRBULAK'a ayrıca teşekkür ederim. Anket çalışmamın tamamlanmasında önemli bir rol oynayan ve bana destek olan aileme ve tüm arkadaşlarıma ve anket katılımcılarıma teşekkür etmek istiyorum. Bu noktada çalışma arkadaşlarıma ayrıca teşekkürü borç bilirim.

Bu çalışma sürecinde sizlerin katkıları ve yardımları sayesinde, sonuçlarımı daha kapsamlı ve güvenilir bir şekilde analiz edebildim. Sizin değerli cevaplarınız, çalışmamın geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük bir öneme sahipti. Verilerinizi toplamak ve analiz etmek, sizin katkılarınız olmadan mümkün olmazdı.

Son olarak, çalışmamı destekleyen aileme, dostlarıma ve sevdiklerime teşekkür etmek istiyorum. Sizin moraliniz, inancınız ve sürekli desteğiniz, bu tez çalışmasını başarıyla tamamlamama yardımcı oldu.

**BALIKESİR, 2023**

**ÇAĞRI DURMAZ**

## ÖZET

### KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, TAKIM YETKİNLİĞİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

**DURMAZ, Çağrı**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2023, 162 sayfa**

Bu çalışmada, kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkide takım yetkinliğinin aracılık etkisi araştırılmaktadır. Bu noktada, iş tatminini etkileyen faktörlerden kişilik özellikleri takım yetkinliği ve bunların alt boyutları üzerinde durularak araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini LinkedIn Türkiye kullanıcıları oluşturmaktadır. Toplam örneklem büyüklüğü 868 kişidir. Araştırmanın verileri, internet üzerinden doldurulan anketler aracılığıyla elde edilmiştir.

Verilerin dağılımını değerlendirmek için normallik testleri yapılmıştır. Ardından verilerin tanımlayıcı istatistikleri, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Ayrıca, aracılık etkisi ilişkilerini belirlemek için hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkide yetkinliklerin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişilik Özellikleri, Takım Yetkinliği, İş Tatmini



## **ABSTRACT**

### **PERSONALITY CHARACTERISTICS, TEAM COMPETENCE AND JOB SATISFACTION RELATIONSHIP**

**DURMAZ, Çağrı**

**Master Thesis, Department of Business**

**Advisor: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2023, 162 pages**

In this study, the relationship between personality characteristics and job satisfaction and the mediating effect of team competence in this relationship are investigated. At this point, personality traits, team competence and their sub-dimensions, which are among the factors affecting job satisfaction, are emphasized. The population of the study consists of LinkedIn users in Turkey. The total sample size was 868 individuals. The data of the study were obtained through questionnaires filled out over the internet.

Normality tests were conducted to assess the distribution of the data. Descriptive statistics, correlation analyses and regression analyses were then conducted. In the study, the relationships between variables were examined through correlation and regression analyses. In addition, hierarchical regression analyses were conducted to determine the mediation effect relationships. The mediating effect of competencies on the relationship between personality traits and job satisfaction was determined.

**Keywords:** Personality Characteristics, Team Competence, Job Satisfaction

*Canım Kardeşim Oya'ya....*

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xv
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	1
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.6. Tanımlar .....	4
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>5</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	5
2.1.1. Kişilik Kavramı ve Örgütsel Davranış Açısından Önemi .....	6
2.1.1.1. Kişiliğin Temel Bileşenleri .....	10
2.1.1.2. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler .....	12
2.1.1.2.1. Biyolojik ve Kalıtsal Faktörler .....	13
2.1.1.2.2. Ailesel Faktörler .....	14
2.1.1.2.3. Sosyo-Kültürel ve Sosyal Sınıf Faktörleri .....	14
2.1.1.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler .....	15
2.1.1.2.5. Diğer Faktörler .....	16
2.1.1.3. Kişilik Kuramları .....	17
2.1.1.3.1. Psikoanalitik Kuramlar .....	18
2.1.1.3.1.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram .....	18
2.1.1.3.1.2. Alfred Adler ve Bireysel Psikoloji Kuramı .....	20
2.1.1.3.1.3. Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji Kuramı .....	21
2.1.1.3.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı .....	23

2.1.1.3.1.5. Harry Stack Sullivan ve Kişiler Arası Psikanaliz Kuramı.....	25
2.1.1.3.1.6. Erich Fromm ve Özgürlükten Kaçınma Kuramı .....	26
2.1.1.3.1.7. Eric H. Erikson ve İnsanın Sekiz Çağı Kuramı.....	27
2.1.1.3.2. Davranışçı ve Bilişsel Kuramlar .....	29
2.1.1.3.2.1. Burrhus F. Skinner'in Radikal Davranışçılık Kuramı.....	30
2.1.1.3.2.2. Neal E. Miller ve John Dollard'ın Elektik (Bütüncül) Davranışçı Kuram .....	31
2.1.1.3.2.3. Albert Bandura'nın Sosyal-Bilişsel Kuramı .....	31
2.1.1.3.2.4. George Kelly'nin Kişisel Yapılar Kuramı.....	33
2.1.1.3.3. Araştırma Odaklı Kuramlar.....	34
2.1.1.3.3.1. Gordon W. Allport'un Ayırıcı Özellikler Kuramı .....	35
2.1.1.3.3.2. Raymond B. Cattell'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellikler Kuramı.....	36
2.1.1.3.3.3. Hans J. Eysenck'in Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı .....	37
2.1.1.3.3.4. Robert R. McCrae ve Paul T. Costa'nın Beş Faktör Kuramı.....	38
2.1.1.3.4. İnsancıl (Hümanist) Varoluşçu Kişilik Kuramları .....	39
2.1.1.3.4.1. Carl R. Rogers'in Birey Merkezli Yaklaşım.....	39
2.1.1.3.4.2. Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Kuramı..	40
2.1.2. Yetkinlikler .....	40
2.1.2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri .....	40
2.1.2.2. Yetkinlik Kuramları .....	43
2.1.2.2.1. Patrica Benner'in Hemşirelik Uzmanlığı Kuramı.....	44
2.1.2.2.2. Stuart ve Hubert Dreyfus'un Beceri Edinimi Kuramı.....	46
2.1.2.3. Yetkinlik Türleri .....	48
2.1.2.4. Yetkinliklerin Ölçülmesi.....	50
2.1.2.5. Yetkinlik Yönetimi .....	50
2.1.2.6. Yetkinlik Bileşenleri .....	54
2.1.3. Takım Yetkinliği.....	55
2.1.3.1. Takım Kavramı Özellikleri ve Önemi .....	55
2.1.3.2. Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi .....	58
2.1.3.3. Takım Yetkinliği ve Boyutları .....	60

2.1.3.4. Takım Yetkinliğinin Ölçülmesi .....	64
2.1.4. İş Tatmini.....	66
2.1.4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi .....	66
2.1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	68
2.1.4.2.1. Bireysel Faktörler .....	69
2.1.4.2.2. İş ve Örgüt İle İlgili Faktörler .....	72
2.1.4.3. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	75
2.1.4.3.1. Örgütsel Sonuçlar .....	76
2.1.4.3.2. Bireysel Sonuçlar .....	77
2.1.4.4. İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Kuramlar .....	79
2.1.4.4.1. Kapsam Kuramları .....	79
2.1.4.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	79
2.1.4.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	80
2.1.4.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı .....	81
2.1.4.4.1.4. David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı.....	82
2.1.4.4.2. Süreç Kuramları .....	83
2.1.4.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı .....	83
2.1.4.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	84
2.1.4.4.2.3. EdwinLocke'nin Amaç Kurma Kuramı .....	85
2.1.4.4.2.4. Lawler-Porter'ınGeliştirilmiş Beklenti Kuramı .....	85
2.2. İlgili Araştırmalar .....	86
2.2.1. Kişilik Özellikleri ve Yetkinlik İlişkisi.....	86
2.2.2. Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi.....	90
2.2.3. Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi .....	93
2.2.4. Kişilik Özellikleri, Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi.....	95
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>97</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	97
3.2. Evren ve Örneklem.....	97
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri .....	99
3.4. Verilerin Toplanma Süreci .....	100
3.5. Verilerin Analizi.....	100
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>101</b>
4.1. Geçerlik Analizi .....	101
4.2. Güvenirlik Analizi.....	106

4.3. Normal Dağılım Analizi .....	106
4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi.....	107
4.5. Çoklu Bağlantı Analizi .....	110
4.6. Basit Doğrusal Regresyon Analizi .....	110
4.7. Hiyerarşik Regresyon Analizi .....	113
<b>5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>120</b>
5.1. Sonuçlar .....	120
5.2. Öneriler.....	122
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>125</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>155</b>
EK 1- Anket Formu .....	155
EK 2- Ölçek İzinleri .....	160

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b><u>Tablo 1.</u></b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	98
<b><u>Tablo 2.</u></b> Beş Faktör Kişilik Ölçeği İlk Analizden Elde Edilen Özdeğerler ve Açıkladıkları Varyans Miktarı .....	102
<b><u>Tablo 3.</u></b> Beş Faktör Kişilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	102
<b><u>Tablo 4.</u></b> Takım Yetkinliği Ölçeği İlk Analizden Elde Edilen Özdeğerler ve Açıkladıkları Varyans Miktarı .....	104
<b><u>Tablo 5.</u></b> Takım yetkinliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	104
<b><u>Tablo 6.</u></b> İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	105
<b><u>Tablo 7.</u></b> Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları .....	109
<b><u>Tablo 8.</u></b> Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	111
<b><u>Tablo 9.</u></b> Kişilik Özelliklerinin Takım Yetkinliği Üzerindeki Etkisi.....	112
<b><u>Tablo 10.</u></b> Takım Yetkinliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi .....	113
<b><u>Tablo 11.</u></b> Dışa Dönüklük ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi .....	114
<b><u>Tablo 12.</u></b> Uyumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi.....	115
<b><u>Tablo 13.</u></b> Uyumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi .....	115
<b><u>Tablo 14.</u></b> Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi.....	116
<b><u>Tablo 15.</u></b> Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi .....	116
<b><u>Tablo 16.</u></b> Duygusal Dengelilik ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi .....	117
<b><u>Tablo 17.</u></b> Duygusal Dengelilik ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi .....	117
<b><u>Tablo 18.</u></b> Hayal Gücü ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi.....	118

<b><u>Tablo 19.</u></b> Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi .....	118
<b><u>Tablo 20.</u></b> Hipotez Sonuçları .....	119



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b><u>Şekil 1.</u></b> Araştırma Modeli.....	97

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**İK** : İnsan Kaynakları  
**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**Vb.** : Ve Benzeri  
**Vd.** : Ve Diğerleri  
**YDİKY** : Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Araştırmanın Problemi

Kişilik özellikleri, takım yetkinliği ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu faktörler çalışanların iş performansı ve memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kişilik özellikleri, bireylerin doğal eğilimleri, davranış kalıpları ve tercihleriyle ilgilidir. Örneğin, dışa dönük, sorumluluk sahibi ve açık fikirli bir kişilik, bir çalışanın liderlik becerilerini geliştirmesine ve ekip çalışmalarına katkı sağlamasına yardımcı olabilir. Bu kişilik özellikleri aynı zamanda yetkinliklerin kazanılmasında da etkilidir. Yetkinlikler, belirli bir alanda bilgi, beceri ve deneyime sahip olmayı ifade eder. Örneğin, teknik becerilere sahip olmak, iletişim yeteneklerini geliştirmek veya problem çözme becerilerini artırmak gibi. Araştırmalar, kişilik özelliklerinin ve yetkinliklerin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerini ifade eder. Tatmin olan çalışanların motivasyonu artar, iş performansı yükselir ve bu durum organizasyonlar için daha olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle, işverenlerin kişilik özelliklerini ve yetkinlikleri dikkate alarak iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşır. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, bu araştırmanın problemi; Bu çalışmada, kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkide takım yetkinliğinin aracılık etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan bu çalışmanın amacı; kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi ve bu ilişkide takım yetkinliğinin aracılık etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda aşağıdaki konular hakkında veri toplanması yapılmıştır:

- Kişilik özelliklerinin, takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi var mıdır?

- Kişilik özelliklerinin, iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi var mıdır?

- Takım yetkinliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi var mıdır?

- Kişilik özellikleri ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi var mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar sıklıkla 21. yüzyıl yetkinlikleri olarak adlandırılan becerilere odaklanmaktadır. İş tatmini, örgütler için son derece kritik bir alan olup uzun süredir araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Son dönemde, işgörenlerin kişilik özellikleri üzerine yapılan analizler, işgörenin ve müşterinin değişen dünyaya uyum sağlama becerilerini anlama amacıyla sıkça incelenen bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda, değişen iş ortamıyla birlikte ortaya çıkması beklenen çeşitli işgören becerilerinin, iş tatmini artırma amacıyla işgörenin ve müşterinin deneyimlediği değişime uyum sağlama yeteneği ve kişilik özelliklerinin ölçülebilmesi konusunda yapılan çalışmalara öncülük edecek bir araştırmanın büyük önem taşıdığı ifade edilebilir.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu tez çalışması aşağıdaki varsayımlardan hareketle hazırlanmıştır:

1. Araştırmaya katılan ve anket formlarını dolduran bireylerin, gönüllü olmaları, dürüstlük ilkesine bağlı kalmaları ve gerçekleri yansıtabilmeleri prensibiyle katılımında buldukları varsayılmıştır.

2. Araştırmada yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından tam ve doğru olarak anlaşıldığı ve cevaplandırıldığı varsayılmıştır.

3. Araştırmaya katılan bireylerin, anketleri yanıtlarken birbirlerinden etkilenmedikleri varsayılmıştır.

4. Örneklem popülasyonunun, araştırmanın hedeflediği evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

5. Bu araştırmada incelenen değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu varsayılmıştır.

6. Çalışmanın odaklandığı kişilik özellikleri, yetkinlikler ve iş tatmini gibi değişkenlerin yanı sıra, kontrol edilemeyen diğer değişkenlerin de bu değişkenleri etkilediği unutulmamıştır. Ancak analiz edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırmanın temel amacını yansıttığı varsayılmaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu tez çalışması da diğer araştırmalar gibi bazı sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

1. Bu araştırmanın kapsamı, kamu ve özel sektörde aktif olarak çalışan veya geçmişte bu sektörlerde çalışma deneyimi olan tüm çalışanları içermektedir. Bu sebeple, tüm çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından araştırma, bir örneklem üzerinden yürütülmüştür.

2. Araştırmada incelenen değişkenler, yayılma araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarına dayandığından, veri toplama süreci kapsamlı ölçeklerle. Ancak, bu durum, kullanımdan kaynaklanan yanıtlarla sınırlıdır ve veri toplama araçlarının kapsamı kullanılan dâhil kullanılanlarla sınırlı kalır.

3. Sosyal bilimler alanındaki çalışmaların sadece ampirik temellere dayandırılmaması sınırlılığı bu çalışma için de geçerlidir. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları sadece nicel verilere dayanmakta olup, sosyal, kültürel veya bilişsel faktörlerin etkileri tam olarak yansıtılmamış olabilir.

Bu sınırlılıkların bilincinde olmak, çalışmanın sonuçlarının yorumlanması ve genelleştirilmesi açısından önemlidir. Gelecekteki araştırmalar bu sınırlılıkları aşarak daha kapsamlı ve çok yönlü bir bakış açısı sunabilir.

## 1.6. Tanımlar

**Kişilik:** Kişilik, bireyin iç dünyasına, duygusal deneyimlerine ve sosyal davranışlarına etki eden, yaşadığı olaylar, durumlar ve zamanın sürekli etkisi altında olan özelliklerini ifade eder. Bu özellikler, süreklilik gösteren ve bireyi diğerlerinden ayıran niteliklerdir (Cervone ve Pervin, 2016, s. 8-9).

**Kişilik Özellikleri:** Bireyin kendi iç ve dış dünyası ile ilişkisinde düşünme, hissetme ve davranma biçimlerini belirler,tutarlı, sürekli, öngörülebilir, nispeten istikrarlı bağımsız bir özellikler kümesidir (Demirtaş, 2019, s. 5).

**Yetkinlikler:** Bir işte üstün performans sergilemeye katkı sağlayan ve çeşitli davranışlarda kendini gösteren temel bir beceri, potansiyel, kabiliyet veya içgüdüdür. (Mahapatro, 2010, s. 139).

**Takım Yetkinliği:** Bireyin takımı ile amaç birliği içinde olma, takımının başarısına katkıda bulunmak için gayretme, takım içinde motivasyonu yüksek tutma ve yardımlaşma ortamının oluşmasına katkıda bulunma becerisidir (Koç Yetkinlik Kılavuzu, 2014, s.11).

**İş Tatmini:** İş tatmini, bir bireyin işinin iş değerlerine ulaşılmasına katkıda bulunduğunu veya bunu kolaylaştırdığını algıladığında ortaya çıkan olumlu bir duygusal durumdur (Locke, 1969, s. 316).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

Araştırmanın ilgili alanyazın bölümü iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde kuramsal çerçeve kısmı, ikincisinde ise, konu ile ilgili yapılan araştırmalar yer almaktadır.

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Kuramsal çerçeve bölümündeki ilk başlıkta; kişilik kavramı ve örgütsel davranış açısından önemi, kişiliğin temel bileşenleri (karakter, mizaç, benlik, yetenek), kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörler (biyolojik ve kalıtsal faktörler, ailesel faktörler, sosyo-kültürel ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler ve diğer faktörler), kişilik kuramları (psikoanalitik kuramlar, davranışçı ve bilişsel kuramlar, araştırma odaklı kuramlar ve insancıl varoluşçu kuramlar) ele alınmıştır. İkinci başlık altında; yetkinlik kavramının tanımı ve özellikleri, yetkinlik kuramları(Patrica Benner'in hemşirelik uzmanlığı kuramı, Stuart ve Hubert Dreyfus'un beceri edinimi kuramı), yetkinlik türleri (temel yetkinlik düzeyleri, fonksiyonel yetkinlik düzeyleri, yönetsel yetkinlik düzeyleri), yetkinliklerin ölçülmesi, yetkinlik yönetimi, yetkinlik bileşenleri, takım yetkinliği, takım kavramı özellikleri ve önemi, takım çalışmasının tanımı ve önemi, takım yetkinliği ve boyutları (kolektif özyeterlilik, öğrenme oryantasyonu, planlama ve koordinasyon, performans izleme, destekleyici davranış, grup hedefleri belirleme, problem çözme, çatışma yönetimi, iletişim kurma), takım yetkinliğinin ölçülmesi konuları ele alınmıştır. Üçüncü başlıkta ise iş tatmini, iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatmininin etkileyen faktörler (bireysel faktörler ve iş ve örgüt ile ilgili faktörler), iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları ile iş tatminini açıklamaya yönelik kuramlar (kapsam kuramları ve süreç kuramları) kavramları açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.1.1. Kişilik Kavramı ve Örgütsel Davranış Açısından Önemi

Kişilik, bir bireyin davranışlarını ve duygularını anlamak, tahmin etmek ve tasvir etmek için temel bir bileşen olarak hizmet eder ve psikoloji alanında çok önemli bir yer tutar (Nelson, 2011, s. 15). Bu nedenle, kişilik kavramı üzerinde yapılan psikolojik araştırmaların temel amacı, insan davranışlarının altında yatan nedenleri bilimsel ve deneysel bir bakış açısıyla açıklamaktır (Gümüş, 2009, s. 41; İnanç ve Yerlikaya, 2020, s. 1). Bu doğrultuda; insan davranışlarının, düşüncelerinin ve duygularının nedenleri üzerinde durarak, bunları anlamak ve açıklamak amacıyla kişilik konusunda yapılan çalışmalar, büyük önem taşır (Ertürk, 2017, s. 162).

Binlerce yıldır insanların ilgisini çeken kişilik kavramı hakkında çalışmalar iki bin yıl kadar geriye gidebilmektedir. Bu çalışmaların örneklerine, Eski Yunan ve Çin kaynaklarında rastlanmaktadır. Antik Yunan filozofu Empodekles, kişilik konusunda kuramsal bir çerçeve oluşturmaya çalışmasıyla bilinir (Somer vd., 2011, s. 1). 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla, kavramın önemi artmış ve bu konuda yapılan araştırmalar daha geniş bir çerçeve kazanmıştır (Yelboğa, 2006, s. 198).

Bireylerin hem kendilerini hem de başkalarını anlamalarına yardımcı olması nedeniyle, tarih boyunca araştırmacılar tarafından ilgi odağı olmayı sürdüren (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 138) kişilik kavramı, gerek karmaşık yapısı gerekse çok farklı bakış açıları tarafından ele alındığı için, üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımdan bahsetmek güçtür (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 2). Çoğu zaman kişilik kavramı ile anlatılmak istenen hemen hemen herkes tarafından anlaşılır olsa da biçimsel bir tanım yapılmaya çalışıldığında, işler zorlaşmıştır (Cüceloğlu, 2003, s. 404). Allport (1937) 50'yi aşkın kişilik tanımını inceleyip, sözcüğün Latincedeki "Persona (kişi)", kavramından geldiğini ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür (Uluçınar Türkel, 1992, s. 27). Persona, eski çağ aktörlerinin oynadıkları rolü belirtmek amacıyla giydikleri maskenin adıdır (Uğurlu, 2022, s. 1315). Bu maskeler, bir rolü, varsayılan bir karakteri veya kişiyi sembolize ediyor, bireysel aktörlerden ayrı tutuluyordu ve bir oyuncu bu maskelerden birini taktığında, o maskenin sembolize ettiği kişi haline geliyordu (Ware ve Linkugel, 1982, s. 50). Bu noktada maskelerin sahip olduğu özellikler, günümüzde kullandığımız "kişilik" kelimesinin içeriği ile önemli ölçüde benzerlik gösterse de (Hofstaetter, 1980, akt. Aytaç, 2000, s.



153) kavramı bu kadar yüzeysel şekilde tanımlamak mümkün değildir. Kişilik, "insanların oynadığı rolden" daha fazlasını ifade etmektedir (Feist vd., 2013, s. 3).

Bu bağlamda, kişiliğin tanımı hakkında çok fazla tartışma olmasına rağmen, kişilik kuramı konusunda yapılan çalışmalarda iki temel kavramın varlığına ilişkin genel bir fikir birliği vardır: Bunlar; insan *doğası ve bireysel farklılıklardır*. Burada insan doğası ile anlatılmak istenen; paylaşılan hedefler, güdüler ve mekanizmalar gibi, insanlar arasında görece evrensel olan içsel özellikler ve psikolojik süreçlerdir (Buss, 2008, s. 31). Ayrıca kişilik kavramı, bir bireyin onu diğer bireylerden ayıran özelliklerini ifade eder (Sarıtış, 1997, s. 528). Bu özellikler, davranıştaki bireysel farklılıklara, davranışın zaman içindeki tutarlılığına ve durumlar karşısında davranışın istikrarına katkıda bulunur. Özellikler benzersiz olabilir, bazı gruplar için ortak olabilir veya tüm insanlar tarafından paylaşılabilir; ancak kalıpları her birey için farklıdır. Bu nedenle her insan, bazı açılardan diğerleri gibi olsa da benzersiz bir kişiliğe sahiptir (Feist vd., 2013, s. 4). Bireye özgü bu duygu, düşünce ve davranışların bütünleşerek oluşturduğu yapı, birbiriyle etkileşim halinde olan ve birbirini tamamlayan öğelerden meydana gelir (Sarıtış, 1997, s. 529) Başka bir anlatımla kişilik, bir bireyin davranışlarını, tutumlarını ve eylemlerini toplu olarak etkileyen, duygusal, fiziksel ve zihinsel özelliklerin birleşimini temsil eder (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 138).

Kişilik kavramı bugün, bireyin düşüncelerini ve duygularını anlamlandırabilme ve tahmin edebilme açısından psikoloji biliminde sahip olduğu yaşamsal rolün yanı sıra; işe alma, takım çalışması, sadakat, azim, satıcılık, yenilikçilik, düzenlemelere bağlılık ve ticari işletmelerin refahını etkileyen diğer belirleyiciler gibi çeşitli çalışma alanlarını kapsayan örgütsel ortamlarda çok önemli bir rol oynar (Nelson, 2011, s. 15). Makro çevre faktörlerinin değişim hızındaki artış, örgütlerin sürdürülebilirliğini giderek zorlaştırmaktadır ve bu nedenle örgütler çeşitli stratejiler ve politikalar benimsemek zorundadır. İnsan faktörü, örgütlerin en önemli kaynağını oluşturduğu için, bu strateji ve politikaların belirlenmesi ve uygulanması sürecinde önemi büyüktür (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 10). Mesleki başarı, yalnızca bilgi sahibi olmakla sınırlı değildir; bireyin bazı tavır, tutum ve davranışlara sahip olması da gerekmektedir. Özellikle örgüt ortamında yönetici ile işgörenler arasında olumlu insan ilişkileri, çalışma arkadaşlığı ve ast-üst ilişkilerinin kurulması ve

sürdürülmesi, tüm yönetsel süreçlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi, dolayısıyla örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi, örgüt üyelerinin kişilik özellikleriyle yakından ilişkilidir. Bu sebeple, örgütler için sağlıklı kişilik özelliklerine sahip işgücü istihdamı son derece önemlidir. İşgören seçme, yerleştirme ve çalıştırmayı içine alan tüm süreçlerde, kişilikle ilgili unsurlar dikkate alınmalıdır (Sarıtaş, 1997, s. 546).

Bununla birlikte bir örgütün etkin ve verimli çalışmasında, yönetim kadrosunun rolü ve önemi tartışılmaz (Gökmen, 2010, s.11-12). Başarılı bir yöneticinin tanımını yaparken ifade edilen özelliklerden büyük bir kısmı, kişilik boyutuyla ilgili olanlardır (Sarıtaş, 1997, s. 546). Özetle örgütsel yaşamda tüm işgörenlerin işe/örgüte uyumunu sağlamak için kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, sonuçları itibarıyla örgütsel süreçlerin işleyişini daha etkin hale getirebilmektedir. Her görevin belirli kişilik özellikleri gerektirdiği ve bireylerin işleriyle uyumlu olmayan bir ortamda mutsuz ve verimsiz olabileceği bilinmektedir. Bu noktada kişilik, örgütsel süreçlerin işleyişini etkin hale getirmek için önemli bir faktördür (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 7).

Kişilik kavramı ve örgütsel açıdan önemi açıklanarak genel hatlarıyla anlatıldıktan sonra çeşitli kişilik hakkında yapılan tanımlarından da örnekler vermek yerinde olacaktır. Aşağıda çeşitli yazarların kişilik tanımları verilmiştir.

Dubrin (1994) kişiliği, bireyin yaşama biçimi olarak tanımlamıştır. Feshbach (1991), kişiliği, fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamı, olarak ele almaktadır. Wortman (1988) ve Wallerstein (1981) ise davranış bilimleri açısından kişiliği bireyin zihinsel, bedensel, ahlaksal ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşam tarzına yansımaları olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2002, s. 116).

Allport (1961), kişilik kavramını bireyin karakteristik davranış, düşünce ve duygu örüntülerini yaratan psiko-fiziksel sistemlerin birey içindeki dinamik organizasyonu olarak tanımlamaktadır. Darsana'ya (2013) göre ise kişilik, bireyin karakteri veya yaşadığı olaylarda sergilediği tutumudur. Robbins ve Judge'a (2017) göre kişilik, bireyin diğer bireylere tepki verme ve onlarla iletişim kurma biçimlerinin toplamıdır. Udin ve Yuniawan (2020) ise, kişilik kavramını bireyin

çevredeki durumlara verdiği duygusal tepki ve bireyi diğerlerinden ayıran duygulardan oluşan karmaşık davranış özellikleri, olarak tanımlamışlardır. Larsen ve Buss (2017), kişilik kavramına ilişkin daha detaylı bir tanım ve açıklama sunmaktadırlar. Buna göre kişilik, bireyin çevre ile etkileşimini ve çevreye uyumunu etkileyen psikolojik özellikler ve mekanizmalar kümesidir. Bu tanımdaki psikolojik özellikler kavramı, insanların birbirinden farklı olma ve birbirine benzeme biçimlerini tanımlayan özellikleri ifade etmektedir. Örneğin, utangaç olarak tanımlanan bir birey ile dışa dönük olarak tanımlanan bir birey arasında farklılık bulunmaktadır. Benzerlik açısından bakıldığında ise; utangaç bireylerin, sosyal ilişkilerde endişeli olmaları bakımından birbirlerine benzedikleri vurgulanmaktadır.

Kişilik, bireyin farklı durumlara uyum sağlamak için sergilediği belirgin davranış kalıplarını etkileyen karmaşık psikolojik özelliklerin bütünü olarak (Gerring ve Zimbardo, 2018, s. 407) olarak tanımlanabilirken; başka bir tanımda ise kişilik, bireyin kendi algıladığı ve gözlemlediği şekliyle birlikte, içsel ve dışsal davranışları, ölçülebilir nitelikleri, kişi-durum etkileşimi kalıplarını ve başkalarını nasıl etkilediğini ifade etmektedir (Luthans, 2011, s. 126).

Genel olarak ele alındığında kişilik; insanın etrafını algılama ve iletişim kurma sürecinde benimsediği ve büyük oranda tutarlı olan davranışsal bilişsel ve duygusal kalıplar olarak ifade edilmektedir (Feist vd., 2018, s. 3-4). Kişilik kavramını Burger ise, “bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi (içsel) süreçlerdir.” şeklinde tanımlamaktadır (Burger, 2006). Kişilik, çeşitli durumlarda davranışı etkileyen, nispeten kalıcı ve benzersiz olan ve hem içsel hem de dışsal olarak yansıtılan karakter yönlerini ifade eder (Schultz ve Schultz, 2009, s. 9). Kişiliğe ilişkin bir başka tanımı Cloninger yapmakta ve kişiliği kişinin davranış ve tecrübelerinin altında yatan sebepler olarak tanımlamaktadır (Cloninger, 2004).

Son olarak McCrae ve Costa (1989) ise kişiliği, bireylerin farklı durumlar karşısında gösterdikleri davranışları açıklamaya yardımcı olan unsurlar şeklinde tanımlamıştır. Yazarlar bu unsurların, belirli bir sürekliliğe sahip olduğunu, bireyler arası, duygusal, motivasyonel ve deneyime dayalı etkileşim tarzları şeklinde nitelendirmişlerdir.

### 2.1.1.1. Kişiliğin Temel Bileşenleri

Bu bölümde, kişiliğin temel bileşenleri olan karakter, mizaç ve yetenek kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilecektir. Günlük hayatta sıklıkla birbiri yerine kullanılmakla beraber kişilik, karakter ve mizaç birbirinden farklı kavramlardır (Uzun, 2020, s. 433). Bu noktada her bir kavramı ayrı ayrı açıklamak daha doğru olacaktır.

Sosyal bir kavram olarak *karakter*, bireyin doğuştan kazanmadığı, ancak onun duygusal, bedensel ve zihinsel etkinliklerine toplumun verdiği değerdir. Bu noktada bireyin karakteri, bireysel özelliklerinin ve içinde yaşadığı toplumun değer yargıları sonucu oluşur (Ereş, 2015, s. 121) ve toplumsal bir değer olarak da nitelendirilen ve bireyin gelişen ve değişmeyen yönüdür. Bu süreç, çocukluktan itibaren sosyal yaşantılar yoluyla birtakım değer yargılarının benimsenmesiyle başlar (Sarıtaş, 1997, s. 534). Bu açıklamalardan yola çıkarak; karakter için, kişiliğin ahlaki yönüdür demek yerinde olacaktır ve karakterin oluşması, kalımdan çok sosyal çevrenin etkisindedir (Kaya, 1997 s. 194). Topluma üye olan bireylerin ortak duygu ve düşüncelerini yansıtan genelleşmiş ahlaki inançlar sosyal değerler olarak adlandırılır. Bu değerler, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında bir kılavuz işlevi görür (Yazıcı, 2014, s. 211). Bu noktada karakter, bireylerin bedensel, zihinsel ve duygusal faaliyetlerine çevresi tarafından verilen değerdir (Köknel, 1982, s. 22) ve bireyin yaşam biçimini ve davranış örüntüsünü dışa vurduğu, toplumsal çevresine ve yaşamın gereklerine karşı takındığı tavrı ifade eder (Sarıtaş, 1997, s. 534). Bu tavırlar mutlaka bir davranışa dönüşmeyebilir. Bireylerin bazı olaylar karşısında sadece düşünerek ve duygulanarak da gösterdikleri davranış şekli, karakterlerini dışa vurabilir (Topçu, 2017, s. 42). Karakterin tanımlanması ve açıklanması bakımından çevre, temel unsurlardan biridir. Karakter, kişiliğin iskeletini oluşturur ve bireyin sosyal çevresindeki etkileşimlerinden etkilenir (Sarıtaş, 1997, s. 534). Bu bağlamda, karakter oluşumu sürecinde ailenin, arkadaş çevresinin, okulun ve toplumun rolü büyüktür (Üngüren, 2011, s. 23). Birey içinde bulunduğu bu çevredeki, olaylar, kültür ve sosyal öğrenme yoluyla karakterini oluşturur (Totan vd., 2010, s. 25). Karakter, bireyin içsel niteliklerinin bir yansımasıdır ve bu nedenle değişebilir olmasına rağmen, genellikle kalıcı bir özellik olarak kabul edilir. İyi bir karakter, bireyin toplumsal çevresine uyum sağlamasına ve başarıya ulaşmasına yardımcı

olurken; kötü bir karakter ise, bireyin sosyal hayatta sorunlar yaşamasına neden olabilir. Sonuç olarak, karakter kavramı, bireyin yaşamındaki önemli bir unsurdur ve bireyin kişiliği ve sosyal çevresi arasındaki etkileşimi yansıtır (Saritaş, 1997, s. 534).

*Mizaç*, kişiliğin doğuştan gelen kalıtsal yönünü oluşturur. Yaşam boyunca nispeten sabit kalan mizacı, kişiliğin biyolojik temelli yönü olarak tanımlanmak mümkündür (Cloninger vd., 1993, s. 980). Görece sabit olmakla birlikte mizaç, zaman içinde çevresel etkilerin değişimine bağlı olarak değişiklik de gösterebilmektedir (Goldsmith vd., 1987, s. 524). Aynı zamanda mizaç, duygulara dayalı becerilerin ve alışkanlıkların bütünleştirilmesinin altında yatan, duyumsama, bağlantı kurma ve motivasyon süreçlerine karşılık gelmektedir (Arkar vd., 2005, s. 191). Kişinin kişilik özellikleri, kalıtsal faktörlerin yanı sıra içinde yetiştiği çevre tarafından da şekillenir. Bu karmaşık bileşke, kişinin eğilimlerinin kararlı kişilik özelliklerine dönüşmesinde belirleyici bir rol oynar. Örneğin, sosyalleşme düzeyi düşük olan bir çocuğun dışa dönük bir yetişkin olması pek olası değildir. Ancak, mükemmel sosyal beceriler geliştirerek, diğer insanlarla sessiz, saygılı tavrıyla kendi yöntemiyle başa çıkabilir ve çok iyi bir arkadaş olabilir. Yetişkin kişilikleri, hem mizaç hem de çevre faktörleri tarafından belirlenir. Mizaç, kişinin doğuştan getirdiği özelliklerdir ve çevrenin etkisiyle şekillenebilir. Aynı şekilde, çevre de kişiliğin belirli özelliklerinin oluşumunu etkileyebilir. O halde mizaç da, karakter gibi, insan kişiliğinin bütününe değil, ancak belirli bir yanını oluşturmaktadır (Camgöz, 2009, s. 27).

Kişiliğin oluşumunda önemli üçüncü kavram "yetenektir". *Yetenek*, hem bireyin kişiliğinin oluşmasında hem de biçimlenmesinde önemli rol oynar. Yeteneği iki gruba ayırmak mümkündür: Bunlar, bireyin sahip olduğu zihinsel yetenekler ile bedensel yeteneklerdir. *Bedensel yetenek*, bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilmelerini sağlayan bedensel özellikleriyle ilgili yetileridir. Bunların büyük bir kısmını, bireyler doğuştan kazanır ve zamanla kullanılabilir duruma getirirler (Yıldızoğlu, 2013, s. 53). Bununla beraber bireyin, ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca ulaşabilme gibi özellikleri *zihinsel yeteneğini* ifade etmektedir (Çetin ve Beceren, 2007, s.118). Bu çerçeveden yetenek, bireyin zihinsel ve bedensel açıdan sahip olduğu özellik ve niteliklerin tümüdür (Saritaş, 1997, s. 535). Zihinsel yetenekler, kişilerin sayısal ilgi,

teknik konuları anlama ve ilgi duyma, hafıza, soyut düşünme, ilişki kurma ve karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi becerilerini ifade eder. Bedensel yetenekler ise, duyu organları aracılığıyla gerçekleştirilen bedensel özelliklerin tümünü kapsar. Bu yetenekler, doğuştan gelen özelliklerin zamanla kullanılabilir hale gelmesiyle geliştirilir (Topçu, 2017, s. 43). Zihinsel ve bedensel özelliklerin bütünü ifade eden yetenek sayesinde, bir olayın anlaşılması, analiz edilmesi ve çözümlenmesi gibi zihinsel özelliklerin yanı sıra duyu organları ile çevredeki olayların algılanması ve bedensel aktivitelerin gerçekleştirilmesi de mümkün olur. Yetenekli insanlar, toplumda daha saygın bir konuma sahip olur ve bu da özgüvenlerinin artmasına yardımcı olur. Ayrıca, toplumda tanınma sayesinde kişilik gelişimi de yaşanır. Bu nedenle, yetenek kişiliğin oluşumunda ve şekillenmesinde önemli bir role sahiptir (Karşı, 2018, s. 30-31).

#### **2.1.1.2. Kişiliğin Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

Kişilik araştırmalarında uzun süredir devam eden tartışmalardan biri, bir bireyin kişiliğini şekillendirmede genetik faktörlerin mi yoksa çevresel faktörlerin mi daha önemli bir etkiye sahip olduğudur (Kırel ve Ağlargo, 2013, s. 31). *Kalıtım*, ana babadan soyaçekim yoluyla gelen tüm özellikleri ifade ederken; *çevre* ise, aile, okul ve toplum gibi çeşitli ortamlardaki sosyal etkileşimler yoluyla edinilen gözlemlenebilir tüm özellikleri kapsar (Yıldız, 2001, s.15). Kişilik, birey ile onun sosyal ve doğal çevresi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Ancak, sosyal çevrenin kişilik üzerindeki etkisinin fiziksel çevreden daha fazla olduğu kabul edilmektedir. Bunların yanında, kişiliğin genetik özellikleri de bulunmaktadır. Bu açıdan, hangi tür kişilik ayırıcılarının genetik kaynaklı, hangilerinin çevreden öğrenme yolu ile edinildiğini belirlemek kolay değildir. Bu nedenle kişilik, genetik ve çevresel faktörlerin birlikte oluşturdukları bir bütündür denilebilir (Sarıtay, 1997, s.530).

Bir önceki bölümde yapmış olduğumuz farklı kişilik tanımları ve özelliklerinden yola çıkarak açıklamak gerekirse; kişilik durağan bir yapı değil, zamanla değişebilen ve gelişebilen bir olgudur. İnsanlar yeni deneyimlerle karşılaştıkça kişilik özelliklerinde değişikliklere yol açabilecek yeni bakış açıları,

beceri ve davranışlar geliştirebilirler. Başka bir deyişle kişilik, her kişi için benzersiz ve bireyselleştirilmiş bir yapı oluşturmak üzere bir araya gelen çeşitli faktörlerin etkileşimi ile şekillenir. Kişiliği şekillendiren bu faktörleri anlamak, insan davranışının karmaşıklığını ve bireysel farklılıkları daha iyi anlamımıza yardımcı olacaktır. Alan yazın taramasında birçok faktöre ulaşılmıştır ve en yaygın kabul gören temel faktörler, farklı başlıklar altında aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.1.2.1. Biyolojik ve Kalıtsal Faktörler**

Biyolojik ve kalıtsal faktörlerin kişilik üzerindeki etkileri, pek çok araştırmada incelenmiştir. Günümüzde insan genetiği tam olarak çözülememiş olsa da yapılan çalışmalar genlerin fizyolojik ve psikolojik yapının oluşumunda etkili olduğunu ortaya koymuştur (Okutan, 2010, s. 20). Galton (1869), aile tarihçesi yöntemi ile gensele özelliklerle ilişkili yapısal özellikler üzerine araştırmalar yürüterek, bazı yetenek ve özelliklerin genetik yoluyla miras alındığını kanıtlamak istemiştir. Alman psikiyatristi Krentschmer (1937) ise, bireylerin fiziksel özelliklerini incelemek için farklı bir yaklaşım benimseyerek; üç temel, bir karma tip tanımlamayı amaçlamıştır. Sheldon, Beloff ve Eysenck gibi araştırmacıların çalışmalarının sonucuna bakıldığında da gensele özellikler ile kişilik arasındaki ilişki daha net bir biçimde ortaya çıkacaktır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, genetik faktörler kişiliğin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Uluçınar Türkel, 1992, s. 29). *Genotip* olarak da bilinen ve ebeveynlerden miras yoluyla alınan kalıtsal faktörler, bir kişinin doğduğu andan itibaren sahip olduğu, yaşamı boyunca sabit kalan ve kişiden kişiye değişerek farklılık gösteren bir dizi temel içsel özelliği kapsar. Davranışlar, kalıtsal etkenlerle biçimlenmekte ve bu biçimlenme farklı çevresel uyarılara verdiğimiz tepkileri etkilemede rol oynamaktadır (Camgöz, 2009, s. 31). *Fiziksel görünüm*, bireyleri birbirinden ayıran önemli bir özelliktir. Kişilerin fiziksel özellikleri başka insanlar üzerinde etki bırakmaktadır. Bu etki nedeniyle bireylerin tutum ve davranışlarında farklılıklar meydana gelebilir. Aslında fiziksel yapı, bireylerin kişilik yapısına doğrudan etki etmese de sosyal etkileşimlerde fiziksel özellikler farklı davranışlara olanak tanıyabilmektedir (Karlı, 2018, s. 33-34). Örneğin tanıdıklarımızın kısa veya uzun boylu olmaları nedeniyle alay edildiği durumları gözlemlemiş olabiliriz ve yaşanan bu durumun etkileri

kişiliğimizin oluşumunda dolaylı yoldan görülebilir (Kırel ve Ağlargo, 2019, s. 32). Bunun nedenini açıklamak gerekirse; fiziksel özellikler, insanların çevresindeki ilgi, tepki ve ilişki kurma isteklerinde farklılıklar oluşmasına neden olabilir. Bu tepkilere verilen yanıtlar uzun süreli ve benzer nitelikte olduğunda, farklı kişilik yapılarının oluşması mümkün olabilir. Dolayısıyla, fiziksel özellikler kişilik özelliklerini etkileyebilir. Zekâsı ile diğer canlılardan ayrılan bireyler, kişilik özelliklerinin yanı sıra bu işlevi kullanma biçimleri ve bunları yansıtabilme bakımından da birbirlerinden farklılık gösterirler. Çevreye verilen tepkiler, öğrenme ve algılama yetisi gibi zihinsel özellikler, farklılıkları oluşturan temel unsurlar olarak kabul edilebilir (Oğuzhan, 2021, s. 165).

#### **2.1.1.2.2. Ailesel Faktörler**

Aile ortamı, bir bireyin kişilik özelliklerini şekillendirmede en önemli çevresel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, ailenin bir çocuğun karşılaştığı ilk ve en önemli sosyal yapı olması ve aile ortamının sosyal normları, değerleri ve davranışları öğrenmek için birincil bağlam olarak hizmet etmesidir. Çocuklar, hem sosyal değer ve tutumları hem de bazı davranış kalıplarını, ebeveynlerinin birçok kişilik özelliğini taklit ederek öğrenirler (Abdioğlu vd., 2015, s. 90). Bununla birlikte, aile bireyleri tecrübelerini çocuklarına farklı yollarla aktarmaktadırlar. Genel olarak çocuk yetiştirme yöntemleri aile ile çocuk arasındaki tüm etkileşimleri kapsar ve bu etkileşimler, ebeveynlerin tutum, değer, ilgi ve inançlarını ifade şekilleriyle birlikte, bakım ve eğitim davranışlarını içine alır (Yeşilyaprak, 1993, s. 3). Silah (2005)'e göre, ebeveynlerin çocuklarıyla olan ilişkileri ve davranışları, onları yetiştirirken kullandıkları eğitim yöntemleri, kardeşler arası ilişkiler, ailedeki çocuk sayısı, barınma, sağlık, diğer psiko-sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması vb. çocuğun kişiliğini etkileyen aile içi faktörlerdendir (Gülücü, 2017, s. 15).

#### **2.1.1.2.3. Sosyo-Kültürel ve Sosyal Sınıf Faktörleri**

Kalıtımsal faktörlerin ardından kişilik, bireylerin yaşadığı toplumdan ve sosyo-kültürel özelliklerden büyük ölçüde etkilenir. Bu kültürel ortamda bireyler,



ideallerini ve ilgi alanlarını şekillendirirler. Başka bir deyişle, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, içinde buldukları sosyo-kültürel yapıya uygun görülen davranış kalıplarını ve bakış açılarını benimserler ve böylece kişilik özellikleri de ortaya çıkar. Bireyler içinde buldukları kültürel yapıdan yeni özellikler kazandıkça kişiliğini de buna göre şekillendireceklerdir (Çetin ve Beceren, 2007, s. 115). Tüm bunların yanında, bireylerin içinde bulunduğu ortama uyum sağlaması ve şekillenmesi, öğrenme süreci ile farklı şekillerde gerçekleşir. Somut olmayan kültürel değerler, dış uyaranlar olarak algılanarak kişinin belleğinde depolanır ve içsel davranış yoluyla ifade edilir. Bununla birlikte, bireyler arasındaki algı sistemlerindeki farklılıklar nedeniyle, ortaya çıkan davranışlar da farklılık gösterir (Aktaş, 2006, s. 6) .Bireyler, toplumsal yaşantıları sırasında, kendileri için bir kişisel değerler sistemi oluştururlar. Bu kişisel değerler sistemi, bireyin içinde bulunduğu toplumun kültürü tarafından etkilenecek şekilde şekillenir. Ayrıca, bireyin bu değerler sistemi, toplumun diğer üyeleriyle de paylaşılır. Bu paylaşım, bireyin toplumsal yaşamında diğer bireylerle uyumlu bir şekilde hareket etmesine yardımcı olur (Bradshaw'den akt. Canatan, 2008, s. 64).

#### **2.1.1.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Kişinin doğduğu ve büyüdüğü coğrafi çevre, kişiliğinin oluşmasında önem taşıyan diğer faktörlerden biridir (Koçoğlu ve Parlak, 2018, s. 150). Bireylerin kişilik özellikleri, yaşadıkları coğrafyanın iklimi, doğal ortamı ve fiziksel koşulları tarafından etkilenir. Bir toplumun kültürü ve bireylerin kişilik özellikleri, yaşadıkları coğrafyanın etkisi altında şekillenir (Zel, 2006, s. 16). Başka bir deyişle, bireylerin kişilik yapıları, yerleştikleri coğrafyanın konumu ve denizden yüksekliği gibi faktörler tarafından dolaylı olarak etkilenebilmektedir. Örneğin ılıman iklim bölgelerinde, dört mevsim belirgin bir şekilde yaşanmakta ve bu farklılaşma, insanların ihtiyaçlarını, sorumluluklarını ve faaliyet çeşitlerini de etkileyebilmektedir. Mevsimlerin değişmesiyle birlikte, insanların davranışları ve özellikleri üzerinde çeşitli etkiler görülmektedir. Bu etkiler, söz konusu ülke veya bölgenin kültürünü de etkileyebilir (Eroğlu, 2004, s. 168).

### 2.1.1.2.5. Diğer Faktörler

Yukarıdaki faktörler dışında da kişiliği etkileyen bazı unsurlardan söz edilebilir. Bunlar, internet, kitap, dergi ve gazete ile basın ve yayın organları gibi kitle iletişim araçları olarak sıralanabilir (Demir, 2012, s. 10). Bu araçlar, bugün insanların eğitim, kültür ve eğlence ihtiyaçlarını karşılamak için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve kişiliği etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bireylerin kişilik gelişiminde, çevresindeki yetişkinler de önemli bir rehber rolü oynamaktadır. Bireyler, ideallerini, eğilimlerini, gelecek planlarını ve diğer davranış biçimlerini belirlerken, yakın çevrelerindeki yetişkinleri örnek alabilirler (Mete, 2006, s.22).

Bunların yanı sıra bireyler, yaşamları boyunca kişilik özelliklerini etkileyebilecek hem olumlu hem de olumsuz çeşitli olaylarla ve durumlarla karşılaşır. Örneğin, yoğun veya travmatik olaylar yaşadıklarında, bunlar bireylerin davranışlarında değişime yol açabilir ve daha içe kapalı, karamsar veya küskün olmalarına neden olabilir. Dolayısıyla bireylerin çocukluktan yaşlılığa kadar yaşadıkları ve bu doğrultuda edindikleri deneyimler, kişiliklerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Özsoy ve Yıldız, 2013, s. 6). Bununla birlikte Adler, kişilik üzerine etkisi olduğuna inandığı doğum sırasına göre, farklı özelliklerin belirlendiğini savunmaktadır. Buna göre, ilk doğan çocuklar daha zeki, yetenekli ve sosyal becerilere daha sahip olacaklardır. Bireyin kişilik gelişimi için temel psikolojik ihtiyaçlar arasında; sevgi, ait olma isteği, bağımsızlık, başarı, takdir, kendi kendine saygı duyma ve hayatı bütünsel olarak kavrama ihtiyacı yer almaktadır (Tatlıoğlu, 2013, s.134). Adler, hayatın anlamını bireyin bir topluluğun içinde kendine yer bulması olarak açıklar. Yazara göre, her birey kendisini yetersiz hisseder ve bu yetersizlik hissiyle başa çıkmak için kendine ait bir yer arar. Bu duygu, başarı güdüsünün oluşmasında ve kişilik gelişiminde önemli bir rol oynar. Doğum sırasına göre bireylerin konumları farklı olduğundan, doğum sırasının kişilik özelliklerinin gelişimi üzerinde büyük bir etkisi vardır. Eğer bireyler doğum sırasına göre konumları nedeniyle yetersizlik duygusu veya Adler'in ifade ettiği gibi aşağılık kompleksi içinde iseler uyumsuz kişilik özellikleri edinme olasılıkları daha yüksektir (Çınarbaş ve Nilüfer, 2019, s. 126).

### 2.1.1.3. Kişilik Kuramları

Kişilik kuramları, kişilik gelişiminin temel yapı taşlarını ve bunların karşılıklı ilişkilerini inceleyerek, kişiliğin geliştiği ve şekillendiği sürece ışık tutmaya çalışır. Bu kuramların çoğu, insan davranışlarını kavrama ve inceleme konusunda güdülerin kilit rol oynadıklarına inanır (Taçyıldız, 2017, s. 28). Kişiliğin oluşumunu belirleyen faktörlerden sonra, gelişimini açıklayan kuramlar ortaya çıkmıştır (Kaşlı ve Seymen, 2015, s. 2). Ancak bu kuramların özelliklerine geçmeden önce neden bu kadar önemli olduğunu açıklamak yerinde olacaktır. McCrae (2011, s. 209) göre, bu nedenlerden biri, bireyin kimliğini ve kendini anlaması ile kişisel gelişim ve değişim olasılığı hakkındaki”, “Ben kimim? Nasıl bu hale geldim? Değişebilir miyim? gibi soruları ele almasıdır. İkinci neden ise, bu alandaki kuramcılarının çoğu zaman ikna edici anlatılar yaratan yetenekli yazarlar olmalıdır. Kişilik yapısının karmaşık ve çok yönlü olması, kişilik psikolojisi alanının zenginliğini yansıtır ve kişiliğin farklı yönlerini ele almak için farklı kuramların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Gülücü, 2017, s. 17). Kişiliği açıklamaya çalışan araştırmacılar, birbirine göre farklı odak noktaları, güçlü yönleri ve sınırlamaları olan çok sayıda kuram ve model geliştirmişlerdir. Söz konusu kuramlar birbirlerini etkilemiş olsalar da kapsamlı bir kişilik kuramı yaratma ve araştırma gözlemlerine rehberlik etme stratejileri bakımından farklılık gösterirler (Colinger, 2012, s. 3). Kişilik kuramları, insan gelişiminin özellikle bir alanını odak noktası kabul ederek, bu gelişimi diğer alanlarla da bütünleştirecek biçimde genel olarak ortaya koymaya çalışmışlardır (Özdemir vd., 2012, s. 569).

Sonuç olarak, kişiliğin karmaşık ve çok yönlü doğasının yanı sıra, insanların kendi doğasında var olan karmaşıklık, araştırmacıların kişilik konusunda fikir birliğine varmasını zorlaştırmış ve bu konuda birçok farklı kuram ve model önerilmiştir. Bunlardaki ortak amaç, insan kişiliğinin karmaşık ve çok yönlü doğasını daha iyi anlama ve açıklama arzusunun yanında, kişiliğe ilişkin bireysel farklılıklarla ilgili konuları ele almak için bir rehberlik sağlamaktır.

### **2.1.1.3.1. Psikoanalitik Kuramlar**

Psikoanalitik yaklaşımın genel odak noktası, kişiliğin psikolojik süreçlerini anlamaktır (İyigün, 2011, s. 77). Psikanalitik yaklaşıma göre, davranışlarımızın büyük ölçüde farkında olmadığımız bilinçdışı güdülerden etkilendiği varsayılır. Bu güdülerin, bilinçli olarak bilginiz veya kontrolümüz dışında eylemlerimizi yönlendiren güçlü güçler olduğuna inanılır. Sonuç olarak, kendimizi ve isteklerimizi anlamamız, bu bilinçsiz güçlere erişmememizle sınırlıdır ve bu sınır, davranışlarımızı ve içsel deneyimlerimizi tam olarak anlamamızı zorlaştırır (Maltby vd., 2017, s. 23). Freud ve onu takip eden diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen psikodinamik kuramlara göre, davranışlarımızın çoğu, farkındalığımız dışında işleyen bilinçdışı güdülerden etkilenir. Genel olarak kuram, zihinsel ve duygusal süreçlerin, istek ve dürtülerin gelişimini, değişimini ve bu bilinçsiz süreçlerin insan kişiliğini şekillendirmedeki rolünü vurgular (Vanden Bos, 2007, s. 856). Bu kapsamdaki kuramların en önemlileri; Freud'un, Erikson'un, Adler'in ve Jung'un geliştirmiş olduğu kişilik kuramlarıdır (Özyılmaz ve Gülbetkin, 2018, s. 234).

#### **2.1.1.3.1.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram**

Sigmund Freud, insan doğasını ve ruhsal süreçleri çözümlemesiyle önemli bir etki yaratan, 19. yüzyılın en ünlü düşünürlerinden biridir. Hem kişisel deneyimlerinden hem de hastalarının klinik gözlemlerinden yararlanarak kişilik kuramları ve akıl hastalıkları üzerine kapsamlı araştırmalar yürütmüştür. Bu çalışmaların ışığında, en önemli başarılarından biri de ruh çözümlemeyi kurumsallaştırmasıdır. Günümüzde de ruhbiliminin öncü kuramcılarında biri olan Freud'un gerek hakkında yazılan gerekse kendisinin ürettiği yapıtlar, bu alandaki en önemli başvuru kaynakları niteliğindedir (Oktuğ, 2007, s. 3).

Kişiliğin yapısını incelerken Freud'un temel varsayımı, bireylerin tüm davranışlarının motive edildiğidir (Freud, 1900, s. 7). O'na göre insan kişiliği, bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üçe ayrılmakta olup bu ayrım "topografik model" olarak da isimlendirilir (İrengün, 2014, s.57). Freud'un psikolojiye kazandırdığı önemli kavramlardan biri, hiç şüphesiz bilinçdışıdır. Fromm'a (2012) göre, Freud'un "en yaratıcı ve temel başarısı", bilinçdışı kuramını ortaya koymasıdır.

Merter'e (2016) göre de Batı dünyasında insan konusunda yapılmış "en çarpıcı keşif" bilinçdışıdır (Gündoğdu, 2016, s. 382). Freud'un bu çalışmalarından önce, ruhbilim alanında araştırma yapan psikologlar da insan ruhunun derinliklerinde kapalı bir hafıza deposu olduğuna, bu deponun unutulmuş ve artık işe yaramayan yaşantılardan oluştuğuna ve bu nedenle insan ruhu üzerinde hiçbir etkisi olmadığına inanıyorlardı. Ancak Freud'un çığır açan bilinçaltı kuramı, bu görüşü alt üst etmiş ve bilinçaltının, ruhun bilinçli kısmı üzerindeki geniş kapsamlı etkisini vurgulayarak daha önceki inançlardan dramatik bir şekilde ayrılmıştır. Freud'un kuramı ile birlikte, insan ruhunun anlayışı değişmiş ve ruhun yapısının bilinçli bölümünün bilinçaltındaki bölümünün yanında oldukça küçük bir alan kapladığı ortaya çıkmıştır (Okçuğ, 2007, s. 5). *Bilinç öncesi*, insanın farkında olmadan algıladığı ve işlediği zihinsel faaliyetlerin bir katmanını ifade etmektedir. Bu katman, bilinç düzeyinde tam olarak fark edilmeyen düşünceler, hisler ve arzular gibi içsel süreçleri içerir (Geçtan, 1998, s. 27). Bilinç, bireyin iç ve dış algılarını fark ettiği zihinsel alan olarak bilinir ve bu alan içerisinde fiziksel algılar, düşünce süreçleri ve çeşitli ruhsal durumlar yer alır. Sevinç, korku, üzüntü, sevgi ve heyecan gibi duygular da bu durumlar arasında bulunur (Geçtan, 1998, s. 26). *Bilinçaltı* bilinç ve bilinç öncesi katmanların dışında bulunan, tüm zihinsel unsurları içeren bir katman olarak tanımlanabilir. (Geçtan, 1998, s. 27).

Topografik model, bazı psikiyatrik bozuklukların nedenini ortaya çıkarmada etkili olduğunu kanıtlaya da bireysel davranışı açıklama konusunda yeterli olmamıştır (Türk ve Bilici, 2021, s. 24). Bunun nedeni, akıl ve irade sahibi bir insanın, adeta bilinçaltı tarafından yönetilebiliyor olmasıdır. Ortaya konulan bu yapının bilimsel yollarla denenemiyor olması ve kavramlara yüklenen anlamlarla ilgili şüphe uyandırması, bir diğer neden olarak kabul edilebilir (Gündoğdu, 2016, s. 382). Zaman ilerledikçe Freud, topografik modelin tek başına kişiliği tam olarak açıklamakta yetersiz kaldığını kabul etmiş ve bu modelin tamamlayıcısı olarak yapısal kişilik kuramını geliştirmiştir (Okçuğ, 2007, s. 6). Bu kuram, 1923'te Freud tarafından topografik modelin yeniden yorumlanması ve kavramsallaştırılması olarak ortaya çıkmıştır. Yapısal model, özde zihni üç kısma ayırması bakımından topografik modele benzemektedir. Ancak bu üç bölümün kavramları ve içeriği topografik modeldekilerden farklıdır. Yapısal modele göre, insan zihninin bilinçli ve bilinçsiz

kısımının tamamını oluşturan psişe; id (alt benlik), ego (benlik) ve süper egodan (üst benlik) oluşmaktadır (Sağlık, 2021, s. 441).

*İd*, haz ilkesine göre işleyen ve anlık tatminleri amaçlayan bir yapıdır ve birçok kaynakta bilinçaltı ile eşanlı olarak kullanılmaktadır. İnsanın doğumundan itibaren id yapısı oluşmaya başlar; içinde kalıtımsal dürtüler ve arzular bulunur ve kişiliğin en temel ve ilkel kısmını oluşturur. Örneğin, saldırganlık ve cinsellik gibi baskın kalıtımsal dürtüler id içinde yer almaktadır (Yıldırım ve Kumcağız, 2022, s.113). *Ego*, bireyin id ile süperego arasındaki dengeyi sağlayan zihinsel bölümüdür ve gerçeklik ilkesine dayanarak işlev gösterir; id'in içgüdüsel isteklerini dış dünyanın gerçekleriyle uyumlu hale getirmek için çalışır ve toplumsal kabul gören davranışları sergilemek için çaba sarf eder. Ego'nun amacı, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevreye uyum sağlayarak, yaşamını daha etkili bir şekilde sürdürmesini sağlamaktır (Can vd., 2015, s. 78). *Üstbenlik* ya da *süperego*, toplumun belirlediği doğru ve yanlış kararların kaynağını temsil eden bölümdür. İd gibi süperego da büyük ölçüde bilinçdışı yer almaktadır. Süperego, bireye "Doğru yaptın, tebrikler!" veya "Yanlış yaptın, utanmalısın!" gibi mesajlar gönderir. Kişiliğin yargılayıcı kısmını temsil eden üstbenlik, ahlaki kuralları içerir ve mükemmeliyet için çabalar. Ebeveynlerden çocuklara aktarılan toplumsal idealleri ve değerleri karşılamaya çalışır. Üstbenlik ödüllendirme ve cezalandırmayla ilgilidir. Ödüllendirme, özsaygıyı artırırken, cezalandırma kendini aşağılamaya ve suçluluk hissetmeye neden olabilir. (Yıldırım ve Kumcağız, 2022, s. 114). Özetle id, ego ve süperego olarak sınırlandırılan temeldeki bu üç öge insan davranışlarına yön vermektedir (İyigün, 2011, s. 77).

#### **2.1.1.3.1.2. Alfred Adler ve Bireysel Psikoloji Kuramı**

Adler'in kişilik kuramı, amaçlı ve tutarlı yaratıcı bir benlik fikri etrafında toplanmıştır. Bu kuram, bireyin yaşam tarzının önemini vurgulayarak sorumluluğu kendisine verir; yaşam tarzının benlik bütünlüğünün bir yansıması olduğunu ileri sürerek tüm ruhsal süreçler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da bireyin davranışlarına yansıdığını açıklamaktadır (Akyıldız ve Kayalar, 2003, s. 77). Adler (2001, s. 17) göre yaşamda en temel amaç, başkalarından "üstün olma"

arzusudur ve bu arzu, kişilik gelişim süreçleri boyunca davranışlarımızın altında yatan bir duygudur (Eker, 2012, s. 171); üstünlük arzusu, içgüdüsel ve evrenseldir; yani tüm insanlarda mevcuttur. Üstünlük arzusunun insan doğasının temel bir yönü olduğunu düşünen Adler (2001, s. 17), bireylerin üstünlük arzularının karşılanmamasının içsel çatışmalara ve sorunlara yol açabileceğini ileri sürmüştür (Kaşlı, 2009, s.19).

Yine Adler (1958) tarafından ortaya atılan “doğum sırası kuramı”, bireyin aile içindeki konumu ve doğum sırasının, kişilik gelişimini ve yaşam tarzını etkilediğini ileri sürer. Buna göre, her doğum sırası pozisyonu, bireyin geçmiş deneyimleri ve çocukluk döneminde yerine getirmek zorunda oldukları görevlerle şekillenen benzersiz özelliklere sahiptir. Dört doğum sırası pozisyonundan bahsetmek mümkündür ve bunlar ilk çocuk, ortanca çocuk, son çocuk ve tek çocuk, olarak ifade edilebilir (akt. Kalkan vd., 2008, s. 46). Adler, bireyin kişilik gelişiminin, geçmiş değerlendirmelerden çok gelecekteki hedefleri tarafından şekillendirildiğini vurgular. Buna göre, hedefler, bireylerin dünyayı nasıl yorumladıklarını ve ona nasıl tepki verdiklerini etkileyen davranışların birincil motive edicileridir; kişisel gelişime yarar sağladığı ve onu engellemediği sürece, bu hedefleri izlemekten doğan değerler ve sonuçlar doğru kabul edilir (akt. Eker, 2012, s. 171). Adler’e göre kişilik, çevresel faktörlerle yüzleşme ve çözme yoluyla oluşur. Bireyler bu faktörlerle mücadele ederken belirli özellikler geliştirirler ve bu özellikler onların kişilik özellikleri haline gelir. Diğer bir deyişle, bireylerin çevreleriyle olan etkileşimleri ve karşılaştıkları olaylar, kişilik özelliklerinin şekillenmesinde önemli rol oynayarak genel kişilik yapılarının bir parçası haline gelir (Kaşlı, 2009, s. 19).

#### **2.1.1.3.1.3. Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji Kuramı**

Analitik Psikoloji, ruhsal yaşantıların bileşenlerine ayrılarak incelenmesini hedeflemektedir. Bu yaklaşım, ortak bilinçdışının varlığı ve ilk örneklerin (arketipler) rolüne odaklanarak, kişiliği bütünleştiren bir güç olarak “kendiliği” odaklayan psikodinamik bir yaklaşımdır (Gürses, 2007, s.78). Analitik psikolojinin temel kavramları psikanalize benzese de Jung, insanların davranışlarının yalnızca

geçmiş deneyimleriyle belirlenmediğini, aynı zamanda gelecekteki benliklerine yönelik vizyonlarıyla da motive edildiğini savunmuştur. Ona göre bireyler, gelecekteki başarılarını da güvence altına alan benzersiz bir kişiliğin gelişmesine yol açarak, gelecekte arzu ettikleri benlikleriyle uyumlu bir şekilde hareket ederler (Özarslan, 2022, s. 36-37).

Freud'un teorilerinde bireysel bilinçdışı tüm psikik fenomenleri açıklamak için yeterliyken, Jung'a göre asıl önemli olan bireysel bilinçdışı değil, kolektif bilinçdışıdır. Jung, insanlık için ortak olan bu bilinçdışının ataların izlenimlerini içerdiğine ve tüm geçmişi kapsadığına inanmıştır. Bu ortak bilinçdışı, düşler, masallar ve dini coşkular gibi araçlarla ortaya çıkar. İnsanlık tarihini kapsayan mitoslar ve masalların ortak temeli, *arketipler (ilk örnekler)* olarak adlandırılan ve ortak bilinçdışını oluşturan kavramlardır. Arketipler, bilincin ortaya çıkmasından önce var olan biliş biçimleridir ve doğuştan gelen sezgilerdir. İçgüdülerin bireyleri belirli bir şekilde yaşamaya zorlaması gibi, arketipler de sezgi ve bilişi insana özgü biçimlere zorlar. Kolektif bilinçdışı, kişisel bilinçdışının daha da derin bir yönüdür. Bu nedenle, Jung'un Analitik Psikolojisi, kişilik analizinde arketiplerin ve ortak bilinçdışının önemini vurgulayan psikodinamik bir yaklaşımdır (Gürses, 2007, s. 79). Arketip kavramı, toplumsal bilinçdışı düşüncesinin doğal bir uzantısıdır. Bu kavram, insan ruhunun evrensel ve yaygın unsurlarını yansıtan düşünce ve davranış kalıplarını ifade eder. Arketipler, kültürler ve toplumlar arasında ortak bir paydada buluşan temel temaları ve motivasyonları anlamamıza yardımcı olacak bir çerçeve sunarlar ve böylece insan ruhunun potansiyel ve mevcut içeriğine ışık tutarak onu daha iyi anlamamıza olanak sağlarlar (Öztekin, 2011, s. 296).

Jung, ayrıca insanların benzersiz olduğunu ve tek bir psikolojik tipin kategorize edilemeyeceğini kabul eden "Psikolojik Tipler" yaklaşımını geliştirmiştir (Gülcan, 2020, s. 286). Bu tipoloji, insanları temel olarak "İçe Dönük" ve "Dışa Dönük" olarak iki gruba ayırır ve her bir tipin altında "Duyusal", "Duygusal", "Duyumsal" ve "Sezgisel" olarak sekiz farklı sınıf yer alır. Bu tipoloji, insanların farklı psikolojik yapılarını anlamak ve sınıflandırmak için bir araç olarak kullanılabilir (Gülcan, 2020, s. 291). Bunlar; "Dışadönük Düşünen Tip, İçedönük Düşünen Tip, Dışadönük Duygusal Tip, İçedönük Duygusal Tip, Dışadönük Duyusal Tip, İçedönük Duyusal Tip, Dışadönük Sezgili Tip, İçedönük Sezgili Tip" olarak



tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2018, s. 100). Jung (2006, s. 37) göre kişiliğin iki temel tutumu içedönüklük ve dışadönüklüktür. Bu iki tutum, Jung'un kişilik tipolojisi sınıflandırmasının birinci boyutunu oluşturur. Dışadönüklük, psişik enerjinin dış dünyaya yönelik olduğu bir tutumdur. Dışadönük bir kişi, çevresindeki nesnelere, olaylara ve durumlara odaklanır. İçedönüklük ise, psişik enerjinin kişinin iç dünyasına yönelik olduğu bir tutumdur. İçedönük bir kişi, öznel ruhsal yapılara ve süreçlere odaklanır. Herkes zaman zaman dışadönük ve içedönük tutumlar sergilese de, bu iki tutum aynı anda bilinç düzeyinde bulunmazlar. Ancak, bir kişide içedönük ya da dışadönük tutum daha baskındır (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 80).

#### **2.1.1.3.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Horney'nin kuramı, bireylerin doğaları gereği iyi ya da kötü olmaya yatkın olmadıklarını ve davranışlarının yaşamlarındaki önemli insanlarla olan ilişkileri tarafından şekillendirildiğini öne sürer. Yazar, kişilerarası ilişkilerin davranışı şekillendirmedeki rolüne önemli bir vurgu yapan ve aynı zamanda kişiliğin gelişiminde durumsal faktörlerin önemini vurgulayan ilk kuramcı olarak kabul edilmektedir (İyigün, 2011, s. 82).

Horney'in kuramına göre, bireyler kendilerini gerçekleştirmek için doğuştan gelen bir güce ve içsel bir kendini gerçekleştirme kapasitesine sahiptir. Yazar, kusurlu kişisel gelişimi, çocukluk dönemindeki karşılanmamış temel ihtiyaçlara bağlar; ancak kişisel gelişimin çocuklukla sınırlı olmadığını, orta yaş ve yetişkinlik boyunca devam ettiğini öne sürerek geleneksel psikanalitik ekolden ayrılır. Buna göre, çocukluk deneyimleri çok önemli olsa da, yetişkin davranışını açıklamak için yetersizdir. Bunun yerine Horney, aradan geçen süre boyunca birçok olayın bireyin davranışını şekillendirdiğini vurgulamıştır (Aslan, 1992, s. 10).

Diğer yandan Horney, Freud'un insan davranışlarının içgüdülerden kaynaklandığına dair görüşüne karşı çıkarak, bozuk davranışların aile içi ilişkilerdeki aksaklıklar sonucu ortaya çıktığını ve sosyokültürel etmenlerin de bu öğrenme sürecini önemli ölçüde etkilediğini savunmuştur. Ona göre insan davranışları, çevreyle olan ilişkiler içinde geliştirilen tepkilerin örgütlenmiş örüntülere dönüşmesiyle meydana gelir ve bu tepkiler yaşamın ilk günlerinde oldukça sınırlı

olup,zamanla genişleyerek, karmaşık tepki örüntüleri haline gelir. Dolayısıyla, davranışları belirleyen faktörler, insanın yaşamı boyunca geliştirdiği algılar, duygular, düşünceler, yargılar, değerler, amaçlar ve bunların birbirleriyle olan etkileşimleridir (Geçtan, 2014, s. 222). Horney, kişiliğin iki ana itici gücünü tanımlar: Güven ve doyum. Çocukluk dönemindeki güven ve kabul duygusu bu özelliklerle bağlantı kurar. Bir kişi yanlış bir şey yaparsa, yalnızca cezadan korkmakla kalmaz; aynı zamanda, gelişimini engelleyen ve memnuniyetsizlik yaratan düşmanlık algılayabilir. Doyumsuzluk ise anksiyete yaratır ve bu da baskınlık, ilgisizlik, soğukluk ile karakterize edilen çevresel ilişkilerden kaynaklanır. Bu nedenle Horney, kaygının üstesinden gelmek için bireye değer veren çevrenin ve bireyin kendisine değer vermesinin, karşılanmamış temel ihtiyaçları ele almanın ve bireyin yaşamı boyunca sağlıklı kişisel gelişimini desteklemek için destekleyici bir ortam sağlamanın önemini vurgular (Aslan, 1992, s. 10). Horney, nevrotik eğilimler, nevrotik ihtiyaçlar, anksiyete, gerçek benlik ve idealleştirilmiş imge kavramları üzerinde de durmuştur. Çalışmasının odak noktası, nevrotik eğilimlerin iletişim süreçlerine yansımalarıdır. Horney'e göre, nevrotik kişilik yapısına sahip bireyler, yaşadıkları çevreyle etkileşimlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşır ve bu zorluklar, iletişim süreçlerinde de kendini gösterir. Bu nedenle, yazarın çalışması, nevrotik kişilik yapısının bireylerin iletişim süreçlerine etkisini anlamak ve daha sağlıklı iletişim yolları geliştirmek için önemlidir (Kavut, 2018, s. 513).

Son olarak Horney, insanların üç farklı kişilerarası ilişki türünü sergilediğini belirtir: İnsanlara karşı hareket etme, insanlara yönelik hareket etme ve insanlardan uzaklaşma. Bunlar, üç farklı karakter tipini de yansıtmaktadır. *İnsanlara karşı hareket eden* saldırgan tip, diğer insanlara karşı düşmanca, öfkeli ve agresif davranışlar sergilerken; *insanlara yönelik hareket eden* uysal tip, başkalarının ihtiyaçlarına odaklanarak, uyumlu ve sevgi dolu bir tavır takınır. *İnsanlardan uzaklaşan* kopuk tip ise, diğer insanlardan kaçır, kendisini yalnızlaştırır ve sosyal etkileşimden kaçınır. Bu üç kişilik tipi, Horney'in insanların kişiliklerini şekillendiren nevrotik eğilimlerine ve iletişim süreçlerine yansımalarına ilişkin kuramlar arasında yer almaktadır (Magnavita, 2016, s. 97).

### 2.1.1.3.1.5. Harry Stack Sullivan ve Kişiler Arası Psikanaliz Kuramı

Sullivan, kişilik gelişiminin sosyal bağlamda meydana geldiğini öne süren ilk ABD’li kuramcıdır. Bir kişinin tek başına bir kişiliğe sahip olduğu fikrini reddetmiş ve bunun yerine kişiliği, insan hayatını oluşturan karmaşık kişilerarası ilişkiler ağının ayrılmaz bir parçası olarak görmüştür. Yazar, kişiliği “insan hayatını karakterize eden, görece tekrarlayıcı kişiler-arası keyfiyetler örüntüsü” olarak tanımlamış içinde geliştiği sosyal bağlamdan ayrılamayacağına ve insanın kişiliğini anlamanın, onun sosyal çevresini ve kişilerarası ilişkilerini de anlamayı gerektirdiğini savunmuştur (Doksat vd., 2004, s. 126). Kişilerarası ilişkilerin tanımında, her zaman gerçek bir öteki kişinin varlığına ihtiyaç duyulmayabilir. Birey, halk kahramanları veya hayali karakterlerle etkileşim kurabilir. Bu tür etkileşimler, birey ile söz konusu ilişkinin yansımaları içerdiği için oldukça önemlidir. Sadece hatırlamak, hayal etmek, gündüz düşleri kurmak veya düşünmek bile kişilerarası etkileşim olarak kabul edilebilir (Hall ve Lindzey, 1964’ten akt. Suiçmez, 2017, s. 4).

Sullivan (1939), davranışlarımızın içgüdüler tarafından değil, kişiliğin sosyal güçler tarafından şekillendirildiği hipotezini öne sürer. Yazar, çocuğun doğası gereği, uzun bağımlılık süresi nedeniyle diğerleri tarafından etkilenebileceğini öne sürer ve diğer psikologlar gibi, çocukluk deneyimlerinin kişilik gelişimi açısından önemini vurgular. Kişilik gelişimini yedi aşamada inceleyen Sullivan, en büyük vurguyu ergenlik dönemine yapar; bu yedi aşamanın üçü ergenlik dönemini içermektedir. Sullivan'a göre, erken ergenlik dönemindeki deneyimler kişilik gelişimi için son derece önemli bir rol oynamaktadır; çünkü önceden yapılan hatalar ergenlik döneminde düzeltilebilirken, ergenlik döneminde yapılan hatalar ileride neredeyse düzeltilemez hale gelir (Gündoğdu, 2016, s. 376).

Diğer yandan Sullivan (1939), kişiliğin sosyal bağlamlardan ve kişilerarası ilişkilerden ayrı olarak incelenemeyeceğini öne sürer. Bireyi anlamak için sosyal etkileşimlerle şekillenen davranışlarına odaklanmak gerekir. Aslında, insanların tepkileri, diğer kişiden beklenen davranışa göre değişebilir. Bu, bir bireyin kişiliğini şekillendirmede kişilerarası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bireyin ihtiyaçları sosyal bir önem kazanır ve sosyal reddedilme korkusundan kaygı doğar (Kaya, 2020, s. 24-25).

### 2.1.1.3.1.6. Erich Fromm ve Özgürlükten Kaçınma Kuramı

Fromm (1995, s. 29), her toplumun kendine özgü libidinal yapıya sahip olduğunu öne sürerek, Freud'un kuramlarını Marksist bir mercekle yorumlamaya çalışan ilk kuramcıdır (İlic, 2016, s.12). Freud, biyolojik faktörlere büyük önem vermiş ve insanı öncelikle biyolojik bir varlık olarak görürken; Fromm daha çok sosyo-kültürel faktörlere odaklanmış ve insanların sosyal doğasını vurgulamış; insanların açlık, susuzluk, cinsel istek ve uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarının ifade ve tatmin edilmesinin toplumdan topluma ve kültürden kültüre değişen faktörler tarafından belirlendiğini savunmuştur. Ona göre psikolojinin temel sorunu, bu temel ihtiyaçların tatmin edilmesi veya engellenmesi ile ilgili değildir; aksine, asıl mesele, bireyin dış dünyayla - doğa ve diğer insanlarla - nasıl benzersiz bir ilişki kurduğuna ve böyle bir ilişkinin ancak öğrenme, eğitim ve kültürel gelişim süreciyle sağlanabileceğidir. Yazar, dış dünya ve toplumla ilişki kurma ihtiyacının karşılanmasının, temel ihtiyaçların karşılanması kadar önemli ve gerekli olduğunu ileri sürmüştür. Aslında, Freud'un, insanların özünde bencil ve anti-sosyal olduklarına dair görüşünün aksine, insanların temelde sosyal varlıklar olduğunu iddia etmiştir.

Fromm (1995, s. 29), ayrıca sevginin insan davranışını şekillendiren en önemli güç olduğuna inanmış ve başkalarını sevmeyi, sevgi ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurmayı, kendini dış bir şeye, bir inanca veya bir amaca yönlendirmeyi, başkalarıyla ve dış dünyayla bağlantı kurmayı, insanın varoluşuyla yakından ilişkili ihtiyaçlar olarak görmüştür. Fromm (1995, s. 29) için psikolojideki temel konu, bireylerin dış dünya ve toplumla nasıl ilişki kurduğudur ve bu ihtiyacın karşılanmasında sevgi ve ilişkiler çok büyük önem taşır. Yine Freud'un, uygarlaşmanın tarihi olarak gördüğü insanlık tarihi ve toplumun birey üzerindeki baskısının gerekliliği üzerinde ısrarla durmasına karşı; Fromm'a (1995, s.30). göre, insanlık tarihi, bireyselliğini kazanmış olmanın bir sürecidir. İnsanlar, özellikle reform çağından bu yana, aile, klan, dinî topluluklar ve toplum gibi gruplardan koparak özgürlüklerine ve bağımsızlıklarına kavuşmuşlardır. Ancak, bu kopuş, insanların yalnızlık, güvensizlik ve şüphe gibi sorunlarla karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. Yeniden güvenliğe ve anlam arayışına yönelen insanlar, başka insanlarla ve dış dünya ile yeniden özdeşleşmek zorunda kalmışlardır ki Fromm,

çağdaş insanın temel problemi olarak bu özdeşleşme ihtiyacını görmektedir (Fromm, 1995, s. 31).

Fromm'a göre, kalıcı bir karakter veya kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacının yanı sıra, tüm genetik yönlerin etkileşimiyle sosyal ve kültürel etkilerin ortak bir sonucudur. Herkesin sadece kendi yönlerini içeren bir kişiliği ve diğer insanlarla ortak yönleri içeren sosyal bir kişiliği vardır. Sosyal karakter, toplumun işlevini ve bütünlüğünü korumak için geliştirilir. Fromm'un sosyal karakter kavramı, Freud'un üstbenlik kavramına benzer (Özgün, 2007 s. 23)

Freud'un birey ve toplum arasındaki ilişkiyi ayrı ve zıt birimler olarak ele alması da Fromm'un görüşüne tamamen zıt bir görüştür. Fromm, birey ve toplumun birbirleriyle karşılıklı olarak etkileşim içinde olduklarını ve bu nedenle birbirlerini değiştirebildiklerini savunmaktadır. Bu durum, Freud'un öne sürdüğü statik ilişki yerine, dinamik bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla, Fromm, birey ve toplum arasındaki bağımlılığın karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ve birbirlerini sürekli olarak etkilediklerini vurgulamaktadır (Fromm, 1995, s. 30).

Fromm'un kuramına göre, insan doğasının hem en itici hem de en hayranlık uyandıran yönleri doğuştan gelmemiştir; insanlığı şekillendiren toplumsal sürecin ürünleridir. Bu nedenle, toplum, doğası gereği yalnızca baskıcı değildir; insani niteliklerin gelişmesinde yaratıcı bir role de hizmet eder; insan tutkuları ve kaygıları kültürel etkiler tarafından yaratılmıştır ve insanlığı şekillendirmek için süregelen çaba insanlık tarihinin en önemli başarısı olarak kabul edilebilir. Özellikle; Fromm'un kuramı, insanlığın özünün statik ve önceden kurgulanmış bir yapı olmayıp, daha çok kültürel evrimin dinamik bir ürünü olduğu fikrini vurgular (Geçtan, 1990, s. 120).

#### **2.1.1.3.1.7. Eric H. Erikson ve İnsanın Sekiz Çağı Kuramı**

Erikson (1950), insan hayatındaki gelişimin, sadece erken çocukluk dönemlerinde değil, bütün yaşam boyunca devam ettiğini iddia etmektedir. Bu görüşe göre, bireyin temel kişilik özellikleri hayatın erken dönemlerine bağlı kalmaz. Bireysel gelişim, hem sosyal çevrenin hem de doğuştan getirilen biyolojik faktörlerin etkisi altındadır (Gürses ve Kılavuz, 2011, s.155).

Erikson (1950), kişiliğin birbirleriyle bağlantılı sekiz boyutunu şu şekilde öne sürmüştür: Güven ve temel güvensizlik, bağımsızlık ve bağımlılık, utangaçlık ve şüphe, kimlik ve rol karmaşası, samimiyet ve yalnızlık, üretkenlik ve durgunluk, ego bütünlüğü ve umutsuzluk. Yazar bu boyutların birbirine bağlı olduğuna ve birbirini etkilediğine vurgu yapmıştır (Kaşlı, 2009, s. 21). Her bir evre bireyin yeni ve gelişimine uygun düzeyde sosyal kaynaklarla etkileşime girerek psikolojik olarak daha güçlü bir seviyeye ulaşmasına zemin hazırlayan psikolojik bir kriz içerir. Krizin temelinde benliğin olumlu ve olumsuz öğelerini dengede tutabilecek bir yapı oluşturma çabası yatmaktadır (Özgüngör ve Kapıkıran, 2011, s.115).

Erikson'un geliştirdiği kişilik yaklaşımı, bir "yol"u çağırır. Bu yol boyunca bebeklikten yaşlılığa kadar yürürüz; ama yollar sekiz ayrı noktada ikiye ayrılır. İlerlemek için bu iki yoldan birini seçmek zorunda kalırız. Erikson'un (2014) modelinde bu yol çatallanmaları, kişilik gelişimindeki dönüm noktalarını temsil eder; yazar bu noktaları "bunalım"lar diye isimlendirir. Bunalımları nasıl aşacağımız, kişilik gelişimimizin alacağı yönü belirler ve ileride karşılaşılabilecek bunalımları aşma biçimimizi belirler. Bunalımları atlama için seçtiğimiz yollardan biri, kişinin uyum sağlamasına katkı sağlarken, diğeri bunu sağlamaz (Erikson, 2014 ve Burger 2006'den akt. Gündoğdu, 2016, s. 393). Erikson'a (2014) göre, insan yaşamındaki her gelişim dönemi, kendine özgü belirli gelişimsel hedeflere sahiptir ve bireyler, her dönemde farklı çatışmalar veya zorluklarla karşılaşır. Bunların üstesinden gelerek, herhangi bir gelişim dönemindeki hedefleri gerçekleştirmek mümkündür; bu nedenle bireylerin, belirli bir gelişim dönemindeki hedeflerine ulaşabilmeleri için, o dönemde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmaları gerekmektedir (akt. Gürses ve Kılavuz, 2011, s.155).

Bu sekiz evrenin, kişilik gelişimi ve yetişkinlikte görülen duygusal sorunların çözümü için büyük önemi vardır. Erikson, kişilik gelişiminin çocukluk ötesindeki evrelerini betimleyerek, her yaşam evresinin kendine özgü duygusal bunalımları olduğunu açıklamıştır. Bu yaklaşım, klinik psikologların yetişkin kişilik bunalımlarını başarısızlıklar olarak değil, duygusal sorunlar olarak ele almalarını sağlamıştır. Erikson ayrıca, her gelişim döneminin hem güçlü hem de zayıf yönleri olduğunu ve herhangi bir evrede yaşanan başarısızlıkların, sonraki evrelerde elde edilecek başarılarla düzeltilebileceğini ortaya koyarak umut verici bir yaklaşım

sunmuştur (Elkind, 1978, s. 37). Erikson (1968), yaşam süresince her bireyin savunmasızlığının arttığı ve potansiyelinin yükseldiği bir dizi kriz ve dönüm noktasıyla karşılaştığını ifade etmektedir. Ona göre bu krizler, uygun bir şekilde çözüldüğünde kişilik gelişimine ve bireyin psiko-sosyal olgunluğuna katkıda bulunurlar. Her kriz ya da aşama, bireyin gelişimini biçimlendiren ve kişiliğini değiştiren daha önceki kriz ya da aşamaların üzerine kurulmaktadır (akt. Arslan ve Arı, 2008, s. 53). Ancak bu durum, bunalım ya da kriz olarak görülmemelidir; her bir psikososyal gelişim evresi, bireyin çatışmaları çözme ve kimliğini güçlendirme şansı olarak değerlendirilebilir (Kılıç, 2021, s. 931).

#### **2.1.1.3.2. Davranışçı ve Bilişsel Kuramlar**

Gözlem ve deneye dayalı bilimsel yöntem, psikoloji alanına ilk kez 20. yüzyılın başlarında, davranışçı kuramla girmiştir (Türkçapar ve Sargın, 2012, s.7) ve gözlemlenebilir davranışın ve çevre ile etkileşimin araştırılmasına odaklanmıştır. Bu paradigmayı savunan araştırmacılar, dikkatlerini, bireylerin davranışlarının öğrenme yoluyla nasıl şekillendiğini incelemeye yöneltmişlerdir (Isır, 2006, s. 50). Bu kurama göre kişilik, çevresel koşullara bağlı olarak şekillenir ve kalıtsal unsurları içermemektedir. Davranışçı kuramcılar, insan davranışlarının zamanla alışkanlığa dönüştüğünü ve bu alışkanlıkların bireyin kişiliğini belirlediğini iddia ederler.

Kişiliği incelemek için ileri sürülen başka bir yaklaşım ise bilişsel kuramdır; bu kuram, düşünmenin önemine vurgu yapar. Bilişsel kurama göre, davranışlar doğuştan gelen içgüdülerle değil, bireyin karşılaştığı olayları yorumlayıp değerlendirmesiyle şekillenir. Bu yaklaşıma göre, kişilik, bireyin düşünce süreçleri ve algılamalarıyla şekillenmektedir (Kurt ve Yıldız, 2020, s. 354). Davranışçı ve bilişsel kişilik kuramları, kişilik gelişimini "öğrenme" perspektifinden açıklayan kuramlardır. Bu kuramlar, kişiliğin gelişim sürecinin öğrenme süreçleri ile ilişkilendirildiğini ifade eder (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 177). Bu kısımda, davranışsal ve bilişsel kuramlardan ayrıntılı olarak söz edilmektedir.

### 2.1.1.3.2.1. Burrhus F. Skinner'in Radikal Davranışçılık Kuramı

Skinner (1981), gözlemsel öğrenmenin, bireylerin yeni davranışlar edinmelerini sağlayan bir mekanizma olduğunu öne sürmüştür. Bu iddia ışığında, farklı bireylerle kurulan sosyal etkileşimin, kişilik gelişiminin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır (akt. Kaşlı, 2009, s. 23). Yazar, davranışları kontrol eden ve yönlendiren değişkenlerin iyi tanımlanmasını ister; davranış psikolojisine adanmış kariyeri boyunca, laboratuvar ortamında ilginç deneyler yaparak ve bunların sonuçlarını yorumlayarak çıkarımlar yapmıştır (Demirci, 2008, s.67). Skinner'ın bakış açısından hareketle; davranışlar, daima başka etkenler tarafından kontrol edilirler; bu ya çevredir, ya devlettir, ya ailedir, ya da toplumdur. Örneğin, kişinin belli bir mesleğe yönelmesi özgür bir seçim gibi görülebilir; ama bu ya ailesindeki koşullanmaların ya da ekonomik dengelerin vb. sonucu da olabilir; davranışlar ödüller ve cezalar tarafından da biçimlendirilebilir (Türkçapar ve Sargın,2012, s.8).

Kuramın temelini oluşturan *edimsel koşullanma*, organizmanın davranışı sonunda ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması ve bunun sonucu olarak istendik bir davranışı tekrarlaması, olarak açıklanabilir. Edimsel koşullanma ile Skinner öğretme-öğrenmeye ilişkin önemli bir kavram olan "pekiştirme"yi alanyazına kazandırmıştır. *Pekiştirme*, edimsel koşullanmada istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her uyarıcı olarak tanımlanmıştır. Edimsel koşullanma kuramının ortaya koyduğu ilkeler şöyle özetlenebilir (Aydın, 2000, s. 185):

- Öğrenme, bir gereksinimin karşılanabilmesi için yeni bir tepki kazanma ya da tepkide bulunmadır.
- Pekiştirme, başka bir deyişle istenen davranışın oluşmasını hızlandıracak her tür uyarıcı öğrenmede esastır. İki tür pekiştirme vardır: (a) Verildiği zaman istenen davranışın ortaya çıkma olasılığı fazla olan olumlu pekiştirme ve (b) verildiği zaman istenmeyen davranışın ortaya çıkma olasılığını azaltan olumsuz pekiştirme.
- İstenen davranış (teпки) elde edilene kadar organizmanın tepkileri anında pekiştiricilerle desteklenmelidir. (Bu sürece Skinner "davranış biçimlendirme" adını vermiştir).



### **2.1.1.3.2.2. Neal E. Miller ve John Dollard'ın Elektik (Bütüncül) Davranışçı Kuram**

Dollard ve Miller, kişiliğin, bireyin fizyolojik ihtiyaçları tarafından belirlenen ve bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik eylemlerini motive eden bir davranış tarzı olduğunu öne sürmektedir. Bu davranışların dürtülerin tatmini yoluyla pekiştirilmesi, öğrenme süreci yoluyla farklı kişilik özelliklerinin kazanılması ve geliştirilmesiyle sonuçlanan alışılmış bir davranış modelini doğurur (Gençoğlu, 2006, s.27). Miller ve Dollard'ın eklektik davranışçı kuramına göre, davranışın oluşumunda dört temel unsurdan bahsedilmektedir: "dürtü, ipucu, tepki ve pekiştirici". Yazarlar, "bir uyarıcı ile tepki ne kadar sık şekilde eşleştirilirse ve tepki ne kadar ödüllendirilirse, o uyarıcı karşısında o tepkinin verilme eğiliminin o denli güçlü olacağını" ifade etmektedirler. Örneğin, ebeveynler sadece çocukları hasta oldukları zaman ilgi gösterirse, çocuklar ailesinden ilgi görebilmek için hastalık rolünü öğrenebilir ve bu davranışları pekiştirilebilir; hatta bu öğrenilen davranış yetişkinlik döneminde de devam edebilir (Karataş ve Yavuzer, 2020, s. 236). Dollard ve Miller'a göre "bilinçdışı çatışmalar ve duygusal sorunların" nedeni, içsel olaylarla değil, öğrenilmiş olaylarla ilişkilidir. Örneğin karnı aç olan bir bebeğesadece yüksek sesle ağladığı zaman yemek verilirse, bebek bu tepkiyi öğrenir ve pekiştirme gerçekleşir (İnanç ve Yerlikaya, 2020, s. 195-196).

### **2.1.1.3.2.3. Albert Bandura'nın Sosyal-Bilişsel Kuramı**

Skinner bireysel hayvan deneklerine odaklanırken; Bandura, davranışın insanlar arasındaki sosyal etkileşim bağlamında araştırılması gerektiğini savunmuştur. Bandura'nın kuramı, insanların nadiren izole bir şekilde hareket ettiğini kabul eder ve sosyal etkileşimi içeren deneylerden elde edilen verilerin günlük yaşamla ilgili olmasının önemini vurgular. Pekiştirme, Bandura'nın kuramında da önemlidir; ancak o, davranışın doğrudan pekiştirme olmadan öğrenilebileceğini vurgular. Gözlemsel öğrenme olarak bilinen bu yaklaşım, öğrenme sürecinde başkalarının davranışlarını ve bu davranışın sonuçlarını gözlemlemenin önemini vurgular. Ek olarak, Bandura'nın kuramı, Skinner'ın kuramında ihmal edilen bilişsel süreçlerin gözlemsel öğrenmedeki rolünü de hesaba

katar. Skinner'ın aksine Bandura, bilişsel süreçlerin gözlemsel öğrenmeyi etkilediğinin farkındadır. Gözlemlenen davranışları taklit etme kararı, bu davranışların sonuçlarının öngörülmesine ve takdir edilmesine dayanan kasıtlı ve bilinçli bir süreçtir. Görselleştirme ve hayal gücü, birey sonuçları kendileri deneyimlememiş olsa bile, davranışı düzenleme ve yönlendirmede çok önemlidir. Bu nedenle, bilişsel süreçler, Skinner'ın önerdiği gibi doğrudan bir bağlantıdan ziyade, Bandura'nın kuramındaki uyarılar, tepkiler ve pekiştiriciler arasında aracılık eder ve bu yaklaşım, Skinner'ınkinden daha az aşırı bir davranışçılık biçimi olarak, bilişsel süreçlerin rolünü, öğrenmenin ve tanımanın bir yolu olarak başkalarının gözlemlenmesini vurgular. Ayrıca kuram, hayvanlar veya nevroitik denekler yerine, sosyal etkileşim içindeki normal bireylerle yapılan titiz laboratuvar araştırmalarına dayanmaktadır (Schultz ve Schultz, 2009, s. 400). Sosyal etkileşim, insanların birbirleriyle etkileşim içinde olmalarından kaynaklanan bir olgudur ve insan davranışlarının şekillenmesinde ve değişmesinde önemli bir rol oynar; davranışların büyük ölçüde "model alma" yoluyla öğrenildiğini ve değiştiğini ifade eder (Şahin, 2019, s. 239).

Bandura (1977), insanların sosyal becerileri gözlem yoluyla öğrenebildiğini keşfetmiştir. Buna göre, bireyin bir beceri edinebilmesi için; öncelikle uygun bir modeli gözlemlemesi, gördüğü davranışı unutmaması, beceriyi kendisi uygulaması ve tekrarlaması için de yeterli bir motivasyona sahip olması gerekmektedir. Bu süreçte model almanın amacı, bireye becerinin nasıl yapılacağını, nasıl taklit edileceğini ve sosyal durumlarda nasıl uygun tepkiler verileceğini göstermektir. İlk olarak bireye bir model gösterilir, ardından davranışı prova etmesi sağlanır; daha sonra performansı hakkında geri bildirim verilir ve gerçek sosyal ortamlarda becerinin uygulanması teşvik edilir. Böylelikle, insanların öğrenme sürecinde, örnek alma ve modelleme yoluyla sosyal etkileşimin önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır (Önalın Akfırat, 2006, s. 48). Bu süreçte, uygun bir modelin seçilmesi, bireyin öğrenme kapasitesini artırabilir ve gerçek hayatta öğrenmiş olduğu becerileri uygulamalarını kolaylaştırabilir. Bu nedenle, eğitim ve öğretim süreçlerinde model alma ve örnek olma, bireylerin gelişiminde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra Bandura (1978), insanların kişilik yapılarının içsel ve dışsal faktörlerin etkisiyle şekillendiğini belirtmiştir. *İçsel faktörler*, bireylerin kendilerini ve davranışlarını gözlemleyerek, bu gözlemleri değerlendirerek ve kendilerine bir tepki vererek şekillenirler. *Dışsal faktörler* ise, doğumdan itibaren çevremizden edindiğimiz standartlar ve pekiştireçlerin etkisiyle oluşur. Bandura, kişiliğin gelişimini bireyin öğrenme geçmişine bağlamasına rağmen, davranışçı kuramcılardan farklı bir bakış açısı sunar; öğrenmeyi, dış uyaranların klasik veya edimsel koşullandırma yoluyla oluşmasına benzer şekilde değerlendirirken, aynı zamanda bireylerin öğrenme geçmişlerinin çoğunu, gözlemleyerek yani dolaylı öğrenme yoluyla edindiklerine dikkat çeker. Bununla birlikte, Bandura dolaylı öğrenmeyi, bireylerin kendilerine yakın hissettikleri kişileri model alarak başladığı bir süreç olarak tanımlar. Bireylerin, çevrelerindeki insanların davranışlarını gözlemleyerek, bu davranışları taklit ederek ve kendilerine örnek alarak öğrendikleri sürece vurgu yapar. Sonuç olarak, Bandura'nın kuramı, bireylerin kişilik yapılarının hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkisiyle şekillendiğini ve öğrenme sürecinde gözleme ve dolaylı öğrenmenin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır (Şahin, 2019, s. 25).

#### **2.1.1.3.2.4. George Kelly'nin Kişisel Yapılar Kuramı**

Kelly'nin kuramında yapısalcılık düşüncesi üzerinde büyük bir etki yaratmıştır. Kelly'ye göre, her birey kendisi için dünya hakkında bir temsil modeli oluşturur ve bu model onun davranışlarını yönlendirir. Yazarın "kişisel yapılandırma" ve "temsil modeli" kavramları, araştırmacılar tarafından üretken öğrenme kavramının geliştirilmesinde kullanılmıştır. Yapısalcı yaklaşımların merkezi bir vurgusu olan bu model, öğrenmeye dayalı eğitimi vurgulamaktadır (Olssen, 1996, s. 282).

Kelly (1905-1967)'nin geliştirdiği "*kişisel yapılar kuramı*", doğrudan davranışı etkileyen bilişsel yapıları vurgulaması nedeniyle önem taşır. Yazar, beklenti ve öngörülerin insan zihninin temel özelliği olduğuna inanmakta ve her bireyin bir bilim adamı gibi, dünyanın, insan ilişkilerinin nasıl işlediğine ilişkin kuramlar ve modeller geliştirdiğini ve bunlar aracılığıyla öngörülerde bulunduğunu

söylemektedir. Bu, bebeklikten başlayan bir süreçtir: Örneğin bebek ağladığında annesinin geldiğini görünce bununla ilgili bir kuram geliştirir; “demek ki ağlarsam annem gelir”. Giderek yaş büyüdükçe kuramlar artar ve çeşitlenir; diğer insanlarla ilgili kuramlar veya sıklıkla belli öngörüler geliştirir; aynı zamanda kendi kuramlarını diğer insanlara uygulayarak kontrol etmeye ve onların davranışlarını tahmin etmeye çalışır. Bütün bu kişisel kuramlar bir yapılar sistemini oluşturur ve bireyin zihnini doldurur. Her bir yapının iki ucu vardır -örneğin mutlu-mutsuz şeklinde- ve birey belli bir anda bu ikisi arasında bir yerde bulunur (Türkçapar ve Sargın, 2012, s. 10).

Kelly'nin kuramı, her insanın "sezgisel bir bilim adamı" olduğunu öne sürerek kişilik ve bilgi kuramlarını birleştirmeyi amaçlamıştır. Tıpkı bir bilim adamı gibi, bireyler de dünya hakkında varsayımlar oluşturur, bu fikirleri desteklemek veya bunlarla çelişmek için veriler toplar ve inançlarını buna göre ayarlar. İnsanlar, beklentileri, varsayımları ve kuramları farklı durumlarda hareket tarzlarını etkilediği için, adeta bilim insanları gibi davranırlar. Kelly'ye göre insan sürekli bir devinim içindedir, çevresiyle etkileşim halindedir ve sürekli değişir. Bu bilgi edinmenin ve insanları insanı anlamının anahtarı, onların çevrelerini nasıl keşfettiklerine ve yorumladıklarına odaklanmaktır. Yazar, insanların kendi gerçekliklerini inşa ettiklerine ve bunun sadece akılcı (ussal) değil aynı zamanda duygusal, yaratıcı, pragmatik ve sürekli gelişen bir süreç olduğuna inanmaktadır (Shapiro, 1988, s. 103).

Son olarak Kelly, insan davranışının hem gerçekliğe hem de insanların gerçeklik algısına dayandığını ifade etmiştir. Ona göre evren gerçektir ve insanlar bu gerçekliği değişik yollarla yorumlamaktadır. Bu nedenle insanların kişisel yapıları ve olayları anlama ve açıklama şekilleri, onların davranışlarını açıklama ve yorumlamada yol göstericidir (İnanç ve Yerlikaya, 2020 s. 219).

### **2.1.1.3.3. Araştırma Odaklı Kuramlar**

Araştırma odaklı kuramlar, kişilik kuramları arasında daha ziyade yüzeysel bir yaklaşım benimsemektedir. Bu ekolün takipçileri, kişiliğin somut ve bilinçli yönlerine odaklanırken, soyut ve bilinçdışı alanları dikkate almazlar. Bu bakış açısı, farklı kişilik kuramcıları ve psikologlar tarafından benimsenmiş olup, günümüzde de

etkisini sürdürmektedir. Araştırma odaklı kuramların temeli, Allport'un 1921 yılında yayımladığı "Kişilik Özellikleri: Sınıflandırılması ve Ölçümü" adlı çalışmasına dayanır. Allport'un kuramı, Freud'un bilinçdışı süreçlere odaklanan psikanalitik teorisine tepki olarak gelişmiştir ve yazar, insanları önceden belirlenmiş kalıplara yerleştirmek yerine, kişilik özelliklerinin kendi içinde incelenip belirlenmesi gerektiğini önermiştir. Allport'un önerisi, Cattell, McCrae ve Costa gibi diğer araştırmacılar tarafından da desteklenmiş ve kuramın gelişimine katkı sağlamıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2020, s. 232).

#### **2.1.1.3.3.1. Gordon W. Allport'un Ayırıcı Özellikler Kuramı**

Ayırıcı kişilik kuramının geliştirilmesinde en önemli amaç, kişilik özellikleri kapsamında özgün özelliklerin yapılandırılması ve tanımlanması olmuştur. Bunu başarmak, farklı kişilik tiplerinin sayısını belirlemek ve her bireye belirli bir tip atamak amacıyla, tipoloji sistemleri ve kişilik tipleri oluşturulmuştur. Allport'un araştırması, bir bireyin özelliklerini tanımlayan kırk binden fazla İngilizce kelimenin varlığını ortaya çıkarmıştır. Ayırt edici özellik kuramı, diğerlerinden farklı olarak, bireyin davranışını doğrudan ölçmez; belirli bir noktanın ötesinde onu tahmin etmeye çalışır. Bu yaklaşım, davranışları bireyler arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır. Kuramın dikkate değer bir diğer özelliği, davranışın altında yatan nedenlere sınırlı biçimde odaklanmasıdır. Şöyle ki daha ziyade, bireyin belirli bir şekilde davranmasının nedenlerini araştırmak yerine, onun kişiliğini tanımlamayı ve davranışlarını tahmin etmeyi amaçlar (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 140).

Allport'un kuramı, kişilikte bireyselliğin önemini vurgular ve bu kavramı aydınlatmak için özellik temelli bir yaklaşım kullanır. Kullandığı metodoloji, indirgemeci kuramların metodolojilerinden farklıdır ve hem bireysel hem de grup davranışını inceleyerek sonuca varır. Bu kuram, çok sayıda kişilik yorumunu değerlendirdikten sonra; kişiliği, bireyin farklı düşünce ve davranış kalıplarını belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir örgütlenme şekli, olarak tanımlar. Allport özünde, kişiliği her bireyi diğerlerinden ayıran benzersiz, akıcı ve dinamik bir psikolojik ve fiziksel yapı olarak görür (Şahin, 2019, s.33).

### 2.1.1.3.3.2. Raymond B. Cattell'in Faktör Analitik Ayırıcı Özellikler

#### Kuramı

Cattell, diğer araştırmacılar gibi klinik yargılar veya içgörüsöl varsayımlarla kişilik çalışmalarına başlamamıştır. O, tümevarımcı bir yaklaşıma sahiptir; temel hedefi, kişiliğın temel unsurlarını faktör analizi yöntemiyle belirleyerek bilimsel olarak kabul edilen bir model oluşturmaktır. Cattell'in çalışması ve psikolojideki kişilik araştırmaları için önemli bir kilometre taşı olarak kabul edilir geliştirdiğı model, günümüzde hala kullanılan ve psikolojideki diğer kişilik kuramları üzerinde büyük etkiye sahip olan bir çalışmadır (İnanç ve Yerlikaya, 2020, s. 263).

Cattell'in birincil amacı, hali hazırda mevcut temel kişilik özelliklerinin sayısını ortaya koyarak kişiliğın temel yapısını belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için Cattell, kişiliklerin birbiriyle ilişkili özellikleri sınıflandırmasını ve bağımsız olanları ayırt etmesini sağılayan istatistiksel bir teknik olan faktör analizini kullanmıştır. Yazarın yöntemi, ortak varyansı paylaşan özellikleri gruplandırmayı ve aralarındaki kovaryasyonu açıklayan temel faktörleri çıkarmayı içerir. Bu, Cattell'in kişiliğın temel boyutlarını ve bunların birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu belirlemesine olanak sağılamıştır (Mete, 2006, s. 37). Buna göre kişilik, bireyin belirli bir ortamda sergilediğı davranışları belirleyen etmenler bütünüdür; yaklaşım ise, psikanalitik kuram ile öğrenme kavramını birleştirir. Cattell'a göre, kişilik gelişimi ve yapısında çevrenin öğrenme süreçlerindeki etkisi oldukça büyüktür. Yazar, özellikle, ailenin bireyin kişilik yapısının şekillenmesinde en önemli çevresel etken olduğunu vurgulamaktadır (Ünlü, 2001, s. 139).

Daha ayrıntılı açıklanacak olursa; Cattell, kişilik özelliklerini ayırt etme yaklaşımını benimseyen bir psikologdur ve kaç tane temel kişilik özelliğinin olduğunu belirlemek istemiştir. Farklı psikologlar tarafından önerilen kişilik özellikleri arasında bazı benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Cattell, bağımsız özellikleri gruplayarak ve birbirleriyle bağlantılı özellikleri ayırarak, kişilik özelliklerinin temel yapısını ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu yapının belirlenmesi için faktör analizi adlı bir istatistiksel teknik kullanarak bir dizi deney yapmış ve çalışmalarının sonucunda "16 Faktörlü Kişilik" testini geliştirmiştir. Bu faktörler; sıcaklık, mantıklı düşünme, duygusal kararlılık, üstünlük, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, hassaslık, ihtiyatlılık, dalgınlık, neşelilik, kural bilinci, sosyal

cesaret, hususiyet, endişe duygusu, değişikliğe açıklık, kendine yetme, mükemmeliyetçilik ve gerginliktir (Burger, 2006, s. 251).

### **2.1.1.3.3.3. Hans J. Eysenck'in Biyoloji Temelli Faktör Analitik Ayırıcı Özellik Kuramı**

Eysenck kişilik boyutlarını tespit etmek için faktör analizi yöntemini kullanmıştır. Bu yöntemde, büyük insan gruplarının farklı davranış değişkenleri ile ilgili sayısal puanlamaları incelenerek faktörler belirlenmektedir. Faktör analizi, farklı davranış değişkenleri arasındaki ilişkilerin ve bağımlılıkların ölçüldüğü istatistiksel bir yöntem olup, kişilik boyutlarının belirlenmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (Şimşek, 2006, s.20)

Eysenck, kişilik farklılıklarını altı farklı kategoride inceler: İçedönüklük-dışadönüklük, duygusal denge ve uyum, dik başlılık-yumuşak başlılık, espri anlayışı, cinsellik ve ortalama cinsiyet ve sosyal-siyasi tutumlar. İçedönüklük-dışadönüklük, bireyin sosyal etkileşimdeki eğilimleriyle; duygusal denge ve uyum, bireyin duygusal tepkilerindeki istikrarlılığı ve kontrol yeteneğiyle; dik başlılık-yumuşak başlılık, bireyin uyumlu ve esnek olma eğilimiyle ilgili boyutlardır. Öte yandan espri anlayışı boyutu, kişiliğin mizah anlayışını yansıtırken; cinsellik ve ortalama cinsiyet boyutu, bireyin cinsel davranışları ve tutumları hakkında bilgi sağlar ve sosyal ve siyasi tutumlar boyutu ise, bireyin siyasi ve sosyal görüşlerini yansıtır (Yalçın, 2010, s.46)

Eysenck (1996) kişiliği, bireyin karakterinin, mizacının, zihninin ve vücut yapısının, çevrelere benzersiz uyumunu belirleyen, az ya da çok istikrarlı ve kalıcı bir örgütlenme biçimi, olarak tanımlar. Yazarın çeşitli kültürlerden ve toplumlardan binlerce katılımcıyla yaptığı araştırma, tezinin geçerliliğini doğrulamış; insan davranışını doğru bir şekilde araştırmak için büyük örneklem boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı çalışmaların önemini vurgulamış; testlerden ve anketlerden elde edilen verileri derleyerek, davranışa yol açan faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Ölçümlerin genellikle üç farklı özelliğe odaklandığı görülmüştür: *Nevrotiklik*, içe dönüklük-dışa dönüklük ve psikotisizm. Kişilik yalnızca kültür ve çevre tarafından şekillendirilmiş olsaydı, farklı kültürlerde farklı sonuçlar

beklenebilirdi (akt. Deniz, 2007, s. 51). Eysenck'in tanımladığı ayırıcı kişilik özelliklerinin belli duygu ve davranışlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Nevrotiklik, kaygı, korku, depresyon, düşük benlik saygısı, duygusal ve mantık dışı davranışlar göstermeye yönelik yatkınlık ile ilişkili olduğu bulunmuştur. *Dışa dönüklük* sosyal olmak, partilere gitmekten ve şaka yapmaktan hoşlanmak, çok sayıda arkadaşına sahip olmak, dürtüsellik, kontrolsüz duygular ve bazen güvenilir olmayan kişilik özellikleri göstermekle ilişkilendirilmiştir. Son olarak, *psikotizm* saldırganlık, mesafeli davranma, antisosyal davranışlar ve diğer insanlara karşı duyarsız davranma ile ilişkili bulunmuştur. Eysenck, bu ayırıcı kişilik özelliklerinin birbirinden bağımsız boyutlar olduğunu belirtmiştir (Karancı vd., 2007, s. 255).

#### **2.1.1.3.3.4. Robert R. McCrae ve Paul T. Costa'nın Beş Faktör Kuramı**

Allport (1936), Cattell (1943), ve Digman (1981) gibi araştırmacılar tarafından geliştirilen beş faktör kişilik kuramı, daha sonraki çalışmalarla birlikte daha da geliştirilmiştir. Ancak, beş faktör modeli üzerinde en kapsamlı çalışmaların yapılmasında ve ölçeklerin geliştirilmesinde, Costa ve McCrae (1985)'nin önemli katkıları olduğu söylenebilir (Çiçek ve Aslan, 2020, s. 140). "Büyük Beşli" olarak bilinen model, kişiliği tanımlayan kelimelerin seçilerek analiz edildiği bir faktör modelidir ve kişiliğin oluşumuna yönelik "neden" sorularına değil, "ne" sorusuna yanıt arar. McCrae ve Costa, kişiliğin temel yapısını belirlemek için faktör analizi adlı istatistiksel bir yöntem kullanarak, kişiliği oluşturan temel özellikleri bulmaya çalışmış ve uygulamalardan elde ettikleri verileri analiz ederek kaç adet temel özelliğin bulunduğunu belirlemişlerdir. Yazarlar bu temel özelliklere "kaynak özellikler" adını vermiştir (İyigün, 2011, s. 85). Bilim insanları, kişilik kavramının tanımlanması ve açıklanması konusunda anlaşmaya varamadıkları gibi, kişilik oluşumu konusunda ileri sürdükleri kuramlarda da aynı durumu yaşamışlardır. Bu nedenle kişilik kavramı ve kişiliğin gelişimi hakkında pek çok tanım ve kuram ortaya çıkmıştır. McCrae ve Costa (1985) bu durumun farkında olarak, araştırmacıların ortak bir kuram üzerinde uzlaşmalarını sağlamak amacıyla "Beş Faktör Kişilik Kuramı"nı geliştirmişlerdir (Merdan, 2013, s. 142).



#### 2.1.1.3.4. İnsancıl (Hümanist) Varoluşçu Kişilik Kuramları

İnsancıl yaklaşım varoluşçulukla birlikte, kişisel ve etik değerler üzerinde yoğunlaşmakta ve dünyanın insansız, insanın da dünyasız olamayacağını ileri sürmektedir (Hazar, 2016, s. 134). İnsancıl kuramlar, doğuştan sahip olduğumuz potansiyelin sağlıklı gelişimine ve ilerlemesine odaklanır. Bu yaklaşım, patolojinin nedeninin patojenik çevre koşulları tarafından sağlıklı potansiyelimizin engellenmesi olduğunu savunur. İnsanist/Varoluşçu yaklaşımlar ise, böyle bir engellenmenin sonucunda ortaya çıkan rahatsızlıkların temel belirtisinin, kişinin kim olduğu ve gerçekten ne istediği konusunda farkındalığının azalması ve anlamlı bir yaşam sürdürememesi olduğunu öne sürer (İnanç ve Yerlikaya, 2012, s. 295).

İnsancıl varoluşçu kişilik kuramları ile ilgili çalışmalar yapan kuramcılardan aşağıda ana hatları ile söz edilmektedir.

##### 2.1.1.3.4.1. Carl R. Rogers'in Birey Merkezli Yaklaşım

Rogers'in geliştirdiği kişilik kuramının ana kavramı, benliktir. *Benlik*, “ben'i tanımlayan bütün fikir, algı ve değerlerden ibarettir ve “ben kimim?” ya da “ne yapabilirim?” in farkında olmayı kapsar. Algılanan benlik, kişinin hem dünyasını hem de kendi davranışını algılayışını etkiler (Atkinson vd, 2002, s. 477). Benlik kuramına göre bireyler, kişiliklerini gerçek benlik ve ideal benlik olmak üzere iki yönde ortaya koyarlar. *Gerçek benlik*, bireyin kendini algılayış biçimidir; kişilik olarak kendini nasıl gördüğüdür. *İdeal benlik* ise, bireyde var olan benlik yerine, olmak istediği benliktir ve kendine ideal olarak aldığı bu benlik, gerçek benliğinden daha ileri daha gelişmiş özellikler taşır. Birey hiçbir zaman olmak istediği bu ideal benliğe ulaşamaz; ancak bunun için gerekli özellikleri edinmeye çalışır (Karalar vd, 2006, s. 113).

Rogers, kişiliği en önemli motive edici gücün kendini gerçekleştirme dürtüsü olduğunu belirtmiştir. Yazar, bireylerin kendilerini mümkün olan en geniş ölçüde geliştirmek için doğuştan gelen bir motivasyona sahip olduklarını ileri sürer; kişilik fonksiyonlarında seçimler ve yaratıcılığın gelişmesi için; şimdi ve burada yaşama, doğuştan geleni yapma, sorumluluk alma ve yardım etmeyi bütünüyle deneyime açık

olarak açıklar (Whitworth, 2008, s. 924) Bu durum çocukluk yaşantıları ve öğrenme yoluyla desteklenebilir veya engellenebilir (Schultz ve Schultz, 2002, s. 610).

#### **2.1.1.3.4.2. Abraham H. Maslow: Kendini Gerçekleştirme Kuramı**

Maslow (1969), kişiliğin gelişimini, bireyin kendini gerçekleştirmek için güdülenmesi ve gereksinimlerinin yeterince doyuma ulaştırılmasına bağlamıştır (Gençoğlu, 2006, s. 30). Maslow'a göre, insanın harekete geçme motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar. Birey, ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla harekete geçtiğinde güdülenir. Maslow (1969), ihtiyaçları öncelik sırasına göre sınıflandırarak bir ihtiyaç hiyerarşisi oluşturur (Ercoşkun ve Nalçalı, 2005, s. 362). Bunlar, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, benlik ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu kuramın iki ana varsayımı vardır: İlki, bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur; dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayımı ise ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Bu kurama göre birey, belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçları bireyi davranışa sevk etmez (Kaşlı, 2009, s. 24-25). Maslow'un (1969) kuramı, Rogers'in kendini gerçekleştirme kuramına ilke olarak çok benzemektedir; her ikisi de bireyleri motive edici faktörler üzerinde yoğunlaşır. Ancak Maslow'un Rogers'den farkı, düşüncelerini sağlıklı insanlar üzerindeki çalışmaları sonucunda ortaya koymuş olmasıdır (Cüceloğlu, 2005, s. 429; Dede, 2009, s. 54-55).

#### **2.1.2. Yetkinlikler**

##### **2.1.2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri**

Yetkinlik, Türk Dil Kurumu tarafından tanımlandığı üzere, bir konuda yeterli olma durumunu ifade eder; alanyazında ise genellikle yetenek, kabiliyet ve beceri kelimeleriyle birlikte kullanılmaktadır. Oxford Dictionary'de, "competency" kelimesinin sıfat şekli olan "competent"ın karşılığı olarak, "kişilerin bir işi yapmak

için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi gibi önemli unsurlara sahip olma durumu", şeklinde açıklandığı görülmektedir (Çetinkaya, 2009a, s. 5-6). Yetkinlik, çeşitli alanlarda incelenmiş bir kavram olup, her alan tarafından kendi perspektifine göre ele alınmıştır Bu nedenle, yetkinlikle ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır (Çınar ve Aslan 2011, s. 22). Yetkinliklerin aşağıda bazıları verilmiş olan çeşitli tanımları vardır.

Bücker ve Poutsma (2010, s. 829)'ya göre, "*yetkinlikler, belirli işleri yapmak için beceri, bilgi, yetenek ve davranışsal repertuvarlardan oluşan yeteneklerdir*".

İbicioğlu ve Ünal, (2014, s. 60) yetkinlikleri, "*kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını gösteren, bir işi etkin bir şekilde yapan kişinin görülebilen nitelikleri, üstün ya da etkin performansa sebep olan belirgin kişisel özellikleri ve kişinin görünen bilgi, yetenek ya da kabiliyetleri*", şeklinde tanımlamaktadır (İbicioğlu ve Ünal, 2014, s. 60).

Ünsar (2009, s. 45)'a göre yetkinlik, *işletme bünyesinde, üst düzey performans sergileyenden düşük düzeyde performans sergileyeni ayırmaya imkân sağlayan, bireylerin üstlenmiş oldukları görevleri başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı; "tutumlar, kabiliyetler, davranış, motif ve diğer bireysel karakterlerdir"* olarak tanımlanmıştır.

Gangani ve diğerlerinin (2006, s. 129) yaptığı çeşitli tanımlamaların ortak noktaları dikkate alındığında yetkinlik, örgüt içinde belirlenen görevi etkin bir şekilde yapabilmek için gerekli olan yeteneği, bilgi düzeyini, bireysel farklılıkları ve davranışları niteleyen ve örgütün stratejik hedeflerini başarılmasında olumlu katkılar sağlayan bir araçtır.

Bireysel yetkinlik kavramı ele alındığında; kişinin farklı koşullarda veya görevlerde sergilediği tutum ve davranışları etkileyen bireysel özellikleri, tepkileri, düşünme biçimlerini ve davranışları ifade eder. Bu bireysel davranışlar, farklı eylemler veya davranış biçimleri ile görünür hale gelir. Bir çalışanın eylemi farklı sonuçlar üretebilse de, bu sonuçlar aynı zamanda bir veya daha fazla bireysel özelliğinde açıklayıcısı olmaktadır (Tak vd., 2007, s. 245).

Yetkinlik, yüksek performansa ulaşma sürecinde kişilik özellikleri, bilgi, beceri, tutum ve davranış gibi çeşitli unsurları içeren ve aynı zamanda örgüt içinde

ortak bir dilin kullanılmasını sağlayarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma rolünü üstlenen bir kavramdır (Akyol ve Budak 2013, s. 156). Yetkinlikler, beklenen performansa ulaşmada önem taşıyan bilgi, beceri ve tutumları içeren gözlenebilir davranışlar, olarak da tanımlanabilir. Bunlar, örgütlerde bireylerin becerilerini, değer yaratacak veya mevcut değere katkı sağlayacak şekilde kullanabilme yeteneği, olarak kabul edilmektedir ve örgütün çalışanlarından beklenen davranışları tanımlamak için kullanılırlar (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 14).

Toplumlar ve örgütler, sosyal, ekonomik, teknolojik ve benzeri alanlarda hızlı bir şekilde dönüşüm göstermektedirler. Bu değişim sürecinde, bireylerin sahip oldukları bireysel ve teknik becerilerin yerini, giderek çeşitli görevleri yerine getirebilme potansiyeline dayalı yetkinliklerin aldığı gözlemlenmektedir (Bücker and Pautsma, 2010, s. 832). Prahalad ve Hamel (1990) tarafından yapılan çalışmada, bireysel yetkinliklerin örgütsel yetkinliklerin kaynağı olduğu görüşü ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, bireylerin sahip olduğu kişisel yetkinliklerin, örgütün yetkinliklerini oluşturma ve geliştirme sürecinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmiştir (Garavan ve McGuire, 2001, s. 148). Yetkinlik, Boyatzis'in yönetim alanındaki çalışmalarıyla daha geniş bir tanınırlık kazanmıştır. Psikologlar yetkinliği ele alırken, kişinin gözlemlenebilir davranışlarında kendi özelliklerinin ve kapasitesinin temsil edilip edilmediği konusuna odaklanmışlardır. Yönetim alanında çalışanlar, yetkinliği bireysel performans ile işletme hedefleri arasındaki işlevsel analiz olarak; insan kaynakları uzmanları; işe alım, eğitim, değerlendirme, terfi ve ödül sistemlerinde teknik bir araç olarak (Hoffmann, 1999, s. 275); yönetim uzmanları, çalışanların performansını geliştirerek örgüt amaçlarına en etkili şekilde ulaşmayı tanımlayan işlevsel çözümlenelerde kullanmak üzere ve eğitim programcıları ise, tüm eğitim tasarım ve değerlendirme süreçlerinin temel noktası olarak görmüşlerdir.

Örgütsel anlamda yetkinlik kavramının, daha derin ve sistemli bir oluşum olarak değerlendirildiği görülmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013, s. 155). *Kişisel yetkinlikler*, belirli bir işlevi veya görevi üstün bir şekilde yerine getirmek için kişisel özellikleri, becerileri ve davranışları içeren yetkinliklerdir. *Örgütsel yetkinlikler* ise, eğitim yöntemleri, performans değerlendirme incelemeleri, motivasyon teknikleri, değişim programları ve teknik faaliyetler gibi süreçler, sistemler ve uygulamalar

tarafından tanımlanan yetkinliklerdir. Bunlar kişisel yetkinlikleri örgüt genelindeki yetkinliklere dönüştürerek, bir örgütün performansını artırmasına olanak tanırken, aynı zamanda örgütün değişim ve büyüme sürecinde de dönüştürücü bir rol oynar (Murray ve Donegan, 2003, s. 52-53).

Yetkinlik (competency) ve yeterlilik (competence) terimleri zaman zaman birbirinin yerine kullanılmakla birlikte; alanyazında farklı anlamlar taşıdıkları görülmektedir. Yetkinlik, bireyin olağanüstü performansını ayırt eden bireysel özellikleri ifade ederken; yeterlilik, bireyin işini etkin bir şekilde yapabilmesi için gereken en temel iş standartlarını belirlemektedir. Aynı zamanda, bir kişinin yetkin olabilmesi için yeterli düzeyde olması da önemli bir unsurdur (Karahana ve Kav, 2018, s. 161). Bazı sözlükler, "competence" ve "competency" kavramlarını birlikte kullanarak birbirlerinin yerine geçebilecek şekilde tanımlamaktadır. Ancak, bir ayırım yapmak gerekirse, "competence", beceri ve standart performansa ulaşmayı ifade ederken; "competency" davranışlarla başarıya ulaşmayı anlatmaktadır. Yani, yeterlilik insanların ne yaptığını belirtirken, yetkinlik bunu nasıl başardıklarını ifade eder. Bir tanesi standart işlevi, diğeri ise üstün başarıyı tanımlamaktadır (Eletaş, 2010, s. 19).

Özetle yetenek ve yetkinlik kavramları sıklıkla karıştırılsa da, en belirgin farklılıklardan biri yetkinliklerin aktarılabılır olmasıdır. Yetenekler, bir insanın doğasında var olan ve beceri tabanlı olan özelliklerdir.

#### **2.1.2.2. Yetkinlik Kuramları**

Yetkinlik kuramları, insanların belirli beceri ve bilgileri nasıl edindiğini ve geliştirdiğini açıklamaya çalışan psikoloji kuramlarınadayanır ve insan davranışlarını ve performansını anlamak ve geliştirmek için önemli bir çerçeve sunar. Eğitimciler, yöneticiler ve psikologlar, bu kuramları kullanarak bireyleri desteklemek ve onların potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için stratejiler geliştirebilirler. Bu kuramlar, insanların davranışları, öğrenme süreçleri ve performansları üzerindeki etkilerini anlamak için kullanılmaktadır. Bu bölümde yetkinlik kuramlarına ilişkin "Patrica Benner'in Hemşirelik Uzmanlığı Kuramı" ve "Stuart ve Hubert Dreyfus'un Beceri Edinimi Kuramı" olmak üzere iki farklı kuram hakkında bilgiler verilmiştir.

### 2.1.2.2.1. Patrica Benner’ın Hemşirelik Uzmanlığı Kuramı

Hemşirelik uzmanlığı kuramı, California’da uzman bir hemşire olan Patrica Benner tarafından 1982 yılında geliştirilmiş olup, Stuart ve Hubert Dreyfus tarafından geliştirilen beceri edinimi teorisi ile benzer yaklaşıma sahiptir. Benner, bireylerin mesleki yeterlilik kazanma sürecini, ‘Acemilikten Uzmanlığa’ kuramıyla (acemi, ileri düzey acemi, yetkili, ustalaşmış yetkin ve uzman) beş aşamayla öne sürmektedir (Gobet ve Chassy, 2008, s. 130). Stuart ve Hubert Dreyfus tarafından geliştirilen beceri edinme ve beceri geliştirme modeli, Benner tarafından klinik hemşirelik uygulamalarına uyarlanmış ve ileri seviyeden uzmanlığa kadar olan hemşirelik uygulamalarının düzeylerini belirlemek ve birbirlerinden ayırt etmek için kullanılmıştır (Tomey, 1994, s. 168-169). Benner, "Acemiden Uzmana" olarak bilinen bir kavram geliştirmiştir. Bu kavram, hemşirelerin zaman içinde güçlü bir eğitim temeli ve kişisel deneyimlerin bileşiminden yola çıkarak beceri ve hasta bakımı anlayışı geliştirdiğini açıklamaktadır. Benner’e göre yetkinlik, aşağıda açıklanan belirli aşamalardan geçtikten sonra kazanılmaktadır.

Benner (1982a, s. 403) göre; bir *acemi*, deneyimi olmayan bir biridir. Kendisine, görevleri yerine getirmesine yardımcı olacak genel kurallar öğretilir ve bu nedenle davranışları sınırlı ve katıdır; sadece yönergeleri takip eder. *İleri düzeydeki yeni başlayan*, bir akıl hocası tarafından yönlendirilecektir ve durumu ya da durumun “yönlerini” anlayacak kadar deneyime sahiptir. Örneğin yetkili bir pratisyen, aynı veya benzer ortamda iki- üç yıllık deneyime sahiptir; bilinçli planlama yapar ve analitik bir çerçeve kullanır. *Uzman uygulayıcı*, durumları bir “boyut” yerine bir bütün olarak görür, durumdaki anlamı algılayabilir ve beklentileri tahmin edebilir. *İleri düzeydeki acemi*, kabul edilebilir bir performans gösterir ve gerçek hemşirelik durumlarında önceden deneyim kazanmıştır. Hemşire böylece bu deneyimlere dayanan ilkeleri, eylemlere rehberlik etmek için formüle etmeye başlar; tekrarlayan anlamlı durumsal bileşenleri not edebilir ve gerçek durumla başa çıkabilir (Benner, 1984, s. 54).

*Yetkili* bir hemşire ise, genellikle aynı alanda iki veya üç yıllık iş deneyimine sahiptir; örneğin iki-üç yıl yoğun bakımda çalışmıştır. Söz konusu hemşirenin yetkinliği, eylemlerini uzun vadeli hedefler veya planlar açısından görmeye başladığında gelişir. Hemşire bilinçli olarak bu planların farkındadır ve hedef veya

plan, mevcut ve tasarlanan durumun hangi yönlerinin önemli olarak kabul edileceğini ve hangilerinin göz ardı edilebileceğini belirleyebilir. Bu düzeydeki hemşireler, uzun vadeli hedeflerin daha fazla farkındadır ve kendi eylemlerini planlayarak bir bakış açısı geliştirirler ve bu da daha yüksek başarı getirir (Benner, 1982, s. 403). *Yetkililik*, hemşirenin eylemlerini uzun vadeli hedefler veya planlar açısından görmeye başlamasıyla kanıtlanır. Yetkili hemşire, yeterli seviyeye ulaşmış hemşirenin hızından ve esnekliğinden yoksundur, ancak bu aşama, bir ustalık duygusu ve yönetme yeteneği ile karakterize edilir (Benner, 1984, s. 56). Yetkililik kazanma sürecinde deneyim önemli bir role sahiptir. Benner (1982, s. 405) göre; "*deneyim, yetkin hemşireye belirli bir durumda hangi tipik olayların beklenmesi gerektiğini ve bu olaylara yanıt olarak planların nasıl değiştirileceğini öğretir.*"

*Yetkin* bir hemşire, durumları bir bütünün parçaları olarak algılar; daha bütünsel bir hemşirelik anlayışı içinde karar verebilir; geniş bir deneyime sahiptir ve mesleki uygulamalarda daha derin bir anlayışa sahiptir. Bu düzeydeki hemşireler, deneyimlerden belirli durumlarda ne bekleyeceklerini ve gerektiğinde planları nasıl değiştireceklerini öğrenmişlerdir (Benner, 1982b, s. 13; Benner, 1984, s. 62-65).

*Uzman* düzeyinde, hemşire artık duruma ilişkin anlayışını uygun bir eyleme bağlamak için analitik bir ilkeye (kural, kılavuz, maksim) gerek duymaz; zengin deneyimiyle, durumu sezgisel olarak kavrar ve olası sorunları boşuna vakit kaybetmeden doğru çözüme ulaştırabilir; Benner, deneyim yoluyla hemşirelik becerilerinin uzman bir hemşire olmak için bir ön koşul olduğunu ifade etmektedir (Benner, 1982a, s. 405; Benner, 1982b, s. 13).

Genel olarak değerlendirildiğinde; Benner kuramını hemşirelerle yaptığı görüşmelerde ve onların klinik bilgi ve deneyimlerini paylaşarak elde ettiği bilgilere dayandırmaktadır. Bu doğrultuda yazar 31 yetkinlik tanımlamış ve bunları işlevlerine ve amaçlarına göre yedi gruba ayırmıştır (Benner, 1984, s. 100-115). Tomey (1994, s. 173) göre; kuram evrensel bir çerçeve olarak kullanılma potansiyeline sahiptir ve yaş, hastalık, sağlık veya hemşirelik uygulaması ile sınırlı değildir. Model nitel metodolojiler kullanılarak sınanmıştır. Darbyshire (1994, s. 758) göre; Benner'ın kuramı, çoğunlukla anlatılardan yararlanılarak, yetenekli hemşirelik uygulamalarının değerini, derinliğini ve karmaşıklığını gösterebilmiştir. Bu kuram yardımıyla, hemşirelerin yetkinliklerini nasıl geliştirdikleri ve ustalikle uyguladıkları hakkında

daha fazla bilgi edinmek ve uzmanlıklarını tanımlamak, ortaya çıkarmak ve paylaşımları için teşvik etmek mümkün olmuştur.

#### **2.1.2.2.2. Stuart ve Hubert Dreyfus'un Beceri Edinimi Kuramı**

Stuart ve Hubert Dreyfus'un 1980'de geliştirdiği beceri edinme modeli, yetişkinleri yeni beceriler geliştirme ve ustalaşma süreçlerinde değerlendirmek ve desteklemek için kullanılır. Model, acemi, ileri başlangıç, yetkili, usta-yetkin ve uzman olmak üzere beş farklı aşamayı ifade etmektedir (Dreyfus, 1980, s. 20-25). Model, mantıklı düşünme, verimli çalışma ve yerinde karar verebilme üzerine kurulmuş olup; kişinin belirli bir deneyim ve bilgi birikimine bağlı olarak o alanda nitelikli olabileceği görüşünü savunmaktadır (Benner, 2004, s. 189-90). Benner (2004, s. 188) göre; katılım becerisi ve ahlaki failliğin gelişimi, uzmanlığın gelişimi ile bağlantılıdır ve uygulayıcı daha yetenekli hale geldikçe değişmektedir. Dreyfus'un kuramına göre bir işi veya görevi uygulayan biri aşağıda açıklanan beş aşamadan geçerek uzman olmaktadır:

*Acemilik* aşamasında, öğrenci klinisyenler, uygulamaya bağlı olarak en alt düzey debilgiye sahiptirler ve ne yapmaları gerektiğini bilmek için gözetmenlerine güvenirlere. Acemi aşamadaki bir öğrenci esnek olmayabilir ve her hastanın ihtiyaçları değişse bile aynı protokolü farklı hastalara uygulamaya çalışabilir. Dreyfus'a göre acemi, gerçek yaşam durumları hakkında mesleki bir bakış açısından yoksundur ve işe bu tür durumlardan "bağımsız" başlar. Bunun nedeni, henüz buna olanak sağlayacak deneyimi kazanmamıştır. Dreyfus, bir beceriyi okul/derslik ortamında öğrenmeye başlamak için acemiye, bir eğitmen veya daha deneyimli bir uygulayıcı tarafından parçalara ayrılmış ve düzenlenmiş "görev ortamının" bağlamdan bağımsız özelliklerinin sunulması gerektiğini savunur (Dreyfus, 2005, s. 782).

*İleri başlangıçta* öğrenciler klinik danışmanlarından öğrendikçe uygulama standartlarıyla tutarlı olarak değerlendirme ve yönetim planlarını geliştirmeye başlarlar. Bu aşamada, öğrenciler –örneğin- bir hasta kaydı alabilir ve tedavi için ilk planlamayı yapabilirler. Acemi, kendisine verilen kuralları gerçek durumlarda uygulamaya koyduktan sonra, ileri başlangıç aşamasına geçmeye başlar. Yeni



başlayan kişinin gerçek durumlarla başa çıkmaya ve ilgili bağlam hakkında bir anlayış geliştirmeye, başlaması yalnızca pratikte, tipik olarak orada bulunan ve eğitimin önemli ve anlamlı yönlerine işaret eden bir eğitmenin rehberliğindedir (Dreyfus, 2005, s. 783). Bu aşamadaki bir öğrenci, kendi davranışları ve bunun danışan sonuçlarıyla ilişkisi hakkında düşünmeye başlayabilir. Gözetmenler, bu aşamadaki öğrencilerin hasta tedavisi için uygun kaynakları ve stratejileri fark etmeye başlayabileceklerini; ancak yine de karar verme ve ön planlama konularında destek almaları gerektiğini bilmelidirler (Dreyfus, 2004b, s. 177).

Denetlenen bir öğrenci, analitik değerlendirmeyi kullanarak bilinçli bir plan yapabildiğinde ve tedavilerin ne zaman işe yaradığını doğru bir şekilde değerlendirebildiğinde, *yetkili* aşamaya geçmiş olur. . Son derece karmaşık hastalıklar için veya tedaviler işe yaramadığında konsültasyon gerekebilir ve zorlukları aşmak için planlamada biraz desteğe ihtiyaç duyabilir (Dreyfus, 1980, s. 55-57). Yetkili öğrenci, standartlaştırılmış ve rutin prosedürleri bağlam içinde kullanabilir ve tanıları, bunların değerlendirilmesini ve tedavi protokollerine nasıl uyumunu fark edebilir (Dreyfus, 2004a, s. 266-268). Dreyfus (2005, s. 784) göre; yetkili öğrenci, bir karmaşık bir durumla başarılı bir şekilde başa çıkmak için, "hangi bakış açısının benimseneceğine karar vermede" kurallar bulamayacaktır. Bunun yerine, ne yapılması gerektiğini sezgisel olarak görmek için gereken deneyimi edinmediği için analitik olarak da olsa duruma ilişkin kendi anlayışını uygulamalı ve geliştirmelidir ve ardından kendi seçimini yapmalıdır.

Yetkin olma sürecinde bir öğrenci "yeterli" aşamaya ulaştığında, durumlar ve tedaviler hakkında bütüncül bir anlayışa sahip olabilir; daha geniş düşünebilir, bireysel olarak hareket edebilir ve gerektiğinde planları tasarlayabilir, uygulayabilir ve değiştirebilir (Dreyfus, 2004b, s. 179). Bir öğrenci "Uzman" aşamasına ulaştığında, büyük resmi sezgisel ve doğru bir şekilde görebilir ve belirli bir nihai hedefe ulaşmak için hem bir dizi kurala hem de deneyimlerine dayalı kararlar alabilir (Dreyfus, 1980, s. 12-14).

### 2.1.2.3. Yetkinlik Türleri

Yetkinlik türleri, esas olarak işletmenin çalışanlarına sağladığı örtülü davranış ilkeleridir ve kültürel oluşumun etkili bir aracıdır. Daha açık bir ifadeyle, bir işletme, sadece geleceğe yönelik olarak gerek duyduğu beceri türleri üzerine düşünerek, çalışanlarında bunu sağlayabilecek değişiklikler yapma çabasına girebilir. Bundan dolayı bazı büyük işletmeler bu tür becerileri diğer bilgileri gibi gizlerler (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 14). Bu araştırmada yetkinlik türleri; temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlik düzeyleri olmak üzere üç farklı grup altında ele alınmıştır.

**Temel Yetkinlik Düzeyleri:** Örgütlerin bünyesinde bulunması gereken, örgüt kültürü, misyonu, vizyonu, stratejik eğilimleri ve ana hedefleri doğrultusunda tüm insan kaynağının sahip olmasının beklendiği yetkinlikler, olarak tarif edilmektedir (Budak vd., 2008, s. 18). Başka bir ifadeyle, örgütlerin temel stratejilerini hayata geçirebilmek için, tüm insan kaynağının sahip olması gereken; bilgi, beceri, davranışlar toplamı, şeklinde ifade edilmektedir (Erkoç, 2008, s. 161). Temel yetkinliklerin, diğerlerine göre daha baskın ve yönlendirici olduğu belirtilir. Ayrıca bunlar örgütten örgüte farklılık gösteren değerler olarak kabul edilir ve örgüt kültürünü yansıtır; örgütlere piyasada rekabet üstünlüğü sağlayan, onları rakiplerinden farklı kılan ve bundan dolayı her kademe çalışanda -özellikle alt kademe çalışanlarda minimum düzeyde- bulunması gereken özelliklerdir (Ünal, 2013, s. 54).

**Fonksiyonel Yetkinlik Düzeyleri:** Eğinli ve Bitirim (2013, s. 20), bu tür yetkinlikler için “meslekle doğrudan ilişkili olan yetkinlikler” ifadesini kullanmaktadır. Fonksiyonel yetkinlikler, örgütün bölümlerine göre değişimler gösteren yetkinliklerdir. Tüm bölümlerin, kendilerine özgü farklılıkları vardır ve fonksiyonel yetkinlikler, söz konusu farklılıkları ortaya çıkarır. Örgütteki her bölüm için farklı yetkinlikler belirlenir; bunlar örgütün başarı beklentileri ve işgörenlerin gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve çıktılarla bağlantılıdır (Bayraktar, 2018: 309). Bu yetkinliklere örnek olarak; analitik yaklaşım, bilanço hazırlanması, istatistiksel sonuçları raporlama, donanım yönetimi vb. verilebilir. Bunlar, genel olarak işletmede önceden belirlenen rollerine göre işgörenler tarafından gerçekleştirilmesi beklenen davranışlardır (Eğinli ve Bitirim, 2013, s. 20). Örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için büyük önem taşıyan fonksiyonel

yetkinliklere; daha çok orta kademe yöneticilerinin sahip olması beklenir. Bu bağlamda, gerekli teknik bilginin yanı sıra sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması ve her zaman açık tutulması gerekmektedir. Bu açıdan, orta kademenin sahip oldukları fonksiyonel yetkinlikler, hem alt kademeye rehber olacak şekilde insan faktörü ile ilgili hem de teknik bilgiye dayalıdır (Kurucuoğlu, 2010, s. 14).

Genel olarak ele alındığında fonksiyonel ve teknik yetkinliklere sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak bakılmaktadır. Bu tür yetkinlikler belirli davranışlardan çıkarılmaktadır; bu yüzden etkili performans sonuçlarıyla ilişkilidirler ve mesleki başarı standartlarına ilişkin bir ölçü olarak kabul edilirler (Budak vd., 2008, s. 62). Öta yandan her meslekte başarılı olmak için farklı yetkinliklere gereksinim duyulduğu göz önüne alınırsa, bu yetkinliklerin dağılımı sınırsızdır.

**Yönetmel Yetkinlik Düzeyleri:** Yönetmel yetkinlik konusu hakkında akademik alanyazın incelendiği zaman, henüz genel kabul görmüş bir fikir birlikteliğinin oluşmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar çoğunlukla birbirine benzer nitelik taşımakla beraber, her araştırmada özel yetkinlik ölçeklerinin uygulandığı gözlenmektedir (Viitala, 2005, s. 439).

Yönetmel yetkinlikler, örgütlerin bünyesinde mevcut veya potansiyel yönetici konumundaki bireylerin taşınması gereken yetkinlik türüne işaret eder. Başka bir ifadeyle yönetici kadrosundan beklenen beceriler bütünüdür (Steven ve diğerleri, 2001, s. 842). Farklı kademelerdeki yöneticilerin, aynı işi yapsalar bile farklı sorumluluklara sahip olmaları nedeniyle, bu yetkinlikler farklılık gösterebilmektedir. Yöneticiler, diğer çalışanlara örgütsel amaçları benimsetmede kilit rol oynadıkları için, onların yetkinlikleri örgütsel performans için büyük bir önem taşır (Ünal, 2013, s. 54). Yaratıcı olma, yenilikçi olma, stratejik düşünme, planlama ve örgütleme, liderlik edebilme, astlarını geliştirebilme gibi özellikler yönetmel yetkinliklere örnek olarak gösterilebilir.

Bunların yanısıra, günümüz iş dünyasında örgütler, hızla değişen, rekabetçi iş ortamında ayakta kalabilmek için “takım çalışması yetkinliği”nin önemini giderek daha fazla kavramaktadır. Takım yetkinliği, örgütlerin başarısını belirleyen önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle karmaşık ve rekabet dolu iş ortamlarında, örgütlerin hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde işbirliği yapmaları

gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanların bireysel yetkinliklerini birleştirerek sinerji yaratmalarına ve ortak hedeflere doğru birlikte hareket etmelerine olanak sağlayan takım yetkinliğini değerlendirmeleri ve geliştirmelerinde yarar vardır. Bu tezin konusu gereği takım yetkinliği ayrıca inceleme konusu olmaktadır. Dolayısıyla ilerleyen kısımlarda takım çalışması ve takım yetkinliği incelenmekte ve örgütlerin bu önemli beceriyi etkin bir şekilde nasıl yönetebilecekleri değerlendirilmektedir.

#### 2.1.2.4. Yetkinliklerin Ölçülmesi

Yetkinliğin ölçülmesi, çalışanların işteki performansını değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılan bir dizi yöntem ve araçları içerir. Genel olarak yetkinlik, çalışanların belirli bir işte/görevde başarılı olmaları için gerekli bilgi, beceri ve davranışları ifade eder. Bu nedenle, yetkinliğin ölçülmesi, işe alım sürecinden performans değerlendirmelerine ve gelişim planlarına kadar tüm aşamalarda önemli bir rol oynamaktadır. Yetkinlik modelleme üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar; sağlık, yönetim ve mühendislik gibi çeşitli mesleklerde başarı için gerekli olan belirli yetkinlikleri etkili bir şekilde tanımlamıştır. Yetkinlik modelleri, işgücü yetkinlik yönetimi için bir referans platformu olarak rol oynar. Yetkinlik modeli geliştirme süreci için mevcut çalışma, yetkinlik modelinin geliştirilmesi ve doğrulanmasında Boyatzis (1982) ve Spencer ve Spencer (1993) yöntemlerine dayanmaktadır. Belirli bir iş/görev/meslek için bir yetkinlik modeli, örgütte etkili ve yetkin olacak işgücü profilini temsil eder. Boyatzis'e (1982) göre, yetkinlik modeli, *“seçme ve işe alma sürecinde yönetime yardımcı olmak için kullanılan bir şablondur. Bir yetkinlik modeli, çalışanlara nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiği konusunda temel bir kılavuz sağlayacaktır. Daha sonra, bir yetkinlik modeli kullanılarak, çalışanların hangi özelliklerinin üstün performansla ilişkili olduğu konusunda yönetim bilgilendirilebilir”*.

Yetkinlikleri ölçmek için ise ön koşul, önce onları tanımlamaktır. İlke olarak, yetkinlik değerlendirmeleri, farklı yaklaşımlara göre, öznel veya nesnel değerlendirme, açık veya kapalı değerlendirme, öz değerlendirme veya dış değerlendirme, özetleyici veya biçimlendirici değerlendirme, doğrudan veya dolaylı

değerlendirme, nicel veya nitel değerlendirme şeklinde kategorilere ayrılabilir. Ayrıca hibrit (melez) yaklaşımlar şeklinde bileşimler de mümkündür. (Glassa ve Metternicha, 2020, s. 39).

Yetkinlik ölçümlerinde gerekli puanların güvenilirliğini ortaya koymak ve değerlendirmek için genellenebilirlik kuramından yararlanılabilir ve beden gücüne dayalı işler, eğitim ve askeri alanlarda bu kuram uygulanabilir. Yetkinlik ölçüm modelinin dayandığı örneklem çerçevesi, genellenebilirlik kuramı çerçevesinde ölçümlerin kalitesinin geliştirilebilmesini ve istatistiksel olarak yorumlanabilmesini olanaklı kılar (Shavelson, 2010, s. 61). Genellenebilirlik teorisi, esnek bir yaklaşım olarak, ölçme süreçlerindeki tüm potansiyel hata kaynaklarını aynı anda değerlendiren bir yöntemdir. Bu yaklaşım, puanlama, zamanlama, test formatı, soru ve görev çeşitliliği gibi ölçme unsurlarını kapsayarak geniş bir alana yayılmaktadır (Atılğan, 2005, s. 98). Bunun yanında, alanyazına göre, hem beklenen hem de sahip olunan yetkinlikleri değerlendirmek için beş veya altı seviyeli Likert tipi ölçekler de kullanılmaktadır.

Beklenen/arzu edilen yetkinlikler için, “Süreç Talep Edilen Yetkinlik” ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçekte; gerekli yetkinlik düzeyleri, belirli bir süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli düzeyi tanımlar; Farklı süreçler, başarılı performans için farklı düzeylerde yetkinlik gerektirir. Öta yandan tüm süreçler en yüksek düzeyde yetkinlik gerektirmeyebilir ve hatta bazıları belirli yetkinlikleri hiç gerektirmeyebilir. Bir sürecin etkin performansı için hangi yetkinliğin “ideal” olduğunu belirlemeye yönelik bütünleşmiş bir metodoloji mevcut olmadığından, “Süreç Talep Edilen Yetkinlikler” setinin belirlenmesi, bazı keyfi durumlardan etkilenir. Süreç Talep Edilen Yetkinliklerde beklenen/istenen yetkinlikleri değerlendirmek için kullanılan 5’li ölçek modeline göre; “0 - Yok; 1 - Sınırlı; 2 - Temel; 3 - Yeterli; 4 – Gelişmiş; 5 – Uzman” şeklindedir (Russo, 2016, s. 6-8).

Sahip olunan yetkinlikler ile ilgili olarak, kademeli bir ölçeğin kullanılması, beceri veya ustalık derecesinin tanımlanmasını kolaylaştırır. Bloom Taksonomisi ve Bondy Derecelendirme Ölçeği gibi yaygın olarak kullanılan ölçeklerin ayrı ayrı veya birleşik olarak kullanılmasına sıklıkla rastlanmaktadır (Russo, 2016, s. 7-8). Bondy'nin kullandığı derecelendirme sistemi ise, herhangi bir mesleki davranışa uygulanmak üzere geliştirilmiştir ve mesleki sorumlulukları yerine getirmek için

gereken denetim miktarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Bondy, 1983, s. 378-380).

Yetkinliklerde “Sahip Olunan Yetkinlikleri” değerlendirmek için tanımlanan beş seviyeli bir ölçek benimsenmiştir (Markus ve diğerleri, 2005, s. 120-122). Bu “0 - Yok; 1 - Sınırlı; 2 - Temel; 3 - Yetkin; 4 – Gelişmiş; 5 – Uzman” 5’li ölçek şeklindedir. Yetkinlik değerlendirme süreci, yetkinlik düzeyinin doğru tanımlanmasına dayalıdır. Bu ölçek türü, işyerinde, sınıfta veya günlük yaşamda ortaya çıkan başarı düzeyini derecelendirmek için kullanılmaktadır.

#### **2.1.2.5. Yetkinlik Yönetimi**

Yetkinlik, yöneticilerin ve örgütlerin öncelikli odak noktalarından birini oluşturur. Örgütler, başarıya ulaşmak için en temel kaynağın insanlar olduğunu kabul ederler. Çalışanların yetkinliklerini sergilemeleri ve bunlardan faydalanmaları, örgütlerin başarıyı daha kolay ve hızlı elde etmelerini sağlar. Bugünün işletmelerinde yetkinlik temelli sistemler, çalışanların işe bağlılığını artırmak ve örgüt kültürünü günlük davranışlarla yansıtan kapsamlı bir çerçeve oluşturmak için, seçme-yerleştirme, eğitim-gelişim, performans yönetimi, kariyer planlama ve yedekleme gibi insan kaynakları süreçlerini kullanmaktadır. Yetkinlikler örgütler için önemli bir etkidir ve örgütler yetkinlik odaklı bir yaklaşım benimseyerek çalışanların yetkinliklerini belirlemeli, geliştirmeli ve bu yetkinliklere dayalı olarak stratejik kararlar almalıdırlar. Bu durum onların başarıya ulaşmasını ve rekabet üstünlüğü kazanmalarını sağlar.

Yetkinlikler, örgütler açısından öncelikle ücretle ödüllendirilir. Yetkinlik tabanlı ücret sistemleri, çalışanın sahip olduğu, sergilediği veya uyguladığı yetkinliklere bağlı olarak; ücret yapılarını, düzeylerini ve ücretlendirme ölçütlerini oluşturan sistemlerdir. Bu yapılarda, performansın yanı sıra sahip olunan yetkinlikler de dikkate alınır ve örgütler bireyleri bunlaragöre ücretlendirmeye çalışır. Bununla birlikte, anlamlı bir ücret artışı elde etmek için öğrenilmesi ve geliştirilmesi gereken önemli yetkinliklerin kazandırılması gerekmektedir (Akyol ve Budak, 2013, s. 163).

Örgütler, hedeflerine ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için örgüt stratejileriyle uyumlu örgütsel yetkinlikleri belirlemelidirler. Yetkinliklere dayalı

insan kaynakları yönetimi (YDİKY) sistemini kullanan örgütler, belirledikleri örgütsel yetkinliklerle uyumlu işe alım, mevcut çalışanların eğitimi, terfiler vb. gibi uygulamalarla örgütün dinamik gelişimini sağlar. Bu noktada en önemli aşama, gerekli yetkinliklerin anlaşılır bir şekilde tanımlanması ve bunların kuruluşa ve çalışanlarına uyarlanmasıdır (Cardy ve Selvarajan, 2006, s. 235-236).

Yetkinlik modeli, bir örgütün tamamında veya belirli bir bölümünde; belirli bir zamanda, belirli bir işi, rolü veya görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan bireysel ve davranışsal yetkinliklerin tanımlarını içermektedir. Bu yetkinlikler, işe alım, performans yönetimi, öğrenme, geliştirme ve ödüllendirme gibi alanlarda kullanılan yetkinliklerin temelini oluşturmaktadır. Yetkinlik odaklı örgütler, sahip oldukları yetkinlikleri kendi gereksinimlerine uyarlama ve kendi ifadeleriyle tanımlama eğilimindedir (Armstrong, 2009, s. 204). Örgütün kültürü ve amacıyla uyumlu, insan kaynakları süreçlerinde etkili bir temel oluşturacak davranışsal bir yetkinlik modeli geliştirmek, önemli olduğu kadar zorlu ve disiplinli çalışmayı gerekli kılan bir süreçtir. Çalışanların sürece dahil edilmesi ve onlarla iletişim kurularak anlayış ve katkı sağlanması başarı için kilit rol oynar (Armstrong, 2009, s. 212).

Yetkinlikler, örgüt içindeki farklı meslek grupları veya diğer örgütlerden hizmet alımı şeklinde çeşitli modellerle tasarlanabilir. Yetkinlik modellemesi yapabilen kişiler arasında; insan kaynakları uzmanları, iş analistleri, psikologlar, endüstri mühendisleri vb. yer alır. Bu süreçte, bölüm yöneticileri, eski ve mevcut çalışanlar, denetleme yetkilileri, raporlama ve inceleme görevlileri, müşteriler, astları vb. ile danışma ve işbirliği yapılır (Mahapatro, 2010, s. 141).

Yetkinlik modellemelerinin yapılmasının örgüte sağladığı yararlar şöyle ifade edilmiştir (Mahapatro, 2010, s. 142):

- ✓ Verimliliğin artması
- ✓ İş performanslarının yükselmesi
- ✓ Eğitimlerin örgütsel hedeflere odaklanması
- ✓ Çalışanların kendilerinden ne beklendiğini önceden bilmesi

✓ Örgüt, çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı oluşturulması

### 2.1.2.6. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinliklerin klasik anlamda üç boyutu, bilgi, beceri ve tutum, olarak tanımlanır. Ancak, yetkin olmak için sadece bilgi sahibi olmak yeterli değildir; aynı zamanda bir işi gerçekleştirme becerisine de sahip olmak gerekmektedir (Tak vd., 2007, s. 245). Bu üç bileşen aşağıda ayrı ayrı açıklanmaktadır:

*Bilgi*, yeterlilik kazanmak için bir konuda önceden deneyim veya eğitim gereğini işaret eder. Örneğin empati yetisini geliştirmek isteyen bir kişinin, öncelikle empatinin tanımını bilmesi gerekir (Seçilmiş, 2010, s. 23). Bir konuda yetkin olmak, ilgili alanda deneyim veya eğitim yoluyla bilgi sahibi olmayı gerektirir. Örneğin takım çalışması konusunda yetkinlik kazanmak isteyen bir kişinin öncelikle bu konunun özelliklerini bilmesi gerekir (Kurucuoğlu, 2010, s. 4). Ancak yetkinlik kazanma sürecinde bilgi tek başına yeterli değildir; aynı zamanda kişide iş yapma isteği ve eğilimi gibi unsurların da bulunması gerekir; ancak bu sayede gözlemlenebilir davranış ortaya çıkar.

*Beceri*, bir işi ustaca yapabilme yeteneği olarak kabul edilir ve çaba gerektiren bir süreçtir. Bir konuda beceri sahibi olmak için yetenek sahibi olmak gerekir; bu da doğal olarak veya deneyim yoluyla kazanılabilir. Bir kişi, diğer kişilerle uyum içinde çalışma konusunda doğuştan gelen bir yeteneğe sahip olabilir veya bu yeteneği zaman içinde geliştirebilir. Böyle bir yeteneğe sahipse veya sonradan edinmişse takım çalışmasına yatkın bir kişi olduğu söylenebilir (Kurucuoğlu, 2010, s. 4). Örneğin, takım çalışmasında iyi olan bir kişi, takım çalışması için doğal bir yeteneğe sahip olabilir. Benzer şekilde tek başına çalışma konusunda doğuştan yetenekli olan bir kişi de zamanla deneyim kazanarak bir takım içinde çalışma becerisi kazanabilir. Edinilen beceriler üzerinde deneyimin büyük etkisi vardır (Seçilmiş, 2010, s. 23).

*Tutum* ise, bilgi ve becerilerin sonuç odaklı sunumudur. Bir sorunla ilgili tutum, kişinin o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir faktördür. Örneğin bir kişinin esneklik konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve zamanla beceri kazanması, o kişinin o konuda kendiliğinden uzman olduğu anlamına gelmemektedir.



Çünkü kişinin bilgi ve becerilerini, gözlemlenebilir bir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bu noktada kişinin esnekliğe karşı tutumu önem kazanmaktadır. Bir kişi esnekliği değişime uyum sağlamada başarı olarak algılsa, bilgi ve becerilerini buna göre yönlendirerek davranışa dönüştürebilir (Seçilmiş, 2010, s. 23). Tutum, genel olarak bireyin belirli kişiler, kurumlar veya nesnelere hakkında zihninde oluşturduğu organize bir inanç ve düşünceler sistemidir. Bir konu hakkındaki tutum, o konudaki davranışı biçimlendiren önemli bir unsurdur. Birey, işbirliği sinerjisi ile takım çalışmasının daha başarılı sonuçlara ulaştığını algılsa, bu yöndeki bilgi ve becerilerini kullanarak davranışlarını modellemesi mümkündür. Ancak birey başkalarının kendi performansını düşüreceğine dair bir tutum geliştirdiyse, o zaman bilgi ve becerilerin kullanımına yer bulması da olanaklı görünmemektedir (Yüksel, 2004, s. 66).

### **2.1.3. Takım Yetkinliği**

#### **2.1.3.1. Takım Kavramı Özellikleri ve Önemi**

Sosyal bilimlerde takımın yaygın olarak kabul edilen tanımı, değişim ve istikrar arasında gerilim halinde bir amaca sahip, açık ve sosyo-teknik bir sistem olduğunu ifade etmektedir (Kur, 1996, s. 28). McMillan (2001, s. 30), takımı, olağanüstü sonuçlar elde etmek için bir araya gelen ve ortak bir amaca yönelen bir grup insan olarak tanımlamaktadır. Takımla ilgili farklı bazı tanımlamalar aşağıdaki gibidir:

- Takım, görevlerinde bağımsız olan, oluşan sonuçların sorumluluğunu paylaşan ve sosyal bir sistem veya sistemler içinde kendilerini veya başkalarını tam bir sosyal varlık olarak gören bireylerin örgütsel sınırlar boyunca ilişkilerini sürdürebildiği bir birlikteliğe denir (Cohen and Bailey, 1997, s. 241).

- Katzenbach ve Smith (1998, s. 68), takımı "birbirini tamamlayan becerilere sahip, ortak bir amaca, performans hedeflerine ve birlikte sorumluluk taşıma yaklaşımına bağlı olan, sınırlı sayıda insan", olarak tanımlamaktadır.

- Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya gelen, birbirlerine bağımlı olan ve birlikte hareket eden en az iki veya daha fazla kişiden oluşan bir topluluktur (Eren, 2012, s. 467).

- Takımlar, örgütleri için belirli sonuçları elde etmek için birbirlerine bağılı olarak bir araya gelen bireylerin sorumluluğu paylaştığı gruplardır (Sundstrom vd., 1990, s. 120).

- Kirkman ve Rosen (2000, s. 49), takımı, ortak amaçlar doğrultusunda birbirine bağılı bir şekilde çalışan ve üyelerinin görevin başarısında karşılıklı olarak sorumlu olduğu bir grup birey, olarak ifade etmektedirler.

- Straub'a göre, takım, ortak bir amaç ve performans hedefleri doğrultusunda sorumlu oldukları işlere ilişkin ortak bir yaklaşım belirleyen ve birbirini tamamlayan özelliklere sahip bireylerden oluşan bir gruptur. Donnolen ise takımı, farklı uzmanlık alanlarına sahip olan ve becerilerini birleştirerek bir görevi gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar topluluğu olarak tanımlamaktadır (Yılmaz, 2011, s. 115).

Efil'e göre, bir topluluğun takım olarak nitelendirilebilmesi için, yerine getirilmesi gereken ölçütler şunlardır: en az iki kişi, ortak bir amacın bulunması, ayrılmış bir zaman dilimi, gerekli materyallerin ve çalışma alanının olması, ayrıca amaca ulaşmak için gereken mali kaynakların bulunması (Zehir ve Özşahin, 2008, s. 267). Takım üyeleri, birbirlerine bağılı olarak ortak bir görevi tamamlamak için bir araya gelirler. Bu, bireysel eylemlerin karşılıklı uyumunu ve takım üyeleri arasında işbirliğini gerektirir (Koster vd., 2007, s. 118). Dünya genelinde yaygın olarak kabul gören bir tanıma göre, takımlar, son derece rekabetçi pazarlarla başa çıkabilmek için kaliteyi artırmada, maliyetleri azaltmada ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde örgüte yardımcı olan uygulamalardır (Alper vd., 2000, s. 625).

Takım üyeleri birbirleriyle sürekli etkileşim içindedir ve sadece kendi performanslarıyla değil, aynı zamanda diğer takım üyelerinin performansı ile de sorumludurlar. Benzer bir şekilde, bir basketbol takımı, bireysel oyuncuların istatistiksel verilerine kıyasla daha fazla galibiyet elde etmek için birlikte oynayarak sinerji yaratmaktadır. Örgütlerde de, yenilikçilik, problemlerin çözümü, yüksek kalite ve üretimde rekor kırmada başarılı olan birçok takım örneği bulunmaktadır. Teorik olarak, takımlar, kolektif bir çaba ile bireysel üyelerin çabalarının

toplamından daha fazla hedeflere ulaşma potansiyeline sahiptirler (Kirkman and Rosen, 2000, s. 49).

*Takım çalışması*, çalışanların ve yönetimin bir araya gelerek iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütün amaçları ve faaliyetlerini belirlemek için işbirliği yapmalarıdır. Takım çalışmasında, takım, birlikte çalışma süreçlerine odaklanmakta ve üyelerin katılımını toplamak ve teşvik etmek için çaba göstermektedir (İnce vd., 2004, s. 424). Takım çalışması, işletmeler tarafından, çalışanların sürekli gelişim faaliyetlerini içeren ve müşteri memnuniyet düzeyini artıran önde gelen araçlardan biri, olarak değerlendirilmektedir (Rees, 1999, s. 456).

Lewin, bir takım çalışmasının gerçekleştirilmesi için iki koşulun yerine getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu koşullar, sosyal ve fonksiyonel olarak adlandırılmaktadır. *Sosyal koşul*, takımın birçok üyesinin bulunmasıyla birlikte özel ilişkilerin kurulabilmesi için gereklidir. *Fonksiyonel koşul* ise, takım üyelerinin, çalışmalarının sonuçlarının getireceği sorumluluğu birlikte taşımalarını içermektedir (Frieling vd., 1997, s. 373).

Takım çalışması, örgütlerde hem çalışanların motivasyonunu artırma, hem de çalışanlar arasındaki bağlılığı güçlendirme potansiyeline sahiptir. Bu şekilde, örgüt içinde iletişim kopukluklarını engellemekte ve çalışanların hem bireysel hem de takım olarak performansını artırmaktadır (Küçük, 2008, s. 170). Takım çalışmasının başarısı, takımı oluşturan kişilerin bu konudaki bilgi ve deneyimlerine ve kararlılıklarına bağlıdır (Özbay ve Arslan, 2007, s. 295).

Takım çalışması, 1970'li yıllardan itibaren örgütler için verimliliği ve etkinliği artırmak amacıyla benimsenen önemli bir model olarak ortaya çıkmıştır. 21. yüzyılda sosyal bilimlerde liderlik ve eğitimlerin ölçülmesiyle birlikte, takım çalışması en önemli üçüncü kavram olarak ön plana çıkmıştır. İlk olarak yabancı ve çok uluslu şirketlerde uygulanmaya başlayan bu sistem, günümüzde Volvo, Toyota, IBM, Saab, Boeing, Turkcell gibi tüm şirketlerde ve çeşitli ölçeklerdeki organizasyonlarda benimsenen ve uygulanan bir çalışma şeklidir (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 241-242).

Bugün Türkiye'de de yerel ve yabancı şirketlerin iş sistemleri, takım çalışmasına dayalıdır. Örgüt yönetimleri, işe alım ve terfi süreçlerinde takım

çalışmasına yatkınlığı önemli bir yetkinlik olarak değerlendirmekte ve kişinin takım arkadaşlarına olan tutumu işe alım ve terfi kararlarını etkilemektedir. Takımlar, eğitimden iletişime, hizmet sektöründen imalat işletmelerine kadar geniş bir alanda yaygın ve etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Mohrman, Cohen ve Mohrman (Landy ve Conte, 2010, s. 586) örgütlerde takım çalışmalarının artışının nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Takım çalışması, bireylerin işleri sırayla yerine getirmesi yerine takım üyelerinin eş zamanlı olarak işleri tamamlamasını sağladığından, zamandan tasarruf edilmesini sağlar.
- Takımlar, farklı fikirlerin kesişmesi sayesinde yenilik ve yaratıcılığın desteklendiği bir ortam sağlar.
- Takımlar, bireylerin tek başlarına yapamayacağı şekilde bilgileri bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.
- Takımlar, örgütlerin yüksek kalite standartlarını korurken, hızlı ve etkili bir şekilde ürün ve hizmet geliştirme ve teslim etme imkanı sağlar.
- Takımların varlığı, örgütlerde daha etkili bir öğrenme sürecinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Sonuç olarak, takım çalışması işbirliği kültürüne uygun olan, yenilik ve gelişme arzusu taşıyan bireylerin içsel motivasyonlarını harekete geçirmede etkili bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Öcal, 2013, s. 307).

### **2.1.3.2. Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi**

Günümüzde, neredeyse tüm şirketlerde takım çalışması yaygın olarak uygulanmakta ve organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Bu durum, çeşitli araştırmalarla da desteklenmektedir. Takım çalışması ve takım ruhuyla gerçekleştirilen projeler daha yüksek bir seviyede ve yaratıcı bir şekilde tamamlanmaktadır. Takım çalışmasının en temel bileşeni ise "Kalite Çemberleri" olarak bilinir. Basit bir ifadeyle, bu kavramı ele alacak olursak; örgütlerde takımlar tarafından gerçekleştirilen işler, yapılan işlerin tümünü ifade etmektedir (Gürül, 2013, s. 8).

Takım çalışması için farklı ifadeler bulunmaktadır ve bunlardan biri şu şekildedir: Takım çalışması; belirli bir amaca yönelik olarak bir araya gelen birden fazla bireyden oluşan ve birlikte çalışan personellerle gerçekleştirilen bir süreçtir (Özbay ve Arslan 2007, s. 294). Takım çalışması, takımdaki her bir bireyin yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitim ve benzeri yöntemlerin kullanıldığı, personellere görevlerine ilişkin inisiyatiflerin verildiği ve kendi inisiyatifleri doğrultusunda ilerlemelerinin teşvik edildiği çalışmalardır (Ataman, 2002, s. 354).

Örgütlerde işgörenlerin birlikte çalışarak, ortak hedeflere yönelik olarak üst düzey sonuçlar elde etmek ve yüksek performans sergilemek amacıyla yeni işler ortaya koymak için yapılan çalışmalara takım çalışması denir (Kocabaş ve Gökbaş, 2003, s. 8). Takım çalışması, tüm çalışanların bir araya gelerek işleri daha iyi bir noktaya taşımak ve örgütün amaçlarını belirlemek ve gerçekleştirmek amacıyla birlikte çalışmalarını ifade eder. Bu süreçte, iş yapış şekli ve süreçleri ortak bir çaba ile geliştirilir ve işbirliği içinde işler ortaya konur (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004, s. 424).

İnsanlığın ilk dönemlerinde, avcılık faaliyetleri sırasında, insanlar bir grup olarak hareket ederken bir grup avın dikkatini çekerek dikkatini dağıtırken, diğer grup ise silahlar kullanarak (ok, mızrak vb.) saklanır ve hedefe nişan alırdı. Bu örnek, takım çalışmasının çok eski tarihlere kadar uzandığını kanıtlayan bir örnektir (Günsel vd., 2010, s. 120).

Örgütler yönetim anlayışlarını değiştirerek çalışanlarının fikirlerine giderek daha fazla yer vermeye başladıkça, takım çalışmasının da önemi artmıştır. Çalışanlar iş süreçlerine daha fazla dahil edildiği için, onların sahiplenme duyguları güçlendirilmiş ve çözüm üretme ile gelişme konularında çok daha olumlu sonuçlar elde edilmeye başlanmıştır (Conti ve Kleiner, 1997, s. 26-29).

Bir takımın üyeleri, takımlarının amaçlarını ve hedeflerini bilirler; çünkü bir araya gelerek bir takım oluşturmuşlardır. Takım çalışması sürecinin etkin bir şekilde işler hale gelmesi için, üyelerin takım içindeki rollerini açık bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Takım çalışması, her örgütte yaratıcı güçlerin serbest bırakılmasını ve bu güçlerden faydalanılmasını sağlar. Bu şekilde, yüksek düzeyde iş tatmini, artan

iyileştirilmiş kalite, artan performans gibi faydaları beraberinde getirerek, ilerlemeyi ve dinamizmi destekler (Keçecioğlu, 2002, s. 27).

Harris (1996, s. 23)'e göre takım çalışması, bireylerin farklı yöndeki bilgi ve becerilerini kullanarak ortak amaç ve hedeflere ulaşma konusunda işbirliği yapmaları sürecidir. Harris'in vurguladığı en önemli nokta, takım çalışmasıyla elde edilen olağanüstü sonuçlardır. Bu tanım, bir yönüyle "birlikten kuvvet doğar" deyimini çağrıştırmaktadır. Gerçekten de takım çalışması sayesinde bireyler, kendi başlarına asla ulaşamayacakları sonuçlara ulaşarak sahip oldukları potansiyelin zirvesine çıkabilmektedirler.

Scarnati, takım çalışmasını "sıradan insanların sıra dışı işler yapmalarına olanak sağlayan bir eşgüdüm süreci", şeklinde tanımlamakta ve bu tanımı somutlaştırmak için ilginç bir örnek vermektedir: Alfabenin ilk harfi olan "A"nın sadece en önde yer alması, onu diğer harflerden daha üstün veya daha özel kılmaz. "A" harfinin önemli olması, diğer harflerle bağlantı kurarak anlam taşıyan bir bütün oluşturabilmesine bağlıdır. İşte takım çalışmasını yürüten takım üyelerinin de bu şekilde bir farkındalık sergileyerek bir arada olmanın önemini vurgulamaları gerekmektedir (Scarnati, 2001, s. 5). Scarnati'nin açıklamasına göre, takım olmanın esprisi, bir araya gelen parçaların anlamlı bir bütün oluşturabilme yetisindedir.

### **2.1.3.3. Takım Yetkinliği ve Boyutları**

Örgütlerde takımların etkili ve verimli çalışabilmesi için, üyeleri arasında uyum, iş birliği, sağlıklı iletişim ve koordinasyon büyük önem taşımaktadır. Bu da takım yetkinliğine sahip üyelerle sağlanabilir. *Takım yetkinliği*, bireyin takımı ile amaç birliği içinde olma, takımının başarısına katkıda bulunmak için gayret etme, takım içinde motivasyonu yüksek tutma ve yardımlaşma ortamının oluşmasına katkıda bulunma becerisidir (Koç Üniversitesi Yetkinlik Klavuzu, s.11).

Takım yetkinlikleri bireylerin bir takıma daha üretken ve etkili bir yoldan destek sağlama konusundaki bilgi, beceri ve yeteneklerini içerir Larson ve LaFasto (1989)'a göre, üyelerin rollerini anlama, nesnel ve gerçeğe dayalı yargılama, iş birlikçi çalışma, takım hedeflerini kişisel hedeflerin üzerinde tutma, bilgi

paylaşımında cömert olma, başkalarına yardım etme gibi davranışlar bu kapsamda ele alınabilir (Marcano, 2020, s.44).

Takım yetkinliğinin öneminden hareketle; başarılı ve etkili bir takımın oluşmasında bu yetkinliği oluşturan boyutların ortaya konulması, anlaşılması ve geliştirilmesi gereklidir. Bu tez çalışmasında, Hebles, Yániz-Álvarez-de-Eulate ve Alonso-Dos-Santos (2022) tarafından geliştirilen takım yetkinliği ölçeğinde yer alan boyutlardan yararlanılmıştır. Ölçeğin alt yetkinlikleri olarak da görülen bu boyutlar; kolektif özyeterlilik, öğrenme oryantasyonu, planlama ve koordinasyon, performans izleme, destekleyici davranış, grup hedefleri belirleme, problem çözme, çatışma yönetimi, iletişim kurma şeklindedir ve aşağıda her biri sırasıyla açıklanmaktadır:

**a) Kolektif Özyeterlilik:** Bir grubun eylemi düzenlemek ve yürütmek için paylaştığı ortak yeterlilik duygusu olarak tanımlanır (Bandura, 1997, s. 35-36). Takım bağlamında, kolektif yeterlik, takım üyelerinin, ekibin görevleri başarma becerisi hakkındaki inançlarını ifade eder (Alavi ve McCormick, 2018, s. 1147-48). Bu inançlar, kavramsal olarak farklıdır, ancak birbiriyle ilişkilidir: "*Gerçekte, genellikle birlikte hareket ederler; çünkü insanlar, en azından bir dereceye kadar, görevlerini yerine getirirken başkalarına güvenmek zorundadır*" (Bandura, 1997, s. 469). Cannon-Bowers ve diğerleri, (1995, s. 334-335), takım çalışmasına yönelik tutumları belirlemenin önemli olduğunu, çünkü bu tutumların bir ekibin etkinliğini belirlemede kilit faktörler olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, öz yeterlik veya bir kişinin belirli görevlerde kendi yeterliliğine ilişkin algısı bireysel performansla ilişkilidir; kolektif yeterlik kavramı ise takım bağlamındaki bireysel performansla ilişkilendirilmiştir (Chen vd., 2004, s. 29).

Kolektif yeterliğin rolü, bir takımın performansı için kritik öneme sahiptir, takım halinde olmanın görevleri yerine getirmeyi daha kolaylaştırdığını düşünen takım üyelerinin süreçlere daha etkin katılmaları olasıdır. (Alavi ve McCormick, 2018, s. 1148).

**b) Öğrenme Oryantasyonu:** Bu, takım üyelerinin dahili geribildirimini değerlendirdiği ve performansı değerlendirmek, hataları tartışmak ve takım değişikliği oluşturmak için harici geribildirim talep ettiği bir süreç olarak karakterize edilmektedir (Savelsbergh vd., 2009, s. 584). Öğrenme yönelimli takım çalışanları,

öğrenme hedeflerine odaklanmayı sürdürürler. Takım içindeki kalıcı öğrenme davranışlarının kapsamını ve anlamını yönlendiren takım üyeleri, takım içinde proaktif öğrenmeyi ve yetkinliğin gelişimini teşvik eder. Bunderson ve Sutcliffe (2003, 558-559), yaptıkları bir çalışmada, takım halinde öğrenme oryantasyonunun takım performansı ile hem olumlu hem de olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Yazarlar, bulgularına dayanarak, takım halinde öğrenme oryantasyonunun uzun vadede takım uyumlu davranışlarını ve genel takım performansını artırdığını, ancak kısa vadede öğrenmeye ve yeterlilik geliştirmeye aşırı odaklanmanın performansı bozduğunu savunmuşlardır.

**c) Planlama ve Koordinasyon:** Planlama, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Koçel, 2010, s. 154). Planlama örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve işlevlerini sürdürebilmesi için, hangi işin, hangi sırayla, nasıl, ne zaman, kiminle ve ne kadar süre içinde yapılması gerektiğinin belirlenmesi çok önemlidir. Koordinasyon ise çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir (Kaşaoğlu, 1994, s. 11-16). Takım üyelerinin faaliyetleri, bilgileri ve görevleri diğer takım üyeleriyle birbirine bağlı olarak planlayabilmelerini ve eşgüdümlü bir biçimde uyumlaştırmalarını sağlayan bir özyönetim boyutudur (Chen vd., 2007, s. 344).

**d) Performans İzleme:** Performans izleme, takım çalışmasının en etkili boyutlarından biridir ve her şeyin olması gerektiği gibi çalıştığından emin olmak için diğer takım üyelerinin performansının farkında olunmasını ve onları izlemeyi içermektedir. Bu faktör, takımların, takım üyeleri arasında karşılıklı izleme yoluyla takımın işleyişine ilişkin farkındalığı sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır (Salas vd., 2005, s. 575-76).

**e) Destekleyici Davranış:** Destekleyici davranış, takım üyelerinin diğer üyelerin işlerini mümkün olan en iyi şekilde yapmalarına yardımcı olma yeteneğidir. Bu yardım dolaylı geri bildirim veya eğitim veya doğrudan bir görevde yardım veya yardıma ihtiyacı olan bir takım arkadaşından bir görev alma şeklinde meydana gelmektedir (LePine vd., 2008, s. 276). Bu durum, takımın diğer üyelerinin ihtiyaçlarını tahmin etmek için her takım üyesi tarafından geliştirilmesi gereken bir



beceridir ve bu da tüm takım üyelerinin sorumluluklarının anlaşılmasını ve iş yüklerini dengeleme becerisini gerektirmektedir (Salas vd., 2005, s. 566-568).

**f) Grup Hedefleri Belirleme:** Şirketler, rekabetçi konumlarını belirleyerek ve müşteri beklentilerini göz önünde bulundurarak başarıya ulaşmak için hedefler belirlerler. Bu hedefler, işletmenin mevcut durumu ile belirlenen süre sonunda ulaşmak istediği durumu tanımlar ve başarıya giden yolu gösterir. İşletmeler, "iş hedefleri" olarak adlandırılan bu rakamsal ifadelerle iş süreçlerini daha etkin hale getirirler. Hedefler, şirket ve çalışanlar için ulaşılması gereken yönü belirlerken, yetkinlikler ise bu hedeflere nasıl ulaşılacağını ifade eder (Biçer ve Düztepe, 2003, s. 14). Bu faktör, ortak hedefler belirleme yeteneğini ifade etmektedir. Grup hedeflerinin belirlenmesi, ekibin misyonunun yorumlanmasını ve değerlendirilmesini ve bu misyonu tamamlamak için gereken temel görevlerin ve kaynakların tanımlanmasını gerektirmektedir (Weldon ve Weingart, 1993, 308-309).

**g) Problem Çözme:** Problem çözme, var olan bir durum ile arzu edilen durum arasındaki tutarsızlığı belirleme ve boşlukları kapatmak için stratejileri belirleme sürecidir. Takım üyeleri, sorunun hangi yönlerinin ve nasıl çözülmesi gerektiğine dair ortak kararlar almak için katılım kanallarını etkinleştirerek (Bonner, 2004, s. 279) işbirliği yaparak ekibin görevini yerine getirmeye yönlendirir (Chen vd., 2004, s. 29).

**h) Çatışma Yönetimi (Conflict Management):** Corwin (1969), çatışmayı kişilerarası veya gruplar arası bir tür gerginlik veya örgüt içindeki işbirliği normlarını ihlal eden eylemler örneğin, anlaşmazlıklar ve bilgi çarpıtmaları olarak kavramsallaştırırken (akt. Durmuş, 2020, s. 13) Thomas (1992, s. 265), başka bir düşünce olarak, çatışmayı "bir tarafın diğerinin kendi kaygılarından bazılarını hayal kırıklığına uğrattığını veya hayal kırıklığına uğratmak üzere olduğunu algılamasıyla başlayan süreç" olarak tanımlamıştır.

Çatışma yönetimi, var olan uyumsuzluğu, anlaşmazlığı bir sonuca erdirmek için çatışma taraflarının ya da üçüncü bir tarafın bir eylemde bulunmasıdır (Ülker, 2023, s.26). Çatışma yönetimi, kişilerarası bir boyuttur ve her takım üyesinin çatışmayla başa çıktığı proaktif veya reaktif yolu ifade eder. Etkili çatışma yönetimi, karşılıklı saygıyı, uzlaşma isteğini ve işbirliği ve uyumu teşvik eden kuralların

geliştirilmesini içermektedir (LePine vd., 2008, s. 276-277). Takım üyeleri, çatışmayı çözmenin en iyi yolunu belirlemeyi ve müzakere etmeyi gerektiren çatışma çözme yoluyla takımı geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedir. Marks ve diğerleri (2001, s. 368), çatışma yönetimi, motivasyon ve güven oluşturma ve etki yönetimi dahil olmak üzere takım performansı bölümlerinde kişilerarası süreçleri belirlemiştir. Bu süreçler, takım performansı sırasında minimum süreç kaybının oluşmasını sağlamak için tasarlanmıştır. Çatışma yönetimi, eşgüdümleme eksikliği olasılığını azaltmaya yardımcı olurken, duygu yönetimi, motivasyon ve güven inşa etme faaliyetleri, çaba kayıplarını azaltır. Takımı kadroya alma, takım üyelerini geliştirme, geri bildirim sağlama ve kolaylaştırıcı rol ve performans beklentileri ile ilgili liderlik süreçleri bu süreçleri muhtemelen etkilemektedir.

**i) İletişim Kurma:** İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir topluluk halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağ olarak ifade edilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 99). İletişim, takım üyelerinin önemli bilgiler sağlaması ve ortak bir vizyonun geliştirilmesine katkıda bulunması için takım çalışmasının tüm aşamalarında önemli görülmektedir (Fransen vd., 2011, s. 1111). Bu nedenle takım üyeleri, ağları üzerinden değiş tokuş edilen bilgileri anlama ve bu ağları bilgi paylaşmak için kullanma kapasitesine ihtiyaç duymaktadırlar (Ellis vd., 2005, s. 644). Bu faktör, takım üyelerinin, veri akışı sağlanan bilgileri farklı kişiler üzerinden kontrol ederek gönderdikleri mesajın anlaşıldığından emin olmasını ifade etmektedir. Ayrıca, takım üyeleri farklı kaynaklardan bilgi arayarak ve proaktif olarak bilgi alışverişinde bulunarak takım içinde bilgiyi harekete geçirirler (Salas vd., 2009, s. 46).

#### **2.1.3.4. Takım Yetkinliğinin Ölçülmesi**

Takım yetkinliğinin ölçülmesi, bir takımın performansını ve etkinliğini değerlendirmek için kullanılan yöntemler ve araçları içerir. Takım yetkinliği, takım üyelerinin birlikte çalışma yeteneği, işbirliği, iletişim, problem çözme ve başarıya ulaşma potansiyeli gibi özellikleri içerir. Takımların etkinliğini ve verimliliğini artırmak ve zayıf yönleri geliştirmek için takım yetkinliğini ölçmek ve değerlendirmek önemli görülmektedir.

Takım çalışmasının ölçümü, karmaşık, dinamik ve çok boyutlu bir olgu olduğu için zorluklar sunar. Takım yetkinliği ölçeği konusunda alanyazında farklı ölçekler kullanılmıştır. Hebles ve diğerleri (2022, s. 517-520) araştırmalarında lisans öğrencilerinin takım çalışması yetkinliklerini değerlendirmek için bir ölçek (TCS), Takım Çalışması Yetkinlik Ölçeği tasarlamışlardır. Tasarlanan ve doğrulamaya tabi tutulan araştırma ölçeğinin, kolektif etkililik, öğrenme yönelimi, grup hedefi belirleme, planlama ve koordinasyon, iletişim, çatışma yönetimi, problem çözme, performansı izleme ve destekleyici davranış olmak üzere dokuz özel boyutu bulunmaktadır. Araştırmada kısmi en küçük kareler yöntemi (PLS), istatistiksel analiz için bir yapısal eşitlik modellemesi (SEM) çerçevesinde kullanılmıştır. Takım Çalışması Yetkinlik Ölçeği'nin lisans öğrencilerinde takım çalışması yeterliliğinin değerlendirilmesi için geçerli ve güvenilir bir araştırma aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında geliştirilen ölçeklerin çoğu (Strom ve Strom, 2011, s. 245-250) “Ekip Çalışması Becerileri Envanteri (TSI)”, Kemery ve Stickney'nin (2014, s. 470-478) “Öğrenme Partner Derecelendirme Ölçekleri (LPRS)’den yararlanılmıştır.

Alanyazında önerilen diğer takım çalışması ölçekleri arasında, Salas ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen “Takım Çalışmasının ABC'leri modeli” ölçeği sayılabilir. Örgütsel ortamlarda uygulanabilir bir ölçek oluşturmak için takım çalışması yetkinliğini 30 boyutta inceler. Bu, ekip çalışması yetkinliğinin karmaşık, çok boyutlu doğasını yansıtır. Diğer bir model olan ABCs modeli, etkili ekip çalışması için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları ölçerek ekip çalışması yetkinliğini ölçer. Model, farklı ekiplerde, görevlerde ve bağlamlarda kullanılabilen ekip çalışması yetkinliğinin genelleştirilebilir boyutlarında çeşitli çalışmalarını destekler (Salas vd., 2013, s. 370-372). ABCs Model, (Salas ve Rosen, 2013), farklı ortamlarda takım çalışması yetkinliklerini ölçmede, diğer takım çalışması modellerinden farklı olarak, yetkinliklerin hem genel hem de özel boyutlarını içerir. Ayrıca, farklı takım çalışması yetkinlikleri ile eğitsel veya örgütsel ortamlarda yetkinliğin her bir boyutunun ölçülmesine izin veren göstergelere sahiptir (Salas vd., 2009, s. 70-78).

## 2.1.4. İş Tatmini

### 2.1.4.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Bilimsel araştırmalarda ve günlük yaşamda yaygın olarak tartışılan bir konu olmasına rağmen, “iş tatmini”nin tam olarak ne anlama geldiği konusunda genel bir fikir birliği yoktur. Kavramı iyi anlayabilmek için, önce iş ve tatmin kavramları üzerinde ayrı ayrı durmakta yarar vardır (Aziri, 2011, s. 77). İş, bireyin fiziksel, zihinsel ve ruhsal gücünün sürekli olarak kullanıldığı, belirli bir amaca yönelik olarak, kurallar çerçevesinde, planlı çabalarla yapılan ve beraberinde maddi manevi karşılığı olan mal ve hizmet üretme çabasıdır (Ören ve Yüksel, 2012, s. 39). Genel anlamıyla bakıldığında iş, bireylerin hayatlarının kritik bir yönünü oluşturur ve insanlar çoğunlukla yaşamlarının önemli bir bölümünü işlerine adarlar (Oshagbemi, 2000, s. 88). Tatmin kavramını açıklamak için ise, ilk olarak 13. yüzyılda İngilizcede ortaya çıkan “memnuniyet” kavramının ortaya çıkışına bakılabilir. Kavramın sözcüğu, Latince –“satis ”(yeterli anlamında) kelimesinden ve Latincedeki "-factio" (yapma veya etme anlamında) eki ile birleşmesinden oluşur; ancak güncel kullanımı çok daha geniş olup, tatmin edici (yeterli), tatmin edici (memnun etmek veya memnun etmek) ve doygunluk (yeterli) gibi diğer sözcüklerle yakından ilişkilidir (Parker ve Mathews, 2001 s. 38). Tatmin kavramı iki temel ilke üzerine yorumlanmıştır; İlki, tatmini bir süreç olarak ele alırken, ikincisi bir sonuç olarak ele almaktadır. Tatmin süreç olarak ele alındığında, ana odak nokta tatminin temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçlerdir. Diğer yandan, tatmin bir sonuç olarak ele alındığında, beklentilerin karşılanması üzerine odaklanılır. Bu yaklaşım, tatminin sonucu olan bir hedefin gerçekteştirilmesine odaklanmaktadır (Naktiyok, 2002, s. 168).

Örgütsel açıdan iş tatmini ise, var olan işin kendisi ve yönetim gibi koşulların veya bir işe sahip olmanın ortaya çıkardığı sonuçların kişisel değerlendirmesi olarak ele alınır. İş tatmini, içsel tepkilerin, duyguların ve algıların bütünüdür. İş tatminine yönelik algı, bireyin işi hakkında ne hissettiği ile ilgili olmakla birlikte, özde kişisel normlar, değerler ve beklentiler tarafından süzülerek şekillenir (Schneider ve Snyder, 1975, s. 319). Başka bir ifadeyle, bireyin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi

sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal tatmin, iş tatmini olarak ifade edilmektedir (Mete, 2006, s.7).

Örgütlerde iş tatmini konusunda üzerinde durulması gereken ilk nokta, çalışanların ne tür ihtiyaçlara sahip olabileceğidir. Çünkü bireyler, ihtiyaçlarını karşılama arzusuyla çaba ve performans göstermeye motive olurlar (Keczer, 2010, s. 9). Bu doğrultuda; çalışanlara değer vermek, onların maddi ve manevi istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Tozlu, 2022, s.23). Bunun yanında iş tatmininin önemi, sadece verimli olma ve performans gösterme gibi işle ilgili kavramlarla değil, yaşamın diğer noktalarına da etki etmesinden kaynaklanmaktadır. İşlerinden tatmin olan bireyler, genellikle iş dışı yaşamda da tatmin olabileceklerdir; tersi de geçerlidir (Kök, 2006, s. 296). Çünkü iş yerinde geçirdiğimiz zaman hayatımızın önemli bir bölümünü oluşturur ve gerek işimize gerekse genelde çalışma hayatına karşı olumlu veya olumsuz duygusal tepkilerimiz, genel refahımız üzerinde derin bir etkiye sahip olabilir. Bunun yanı sıra yüksek iş tatminine sahip olanlar daha mutlu bir aile yaşamına sahip olabilirler; bu da daha güçlü ve daha dayanıklı toplumların oluşmasına katkıda bulunabilir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 52). Günümüzde, iş yaşamıyla aile yaşamı arasındaki etkileşim giderek artmaktadır, bu durum da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere neden olmaktadır. İş hayatından aileye ve aileden işe yansıyan etkiler, çalışanların tutum ve davranışlarında belirgin bir şekilde hissedilmektedir (Demircan ve Tunç, 2017, s. 41). Burada önemli olan iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlanması kişinin mutluluğu açısından çok önemlidir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2016, s. 96). Bu noktada dikkat edilmesi gereken durum ise tam tersi sonuçların da doğabileceğidir. Çalışanların işkolik boyutta çalışması bu duruma örnek verilebilir. İşkolik çalışanlar, işe olan bağımlılıkları nedeniyle genellikle ailelerini ihmal etme eğilimindedir. İş ve aile yaşamı arasında denge kuramayan bu çalışanlar, hem iş hem de aile hayatında sorunlarla karşılaşmaktadır (Temel, 2006, s.104).

İş ile insan arasındaki ilişkiden doğan “iş tatmini” kavramıyla ilgili olarak alan yazında farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s. 253). Çeşitli tanımlardan bir kısmı aşağıda açıklanmıştır;

Hoppock'un (1935) tanımına göre iş tatmini, bir bireyin işinden duyduğu memnuniyeti doğru bir şekilde ifade etmesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin bir bileşenini ifade eder. Çeşitli dış faktörlerin etkisine rağmen, iş doyumunu çalışanın duygularına bağlı olan içsel bir deneyim olmaya devam etmektedir. Başka bir deyişle, iş tatmini, genel bir tatmin duygusuna katkıda bulunan bir dizi faktör tarafından belirlenir (Aziri, 2011, s. 77). İş tatmini, kişinin edinmiş olduğu iş deneyimlerinden veya bir kişi ile kuruluş arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu bir tutum ya da haz verici duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s. 254). İş tatmini, bir çalışanın işi ile alakalı sahip olduğu duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Weiss, 2002, s. 279).

İş tatmininin yanında iş tatminsizliğini de açıklamak yerinde olacaktır. İş tatmini ve tatminsizliği, bireylerin kişisel değer ve amaçlarıyla ilişkili, işlerini değerlendirmelerine ve işlerini algılamasına dayanır. İş tatmini, bir bireyin işinin iş değerlerine ulaşılmasına katkıda bulunduğunu veya bunu kolaylaştırdığını algıladığında ortaya çıkan olumlu bir duygusal durumdur. Öte yandan, iş tatminsizliği, bir kişinin işinin işe ilişkin bireysel değerlerine ulaşmasını engellediği veya işin istenmeyen yönler içerdiği zaman ortaya çıkan olumsuz bir duygusal durumdur. Genel olarak, iş tatmini ve tatminsizliği, bir bireyin iş beklentileri ile işinin fiilen sağladığı veya gerektirdiği şey arasındaki algılanan uyum veya uyumsuzluk üzerine kuruludur (Locke, 1969, s. 316).

#### **2.1.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Kapsamlı araştırmaların konusu olan iş tatmini üzerine çok sayıda araştırma yapılmış ve bunların sonucunda elde edilen bulgular, iş tatmininin sabit bir durum olmadığını, hem bireysel hem de başka bir takım faktörler tarafından şekillendirilip değiştirilebileceğini göstermektedir. Bu durum, bireyin kişisel özellikleri ve hüküm süren çalışma koşulları dâhil olmak üzere çeşitli iç ve dış güçlere duyarlı olduğu anlamına gelir (Lam, 1995, s. 73). İş tatminini etkileyen faktörler, aşağıdaki başlıklarda incelenebilir:

#### 2.1.4.2.1. Bireysel Faktörler

Bireyin kişisel durumu; onun duygularını, bilişlerini, arzuyu ihtiyaçlarını ve bu faktörlerin yoğunluğunu veya büyüklüğünü kapsayan içsel yapısıyla ilgilidir (Kök, 2006, s.293). Hoppock (1935) bu konudaki ilk kapsamlı araştırmasında, bireyin zihinsel ve kişisel durumunun iş tatminini belirlemede işin kendisi kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu durum, aynı iş yerinde çalışan kişilerin farklı düzeylerde iş tatmin düzeyine sahip olabileceği gözlemiyle desteklenmektedir (Özpehlivan, 2019, s.49). Bu sebeple iş tatminini etkileyen bireysel farklılıklardan kaynaklanan faktörlerin çalışandan çalışana değiştiğini söylemek yerinde olacaktır (Soysal ve Tan, 2013, s.47). Bireyin çalışma durumu hakkındaki algısını şekillendiren bu faktörler, cinsiyet, yaş, eğitim, zekâ, yetenek, kişilik, statü, aynı işte kalma süresi gibi sıralanabilir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s.52).

**Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar, bireyin cinsiyetinin işe karşı tutumlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Kadın ve erkek oranlarının hemen hemen eşit olduğu dengeli gruplarda, çalışanların tatmin seviyeleri, homojen ortamlarda çalışan (çoğunlukla erkekleri veya çoğunlukla kadınları içeren) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir (Fields ve Blum, 1997, s.182). Murray ve Atkinson (1981) cinsiyet farklılıklarını iş tatmininin belirleyicileri olarak incelemiştir. Araştırmanın yansıması, kadınların sosyal faktörlere daha fazla önem verdiğini, erkek meslektaşlarının ise ücret, ilerleme ve diğer dışsal yönlere daha fazla değer verdiğini ortaya koymuştur. Bunudestekleyici açıdan, Tang ve Talpade (1999), iş tatminini etkileyen iş boyutları açısından erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark olduğunu savunmaktadır (Anin vd., 2015, s. 73).

**Yaş:** Andres ve Grayson (2002)'un çalışmalarında; yaşı ilerlemiş olanların genç çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin elde ettikleri görülmüştür. Araştırmacılar bu durumu üç şekilde açıklamaktadırlar. Birincisi insanlar yaşlandıklarında, işte yaşadıkları hayal kırıkları ile düşen tatmin duyguları, hayatlarının diğer bölümlerinde yaşadıkları tatmin artışı ile dengelenmektedir. İkinci olarak, daha yaşlı bireyler iş seçiminde kendilerini ön planda tutup seçimi sevdikleri işten yana yapabilmektedir. Son olarak ise, insanların yaşlandıkça memnuniyet elde edemedikleri işlerden çekildiği gözlemlenmektedir (akt. Özpehlivan, 2019, s. 49).

Yapılan araştırmalarda ulaşılan verilerin bir kısmı, iş tatmini ve yaş değişkeninin birbirini etkilemediğini, bazıları da bu iki değişkenin birbirini etkilediğini göstermektedir. Herzberg ve arkadaşları bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin olduğunu iddia etmişler ve iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi “U” şeklinde bir eğri olarak tespit etmişlerdir. Buna göre, işe yeni başlayan birisi ilk zamanlarda yüksek iş tatmini ile çalışmakta, bu durum birkaç yıl sonra yüksek bir düşüş göstermektedir. İlerleyen yıllarda da çalışmaya devam ettikçe iş tatmininde artış görülmektedir (Clark 1997, s.350)

**Eğitim Düzeyi:** Burris’e göre eğitim düzeyi, bireyin iş tatmininde çok fazla yüksekse iş tatminsizliği oluşmakta, bu iki değişken arasındaki fark orta düzeyde ise etkileşimin daha hafif düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bu açıdan araştırmacının eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye alınan eğitim ile işin gerektirdiği bilgi ve beceriler yönünden baktığı söylenebilir (Özpehlivan, 2019, s. 50).

Eğitim düzeyi, bireylerin çalışma yaşamına bakışını ve çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıķa bireylerin çalışma hayatına ve işin kendisine yükledikleri anlam ve beklentiler de çeşitlenmektedir. Bireyler kendilerini çevreleyen sosyoekonomik şartların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Bu sebeple sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış bireylerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük bireylere göre çok farklı olmaktadır. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektese, daha uzun eğitim almanın külfetlerine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha özveride bulunan kişiler, almış oldukları eğitimler sonunda nitelikli işgücü olarak çalışma hayatında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma şartlarındaki talepleri de yükseltmektedir (Karakurt, 2009, s.75).

**Kişilik:** Kişilik de iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Lawler (1973), özsaygısı düşük kişileri motive etmenin zor olduğunu, çünkü bu tür kişilerin ne kadar çaba harcarsalrsa harcasınlar iyi performans gsteremeyeceklerine inanmaya yatkın olduklarını ileri sürmüştür (Peters vd., 1980, s. 93). Kişilik tipleri ile ilgili yapılan nicel incelemelerin bulgularını özetlemek gerekirse; nevroitiklik, dışadönüklük ve vicdanlılığın iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğu



görülmektedir. Dahası, beş faktörlü model, iş doyumunun eğilimsel temelini incelemek için umut verici bir temel sağlar. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, gelecekteki araştırma çabalarının alternatif teorik bakış açılarını içermesi ve kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında gözlenen bağlantıları açıklayabilecek altta yatan psikolojik mekanizmaları araştırması önerilir. Judge vd. (2002), tarafından yapılan çalışmada nevrozizm, dışadönüklük, açıklık, uyumluluk ve vicdanlılık boyutunu içeren beş faktörlü kişilik modelinden dışa dönüklük ve vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin çalışanların iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir (Judge vd. 2002, s. 536).

Kişilik, bireysel faktörler arasında en karmaşık olanıdır. Bunun nedeni, kişilik değişkeninin doğumdan ölüme kadar birçok faktörden etkilenmesi ve şekillenmesidir. Bireysel farklılıkların temelini oluşturan kişilik değişkeninin, farklı davranış ve beklentiler ortaya çıkardığı kabul edilirse, iş doyumunda ondan etkileneceği söylenebilecektir. Her meslek ya da örgüt, belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumunu verebilir. Örneğin içedönük biri mümkün olduğunca az insanla karşılaşacağı yada sessiz bir ortamda çalışmaktan mutlu olurken, dışa dönük biri tam tersi bir ortamda çalışmaktan daha fazla doyum sağlayabilir (Kınık, 2007, s. 26).

Kişilik özellikleri ve iş tatmini ilişkisi tezin ilerleyen bölümlerde tekrar açıklanacaktır.

**Statü:** Bireyin örgütteki statüsü de iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerdendir. Bireyin sosyal sistem içindeki konumunun belirlediği hak ve görevleri ifade eden statü, biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde görülebilir. *Biçimsel statü*, örgütün belirlediği sıralamaya göre oluşur. *Biçimsel olmayan statü* ise bireyin toplum tarafından yakıştırılan saygı duyma, sevgi ve sempati derecesine göre farklılık gösteren ve toplumun kendi iç dinamikleri sonucu ortaya çıkan bir pozisyonu ifade eder (Özpehlivan, 2019, s. 50).

Çalışanın örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij, yönetici ise hangi yönetsel kademedede bulunduğu gibi özellikleri içine alan geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, üst

yönetim kademelerinde bulunan bireylerin, iş tatminlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 54). Bireyin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini ve mesleğinin kendisine sağladığı prestiji ifade eden statü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Özdemir ve Özaydın, 2014, s. 255).

#### 2.1.4.2.2. İş ve Örgüt İle İlgili Faktörler

İş tatmini, bireysel faktörlerle olduğu kadar örgütsel faktörlerle de doğrudan ilişkilidir (Agho vd., 1993, s. 1007). Bireylerin iş ortamında karşılaştıkları olay ve olgular karşısında sahip oldukları olumlu veya olumsuz algıları iş tatmini üzerinde önemli bir belirleyicidir (Sarı, 2015, s. 35).

**İş Yerinde Çalışma Koşulları:** Modern çağda, işgücü yönetimi, çalışanların hakları konusunda oldukça bilgili ve nitelikli olmaları nedeniyle daha zor hale gelmiştir. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyip bunları karşılamaları, hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri için önemlidir. İyi bir çalışma ortamı, çalışanların bağlılık düzeyini, verimliliği ve etkinliği artırır ve ayrıca çalışanlar arasında sahiplenme duygusu oluşturur; memnuniyetsiz çalışanların neden olduğu yüksek maliyetlerin de azaltılmasına yardımcı olur (Raziq ve Maulabakhsh, 2015, s. 723). Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, güvenlik önlemlerinin artırılmasını, çalışanlara eğitim verilmesini, makine ve aletlerin kontrolü ile iyileştirilmesini ve yeterli koruyucu donanımın mevcut olmasını vb. içerir. Bu önlemler, zorlu çalışma ortamlarında çalışanların memnuniyet düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Bu olumlu sonuç, genel iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Bakotic ve Babic, 2013, s. 209).

Genel olarak işgörenlerin ısı, ışık ve havalandırma sistemlerine sahip, aşırı gürültüden uzak, konforlu çalışma koşullarına sahip işyerlerinde çalışmaya daha fazla eğilim gösterdikleri bilinmektedir. İş dünyasındaki hızlı değişim, işverenlerin çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruma ihtiyacını artırmıştır. Bu ihtiyaç, işverenin hem sosyal sorumluluğunu yerine getirmek istemesinden, hem de işgücü verimliliğini artırmayı hedeflemesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, çalışma

koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar başlamıştır. Buna ek olarak evlerine yakın, temiz, yeterli ve modern araç gereçlerin kullanıldığı işletmeleri tercih ettikleri gözlenmektedir. İşletmeler, çalışma koşullarını iyileştirme adına, işgörenlerin boş zamanlarını geçirebilecekleri kantin, lokal ve spor salonu gibi sosyal tesisler kurmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 126).

Çalışma koşulları ile kastedilen, şirketteki sağlık ve güvenlik gibi faktörlerle ilgili çalışma ortamıdır. İş ortamındaki değişim hızı, yöneticilerin çalışanlar için sağlık ve güvenlik gibi koruyucu bir çalışma ortamı sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu şekilde yönetici, çalışanlarına karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmiş olur. Ayrıca yöneticinin iş gücünün verimliliğini artırma amacından da kaynaklanabilecek bir durumdur. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilir ve çalışanların sağlık ve güvenlik açısından korunmasına yönelik çalışmalar yapılır. (Erbir, 2020, s. 30).

***Yükselme (Terfi) Fırsatları:*** Terfi, çalışanlara kişisel gelişim, daha fazla sorumluluk ve daha yüksek sosyal statü fırsatı sunar. (Çalışkan, 2005, s. 11). Eğer birey, yapacağı başarılı çalışmalar sonucunda daha yüksek bir pozisyona getirilebileceğini bilirse, bu olumlu sonuç, kişinin iş tatminine de olumlu yansıtacaktır (Aşan ve Erenler, 2008, s. 205).

Ancak yükselmelerin adil olması ve liyakata dayalı bir temele dayanması gerekir (Yerlisu ve Çelenk, 2008, s. 88). Çünkü bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki yükselme kararlarının adil olduğunu, algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Yükselme, belirli bir süre çalışanlar için gereksinim olmanın yanı sıra; örgüte, işgörenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. Bu fırsat, bireylerin kapasitelerini ve performans düzeylerini artırabilmeleri yönünde bir dürtü olarak hizmet görebilir. Yükselmeler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 126-127). İş tatmini açısından yükselme ve gelişme olanaklarının, ücretten daha etkili olduğu yapılan çalışmalar sonucunda saptanmıştır.

***Yönetim Şekli:*** Örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışları, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlar arasında yer alır. Yöneticinin yönetim

tarzının çalışanların beklediği yönetim tarzıyla uyuşmaması, çalışan memnuniyetsizliğine yol açabilir (Aşan ve Erenler, 2008, s. 205).

Liderlik ve yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkilidir. Bunlardan ilki, çalışan merkezli olmaktır. Yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerini iyileştirmeye çalışması ve onların gelişimine katkıda bulunması, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaktadır. İkinci boyut ise, karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım, iş tatminini önemli oranda artırmaktadır (Yerlisu ve Çelenk, 2008, s. 88).

**İşin Niteliği:** Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; işgörenlere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının işgören sağlığı üzerindeki sakıncaları farkedilmiş ve bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Bunun yanı sıra, yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması vb.de iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Ancak gereğinden fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgörenler üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; orta düzeyde çeşitliliğesahip olan işlerin tam bir iş tatmini sağlayacağı da öne sürülmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s. 125). Bir diğer nokta, çalışanların asıl görevlerinden uzaklaştırıldıklarında, iş tatminlerinin düşebileceğidir (Chircir, 2016, s. 154). Bu noktada bazı araştırmalarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir (Schulz, 2013, s. 474).

**Ücret:** Locke'a (1969, 1976) göre, iş tatmini, bireyin istekleri ile çalışma ortamında var olduğu algılanan ödüller arasındaki uyum tarafından belirlenir. Bu süreçteki belirli sonuçların önemine ilişkin bazı görüş farklılıkları olsa da, ücretin çok önemli bir faktör olduğu konusunda fikir birliği vardır (Heneman ve Schawb, 1985, s. 129). Ücret tatmini, çalışanların sağladıkları hizmetler karşılığında

ücretlendirme konusundaki algıladıkları ile ilgilidir ve bu, istihdam sırasında elde edilen tüm ekonomik faydaları kapsayabilir (Chircir, 2016, s. 154).

Bireyin aldığı ücrete ilişkin algısı, onun ne ölçüde yeterli ve adil olduğuna bağlıdır. Ücret yönetimi, çalışanlara yeterli ve adil bir ücret ödenmesini sağlamayı amaçlar; bu, onları kuruluşun hedeflerine ulaşmada güdülemenin yanı sıra, örgütün nitelikli ve işe/örgüte uygun çalışanları cezbetmesi, işe alması ve elde tutmasını da sağlayacaktır. Ücret yönetiminin temel amacı, çalışanlara ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bir ücret sağlamaktır (Başaran, 2003, s.56). Unutulmamalıdır ki işgörenlerin yaşamsalihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve kendileri ve aileleri için kaliteli bir hayat sağlayabilmeleri için yeterli ücreti almaları temel bir ihtiyaçtır. Bu noktada kişinin gelir düzeyi arttıkça tatmin olma düzeyi de artacaktır (Karaman ve Altunoğlu, 2007, s. 112).

#### **2.1.4.3. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları**

İş tatmini, bir defalık elde edilen ve uzun süre unutulmayan bir sonuç değil, devam eden bir süreçtir; hızlı bir şekilde sağlansa bile daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Başka bir deyişle, iş tatmini sabit bir durum değil, sürekli dikkat ve sürdürmek için çaba gerektiren dinamik bir durumdur (Akıncı, 2002, s. 3). Bu noktada bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır (Akıncı, 2002, s. 3). Kişisel yetenekleri açığa çıkarmak ve gerçekleştirmek ortak bir insan arzusudur. Ancak bu süreçte herhangi bir olumsuz durum veya bakış açısıyla karşılaşmak, çalışanların işlerinden memnuniyetsizlik duymalarına neden olabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 3). Bunun sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi azaltır ve hatta yok eder (Akıncı, 2002, s. 3). Bu noktada, çalışanların iş memnuniyetinin mümkün olduğunca yüksek olması önemlidir, çünkü iş memnuniyeti verimlilik, iş gücü devri ve devamsızlık gibi iş davranışlarıyla yakından ilişkilidir (Gazioğlu ve Tansel, 2006, s. 1163).

### 2.1.4.3.1. Örgütsel Sonuçlar

Çalışanların memnuniyetsizliklerini çeşitli biçimlerde ifade ettikleri bilinmektedir. Devamsızlık ya da işten ayrılma niyeti veya eylemi, memnuniyetsizliklerinin ve mutsuzluklarının açık bir göstergesidir (Karakurt,2009, s.86). Devamsızlık ile bahsedilmek istenen, işgörenin planlı izinleri haricinde kasıtlı olarak ve alışkanlık şeklinde işte bulunmayışı anlamına gelmektedir. (Cucchiella vd., 2014, s. 1157). Çalışanlar, düşük moral, yetersiz ücretler, ağır çalışma koşulları ve monoton görevler gibi faktörlerden kaynaklanabilecek bir iş tatminsizliği yaşadıklarında, işe devamsızlık yapma olasılıkları daha yüksektir (Aykaç, 2010, s.53). Luthans'a (1995) göre araştırmalar, genellikle iş tatmini ile devamsızlık arasında tutarlı ve ters yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, çalışanların işlerinden memnun olduklarında devamsızlık yapma olasılıklarının daha düşük olduğunu, ancak tatmin olmadıklarında ise daha sık devamsızlık eğiliminde oldukları anlamına gelir (Thirulogasundaram ve Sahu, 2014, s. 66).

Diğer yandan işini sevmeyen, işten beklemediklerini elde edemeyen işgören; ilerleyen aşamalarda işinden ayrılmaktadır (Aykaç, 2010, s. 53). Bunun yarattığı yüksek işgörendevri, işyerinde, özellikle belirli uzmanlık ve beceri gerektiren görevlerin kaybı gibi önemli bir soruna neden olur (Karakurt, 2009, s. 86). Yüksek işgücü devri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü olumsuz yönde etkileyebilecek değerli yeteneklerin kaybı da dâhil olmak üzere bir dizi olumsuz sonuca yol açmaktadır. Yeni işgörenin işe alınması ve eğitilmesi ile ilgili maliyetler ile çalışma arkadaşlarının ayrılmasının kalan çalışanlar üzerinde yarattığı üzüntü ve duygusal yük de önemli bir unsurdur. Ek olarak, yeni işe alınanlarla ilişkiler konusundaki belirsizlik, mevcut çalışanlar arasında kaygıya yol açabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010, s. 153). Yine bir örgütte işgören devir hızının yüksek olması durumu, örgütün devamlı deneyimsiz kişilerle çalışması anlamına gelmektedir (Uslu, 2021, s.87). İşten ayrılanların yerine gelen yeni işgörenlerden deneyimli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri ve örgütsel politikaları konusunda eğitim alma zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, performanstaki düşüşler, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, zor bir süreç olduğu açıkça görülebilir (Akıncı, 2002, s. 9). Tüm bu sonuçların yanında ayrıca nitelikli bir çalışan bir örgütten ayrılıp rakip bir örgütte çalışmaya başlayacak olursa, örgüte yalnızca maddi

kayıp vermekle kalmaz; aynı zamanda önemli zararlar verebilecek değerli bilgilerin rakiple paylaşılması riskide söz konusu olabilmektedir (Karakurt, 2009, s. 86). Çeşitli araştırmalarda işten ayrılma niyetinin ortak tanımları üç noktada açıklanabilir: Yeni fırsatların peşinden gitmek için kişinin mevcut işini gönüllü olarak bırakması, iş tatminsizliği veya başka nedenlere dayalı olarak, kasıtlı ve temkinli bir ayrılma kararı verme (Zincirkıran vd., 2015, s. 61).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, bu iki değişken arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse iş tatminsizliği yaşayan işgörenin performansında düşüş gözlemlenmesi muhtemel görünmektedir. İkisi arasında doğrudan bir neden-sonuç ilişkisi olmasa da, dolaylı ilişkileri doğrultusunda birisinin eksikliğinin diğerini etkilediği, alan yazında kabul gören bir önerme olarak ifade edilmektedir (Judge vd., 2001, s. 378).

Genel olarak bakıldığında; iş tatmininin, gerçekleştirilen hizmetin kalitesi ve etkililiği ile pozitif bir ilişki içinde olduğu söylenebilmektedir (Kundak vd. 2015, s. 2). İş tatmini, çalışanların verimliliğinde önemli bir rol oynar ve iş tatmini yüksek olanların daha üretken olma eğiliminde olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Tersine, işlerinden tatmin olmayan çalışanlar, örgütün genel performansını olumsuz yönde etkileyebilecek düşük üretkenlik yaşayabilir (Başar, 2017, s. 162).

Diğer yandan; yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında da güçlü bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır (Özpehlivan, 2019, s. 59). Son yıllarda, özellikle toplam kalite yönetiminde takım bazlı organizasyonlar oldukça önemlidir (Matzler ve Renzl, 2006, s. 1263).

#### **2.1.4.3.2. Bireysel Sonuçlar**

Çalışanların beklentileri karşılanmadığında, yaşadıkları iş tatminsizliği, uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklarla sonuçlanan duygusal ve ruhsal rahatsızlıklara neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin olumsuz etkileri, bir çalışanın hem iş içinde hem de iş dışında hayatını etkileyebilecek bir kısır döngü yaratmaktadır. Ek olarak, işyerlerinde yeterince tatmin olmayan çalışanlar saldırganlık sergileyerek iş arkadaşları veya yönetimle çatışmalara girebilmektedirler

(Karakurt, 2009, s. 89). Clarke'ın (1990) çalışması, örgütsel politika, karar verme yetkisi, yetersiz sorumluluk, beceri eksikliği, yapılan iş için ödül eksikliği, iş yükü, rol çatışması ve zamanın kötü yönetimi gibi unsurların, hangi koşulda olursa olsun, çalışanların stres oluşumuna katkıda bulunabileceği sonucuna varmıştır(Akhtar vd., 2018, s. 139). Bu olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında, örgütlerin işyerindeki çatışmaları olabildiğince hızlı ve etkili bir şekilde ele alması ve düzeltmesi önemlidir. Bu sadece stresi azaltarak ve iş tatminini ve performansını iyileştirerek çalışanlara fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda genel organizasyon etkinliğini iyileştirerek bir bütün olarak da örgüte fayda sağlayabilir. İş stresi, üst düzey yönetimden genç ve yeni istihdam edilenlere kadar her seviyedeki çalışanın performansını etkileme potansiyeline sahiptir (Ross, 1997, s. 42). Herhangi bir kuruluş için dikkate alınması gereken diğer önemli bir faktör, moral durumudur. Bu alandaki ilk çalışmalar Houser (1927) tarafından yapılmış olsa da moral konusunun aktif ilgi görmeye başlaması, 1940'ların başlarını bulmuştur. Düşük moral; düşük verimlilik, devamsızlık ve çalışanların istifası gibi sonuçlar doğurabilir. Çeşitli araştırmalar, yüksek moralin takım çalışmasının önemli bir bileşeni olduğunu göstermiştir (Diaz ve Park, 1991, s. 42). İş tatminini ön planda tutan bir örgütte morali yüksek olan bir çalışan, işine karşı olumlu tutumlar geliştirmekte; olumlu duygusal durumlar artan enerji seviyelerine, güçlenen umutlara, gelecek için beklentilere ve genel bir esenlik duygusuna yol açabilmektedir (Özpehlivan, 2019, s. 59).

İşyerindeki tatminsizliğin sonuçları, bireysel ve örgütsel bazdaki etkilerinin dışında örgütlerin sınırlarını aşarak toplumsal verimlilik ve insan kaynağı sermayesinin israfına işaret eden bir sosyal israf süreciyle de devam etmektedir (Tozlu, 2022, s. 26). Özetle iş tatmininin ya da tatminsizliğinin sayılan olumlu ya da olumsuz tüm sonuçları, çalışma hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir (Demir, 2007, s. 168).



#### **2.1.4.4. İş Tatminini Açıklamaya Yönelik Kuramlar**

İş tatmininin açıklanmasında yararlanılan motivasyonkuramları, iki ana başlığa ayrılabilir: Kapsam (içerik) kuramlarıve Süreç Kuramları (Elibüyük ve Güney, 2019, s. 174).

*Kapsam (içerik) teorileri*, davranışları teşvik eden, yönlendiren, sürdüren ve durduran faktörlerin kendilerine odaklanır ve insanları motive eden özel ihtiyaçları belirlemeye çalışır. Bu kuramlar, iş tatminini, işgörendavranışlarını ve ödül sistemlerini açıklamada bireysel ihtiyaçlara odaklanır; bireysel ihtiyaç eksikliklerinin, davranışsal bir tepkiyi tetikleyen gerilimleri harekete geçirdiğini öne sürmektedir (Gibson vd., 2012, s. 130).

*Süreç kuramları* ise, bireysel davranışı yönlendiren ve düzenleyen bilişsel süreçleri araştırmaya odaklanırlar ve yalnızca iş tatminini artıran belirli ihtiyaçların tanımlanmasına odaklanmak yerine, bireylerin beklentilerinin, inançlarının ve algılarının performans sonuçlarını nasıl etkilediğinin incelenmesine öncelik verir. Eccles'e göre (2003), süreç kuramcıları öncelikle, bireylerin performans çıktılarına yönelik beklenti ve tercihlerinin, onların genel performanslarını nasıl etkilediğini araştırmakla ilgilenirler; bunun yanı sıra bireysel davranışın nasıl teşvik edildiğini, yönlendirildiğini, sürdürüldüğünü ve durdurulduğunu keşfetmeye çalışırlar (Udechukwu, 2009, s. 74).

##### **2.1.4.4.1. Kapsam Kuramları**

###### **2.1.4.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow (1943) insanların örgütlerde çalışmayı kabullenmeleri, başkalarının düşünceleri ve emirleri doğrultusunda hareket etmeleri ve onlara uyum göstermeleri gibi birtakım kişisel fedakârlıkların nedenlerini araştırmıştır. Bu araştırmaların sonucunda; insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birçok ihtiyaca sahip olduklarını ve davranışlarında da bu ihtiyaçları tatmin etme isteğinin önemli bir rol oynadığı saptanmıştır (Bölükbaşı ve Yıldirtan, 2009, s.350). Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve

doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır (Toker, 2007, s. 95). Maslow'un (1943) beş aşamadan oluşturduğu ihtiyaçlar piramidinin basamakları, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, statü ve saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Keczer, 2010, s. 9). Buna göre; her bir ihtiyaç karşılandığında veya önemli ölçüde tatmin edildiğinde, birey bir sonraki seviyedeki ihtiyaçlar için çaba sarf eder ve hiyerarşinin üstüne doğru ilerler. Hiçbir ihtiyaç tamamen tatmin edilemez; ancak önemli ölçüde tatmin edilen bir ihtiyaç artık motive etmez. Bu nedenle, bireyler tatmin edilmiş ihtiyaçlara ilgi göstermek yerine, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar için çaba gösterirler (Stum, 2001, s. 6). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde "Kendini gerçekleştirme; yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları, kendini gösterme (saygınlık): Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar, Sosyal ihtiyaçlar(ait olma): Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler (futbol, tavla, satranç maçları, piknik, parti vb.), Güvenlik ihtiyacı: Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları, Fizyolojik ihtiyaçlar: Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları" olarak karşılık gelmektedir (Can vd.'den akt.Erdem, 1997, s.71).

#### **2.1.4.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg (1959) tarafından geliştirilen çift faktör kuramı, iş tatmini konusunda geliştirilen en önemli ve popüler motivasyon kuramlarından biridir (Toker, 2007, s. 95). Herzberg, insanların verimli bir şekilde çalışması için işyeri koşullarını araştırmış ve bu araştırmalar sonucunda; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi faktörleri "*hijyen faktörler*" olarak belirlemiştir. Bu faktörler, bireyleri motive etme özelliğine sahip olmamakla birlikte, olmamaları durumunda bireylerin motive edilmeleri mümkün olmayacaktır. Öte yandan, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı faktörleri gibi unsurlar "*motivasyon faktörleri*" olarak kabul edilir ve bireyleri motive eder (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009, s. 350). Hijyen faktörler, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya yardımcı olan unsurlardır (dışsal unsurlar); motive edici faktörler ise iş tatminini artırır (içsel unsurlar). Herzberg'insavı, yalnızca içsel faktörlerin (örneğin işin zorluğu, kişisel gelişim,

katkının önemi) aslında yüksek düzeyde motivasyon yaratabileceğidir. Dışsal faktörler (örneğin çalışma koşulları, ücret, şirket imajı) aslında çalışanları motive etmez; ancak, bu unsurlara dikkat edilmemesi, çalışanların işlerine olan bağlılığının yetersiz olmasına yol açabilir(Brislin, vd., 2005, s. 89).

#### **2.1.4.4.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı**

1969'da Alderfer tarafından geliştirilen ERG kuramı, öncelikle bireylerin ihtiyaçlarını belirleyen bir hiyerarşik yapı sunar ve varoluş, ilişki ve büyüme ihtiyaçlarını temsil eden üç düzeyden oluşur(Chang ve Yuan, 2008, s. 46).Literatürde "ERG" teorisi olarak anılan Alderfer'in ERG Kuramına göre (Existence-Relatedness-Growth Theory) insanların üç temel ihtiyacı vardır (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1560). ERG modeli, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirdiği bir teoridir. İki teori arasında bazı benzerlikler olmasına rağmen, aralarında önemli farklılıklar da mevcuttur. En önemli farklılık, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir ihtiyacın giderilmeden diğerine geçilemeyeceğini öne sürmesine karşın, Alderfer'in ERG kuramında iki farklı ihtiyacın hiyerarşik bir sıralama olmaksızın aynı anda karşılanabileceğidir. Ayrıca, Alderfer'in ERG modeli kültürel özelliklerden kaynaklı farklılaşmaları dikkate alarak çevresel değişkenlere öncelik verir. Bu nedenle, Alderfer'in teorisi daha esnek ve uygulanabilir bir yapıya sahiptir. (Onaran, 1981'den akt.Tekin ve Görgülü,2018, s.1562).Bu kuram,Maslow'un çalışmasından ilham alarak ihtiyaç düzeylerini üçe indirgemektedir. Kategori sayısındaki farklılığa ek olarak, Alderfer'in ERG kuramı ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların farklı ihtiyaç kümeleri arasında nasıl hareket ettikleri konusunda da farklılık gösterir(Gibson vd., 2012, s.131).

***Existence (Varoluş):*** Maslow tarafından en temel seviye olarak tanımlanan bir alt seviyedir. Bu seviye, bireyin varoluşu ile ilgili temel ihtiyaçlarını içerir. Örneğin, fiziksel ve güvenlikle ilgili ihtiyaçlar bu gruba dahildir, çünkü bunlar kişinin varlığını tehdit eden unsurlardır. Bu seviye, kişinin hayatta kalması ve güvenliği ile ilgilidir ve temel gereksinimlerin karşılanması bu seviyede önceliklidir.

***İlişki (Relatedness):*** Bu seviye, temel varoluşsal ihtiyaçlarının karşılandığı ve tamamlandığı bir noktada olan bireyin çevresiyle ilişkisini ifade eder. Kişinin aile,

arkadaşlar ve toplumla kurduğu ilişkileri, prestij, tanınırlık gibi sosyal ihtiyaçlar bu seviyede yer alır.

**Büyüme (Growth):** Bu seviyede bireyin kendini geliştirme ihtiyacı vurgulanır. Yeni şeyler öğrenme, kişisel gelişim, ahlaki değerler gibi motivasyon unsurları bu gruba dahil edilir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacına yakın olan bu seviye, bireyin potansiyelini keşfetme ve maksimum düzeyde kullanma arzusunu yansıtır (Seker, 2015, s. 24) ERG kuramında, "hayal kırıklığı-geri çekilme" ilkesi ön plana çıkar; Maslow'un kuramı gibi alt düzey ihtiyaçların tatmininin, kişinin üst düzey ihtiyaçlarını tatmine götüreceğini kabul eder. Ancak, ERG kuramına göre, birey üst düzey ihtiyacını tatmin edemiyorsa, bu durumda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu alt düzey ihtiyacının tatminine geri döndürür ve böylece yeniden motive olur. ERG kuramı, birden fazla ihtiyaç grubunun aynı anda bireyi etkileyebileceğini belirtir. Örneğin, birey aynı anda hem ilişki hem de gelişme ihtiyacının eksikliğini hissedebilir (Şahal, 2005, s. 58). Bununla birlikte ERG kuramı Maslow'un kuramından üç şekilde farklıdır: Aynı anda farklı seviyelerin izlenmesine ve ihtiyaç sıralamasının farklı insanlar için farklı olmasına izin verir ve en yüksek seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadığında, birey karşılanması nispeten daha kolay olan daha düşük seviyedeki ihtiyaçlara gerileyebilir (Chang ve Yuan, 2008, s. 46).

#### **2.1.4.4.1.4. David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı**

McClelland'ın (1960) geliştirdiği "Başarı Motivasyonu Kuramı, bireyin başarı, güç ve ilişki ihtiyaçlarına dayalı olarak, davranış ve performansı açıklamaya ve öngörmeye çalışır" (Moore vd., 2010, s. 25). Bireyler bu ihtiyaçları toplumsallaşma süreci içinde öğrenmektedirler; kuramda sosyal öğrenme ve kişilik ön plandadır. Bireylerin üç merkezi ihtiyacı olarak tespit ettikleri başarı, birlikte olma ve güç ihtiyacı insan motivasyonunu tespit etmede temel teşkil etmektedir (Küçükçivil, 2019, s. 87). Başarı motivasyonu yüksek olan bireyler, genellikle kişisel gelişimlerine önem verirler ve sorunları çözmekte aktif bir rol üstlenmekten hoşlanırlar. Orta derecede gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek, belli bir risk faktörünü göze alırlar. Ayrıca, yaptıkları işin sonucunu görmek için sabırsızlık duyarlar ve yüksek enerji ve istekle zorlu görevlere atılırlar. Güç kazanma ihtiyacı

yüksek olan bireyler, genellikle başkaları üzerinde etki sahibi olma arzusu taşırlar. Bu tarz bireyler kendilerine bu gücü yaratacak olaylarda diğerleriyle rekabeti severler ve diğer insanlarla mücadele etmekten keyif alırlar. İlişki kurma ihtiyacında olan bireyler genellikle: -Diğer insanlarla duygusal bağ kurmak, arkadaşlık ve sosyal bağlantılar kurmak isterler. -Sevilmek, kabul edilmek ve takdir edilmek için çaba harcarlar. Sosyal faaliyetlerden, parti, toplantı gibi etkinliklerden keyif alırlar. Bir gruba veya topluluğa ait olmak ve kendilerini bu topluluk içinde tanımlamak isteyebilirler (Erdem, 1997, s. 75). Temel olarak, McClelland'ın kuramı, insanların söz konusu ihtiyaçlarından farklı derecelerde motive olduğunu ve bu ihtiyaçların bireyin yaşamı boyunca kazanıldığını veya öğrenildiğini varsayar (Moore vd., 2010, s. 25).

#### **2.1.4.4.2. Süreç Kuramları**

##### **2.1.4.4.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom'a (1964) göre, beklenti kuramının ortaya çıkmasında çeşitli kuram, fikir ve yaklaşımların etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler arasında, Antik Yunan filozoflarına dayanan hazcılık ilkeleri, etki kanunu ve psikologların motivasyonla ilgili araştırmaları sayılabilir. Yazar, bireylerin bilinçli olarak kendileri için faydalı olan bir hedefe yönelik davrandıklarını ve ödüllendirilen davranışları tekrarlamaya istekli olduklarını; diğer yandan, istenmeyen sonuçları olan davranışlardan kaçındıklarını savunmaktadır. Vroom'a göre, bireysel ihtiyaçlar ve değerler ile geçmişte deneyimlenen haz ve acı, davranışları etkileyen faktörler arasındadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019, s.860). Beklenti-değer kuramına göre bireyler bekledikleri sonuçlara ve bu beklenen sonuçlara atfettikleri değerlere dayalı olarak davranışlarını seçerler. Beklentiler veya belirli bir eylem için olası sonuçlara ilişkin beklentiler, bireylerin geçmiş öğrenmelerinden kaynaklanır ve daha sonra gelecekteki davranışsal seçimlerinin temeli haline gelir (Borders, vd., 2004, s. 539).

Bu modeldeki üç temel kavram şunlardır (Erdem, 1998, s. 54):

*Valens*: Bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir; amaca verilen önemdir. Eğer birey, Bir amaca ulaşmak istiyorsa valens (+) -Bu amaca

ulaşmak istemiyorsa valens (-) Bu amaca karşı kayıtsızsa valensnötrdür (0) Valesi +1 ile -1 arasında bir değişken olarak göstermek mümkündür. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret göstermesine sebep olur.

*Beklenti:* Bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey: Belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti(1) -ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0)'dır. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

*Araçsallık:* Birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu öznel olasılığı ifade etmektedir. Örneğin; çalışanın aldığı maaş, esasında daha yüksek statü elde etmek ve çevrede tanınmak ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir; yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur.

#### **2.1.4.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Adams (1965), geliştirdiği eşitlik kuramı ile, bireyin iş ortamında kendi çabası ve bu çabanın karşılığında elde ettiği çıktıyı, aynı iş yerinde kendisi ile aynı seviyede başka bir meslektaşının çabası ve elde ettiği çıktı ile karşılaştırdığını söylemektedir. Birey bu karşılaştırma ile eşitlik olup olmadığını karşılaştırmaktadır. Şayet eşitsiz bir durum varsa birey bu eşitsizliği giderici davranış sergileyecektir (Koçel, 2010, s. 636-637). Eşitlik Kuramı Lawler-Porter Modeli ile ilişkilidir. Performans, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin arasındaki ilişki eşitlik kuramıyla benzerlik göstermektedir. Eşitlik kuramı bu ilişkileri motivasyonun temeli olarak görmekte olup, motivasyonu bu ilişki üzerinde değerlendirmektedir (Koçel, 2010, s. 637). Bu bağlamda iş görenler ödüllerin beklenen düzeyde ve eşit olarak dağıtıldığını düşünürlerse dışsal motivasyonun artabileceği, bu döngü devam ettikçe işgörenin yaptığı işi daha bilinçli yapacak içsel olarak da motive olabileceği söylenebilir (Aslan ve Doğan, 2020, s. 295).

#### **2.1.4.4.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Kurma Kuramı**

Locke (1968) tarafından geliştirilen bu kurama göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Amacın zorluğu ve özelliği, amacın kabulü ve amaca adanmışlık, amaca yönelik çabayı ve motivasyon düzeyini belirlemektedir (Erdem, 1998, s. 55). Hedef belirleme kuramı (Locke ve Latham, 1984, 1990a), en basit içgözlemsel gözlem ve bilinçli kişi davranışının amaçlı olduğuna dayanır. Bununla birlikte, hedefe yönelik olma, bitkiler de dahil olmak üzere tüm canlı organizmaların eylemlerini karakterize eder. Bu nedenle, amaca yönelik eylem ilkesi bilinçli eylemle sınırlı değildir (Latham and Locke, 1991, s. 212).

#### **2.1.4.4.2.4. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı**

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramında (1968) içsel ve dışsal ödüllerden bahsedilmektedir. Dışsal ödüller daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan ve Vroom'un Kuramına ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir (Koçel, 2010, s. 635). Vroom'un kuramı, tutum değişkenlerine geniş bir perspektif sunarken, Porter ve Lawler bu değişkenleri daha da genişletmişlerdir. Ödülün değeri, algılanan çaba, yetenekler ve özellikler, rol algıları, iş başarımı, ödüller, algılanan denk ödüller ve tatmin gibi birçok değişken üzerinde çalışmışlardır. Bu çalışmalar, Vroom'un kuramını geliştirmiş ve yöneticilerin işle ilgili tutumları üzerinde odaklanmıştır. Porter ve Lawler, kişilerin bir amaç için çaba harcamadan önce bazı faktörleri göz önünde bulundurduklarını vurgulamışlardır. Bunlar, ödülün değeri ve sarf edilen çabaya değip değmeyeceği gibi unsurlardır. Bu faktörler, çabanın düzeyini etkiler. Eğer ödül, kişiye çaba sarf etmeye değer gelmiyorsa, kişi ilgili davranışı sergilemeyebilir (Özlü, 2014, s. 51). İşgörenler göstermiş oldukları çaba karşılığında aldıkları ödülleri diğer iş arkadaşlarının çaba ve ödülleriyle karşılaştırmaktadırlar. Eğer ödüllerin eşit olarak verildiğini düşünürlerse, işgörenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Dışsal motivasyonun yüksek olması ve sürekliliği, işgörenlerin yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum içinde olmalarını sağlayarak içsel olarak da motivasyonlarını artıracaktır (Aslan ve Doğan, 2020, s. 295). Bu modelde, motivasyon ve çaba

düzeyi ödülün değeri ve olasılığına göre değerlendirilir. Bu değerler analiz edildiğinde, sadece bireyin bir görevi tamamlamak için harcaması gereken enerjiyi değil, aynı zamanda beceri ve bilgisini ve göreve ilişkin algısını da içerir. Ödül, parasal kazanç ve terfi olabileceği gibi, memnuniyet ve başarı hissi gibi tamamen içe dönük bir durum da olabilir (Erdem, 1998, s. 55).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde, öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin temelini oluşturan teori üzerinde durulmaktadır. Ardından, "Kişilik Özellikleri, Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi" konusu, ilgili kuramlara dayanarak daha kapsamlı bir şekilde açıklanmaktadır.

### **2.2.1. Kişilik Özellikleri ve Yetkinlik İlişkisi**

Bu bölümde, araştırmanın hipotezlerini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

Kişilik özelliklerini tanımlamaya yönelik pek çok yaklaşımdan söz edilebilir ve bunlardan çoğu davranış, düşünce ve duygulardaki farklılıklara odaklanmıştır. Örneğin, Funder (2001, s. 2), kişilik özelliklerinin "bireyin karakteristik düşünce, duygu ve davranış kalıpları" olduğunu öne sürmüştür. Ancak daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığında; kişilik bazen bireyler arasındaki genel farklılıklarla özdeşleştirilmiştir. Kişilik özellikleri ile çalışmamız gereği "yetkinlik" dahil diğer özellikler arasındaki önemli bir fark, bunların Paunonen ve Hong'un (2015, s. 234-235) belirttiği gibi, tek veya iki kutuplu olarak ifade edilip tanımlanmamalarıdır.

Paunonen ve Hong (2015, s. 250-253) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliklerinin, bir özelliğin iki karşıt kutbunu temsil eden yaklaşma ve kaçınma yansımaları olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, bir kişilik özelliği ölçeğinde ortalama bir puan, nötr bir noktayı temsil eder. Ancak yetkinlik durumunda olduğu gibi, tek kutuplu bir özellik ölçeğinde çok düşük bir puan, belirli bir içeriğin eksikliğini gösterir. Bunun yanısıra kişilik özelliği ölçeğinde düşük bir puan, ortalamanın ötesinde yaklaşma veya kaçınma davranışlarını yansıtır. Özetle bazı araştırmacılar



kişilik özelliklerinin tek kutuplu olmadığını; dolayısıyla herhangi bir özelliğin tek kutuplu olması durumunda kişilik özelliği olamayacağını iddia etmişlerdir. Ancak, bu görüşün özellik psikolojisinin genel alanını temsil etmediği görülmektedir.

Birçok kişilik modeli, yetkinliğe doğrudan atıfta bulunur. Örneğin, yetişkin bağlanma kuramları, kişiler arasında romantik ilişkilere ne kadar iyi uyum sağladıklarına bağlı olarak farklılık gösteren güvenli veya güvensiz bağlanma stilleri gibi kavramlar kullanır (Shaver ve Mikulincer, 2012, s. 161-162). McCrae ve diğerlerinin (2005, s. 263-264) beş faktör modeli de yetkinliğin uyumluluğun bir alt faktörü olduğunu öne sürmektedirler.

Kuramsal açıdan ilişkilendirme yapıldığında; son yıllarda alanyazında, sosyal bilişsel teori ve kişilik teorilerinin birlikte inceleme konusu olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi açıklayan, Albert Bandura'nın "Sosyal Bilişsel Kuramı (1977a), öğrenmenin bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerden etkilendiğini öne sürer. Doğrudan deneyim yoluyla öğrenmeyi vurgulayan geleneksel psikolojik kuramların aksine, Bandura neredeyse tüm öğrenme kalıplarının, diğer insanların davranışlarını ve bunların sonuçlarını gözlemleyerek gerçekleşebileceğini savunur (Bandura, 1986). Bandura'ya göre bir insanın davranışına hem kişisel unsurlar hem de sosyal unsurlar etki etmektedir; Yazar, insanın davranışlarıyla sosyal çevreyi etkilediği gibi kendisinin de bunlardan etkilendiğini belirtmiştir (Ryckman, 2007, s. 582-583).

Sosyal bilişsel kuram, düşünme ve sembolik işleme (örneğin, dikkat, hafıza, motivasyon) gibi iç faktörler ve dış belirleyiciler (örneğin, ödüller ve cezalar) arasındaki etkileşime odaklandığından; genellikle davranışsal ve bilişsel öğrenme kuramları arasında bir köprü olarak adlandırılır. Düşünme, akıl yürütme, hipotez kurma ve bekleme gibi zihinsel süreçler, bilişsel davranış kuramlarında bütünlüyci bir rol oynar (Janz ve diğerleri, 2002, s. 46-47) ve öğrenme sürecinin, bireyin kişilik özelliklerinin, çevresinden gelen uyarıların ve davranışlarının birbirleri ile etkileşimi sonucunda gerçekleştiğini öne sürerek, sadece davranışa odaklanan diğer kuramlardan ayrılır. .

Bandura, kişinin yetkin olma eğilimine etki eden dört faktör olduğunu belirtmiş ve bunları, kişisel özellikler, potansiyeline ve yeteneklerine inanma,

edindiği deneyimler ve hedeflenen başarıları elde etmiş kişileri izleme, olarak sıralamıştır (Bandura, 1994, s. 72-73). Sosyal bilişsel kuram, işbirliğini, istenen sonuçları üretmek için kolektif güce duyulan ortak inanç olan kolektif yeterlilik (Bandura, 2000) olarak görür. Bireyler kendi başlarına başaramayacaklarını düşündüklerinde kendilerini güvence altına almak için birlikte çalışmak zorundadır. Algılanan kolektif yeterlik, bir grubun hedeflerine ulaşma çabalarını, kaynaklarını ne kadar iyi kullandıklarını, toplu çabalar hızlı sonuçlar üretmekte başarısız olduğunda veya şiddetli muhalefetle karşılaştığında dayanma güçlerini etkiler. Bu açıdan Bandura (1977b, s. 192-193; 2001, s. 4-5) birey, çevresi ve davranış arasında karşılıklı deterministik bir ilişki varsayar; üç unsurün tümü, davranışların temelini oluşturmak ve davranışları değiştirmeye yönelik potansiyel müdahaleleri oluşturmak için birbirleriyle dinamik ve karşılıklı olarak etkileşime girer. Bu kuramın, Skinner'in davranışçı yaklaşımının bir uzantısı olduğu belirtilmiştir. Skinner gibi Bandura da içsel ihtiyaçlar, dürtüler veya savunma mekanizmalarından ziyade somut davranışlara odaklanmıştır (Schultz ve Schultz, 2013, s. 327) ve ona göre, davranışa sadece içsel istekler veya çevresel unsurlar neden olmaz; davranış içsel süreçler ile çevresel etkiler arasındaki karmaşık bir etkileşimin sonucunda ortaya çıkar.

Araştırmada yapılan ilişkilendirmeyi destekleyen diğer alanyazın çalışmalarından bazıları şöyledir: Bahar ve Kağan (2018, s. 682-683) öğretmen adaylarının öz-yeterlik algıları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir; 318 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada öğretmen adaylarının beş faktör kişilik alt boyutlarına ilişkin puanlarının Öğrenci Katılımına Yönelik Öz-yeterlik ve Öğretim Stratejilerine Yönelik Öz-yeterlik algısının; öğretmen adaylarının beş faktör kişilik alt boyutlarına ilişkin puanlarının ise Sınıf Yönetimine Yönelik Öz-yeterlik algısının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapmışlardır. Yapılan tek yönlü ANOVA testi sonuçları, kurulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve beş faktör kişilik özellikleri ile adı geçen yetkinlikler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir

Bilgin (2017, s. 240-42) ergenlerin beş faktör kişilik özellikleri ile sosyal yetkinlik beklentisi, bilişsel hatalar ve anne baba beş faktör kişilik özelliği arasındaki ilişkiyi incelediği 993 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, Ergenin Beş Faktör Kişilik

Envanter puanlarını düzeyleri birlikte MANOVA testine tabi tutmuş, MANOVA sonuçlarına göre, ergenlerinin kişilik özelliklerinin anne (Wilks Lambda=.939, F(2, 328)=2.08,  $p<.05$ ) ve baba (Wilks Lambda=.928, F(2, 328)=2.47,  $p<.05$ ) dışadönüklük kişilik özelliğine göre anlamlı farklılık gösterdiği, ergenlerin kişilik özelliklerinin anne (Wilks Lambda=.934, F(2, 328)=2.23,  $p<.05$ ) ve baba (Wilks Lambda=.927, F(2, 328)=2.51,  $p<.05$ ) yumuşakbaşlılık kişilik özelliğine göre anlamlı farklılık gösterdiği, ergenlerin kişilik özelliklerinin anne (Wilks Lambda=.922, F(2, 328)=2.69,  $p<.05$ ) ve baba (Wilks Lambda=.951, F(2, 328)=2.31,  $p<.05$ ) özenetim kişilik özelliğine göre anlamlı farklılık gösterdiği, ergenlerin kişilik özelliklerinin anne (Wilks Lambda=.963, F(2, 328)=2.14,  $p<.05$ ) ve baba (Wilks Lambda=.956, F(2, 328)=2.54,  $p<.05$ ) duygusal tutarsızlık kişilik özelliğine göre anlamlı farklılık gösterdiğini, ergenlerin kişilik özelliklerinin anne (Wilks Lambda=.958, F(2, 328)=1.41,  $p>.05$ ) ve baba (Wilks Lambda=.968, F(2, 328)=1.05,  $p>.05$ ) gelişime açıklık kişilik özelliğine göre anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Dündar (2009, s. 144-146) üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerine göre problem çözme becerilerini (yetkinliklerini) incelemiş; cinsiyet, sınıf ve kişilik uyum özelliklerine göre 310 katılımcı öğrencinin problem çözme becerilerinde farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Bağımsız İki Örneklem t Testi bulgularına göre öğrencilerin problem çözme becerisi ve kişilik uyumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu ( $p=0,000>\alpha=0,05$ ) tespit edilmiştir. Kişilik genel uyum, sosyal uyum ve kişisel uyum düzeyi yüksek öğrencilerin düşük olanlara göre problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ceyhun ve Diker (2016, s. 107-108) kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı (yetkinliği) üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmayı 201 katılımcı üzerinde gerçekleştirmişler, Beş Faktör Kişilik Envanteri Alt Faktörlerinin Hizmet Yönelimi Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizinin ANOVA sonuçlarına göre; spor-sağlık merkezlerinde çalışanların kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ( $t_{(199)}=1,33$ ,  $p=,185>05$ ) ve kişisel özellikler alt faktörlerinin de hizmet verme yatkınlığı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu ( $t_{(199)}=1,32$ ,  $p=,189>05$ ) tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle “Sosyal Bilişsel Kuram” modeline dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 2: Kişilik özelliklerinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: Dışa dönüklük özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Uyumluluk özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2c: Sorumluluk özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2d: Duygusal dengelilik özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2e: Hayal gücü özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### **2.2.2. Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi**

Bu bölümde, araştırmanın hipotezlerini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

İş tatmini, bir kişinin işine ve işte karşılaştığı durumlara yönelik tutumunu, iş ve işin sunduğu faydalarla ilgili algılarını ve buna verdiği duygusal tepkiyi ifade eder (Luthans, 1994: 108). Yetkinlik olgusunun genel olarak kullanımı ise, ilk olarak Boyatzis’in 1982’de “Yetkin Yönetici (The Competent Manager)” kitabında yazdığı tanımlamaya dayanmaktadır. Boyatzis yetkinliği, “...bireyin temel özelliklerinden kaynaklanır. Bu özellikler; bir güdü, bir nitelik, bir beceri ya da kişinin benlik algısının, toplumsal rolünün ya da bilgi dağarcığının bir ögesi olabilir”, şeklinde aktarmaktadır. Yetkinlik kavramı, bir çalışmanın yüksek performansla gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu bilgi ve becerilerin anlamlı bir şekilde birleştirilerek ortaya çıkan gözlemlenebilir davranışlardır. İş tatmini, iş tatminini etkileyen araştırma değişkenlerini belirlemeye çalışan çalışanlar, işverenler ve araştırmacılar için ilgili bir konudur.

Alanyazında iş tatmini ve iş yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte; bu süreçte çelişkili sonuçlara da rastlanmaktadır. Bazı araştırmacılar, daha başarılı bir yükseköğrenimin yetkinlikleri artırarak daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Ross ve Van Willingen, 1997, s. 295-297). Bununla birlikte, aşırı yetkinliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu savunan araştırmacılar da vardır (Johnson ve Johnson, 2000, s. 552-554).

Yetkinlikler ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamada Bandura'nın "Sosyal Bilişsel Kuramı"ndan (1977a) yararlanılabilir.

Öz yetkinlik, bir kişinin harekete geçme ve engellere veya zorluklara rağmen bu eylemde ısrar etmesini sağlayan öz-güveni ifade eder. Sosyal bilişsel kuram, insanların nasıl seçimler yaptığını açıklayan yapılarla ilgilidir. Geçmiş deneyimlerden elde edilen algılar ve beklentiler, bir kişinin nasıl davranacağını etkiler. Doğru bilgilerin sağlanması, yeni öğrenme deneyimlerini geliştirir ve olumlu uyarılara maruz kalma yoluyla hatalı veya mantıksız inançları düzeltebilir. Öz yetkinlik, bu sürecin kilit bir bileşenidir ve kişinin gerçekçi hedefler belirleyerek belirli bir davranışı gerçekleştirme yeteneğine olan inancıyla ilgilidir (Bartlett, 2011, s. 216). Öz-yetkinlik kuramı, Bandura'nın (1986) sosyal bilişsel kuramının bir alt kümesidir. Bu yaklaşıma göre, davranışın iki temel belirleyicisi, algılanan öz yeterlik ve sonuç beklentileridir. İkinci yapı, davranışı gerçekleştirmenin algılanan olumlu ve olumsuz sonuçlarını ifade eder. Sosyal bilişsel kuramın temel unsurlarından biri, öz yetkinlik kavramıdır; başka birdeyişle bireyin bir davranışı gerçekleştirme kapasitesine olan inancıdır. Davranışlar, sonuç beklentilerinin (insanların davranışlarının belirli sonuçlara yol açacağına ne ölçüde inandıkları) ve etkinlik beklentilerinin (belirli bir sonucu ne ölçüde gerçekleştirebileceklerine inandıkları) etkileşimi tarafından belirlenir (Bandura, 1977b, s. 192). Bu nedenle, dolaylı deneyim yoluyla yetkinlik beklentilerindeki bir değişiklik, bir kişiyi şuna benzer bir şeye inanmaya teşvik ederek etkilenebilir: "o yapabiliyorsa, ben de yapabilirim" (Bartlett, 2011, s. 215).

Sosyal bilişsel kuramda yer alan diğer bir önemli nokta, insanların kendilerinden beklenen performansı gerçekleştirebilmek için gerekli eylem planlarını örgütleme ve yürütme yetenekleridir. Ancak burada önemli olan, kişinin sahip olduğu becerilerden ziyade, bu becerilerle neler yapabileceğine ilişkin yargılarıdır

(Bandura, 1986, s. 391) Öz yetkinlik, bireyin belirli bir performansı elde etmek için gerekli davranışları düzenleme ve gerçekleştirme becerisine yönelik öznel yargılarına atıfta bulunur (Bandura, 1986). Aynı zamanda öz yetkinlik, bir kişinin bir işi başarılı bir şekilde sonuçlandırabileceği inancı olarak tanımlanabilir (Bandura, 1977a, s. 79). Bandura (1977, s. 80-82) tarafından ifade edildiği üzere, insanların öz yetkinlik düşünceleri, becerilerini geliştirmek için gereken davranışları düzenleme kapasiteleri ve yeterlilikleriyle ilgili düşünceleri içerir. Bu nedenle, öz yeterlik algısı, motivasyonu etkileyen unsurların ve eylemlerin yakın belirleyicilerinin önemli bir dizi olarak kabul edilir. Bu açıklamalardan hareketle; bireylerin öz-yetkinlikleri ne ölçüde yüksek olursa, buna bağlı olarak yüksek performans inancı ve gerçekleşme düzeyinin o ölçüde yüksek olabileceği ve daha yüksek bir iş tatmini yaşayacakları öngörülebilir.

Araştırmada yapılan ilişkilendirmeyi destekleyen diğer alanyazın çalışmalarından bazıları şöyledir:

Ceylan ve Nazari (2020, s. 994), iş becerikliliği (yetkinlik) ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceledikleri ve farklı alanlarda hizmet veren 215 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada; iş tatmininin iş becerikliliği üzerinde olumlu etki yarattığını, gözlemlemiştir (0.580\*\*).

Kaçar (2023, s. 33-34) tarafından, hemşirelerin mesleki yetkinlik ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, bir eğitim ve araştırma hastanesinde görevli 124 yoğun bakım hemşiresi ile gerçekleştirilen araştırmada; katılımcıların yetkinliği çok iyi düzeyde, iş doyumunu ise ortalamanın biraz üzerinde bulunmuştur. Hemşire yetkinlik ölçeği ve hemşire iş doyum ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=0,387$ ,  $p<0,001$ ). Yetkinlik ve iş doyum kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu, çalışanların yeterli iş doyumuna sahip olmalarının becerilerini ve performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Birsen (2018, s. 72-73) insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, yetkinlik ve iş tatmininin performansa etkisinin daha iyi anlaşılması için, İstanbul'daki bir fabrikada çalışan 180 kişi üzerinde bir araştırma yapmış ve çalışanların iş tatmini, yetkinlikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Araştırma sonucunda, yetkinlik bağımsız değişkeninin, iş performansı üzerinde %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif  $\beta = 0,587$  olarak hesaplandığı görülmektedir (sig.<0,05). Bu durumda çalışanların yetkinlik düzeyinin iş performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle “Sosyal Bilişsel Kuram” modeline dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 3: Takım yetkinliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.2.3. Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi

Bu bölümde, araştırmanın hipotezlerini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

İş tatmini, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsar ve genellikle kişinin işine karşı memnuniyetini ve olumlu duygularını ifade eden, işi hakkında olumlu bir değerlendirme durumu, olarak tanımlanır (Warr, 1999, s. 393).

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemeye yardımcı olabilecek bazı kuramlardan söz edilebilir. Bunlardan biri, bireyin kişiliği ile işinin talepleri arasında iyi bir eşleşme olduğunda iş tatmininin ortaya çıktığını öne süren “Kişi-Çevre Uyumu Kuramı”dır (Kristof-Brown ve diğerleri, 2005, s. 337-341; Vleugels ve diğerleri, 2023, s. 395-397). Buna göre, çalışma (iş) ortamı kişilik özelliklerine uygunsa, bireylerin işlerinden tatmin olma olasılıkları daha yüksektir. Örneğin, dışa dönük bir kişi, sosyal etkileşim içeren bir işten daha memnun olabilirken, içe dönük bir kişi daha sessiz, daha yalnız bir çalışma ortamını tercih edebilir.

İki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olabilecek diğer bir kuram, “Öz-Düzenleme Kuramı”dır. Bu kuram, dürüstlük ve duygusal istikrar gibi kişilik özelliklerinin, bireyin işyerinde kendi davranışlarını ve duygularını yönetme yeteneğini etkilediği için, iş tatmininin önemli belirleyicileri olduğunu öne sürer. (Bakker ve Vries, 2021, s. 18-20). Dürüst insanların kendilerini örgütleme, güvenilir olma ve iş yüklerini etkili bir şekilde yönetme olasılığı daha yüksektir; bu da daha

fazla iş tatminine yol açabilir. Benzer şekilde, duygusal istikrarı yüksek olan bireyler, stresle daha iyi başa çıkabilir ve işle ilgili zorlukları yenebilir; bu da iş tatminini artırabilir.

Son olarak, Sosyal Öğrenme Kuramı , kişilik özelliklerinin iş arkadaşlarından ve amirlerden gelen geri bildirimler ve işyerinin genel kültürü gibi sosyal ve çevresel faktörler tarafından şekillendirilebileceğini ve etkilenebileceğini öne sürmektedir (Latham ve Pinder, 2005, s. 510-514). Bu kuramda iş tatmini, bireyin kişilik özellikleri ile çalıştığı sosyal ortam arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak görülmektedir. Kişilik özelliklerinin farklı iş tatmini alanlarıyla nasıl ilişkili olduğunu anlamak, bireylerin kişilikleriyle uyumlu kariyer yolları ve iş seçimleri hakkında bilinçli kararlar vermelerine ve iş tatmini olasılığını artırmalarına yardımcı olabilir.

Araştırmada yapılan ilişkilendirmeyi destekleyen diğer alanyazın çalışmalarından bazıları şöyledir:

Sarı (2011, s. 90-93) Antalya ilinde faaliyet göstermekte olan 300 banka çalışanının sahip olduğu kişilik özellikleri ve işten sağladıkları iş tatmini arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını incelemiş ve sonuç olarak, kişiliğin “açıklık” özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir birlikte değişim ilişkisi yordamıştır.

Demir (2012, s. 168-169) örgüt çalışanlarının beş faktör kişilik özellikleri ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek ve bu ilişkinin yönünü ve derecesinin belirlemek amacıyla 388 katılımcı bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan üniversite çalışanlarının kişilik özellikleri ve iş tatmini alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, dışa dönüklük ( $r= 0,216$ ;  $p < 0,01$ ), uzlaşmacı ( $r= 0,171$ ;  $p < 0,01$ ), özdenetimli ( $r= 0,142$ ;  $p < 0,01$ ), nörotizm ( $r= 0,149$ ;  $p < 0,01$ ), gelişime açıklık ( $r= 0,160$ ;  $p < 0,01$ ) kişilik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönde, anlamlı ama zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ünseven ve Çetinkaya'nın (2021, s. 2669) beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini inceledikleri ve Kırşehir İlinde 391 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; psikolojik sermaye üzerinde beş faktör kişilik özelliklerinin alt



boyutlarından duygusal dengenin negatif ve anlamlı etkiye sahipken, dışadönüklük boyutunun pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sermayenin ise içsel ve dışsal iş tatmini boyutları üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Alanyazında iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin kurulamadığı sonuçlara da rastlanmaktadır. Örneğin, Özarslan (2010, s. 205) İçişleri Bakanlığı bünyesinde 81 ilde çalışan vali yardımcılarının iş tatmininin kişilik tipine (A tipi / B tipi) göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Sonuç olarak; vali yardımcılarının iş tatmin düzeylerinin, kişilik tipine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle “Sosyal Bilişsel Kuram” modeline dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1: Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: Dışa dönüklük özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Uyumluluk özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1c: Sorumluluk özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1d: Duygusal dengelilik özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1e: Hayal gücü özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

#### **2.2.4. Kişilik Özellikleri, Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi**

Kişilik özellikleri, iş tatmini ve yetkinlikler, iş hayatında önemli faktörler arasında bulunmaktadır. Ayrıca bu faktörler birbirleriyle bağlantılıdır ve bireylerin iş performansını etkilemektedir. İş psikolojisi ve insan kaynakları alanında yoğun olarak araştırılan bu ilişki, iş dünyasında büyük öneme sahiptir. Bireyin kişilik özellikleri, düşünce yapısı, duygusal tepkileri ve davranış biçimlerini yansıtır. Farklı

kişilik tiplerine sahip bireylerin iş performansı ve uyumu farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı kişilik özellikleri liderlik veya takım çalışması gibi belirli iş görevlerinde başarılı olmaya yatkınlık sağlarken, bazı görevlerde ise daha az etkili olmaktadır. İş tatmini ise, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini ifade eder. Çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret ve terfi imkanları gibi faktörler iş tatminini etkilemektedir. Yüksek iş tatmininin olduğu çalışma ortamlarında, çalışanların motivasyonu ve verimliliği genellikle artar ve bu da örgütlerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Yetkinlikler, bireylerin belirli bir işi etkili bir şekilde yapabilmek için sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimleri ifade etmektedir. Bu yetkinlikler, eğitim ve deneyimle geliştirilmekte ve iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Doğru yetkinliklere sahip bireyler, işlerinde daha başarılı olma eğilimindedir ve organizasyonların ihtiyaç duyduğu performansı sergilemede kritik bir rol oynarlar. Bu nedenle, iş dünyasında başarı için kişilik özelliklerinin, iş tatmininin ve yetkinliklerin etkileşimi dikkate alınmaktadır. İşe alım süreçlerinde, çalışanların yetkinlikleri ve kişilik özelliklerideğerlendirilmekte ve iş tatminini artıracak çalışma koşulları sağlanmaktadır. Böylece, bireylerin iş hayatında performansları ve başarıları artmakta ve örgütler daha verimli bir yapıya kavuşmaktadır.

Hipotez 4: Kişilik özellikleri iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 4a: Dışa dönüklük, iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılı etkisi vardır.

Hipotez 4b: Uyumluluk, iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılı etkisi vardır.

Hipotez 4c: Sorumluluk, iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılı etkisi vardır.

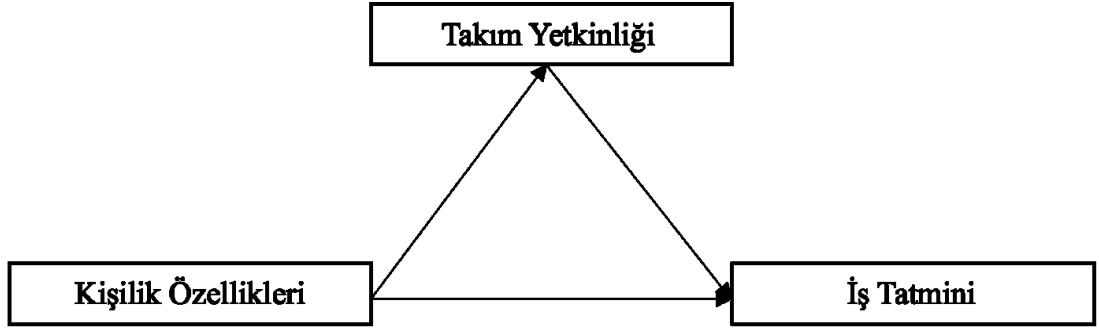
Hipotez 4d: Duygusal dengelilik, iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılı etkisi vardır.

Hipotez 4e: Hayal gücü, iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılı etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Tez çalışmasında kullanılan araştırma modeli aşağıda görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma LinkedIn platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni LinkedIn Türkiye kullanıcılarıdır. Ağustos 2022 tarihi dikkate alındığında Türkiye’deki kullanıcıların 12.450.000 kişi olduğu ifade edilmektedir (<https://www.statista.com/statistics/1312844/turkey-number-of-linkedin-users/>).

Örneklem büyüklüğünü belirlemede Baş (2001)’ın formülünden yararlanılmıştır (Bolat, 2017, s. 133). 12.450.000 kişilik bir evren için örneklem büyüklüğünün 384 kişi olduğu hesaplanmıştır (%50 görülme sıklığında, %5 hata payında, %95 güven aralığında). Araştırma kapsamında ulaşılan örneklem büyüklüğü ise 868 kişi olmuştur. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de görülmektedir. Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmada, kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Verilerin toplandığı tarih aralığı 18 Mayıs-7 Haziran 2023’tür. Kişilik özellikleri ve takım yetkinliği, 1=Hiç uygun değil, 5=Çok uygun şeklindeki, iş tatmini ise 1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum şeklindeki Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle, ölçülmüştür.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>CİNSİYET</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>ÇALIŞMA DURUMU</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	547	63,0	Kamu sektörü çalışanı	140	16,1
Erkek	315	36,3	Özel sektör çalışanı	400	46,1
Söylememeyi Tercih Ederim	6	0,7	Yevmiyeli (günderlik) çalışan	7	0,8
			Esnaf	27	3,1
<b>YAŞ</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Tüccar/İş insanı	18	2,1
18-24	133	15,3	Serbest meslek sahibi (Avukat vb.)	26	3,0
25-31	250	28,8	Çiftçi, ziraatçı, hayvancılıkla uğraşan	9	1,0
32-38	164	18,9	Emekli	74	8,5
39-45	116	13,4	Ev kadını	52	6,0
46-65	185	21,3	Öğrenci	69	7,9
65 yaş üstü	20	2,3	İşsiz	27	3,1
			Çalışamaz halde	0	0,0
<b>EĞİTİM</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	Diğer	19	2,2
Okuryazar değil	0	0,0			
Okuryazar	4	0,5	<b>SEKTÖR</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
İlkokul mezunu	17	2,0	Ağırlama ve Turizm	19	2,2
İlköğretim/Ortaokul mezunu	19	2,2	Beşeri Hizmetler	20	2,3
Lise veya dengi okul mezunu	197	22,7	Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik	47	5,4
Üniversite/Yüksekokul mezunu	515	59,3	Bilişim	44	5,1
Master/Yüksek lisans mezunu	100	11,5	Eğitim ve Öğretim	136	15,7
Doktora mezunu	16	1,8	Finans	33	3,8
			Hukuk, Kamu Güvenliği, Ceza İnfaz ve Güvenlik	22	2,5
Evli	420	48,4	İmalat	43	5,0
Bekar	436	50,2	İşletme Yönetimi	20	2,3
Söylememeyi tercih ederim	12	1,4	Kamu Yönetimi	12	1,4
			Mimarlık ve Yapı	15	1,7
			Pazarlama	69	7,9
			Sağlık Bilimleri	48	5,5
			Sanat, Ses/Görüntü Teknolojisi ve İletişim	27	3,1
			Tarım, Gıda ve Doğal Kaynaklar	30	3,5
			Ulaştırma, Dağıtım ve Lojistik	32	3,7
			Diğer	251	28,9

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği:** Kişilik özelliklerini belirleyebilmek için Goldberg (1992) tarafından geliştirilen ve Tatar (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek beş boyu ve 50 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifade "Toplantıların gözdeyisimdir".

**Takım Yetkinliği Ölçeği:** Takım yetkinliğini ölçmek için Hebles, Yániz-Álvarez-de-Eulate ve Alonso-Dos-Santos (2022) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmış ve ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması tarafımca gerçekleştirilmiştir. Ölçek 10 alt yetkinlikten oluşmaktadır. Bunlar; kolektif özyeterlilik, öğrenme oryantasyonu, planlama ve koordinasyon, performans izleme, destekleyici davranış, grup hedefleri belirleme, problem çözme, çatışma yönetimi, iletişim kurma yetkinlikleridir. Bu ifadelerden bazı örnekler şöyledir: kolektif özyeterlilik için "Takımımın karar alma yeteneğine ilişkin olumlu görüşlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum", öğrenme odaklılık için "İş arkadaşlarıma performansları hakkında geri bildirim veririm", planlama ve koordinasyon için "Geçmiş performansımdan öğrendiklerimi bütünleştirebilirim", performansı izleme için "Eşgüdümlü çalışabilmek için işbirliğine giderim", destekleyici davranış için "Bir takım üyesi üstün performans sergilediğinde bunu fark ederim", kurumsal grup hedefleri için "Görevlerin yeniden dağıtılmasında işbirliği yaparım", problem çözme için "Açık, net ve zorlayıcı hedefler belirlemeye yardımcı olurum", çatışma yönetimi için "Görevlerin yapısında mevcut var olan sorunlara çözümler sunarım" ve iletişim için "Takımımızdaki çatışmalar hakkında iş arkadaşlarımla açıkça konuşurum", şeklindedir.

**İş Tatmini Ölçeği:** İş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından kısaltılan ve Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifade "İşimi keyifli buluyorum", şeklindedir.

### **3.4. Verilerin Toplanma Süreci**

Anketler gönüllülük esasına göre doldurulmuş, isteyenlerin sistem üzerinden anketi istedikleri zaman sonlandırmalarına olanak sağlanmıştır. Veriler 18 Mayıs-7 Haziran 2023 tarihlerinde, 18 yaş ve üstü LinkedIn Türkiye kullanıcıları arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Ölçeklerin geçerliliği açıklayıcı faktör analizi, güvenilirliği Cronbach Alpha değeri, normal dağılım basıklık ve çarpıklık değerleri, çoklu bağlantı VIF ve CI değerleri, değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon, basit regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri ile gerçekleştirilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlik Analizi

Geçerlik “bir lme aracının ölçmek üzere hazırlandığı özelliği, başka özelliklerle karıştırmadan ölçebilme derecesidir” (Kartal ve Dirlik, 2016). Araştırmada kullanılan lme araçlarının geçerliği açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Bu analizde şu ölçütler dikkate alınmıştır: Varimax dönüşümünün kullanılması, öz değerin 1’den büyük olması, Maddelerin 0,32 ve üzeri yük değerinde olması, faktörlerin herbirinin en az üç madde içermesi, binişiklik söz konusu olduğunda madde yükleri farkının 0,10’dan az olmaması (Costello ve Osborne, 2005, s. 4-5; Hair vd. 2010, s. 111, 118, 682; Büyüköztürk, 2002’den aktaran Akgündüz ve akıcı, 2015, s. 33).

### Beş Faktör Kişilik zellikleri lğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları

Tablo 2’de beş faktör kişilik özellikleri lğine ait ilk yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir. zdeğeri 1’den büyük 9 faktör bulunmuştur. Bu faktörlerin açıkladığı varyans miktarı (AVM) yüzde 54,192’dir. İlk faktörün özdeğeri 9,086, açıkladığı varyans 18,171’dir.

**Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği İlk Analizden Elde Edilen Özdeğerler ve Açıkladıkları Varyans Miktarı**

<b>Faktör</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans</b>	<b>Kümülatif Toplam</b>
F1	9,086	18,171	18,171
F2	5,380	10,760	28,932
F3	3,481	6,961	35,893
F4	2,466	4,931	40,824
F5	1,808	3,615	44,440
F6	1,645	3,289	47,729
F7	1,148	2,296	50,025
F8	1,050	2,100	52,124
F9	1,034	2,067	54,192

Açıklayıcı faktör analizine ilişkin daha önce belirtmiş olduğumuz ölçütlere uymayan maddeler sırasıyla çıkarılmış, her çıkarma işleminden sonra faktör analizi tekrarlanarak diğer maddelerdeki yük değerlerinin durumuna bakılmıştır. Bu işlemler sonrası 19 madde ölçekten çıkarılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 3. Beş Faktör Kişilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>Duygusal Dengelilik</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Dışadönüklük</b>	<b>Hayal Gücü</b>
D2				0,655	
D4				0,681	
D6				0,617	
D8				0,721	
D9				0,505	
D10				0,684	
U2		0,575			
U4		0,654			
U5		0,610			
U6		0,554			
U8		0,698			
U9		0,658			
U10		0,557			



**Tablo 3- devamı**

<b>Maddeler</b>	<b>Duyusal Denge</b>	<b>Uyumluluk</b>	<b>Sorumluluk</b>	<b>Dışadönüklük</b>	<b>Hayal Gücü</b>
S2			0,780		
S4			0,610		
S6			0,773		
S7			0,702		
S8			0,586		
S10			0,623		
DNG1	0,596				
DNG3	0,693				
DNG5	0,805				
DNG6	0,824				
DNG7	0,812				
DNG8	0,841				
DNG9	0,754				
DNG10	0,729				
HAY1					0,550
HAY5					0,730
HAY7					0,597
HAY10					0,708
Özdeğer	6,585	4,458	2,647	1,702	1,489
Varyans	21,243	14,379	8,539	5,490	4,804
AVM	21,243	35,623	44,162	49,651	54,455
KMO	0,889				
Ki-Kare	10654,060				

**Takım Yetkinliği Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları**

Tablo 4'te takım yetkinliği ölçeğine ait ilk yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir. Özdeğeri 1'den büyük 3 faktör bulunmuştur. Bu faktörlerin açıkladığı varyans miktarı (AVM) yüzde 61,087'dir. İlk faktörün özdeğeri 15,778, açıkladığı varyans 52,593'tür.

**Tablo 4. Takım Yetkinliği Ölçeği İlk Analizden Elde Edilen Özdeğerler ve Açıkladıkları Varyans Miktarı**

<b>Faktör</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans</b>	<b>Kümülatif Toplam</b>
F1	15,778	52,593	52,593
F2	1,389	4,629	57,222
F3	1,160	3,865	61,087

Açıklayıcı faktör analizine ilişkin daha önce belirtmiş olduğumuz ölçütlere uymayan maddeler sırasıyla çıkarılmış, her çıkarma işleminden sonra faktör analizi tekrarlanarak diğer maddelerdeki yük değerlerinin durumuna bakılmıştır. Bu işlemler sonrası 4 madde ölçekten çıkarılmıştır. 10 alt ölçeğin 3 ölçekte toplandığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede birinci faktör “Performansı İzleme ve Paylaşma”, ikinci faktör “İş Birliği ve Çatışma Yönetimi” ve üçüncü faktör “Öğrenme Odaklılık” olarak adlandırılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 5. Takım yetkinliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>Performansı İzleme ve Paylaşma</b>	<b>İş Birliği ve Çatışma Yönetimi</b>	<b>Öğrenme Odaklılık</b>
KO1		0,685	
KO2		0,708	
KO3		0,715	
PK1		0,660	
PK2		0,755	
PK3		0,666	
PI1		0,698	
PI2		0,664	
DES1		0,672	
OO1			0,720
OO2			0,779
OO3			0,721
DES2	0,525		
KGH2	0,585		
KGH3	0,626		
PC1	0,646		
PC2	0,680		

**Tablo 5- devamı**

<b>Maddeler</b>	<b>Performansı İzleme ve Paylaşma</b>	<b>İş Birliği ve Çatışma Yönetimi</b>	<b>Öğrenme Odaklılık</b>
PC3	0,631		
CY1	0,679		
CY2	0,660		
CY3	0,707		
IL1	0,692		
IL2	0,681		
IL3	0,677		
IL4	0,639		
IL5	0,585		
Özdeğer	14,038	1,341	1,058
Varyans	53,993	5,156	4,070
AVM	53,993	59,150	63,220
KMO	0,972		
Ki-Kare	16468,296		

### **İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları**

Analiz sonuçlarına göre özdeğeri 1'den büyük tek faktörün ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu faktörün özdeğeri 3,611, açıkladığı varyans 72,220'dir.

**Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Maddeler</b>	<b>İş Tatmini</b>
I1	0,840
I2	0,823
I3	0,887
I4	0,902
I5	0,793
Özdeğer	36,110
Varyans	72,220
AVM	72,220
KMO	0,878
Ki-Kare	2714,396

## 4.2. Güvenirlik Analizi

Tablo 7'ye bakıldığında ölçeklerin güvenirliliğinin 0,700'den yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Hair vd., 2010, s. 125, 687). Alt boyutlarında kısmen düşük güvenirlilik değerleri olsa da iş yönetimi ölçeğinin bütünsel CA değerinin 0,700'ün üstünde olduğu saptanmıştır. Analizler, ölçme araçlarının güvenirliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

### Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 6'daki analiz sonuçlarında göre Cronbach Alpha değerlerinin dışa dönüklükte 0,776, uyumlulukta 0,775, sorumlulukta 0,799, duygusal dengelilikte 0,902, hayal gücünde 0,719 olduğu belirlenmiştir. Bacanlı, İlhan, Aslan (2009, s. 270)'ın tarafından yapılan çalışmada güvenirlilik değerlerinin, dışa dönüklükte 0,89, uyumlulukta 0,87, sorumlulukta 0,88, duygusal dengelilikte 0,73, hayal gücünde 0,80 olduğu saptanmıştır.

### Takım Yetkinliği Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Takım yetkinlikleri ölçeğinin bütünsel güvenirlilik değeri 0,964, performansı izleme ve paylaşımda 0,942, iş birliği ve çatışma yönetiminde 0,936, öğrenme odaklılıkta 0,805'tir (Tablo 7). Hebles, Yániz-Álvarez-de-Eulate ve Alonso-Dos-Santos (2022) ölçeğin güvenirliliğini bütünsel olarak 0,93 olarak tespit etmişlerdir.

### İş Tatmini Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

İş tatmini ölçeğinin güvenirlilik katsayısı 0,903 olarak tespit edilmiştir. Bu değer Başol ve Çömlekçi'nin (2020) çalışmalarında 0,929, Işkın'ın (2021) çalışmasında 0,857 olarak belirlenmiştir.

## 4.3. Normal Dağılım Analizi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır (Field, 2009, s. 139; Kline, 2010, s. 62). Mertler ve Vannatta'ya (2005) göre değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 arasında ise veriler normal dağılmış kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2016, s. 16). Analiz sonuçlarına göre, dışadönüklük ölçeğinin basıklığı -0,314, çarpıklığı -0,003; uyumluluk ölçeğinin basıklığı -0,919, çarpıklığı -0,781; sorumluluk ölçeğinin

basıklığı -0,025; çarpıklığı -0,771; duygusal dengeliliğin basıklığı -0,636, çarpıklığı -0,070; hayal gücünün basıklığı -0,061, çarpıklığı -0,496, performansı izleme ve paylaşmanın basıklığı 0,046, çarpıklığı 0,990; işbirliği ve çatışma yönetiminin basıklığı 0,462, çarpıklığı 0,721, öğrenme yöneliminin basıklığı 0,064, çarpıklığı 0,657, iş tatmininin basıklığı 0,308, çarpıklığı 0,750'dir.

#### 4.4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamaya dönük korelasyon analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmaktadır. Tablodan görüldüğü gibi, dışa dönüklük ile takım yetkinliği ( $r = 0,195, p < 0,01$ ), performansı izleme ve paylaşma ( $r = 0,188, p < 0,01$ ), iş birliği ve çatışma yönetimi ( $r = 0,183, p < 0,01$ ), öğrenme odaklılık ( $r = 0,157, p < 0,01$ ) ve iş tatmini ( $r = 0,075, p < 0,05$ ) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Uyumluluk ile takım yetkinliği ( $r = 0,505, p < 0,01$ ), performansı izleme ve paylaşma ( $r = 0,487, p < 0,01$ ), iş birliği ve çatışma yönetimi ( $r = 0,482, p < 0,01$ ), öğrenme odaklılık ( $r = 0,400, p < 0,01$ ), ve iş tatmini ( $r = 0,188, p < 0,01$ ) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Sorumluluk ile takım yetkinliği ( $r = 0,384, p < 0,01$ ), performansı izleme ve paylaşma ( $r = 0,383, p < 0,01$ ), iş birliği ve çatışma yönetimi ( $r = 0,399, p < 0,01$ ), öğrenme odaklılık ( $r = 0,266, p < 0,01$ ), ve iş tatmini ( $r = 0,209, p < 0,01$ ) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal dengelilik ile takım yetkinliği ( $r = 0,095, p < 0,01$ ), performansı izleme ve paylaşma ( $r = 0,106, p < 0,01$ ), iş birliği ve çatışma yönetimi ( $r = 0,101, p < 0,01$ ) ve iş tatmini ( $r = 0,164, p < 0,01$ ) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, öğrenme odaklılık ileyse ( $r = 0,055, p > 0,05$ ) anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

Hayal gücü ile takım yetkinliği ( $r = 0,466, p < 0,01$ ), performansı izleme ve paylaşma ( $r = 0,444, p < 0,01$ ), iş birliği ve çatışma yönetimi ( $r = 0,465, p < 0,01$ ), öğrenme odaklılık ( $r = 0,355, p < 0,01$ ), ve iş tatmini ( $r = 0,243, p < 0,01$ ) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Takım yetkinliği ( $r = 0,382, p < 0,01$ ), performansı izleme ve paylaşma ( $r = 0,335, p < 0,01$ ), iş birliği ve çatışma yönetimi ( $r = 0,360, p < 0,01$ ) ve öğrenme odaklılık ( $r = 0,333, p < 0,01$ ) ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Dışa Dönüklük	3,271	0,822	(0,776)									
2. Uyumluluk	4,167	0,595	0,317**	(0,775)								
3. Sorumluluk	4,070	0,775	0,150**	0,316**	(0,799)							
4. Duygusal Dengelilik	3,051	0,965	0,301**	0,013	0,245**	(0,902)						
5. Hayal Gücü	4,083	0,640	0,378**	0,471**	0,285**	0,130**	(0,719)					
6. Takım Yetkinliği	4,234	0,636	0,195**	0,505**	0,384**	0,095**	0,466**	(0,964)				
7. Performansı İzleme ve Paylaşma	4,380	0,661	0,188**	0,487**	0,383**	0,106**	0,444**	0,913**	(0,942)			
8. İş Birliği ve Çatışma Yönetimi	4,244	0,665	0,183**	0,482**	0,399**	0,101**	0,465**	0,902**	0,819**	(0,936)		
9. Öğrenme Odaklılık	4,078	0,804	0,157**	0,400**	0,266**	0,055	0,355**	0,876**	0,666**	0,641**	(0,805)	
10. İş Tatmini	3,801	0,916	0,075*	0,188**	0,209**	0,164**	0,243**	0,382**	0,335**	0,360**	0,333**	(0,903)

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir,  $n = 868$

#### 4.5. Çoklu Bağlantı Analizi

Değişkenlerimiz arasında çoklu bağlantı probleminin bulunup bulunmadığını tespit edebilmek için VIF ve CI değerleri kontrol edilmiştir. VIF değerinin 10, CI değerinin ise 30'dan küçük olması değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığını gösterir (Çokluk vd., 2016, s. 35-38).

#### Çoklu Bağlantı Analizi

Dışa dönüklük, takım yetkinliği ve iş tatminine ilişkisine yönelik çoklu bağlantı analizi sonuçları şu şekildedir: Dışa dönüklük ( $VIF=1,319$ ,  $CI=9,437$ ), uyumluluk ( $VIF=1,590$ ,  $CI=12,385$ ), sorumluluk ( $VIF=1,280$ ,  $CI=17,868$ ), duygusal dengelilik ( $VIF=1,183$ ,  $CI=23,620$ ), hayal gücü ( $VIF=1,535$ ,  $CI=25,116$ ), takım yetkinliği ( $VIF=1,569$ ,  $CI=27,212$ ) ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde değerlerin uygun ölçütlerde olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.6. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Kişilik özellikleri, takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

#### *Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi*

Tablo 8 kişilik özelliklerinden dışa dönüklüğün ( $\beta = 0,075$ ,  $p < 0,05$ ), uyumluluğun ( $\beta = 0,188$ ,  $p < 0,001$ ), sorumluluğun ( $\beta = 0,209$ ,  $p < 0,001$ ), duygusal dengeliliğin ( $\beta = 0,164$ ,  $p < 0,001$ ) ve hayal gücünün ( $\beta = 0,243$ ,  $p < 0,001$ ) iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle “Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, şeklindeki Hipotez 1 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.



Tablo 8. Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini				
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
1.Dışa Dönüklük	0,075*				
<i>F</i>	4,927				
<i>R</i>	0,075				
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,006				
2.Uyumluluk		0,188***			
<i>F</i>		31,893			
<i>R</i>		0,188			
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,036			
3.Sorumluluk			0,209***		
<i>F</i>			39,473		
<i>R</i>			0,209		
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,044		
4.Duygusal Dengelilik				0,164***	
<i>F</i>				23,993	
<i>R</i>				0,164	
<i>R</i> <sup>2</sup>				0,027	
5.Hayal Gücü					0,243***
<i>F</i>					54,261
<i>R</i>					0,243
<i>R</i> <sup>2</sup>					0,059

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

### ***Kişilik Özellikleri ve Takım Yetkinliği İlişkisi***

Tablo 9 kişilik özelliklerinden dışa dönüklüğün ( $\beta = 0,075$ ,  $p < 0,05$ ), uyumluluğun ( $\beta = 0,188$ ,  $p < 0,001$ ), sorumluluğun ( $\beta = 0,209$ ,  $p < 0,001$ ), duygusal dengeliliğin ( $\beta = 0,164$ ,  $p < 0,001$ ) ve hayal gücünün ( $\beta = 0,243$ ,  $p < 0,001$ ) takım yetkinliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle “Kişilik özelliklerinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, şeklindeki Hipotez 2 ve alt hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 9. Kişilik Özelliklerinin Takım Yetkinliği Üzerindeki Etkisi**

Değişkenler	Takım Yetkinliği				
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
1.Dışa Dönüklük	0,195***				
<i>F</i>	34,267				
<i>R</i>	0,195				
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,038				
2.Uyumluluk		0,505***			
<i>F</i>		297,073			
<i>R</i>		0,505			
<i>R</i> <sup>2</sup>		0,255			
3.Sorumluluk			0,384***		
<i>F</i>			149,467		
<i>R</i>			0,384		
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,147		
4.Duygusal Dengelilik				0,095**	
<i>F</i>				7,893	
<i>R</i>				0,095	
<i>R</i> <sup>2</sup>				0,009	
5.Hayal Gücü					0,466***
<i>F</i>					239,689
<i>R</i>					0,466
<i>R</i> <sup>2</sup>					0,217

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

### ***Takım Yetkinliği ve İş Tatmini İlişkisi***

Tablo 10 takım yetkinliğinin iş tatmini ( $\beta = 0,382$ ,  $p < 0,001$ ) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle “Takım yetkinliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır”, şeklindeki Hipotez 3 kabul edilmiştir.

**Tablo 10. Takım Yetkinliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**

Değişken	İş Tatmini
	( $\beta$ )
1. Takım Yetkinliği	0,382***
<i>F</i>	147,756
<i>R</i>	0,382
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,146

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

#### 4.7. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide takım yetkinliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen model çerçevesinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

##### a) Dışa Dönüklük ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi

Dışa dönüklük ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisini belirleyebilmek için Baron ve Kenny'nin (1986) koşullarının sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Tablo 11'den görüldüğü üzere dışa dönüklük ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi mevcuttur ( $\beta = 0,075$ ,  $p < 0,05$ ). Diğer koşul açısından dışa dönüklüğün takım yetkinliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta = 0,195$ ,  $p < 0,001$ ). Koşullar gerçekleştiği için dışa dönüklük ve takım yetkinliğinin bağımsız değişken olduğu, iş tatmininin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi yapılmıştır. Model 2'deki sonuçlara göre dışa dönüklüğün iş tatmini üzerindeki etkisini yitirdiği ( $\beta = 0,001$ ,  $p > 0,05$ ), takım yetkinliğinin etkisinin ( $\beta = 0,382$ ,  $p < 0,001$ ) ise devam ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre takım yetkinliğinin dışa dönüklük ve iş tatmini ilişkisine tam aracılık ettiği söylenebilir. Bu sonuçlardan hareketle “Dışa dönüklük ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4a kabul edilmiştir.

**Tablo 11. Dışa Dönüklük ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini	Takım Yetkinliği	İş Tatmini
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
<b>Model 1</b>			
1.Dışa Dönüklük	0,075*	0,195***	
<i>F</i>	4,927	34,267	
<i>R</i>	0,075	0,195	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,006	0,038	
<b>Model 2</b>			
1.Dışa Dönüklük			0,001
2.Takım Yetkinliği			0,382***
<i>F</i>			73,793
<i>R</i>			0,382
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,146

**b) Uyumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Takım yetkinliğinin uyumluluk ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık etkisini test etmek için aynı adımlar tekrarlanmış ve uyumluluğun hem iş tatmini ( $\beta = 0,188$ ,  $p < 0,001$ ) hem de takım yetkinliği ( $\beta = 0,505$ ,  $p < 0,001$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Koşullar sağlandığından Model 2'deki analiz yapılmıştır. Model 2'deki sonuçlara göre uyumluluğun iş tatmini üzerindeki etkisini yitirdiği ( $\beta = -0,006$ ,  $p > 0,05$ ), takım yetkinliğinin etkisinin ( $\beta = 0,382$ ,  $p < 0,001$ ) ise devam ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre takım yetkinliğinin uyumluluk ve iş tatmini ilişkisine tam aracılık ettiği söylenebilir. Bu sonuçlardan hareketle “Uyumluluk ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4b kabul edilmiştir.

**Tablo 12. Uyumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini	Takım Yetkinliği	İş Tatmini
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
<b>Model 1</b>			
1.Uyumluluk	0,188***	0,505***	
<i>F</i>	31,893	297,073	
<i>R</i>	0,188	0,505	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,036	0,255	
<b>Model 2</b>			
1.Uyumluluk			-0,006
2.Takım Yetkinliği			0,385***
<i>F</i>			53,028
<i>R</i>			0,382
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,146

**Tablo 13. Uyumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi**

	Değişkenler	Testler	Test İstatistiği	Standart Hata	p-değeri
X	Uyumluluk	Sobel testi	9,093	0,033	0,00
M	Takım Yetkinliği	Aroian testi	9,082	0,033	0,00
Y	İş Tatmini	Goodman testi	9,104	0,033	0,00

### c) Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım yetkinliğinin Aracılık Etkisi

Takım yetkinliğinin sorumluluk ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık etkisini test etmek için aynı adımlar tekrarlanmış ve sorumluluğun hem iş tatmini ( $\beta = 0,209$ ,  $p < 0,001$ ) hem de takım yetkinliği ( $\beta = 0,384$ ,  $p < 0,001$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Koşullar sağlandığından Model 2'deki analiz yapılmıştır. Model 2'deki sonuçlara göre sorumluluğun iş tatmini üzerindeki etkisinin azalarak da olsa devam ettiği ( $\beta = 0,073$ ,  $p < 0,05$ ), takım yetkinliğinin etkisinin ( $\beta = 0,354$ ,  $p < 0,001$ ) de sürdürüğü görülmektedir. Sonuçlar sorumluluk, takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Kısmi aracılık ilişkisinin gerçekten olup olmadığını belirleyebilmek için ayrıca Sobel testi yapılmış ve kısmi aracılık ilişkisinin gerçekten var olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ).

Bu sonuçlardan hareketle “Sorumluluk ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4c kabul edilmiştir.

**Tablo 14. Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini	Takım Yetkinliği	İş Tatmini
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
<b>Model 1</b>			
1.Sorumluluk	0,209***	0,384***	
<i>F</i>	39,473	149,467	
<i>R</i>	0,209	0,384	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,044	0,147	
<b>Model 2</b>			
1.Sorumluluk			0,073*
2.Takım Yetkinliği			0,354***
<i>F</i>			76,496
<i>R</i>			0,388
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,150

**Tablo 15. Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi**

	Değişkenler	Testler	Test İstatistiği	Standart Hata	p-değeri
X	Sorumluluk	Sobel testi	7,886	0,020	0,00
M	Takım Yetkinliği	Aroian testi	7,871	0,020	0,00
Y	İş Tatmini	Goodman testi	7,901	0,020	0,00

#### **d) Duygusal Dengelilik ve İş Tatmini İlişkisinde Takım yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Takım yetkinliğinin duygusal dengelilik ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık etkisini test etmek için aynı adımlar tekrarlanmış ve duygusal dengeliliğin hem iş tatmini ( $\beta = 0,164, p < 0,001$ ) hem de takım yetkinliği ( $\beta = 0,095, p < 0,01$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Koşullar sağlandığından Model 2'deki analiz yapılmıştır. Model 2'deki sonuçlara göre duygusal dengeliliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin azalarak da olsa devam ettiği ( $\beta = 0,129, p < 0,001$ ), takım yetkinliğinin etkisinin ( $\beta = 0,370, p < 0,001$ ) de sürdürüğü görülmektedir. Sonuçlar duygusal dengeliliğin, takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Kısmi aracılık ilişkisinin gerçekten olup olmadığını belirleyebilmek için ayrıca Sobel testi yapılmış ve kısmi

aracılık ilişkisinin gerçekten var olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlardan hareketle “Duygusal dengelilik ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4d kabul edilmiştir.

**Tablo 16. Duygusal Dengelilik ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini	Takım Yetkinliği	İş Tatmini
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
<b>Model 1</b>			
1.Duygusal Dengelilik	0,164***	0,095**	
<i>F</i>	23,993	7,893	
<i>R</i>	0,164	0,095	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,027	0,009	
<b>Model 2</b>			
1.Duygusal Dengelilik			0,129***
2.Takım Yetkinliği			0,370***
<i>F</i>			83,770
<i>R</i>			0,403
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,162

**Tablo 17. Duygusal Dengelilik ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi**

	Değişkenler	Testler	Test İstatistiği	Standart Hata	p-değeri
X	Duygusal Dengelilik	Sobel testi	4,507	0,018	0,00
M	Takım Yetkinliği	Aroian testi	4,493	0,018	0,00
Y	İş Tatmini	Goodman testi	4,521	0,018	0,00

#### e) Hayal Gücü ve İş Tatmini İlişkisinde Takım yetkinliğinin Aracılık Etkisi

Takım yetkinliğinin hayal gücü ve iş tatmini ilişkisindeki aracılık etkisini test etmek için aynı adımlar tekrarlanmış ve hayal gücünün hem iş tatmini ( $\beta = 0,243$ ,  $p < 0,001$ ) hem de takım yetkinliği ( $\beta = 0,466$ ,  $p < 0,001$ ) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Koşullar sağlandığından Model 2’deki analiz yapılmıştır. Model 2’deki sonuçlara göre hayal gücünün iş tatmini üzerindeki etkisinin azalarak da olsa devam ettiği ( $\beta = 0,083$ ,  $p < 0,05$ ), takım yetkinliğinin etkisinin ( $\beta = 0,343$ ,  $p < 0,001$ ) de sürdürüğü görülmektedir. Sonuçlar hayal gücünün, takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık ilişkisinin

olduğunu göstermektedir. Kısmi aracılık ilişkisinin gerçekten olup olmadığını belirleyebilmek için ayrıca Sobel testi yapılmış ve kısmi aracılık ilişkisinin gerçekten var olduğu saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlardan hareketle “Hayal gücü ve iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır” şeklindeki Hipotez 4e kabul edilmiştir.

**Tablo 18. Hayal Gücü ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi**

Değişkenler	İş Tatmini	Takım Yetkinliği	İş Tatmini
	( $\beta$ )	( $\beta$ )	( $\beta$ )
<b>Model 1</b>			
1.Hayal Gücü	0,243***	0,466***	
<i>F</i>	54,261	239,689	
<i>R</i>	0,243	0,466	
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,059	0,217	
<b>Model 2</b>			
1.Hayal Gücü			0,083*
2.Takım Yetkinliği			0,343***
<i>F</i>			54,985
<i>R</i>			0,389
<i>R</i> <sup>2</sup>			0,151

**Tablo 19. Sorumluluk ve İş Tatmini İlişkisinde Takım Yetkinliğinin Aracılık Etkisi Sobel Testi**

	Değişkenler	Testler	Test İstatistiği	Standart Hata	p-değeri
X	Hayal Gücü	Sobel testi	6,996	0,033	0,00
M	Takım Yetkinliği	Aroian testi	6,979	0,033	0,00
Y	İş Tatmini	Goodman testi	7,013	0,033	0,00

Hipotez testlerine yönelik sonuçların tümü Tablo 20’de görülmektedir. Sonuçlara göre Hipotez 1, 2, 3 ve 4 kabul edilmiştir.



**Tablo 20. Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul/Red Durumu</b>
Hipotez 1: Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 1a: Dışa dönüklük özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 1b: Uyumluluk özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 1c: Sorumluluk özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 1d: Duygusal dengelilik özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 1e: Hayal gücü özelliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2: Kişilik özelliklerinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2a: Dışa dönüklük özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2b: Uyumluluk özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2c: Sorumluluk özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2d: Duygusal dengelilik özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2e: Hayal gücü özelliğinin takım yetkinliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3: Takım yetkinliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4: Kişilik özellikleri iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4a: Dışa dönüklük iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4b: Uyumluluk iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4c: Sorumluluk iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4d: Duygusal dengelilik iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4e: Hayal gücü iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi vardır.	Kabul

## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Örgütlerin amaçlarından biri, örgüt içerisindeki kişilerin özellikleriyle iş tatmini arasındaki dengeyi doğru bir biçimde kurarak elde edilen yetkinliklerin tüm örgüt içerisindeki takım gruplarına yayılımını sağlayarak maksimum verim elde etmektir. İş tatmini, örgütler için son derece kritik bir alan olup uzun süredir araştırma konusu olarak incelenmektedir. Genellikle, çalışanların kişilik özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların ve müşterilerin değişen dünyaya uyum sağlama becerilerini anlama amacının ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütlerin takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelimleri, kuruluşun kültürüne, liderlik yaklaşımlarına ve iş stratejilerine bağlı olarak değişebilir. Ancak genellikle, örgütler takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi olumlu bir şekilde yönlendirmeye çalışırlar. Takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. İyi bir takımın oluşturulması ve iş tatminin artırılması için uygun kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçilmesi ve takım içi uyumun sağlanması önemlidir. Ayrıca, liderlerin ve yöneticilerin takımların kişilik temelli özelliklerine uyumuna dikkat etmeleri, etkin bir çalışma ortamı oluşturmak için kritik bir faktördür.

Kişilik özellikleri ve yetkinlik, örgütlerde çalışanların başarıları ve performansı üzerinde önemli bir rol oynar. İşe alım süreçlerinde ve çalışanların görevlendirilmesinde bu iki faktör iki önemli değişken olarak karşımıza çıkmaktadır Paunonen ve Hong (2015, s. 251-253). Kişilik özellikleri ve yetkinlikler, işe alım, görevlendirme, liderlik ve performans yönetimi gibi birçok örgütsel süreci etkiler. Örgütler, çalışanların bu özelliklerini ve yetkinliklerini doğru bir şekilde değerlendirmeye odaklanarak, daha başarılı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabilirler (Funder, 2001, s. 3-4). Bazı kişilik özellikleri, takım yetkinliğini olumlu yönde etkileyebilir. Örneğin, işbirliğine yatkın, açık fikirli, iletişim becerileri güçlü ve empati sahibi kişiler, takımlar arasındaki işbirliğini kolaylaştırabilir ve

takım verimliliğini artırabilir. Ancak bazı durumlarda, farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler arasındaki uyumsuzluklar, takımın etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Çatışmacı, bencil veya uyumsuz kişilik özelliklerine sahip bireyler, takım içinde sürtüşmelere neden olabilir ve takımın verimliliğini düşürebilir. Bununla birlikte, aşırı yetkinliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu öne süren araştırmacılar da bulunmaktadır (Johnson & Johnson, 2000, s. 552-554).

Takım yetkinliği, bireylerin iş tatminini etkileyebilir. Etkin bir takımda çalışmak, işte güçlü bir bağlanma ve başarı duygusu yaratır ve bu da iş tatminini artırabilir. Takımdaki işbirliği ve başarının bir parçası olmak, bireylerin çalışmaktan zevk almasını ve motive olmasını sağlar. Kişilik özellikleri, takım yetkinliği ve iş tatmini arasında karmaşık bir etkileşim söz konusudur. Uyumlu bir takım oluşturmak için, uyumlu kişilik özelliklerine sahip bireyler bir araya getirilebilir ve bu da takımın verimliliğini artırarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir. İş tatmini de bireylerin takımla uyumlu çalışması ve işbirliği içinde olması ile ilişkilidir (Luthans, 1994: 108). Özellikle iş ortamında bu faktörlerin dengeli bir şekilde yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmada önemli bir rol oynar.

Alanyazında kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Ancak alanyazında takım yetkinliğinin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında aracılık etkisinin olup olmadığı konusu görece daha az incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı; kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisini ve bu ilişkide takım yetkinliğinin aracılık etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda kişilik özelliklerinin, takım yetkinliği ve iş tatmini üzerindeki etkisi ile takım yetkinliğinin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

### ***Hipotez sonuçları***

Bulgulardan elde edilen araştırma sonuçlarının hipotezlerle karşılaştırılması şu şekildedir;

*H1 Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre:*

Dışa dönüklüğün uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik, ve hayal gücünün “ Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde” anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

*H2 Kişilik özelliklerinin takım yetkinliği üzerindeki etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre:*

Dışa dönüklüğün uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik, ve hayal gücünün “ Takım yetkinliği üzerinde” anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kişilik özelliklerinin takım yetkinlikleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

*H3 Takım yetkinliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre:*

Takım yetkinliğinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

*H4 Kişilik özellikleri iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre:*

Dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik ve hayal gücünü iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde, kişilik özelliklerinin takım yetkinliği üzerinde, takım yetkinliğinin iş tatmini üzerinde ve kişilik özellikleri iş tatmini ilişkisinde takım yetkinliğinin aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişilik özellikleri, takım yetkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yakın çalışmaları meta-analiz çerçevesinde Peter ve diğerleri (2006, s. 390-395) incelemişler, farklı kişilik özelliklerinin takım performansını nasıl etkilediğini saptamak için çok sayıda çalışmayı ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, açıklık, uyumluluk ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerinin takım performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu saptamışlardır.

## **5.2. Öneriler**

İş tatmini ve onun örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla ilişkisi, günümüz rekabet ortamında örgütler için büyük bir öneme sahiptir. İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet ve tatmindir. Araştırmalar, iş tatmininin çalışanların performansını, sadakatini ve örgütte kalma niyetini etkilediğini göstermektedir. İş tatminini etkileyen faktörler, çalışma ortamı,

ücret ve yan haklar, kariyer olanakları, yönetim tarzı, iletişim ve tanınma gibi çeşitli unsurlardır. Örgütler, çalışanlarının iş tatminini artırmak ve sürdürmek için çeşitli stratejiler ve uygulamalar geliştirmektedirler. Bununla birlikte, çalışanların işten ayrılma niyeti ve davranışları üzerinde etkili olan faktörler hala önemli bir konudur. Çalışanların işten ayrılma niyeti, motivasyon eksikliği, işten tatminsizlik, düşük örgütsel bağlılık, iletişim eksikliği ve kariyer gelişimi gibi çeşitli nedenlere dayanabilir. Örgütler, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak için bu faktörleri anlamak ve ele almak için çaba sarf etmelidir. Sonuç olarak, iş tatmini ve onunla ilişkili örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları, günümüz rekabet ortamında örgütlerin dikkate aldığı önemli konulardır. Çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir etkiye sahiptir.

#### ❖ Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırmacılara dönük önerileri değerlendirdiğimizde; gelecek çalışmalarda, örgütlerin sürekliliğini ve rekabet avantajını sağlamak için sektörel yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması üzerine odaklanılması yararlı olabilir. Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, örgütlerin uluslararası işgücü ve hizmet ağlarıyla etkileşim içinde olması, yerel standartlardan dünya standartlarına uyum sağlama gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, farklı sektörlerde talep edilen farklı yetkinliklerin, kişilik özelliklerinin ve bu unsurların iş tatminiyle ilişkisinin farklı sektörler ve kültürlerde araştırılması yazına katkı sağlayabilir. Bu noktada, öncelikle sektörel olarak ön plana çıkan kişilik özelliklerinin ve yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması üzerine odaklanılması faydalı olabilir. Ayrıca bu belirleme çalışmasını daha detay bir şekilde işler bazında da yapmak işlerle ilgili profiller oluşturmaya zemin hazırlayabilir. Oluşturulan bu profillerle algı, tutum, davranış gibi örgütsel davranışın pek çok konusu arasındaki ilişkiyi incelemek mümkün hale gelebilir. Böylece gereke profilleri gözden geçirmek gerek bu profillere uygun adaylar bulmak ya da mevcut çalışanların bu yönde gelişimini sağlamak olası hale gelebilir.

#### ❖ Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

İş tatmininin gerçekleşmesi için örgütlerin işe alım süreçlerinde önemli faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu faktörler arasında,

işgörenlerin kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, bilgi ve yetenekleri ile işin gereklilikleri arasında uyumun sağlanması büyük bir önem taşır.

İşe alım ve seçme sürecinde etkin bir yöntem benimsenmelidir. Bunun için iş analizleri ve bunun sonucu olan iş tanımları ve iş gereklerinden faydanılması yararlı olacaktır. İş analizleri, işin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması ve gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar. Böylece, işgörenlerin pozisyona uygunluğu daha iyi değerlendirilebilir.

Adayların kişilik özellikleri, eğitim düzeyi ve bilgi-yetenekleri, işin gereksinimlerine uygunluğu açısından dikkatle değerlendirilmelidir. İşe alım sürecinde, işin doğasına uygun niteliklere sahip işgörenlere öncelik vermek, örgütün başarısı ve çalışanların iş tatmini açısından kritik öneme sahiptir. İş gereklerine uygun nitelikteki işgörenleri işe almak, örgütün verimliliğini ve iş tatminini artırmada büyük bir adım olacaktır. Bu sayede, örgüt, daha yetkin ve motive olmuş işgörenlerle güçlenirken, işgörenler de kendi yeteneklerini en iyi şekilde kullanabildikleri bir ortamda daha memnun olacaklardır.

Sektörel değişim hızını takip etmek, örgütlerin sürekli olarak yetkin işgören istihdamına odaklanmasını gerektirir. Ancak, bu odaklanma örgüt içinde var olan işgören sermayesini göz ardı etmek anlamına gelmemelidir. Asıl öncelik, örgütün kendi işgörenlerini tanıması ve onların yetkinlikleri ve kişilik özellikleri doğrultusunda doğru işe doğru işgören stratejisini benimsemesidir.

İşgörenin eğitimi, yetkinliklerine ve kişiliğine uygun şekilde desteklenmelidir. Bu sayede, işgörenlerin sahip oldukları potansiyeli tam olarak geliştirmelerine ve örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak katkı sağlamalarına fırsat yaratılmış olunur. İşgörenlerin eğitim imkanlarından yararlanabilmeleri, örgütün rekabet gücünü artırmak için önemli bir adımdır.

Örgütlerin, sektörel değişimlerle birlikte sürekli olarak işgörenlerini gözden geçirme ve geliştirme çabası, uzun vadede başarıya ulaşmalarını sağlar. İşgörenlerini tanıyan, onları destekleyen ve doğru şekilde yönlendiren örgütler, dinamik iş ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilirler. Bu nedenle, işgörenlerin yetkinliklerine ve kişilik özelliklerine odaklanan, eğitimlerine yatırım yapan ve onların potansiyelini en üst düzeyde kullanmalarına olanak sağlayan bir işe alım ve geliştirme stratejisi, örgütlerin başarısında kritik bir rol oynar.

## KAYNAKÇA

- Alavi, S.B. ve McCormick, J. (2018). Why do I think my team is capable? A study of some antecedents of team members 'personal collective efficacy beliefs. *Educational Psychology*, 38 (9), 1147-1162.
- Abdioğlu, H., Kılıç, R. ve Çalış, N. (2015). Öğrencilerin ders başarısı üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi: Üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 83-109
- Adler, A. (2001). *The pattern of life. Alfred Adler: The pattern of life*. London, Routledge
- Agho, A.O., Mueller, C.W. ve Price, J.L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46 (8), 1007-1027
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-20
- Akhtar, A., Naheed, K., Akhtar, S. ve Farooq, U. (2018). Impact of job stress on employees 'job satisfaction: An empirical study of private banks of Pakistan. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 38(1), 137-151.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 1-25
- Aktaş, A. (2006). *Farklı kültürlerdeki yöneticilerin kişilik özelliklerine dayanarak liderlik anlayışlarının belirlenmesi: Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin karşılaştırmalı analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyıldız, H. ve Kayalar, M. (2003). İşletmelerin ruhsal tasarımında psikoteknik yöntemin transaksyonel analiz ile boyutlandırılması. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 75-92.
- Akyol, M. E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: çok uluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15 (2), 155-174.

- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Alper, S., Tjosvold, D., and Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53 (3), 625-642.
- Arkar, H., Sorias, O., Tunca, Z., Şafak, C., Alkın, T., Akdede, B. B. ve Cimilli, C. (2005). Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 16 (3), 190-204.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (11. Edition). Kogan Page. London and Philadelphia.
- Arslan, E. ve Arı, R. (2008). E. Erikson'un psikososyal gelişim dönemleri ölçeğinin Türkçeye uyarlama: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 53-60.
- Aslan, E. (1992). Benlik kavramı ve bireyin yaşamındaki etkileri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 7-14.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 291-301.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 203-216.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atılğan, H. (2005). Genellenebilirlik kuramı ve puanlayıcılar arası güvenilirlik için örnek bir uygulama. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 4 (7) 1-25.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J. ve Hoeksema, S.N. (2002). *Hilgards introduction to psychology*. (Çev.: Y. Alogan). Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Aydın, C. H. (2000). Öğrenme ve öğretme kuramlarının eğitim iletişimine katkısı. *Kurgu Dergisi*, 17, 183-197.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı anlama çabası*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review management research and practice. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279



- Bahar, H. H. ve Kağan, M. (2018). Öğretmen adaylarında öz yeterlik algılarının yordayıcısı olarak beş faktör kişilik özellikleri. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (3), 676-686.
- Bakker, A.B. ve De Vries, J.D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety Stress and Coping*, 34 (5), 1–21.
- Bakotic, D. ve Babic, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2), 206-213.
- Bandura A. (1977a). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A. (1978). The self system in reciprocal determinism. *American Psychologist*, 33, 344–58
- Bandura, A. (1977 b). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1994). *Öz yeterlilik*. New York: Academic Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In D. Cervone & Y. Shoda (Eds.), *The coherence of personality: Social-cognitive bases of consistency, variability, and organization* (pp. 185–241). Guilford Press.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bartlett, D. (2011). Cognitive behavioral therapy to increase adherence to continuous positive airway: Model II: Modeling”. In *The "Behavioral Treatments for Sleep Disorders*, (pp. 215-221). Medical Psychology, Sleep & Circadian Group. Australia: Woolcock Institute of Medical Research, Glebe, NSW,
- Başar, U. (2017). Tam zamanında üretim sisteminin çalışanların iş tatmini ve performansı açısından değerlendirilmesi. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 19 (1), 147-170.

- Başaran, H. (2003). *Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına ilişkin olarak K.K.K. kara havacılık sınıfında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (2), 17-31.
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan yetkinliklerine kavramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(33): 301-314.
- Benner, P. (1982). From novice to expert. *The American Journal of Nursing*, (82 ) 3, 402-407.
- Benner, P. (1984). *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing.
- Benner, P. (2004). Using the dreyfus model of skill acquisition to describe and interpret skill acquisition and clinical judgment in nursing practice and education. *Bulletin of Science Technology & Society*, 24 (3), 188-199.
- Benner, P. ve Wrubel, J. (1982). Skilled clinical knowledge: The value of perceptual awareness. Part 1. *Journal of Nursing Administration*, 12 (5), 11-14.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2), 13-20.
- Bilgin, M. (2017). Ergenin beş faktör kişilik özellikleri ile sosyal yetkinlik, bilişsel hatalar ve anne baba beş faktör kişilik özellikleri ilişkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 16 (1), 945-954.
- Birsen, M. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, yetkinlik ve iş tatmininin performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Blatt, J.S., Levy, N.K. (2003). Attachment theory, psychoanalysis, personality development and psychopathology. New York: Psychoanalytic Inquiry.
- Bolat, Y. (2017). Eğitim programı okuryazarlığı kavramı ve eğitim programı okuryazarlığı ölçeği. *Literature and History of Turkish or Turcic*, 12 (18), 121-138
- Bondy K.N. (1983). Criterion-referenced definitions for rating scales in clinical evaluation. *Journal of Nursing Education*, 22 (9), 376-82.

- Bonner, B.L. (2004). Expertise in Group Problem Solving: Recognition, Social Combination, and Performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 277-290. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.4.277>
- Borders, A., Earleywine, M. ve Huey, S. (2004). Predicting problem behaviors with multiple expectancies: Expanding expectancy-value theory. *Adolescence*, 39 (155), 539-550.
- Boyatzis, R.E. (1982) *The competent manager. A model for effective performance.* John Wiley and Sons Inc, United States of America.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldıztan, D. (2009). Yerel yönetimlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik alan araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2), 345-366.
- Brief, A.P. ve Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Brislin, R.W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F. ve Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of japanese workplace motivation: an employeemanager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 87-104
- Budak, G., Duman Kurt, S., Kılıçaslan, S., Alakavuklar, O. N. Ve Mayatürk, E. (2008). Yetkinliğe Dayalı Seçim Süreci. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1), 13-36.
- Bunderson, J. S. ve Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 552-560.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Buss, D. M. (2008). Human nature and individual differences: Evolution of human personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 29–60). The Guilford Press.
- Bücker, J. and Poutsma, E. (2010). Global management competencies: a theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (8), 829-844.
- Camgöz, S. M. (2009). *Kişilik özellikleri ile finansal performans arasındaki ilişkiler: A tipi yatırım fonu yöneticileri üzerinde bir değerlendirme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Can, H., Azizoğlu, Ö.A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel davranış* (2. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canatan, A. (2008). Toplumsal değerler ve yaşlılar. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 1 (1), 62-71.
- Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E., & Volpe, C. E. 1995. Defining competencies and establishing team training requirements. In R. A. Guzzo, & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*: (pp. 333–380). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cardy, R. L. ve Selvarajan, T. T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49(3), 235-245.
- Cervone, D. ve Pervin, L. A. (2016). *Kişilik psikolojisi: Kuram ve araştırma*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ceylan, A. ve Nazari, A. R. (2020), İş becerikliliği ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (70), 988-995.
- Ceyhun, S. ve Diker, O. (2016). Ankara ilinde spor sağlık merkezi çalışanlarının kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerine etkisi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 100-110.
- Chang, W. ve Yuan, S. (2008). A synthesized model of markov chain and ERG theory for behavior forecast in collaborative prototyping. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 9 (2), 46-63.
- Chen, G., Donahue, L.M. ve Klimoski, R.J. (2004). Training Undergraduates to Work in Organizational Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 3 (1), 27-40. <https://doi.org/10.5465/amle.2004.12436817>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D. ve Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
- Chircir, R. (2016). Demographic factors and job satisfaction: A case of teachers in public primary schools in bomet county. *Journal of Educational and Practice*, 7 (13), 152-158.
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are women so happy at work?" *Labour Economics*, 4, 341–343.
- Clarke, M. (1990). *Business crime: Its nature and control*. New York: St Martin's Press.

- Cloninger, C.R., Svrakic, D.M. ve Przybeck, T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry*, 50(12), 975-990.
- Cohen, S. G. ve Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15), 3063–3084.
- Conti, B. ve Kleiner, B. (1997). How to Increase Teamwork in Organizations, Training for Quality. *MCB University Press*, 5 (1), 26-29.
- Costello, A. B. ve Osborne, J. W. (2005) Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10, 1-9.
- Cucchiella, F., Gastaldi, M. ve Ranieri, L. (2014). Managing absenteeism in the workplace: the case of an italian multiutility company. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 1157- 11660.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi .
- Cüceoğlu, D. (2005). *İnsanı ararken*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya’da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 11-33.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 110-132.
- Çetin, S. A. ve Şahin, B. (2018). Aşçıların beş faktör kişilik özellikleri ile bireysel inovasyon algısı ilişkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (4), 419-447.
- Çetinkaya, M. (2009). *Yönetmeliklerin analizi ve yönetim düzeyleri açısından Yönetmeliklere ilişkin model önerisi: otomotiv sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, O. ve Aslan, İ. (2011). Erzincan üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencilerinin yetkinliklerinin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 21-37.

- Çınarbaş, D.C. ve Nilüfer, G. (2019). Adler ve Sulloway'ın doğum sırası kuramları ve görgül bulgular ile ilgili bir derleme. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 125-151.
- Çiçek, İ. ve Aslan, A. E. (2020). Kişilik ve beş faktör kişilik özellikleri: Kuramsal bir çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 137-147.
- Çiftçi, M. ve Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (25), 145-172.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Darbyshire, P. (1994). Skilled expert practice: is it "all in the mind"? A response to English's critique of Benner's novice to expert model. *Journal of Advanced Nursing*, 19, 755-761.
- Dede, B. (2009). *Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkileri: Bankalar örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, C. (2012). *Kişilik özellikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N. (2007). Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7 (28), 167-175.
- Demircan, P. ve Turunç, Ö. (2017). İş-aile çatışması-duygusal emek ilişkisinde lider desteğinin rolü: Eğitim üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-76.
- Demirci, K. (2008). Davranışsal dil bilimine kısa bir bakış: L. Bloomfield ve BF Skinner Yaklaşımları. *Türk Dili Araştırmaları Yıllığı-Belleten*, 56(1), 63-70.
- Demirtaş Zorbaz, S. (2019). *Biyolojik kuram* (4. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Deniz, D. (2007). *İşyerinde örgütsel yıldırımaya maruz kalan çalışanların kişilik yapıları ve kullandıkları ego savunma mekanizmaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Diaz, P.E. ve Park, J. (1991). The impact of isolation on hospitality employees' job satisfaction and job performance. *Hospitality Research Journal*, 15 (3), 41-49.
- Doksat, M.K., Gönen, B. ve Beşkardeş, F. (2004). Harry Stack Sullivan (1892-1949). *Yeni Symposium*, 42 (3), 126-130.
- Dreyfus, S. E. ve Dreyfus, H. L. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. California University Berkeley Operations Research Center, ORC-80-2.
- Dreyfus, H. L. (2002). Refocusing the question: Can there be skillful coping without propositional representations or brain representations? *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 1 (4), 413-425.
- Dreyfus, H. L. (2004a). What could be more intelligible than everyday intelligibility? Reinterpreting division I of being and time in the light of division II. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 24 (3), 265-274.
- Dreyfus, H. L. (2004b). The five-stage model of adult skill acquisition. *Bulletin of Science Technology & Society*, 24 (1), 177-180.
- Dreyfus, H. L. ve Dreyfus, S. E. (2005). Expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26 (5), 779-792.
- Dreyfus, S. E. ve Dreyfus, H. L. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. Berkeley: Operations Research Center, University of California, Berkeley.
- Driskell, J. E., Salas, E. ve Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334-348.
- Dubrin, A.J. (1994). *Contemporary applied management: skills for managers*. Pennsylvania: Irwin.
- Durmuş, S., (2020). *Çatışma yönetim sistemi*. İstanbul: Sola Unitas.
- Dündar, S. (2009). Üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 139-150.
- Eletaş, E. (2010). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan faydalarına ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eğinli, T. A. ve Bitirim, S. (2013). Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (6), 15-48.
- Ellis, A. P. J., Bell, B. S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R. ve Ilgen, D. R. (2005). An evaluation of generic teamwork skills training with action teams: effects on cognitive and skill-based outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 641-672. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00617.x>
- Eker, S. (2012). Alfred Adler'in Kişilik Kuramı'nın demokrasi düşüncesi açısından önemi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (22), 157-180
- Elibüyük, N. ve Güney, S. (2020). Çalışanların iş tatmini düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 15 (58), 171-192.
- Elkind, D. ve Dönmez, A. (1979). Erik Erikson: İnsanda gelişimin sekiz evresi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 12 (1), 27-38.
- Erbir, M. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin demografik özellikleri ve çalışma statüsüne göre farklılaşma durumu. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 4. 26-40.
- Ercoşkun, M. H. ve NALÇACI, A. (2005). Öğretimde psikolojik ihtiyaçların yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 353-370.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 68-76.
- Erdem, A.R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (4), 51-57
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ereş, F. (2015). Vatandaşlık eğitimi ve karakter eğitimi politikalarının değerlendirilmesine yönelik nitel bir çalışma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (36), 120-136.
- Erkoç, Z. (2008). *Rehber Öğretmenlerin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri. Kültür Üniversitesi Eğitim Psikolojisi Sempozyum Kitabı*. İstanbul: Kültür Üniversitesi, 159-161.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.



- Ertürk, E.M. (2017). Bilimsel psikolojinin tarihsel süreci üzerine. *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 161-180.
- Feist, J., Feist, G. J. ve Roberts, T. (2013). *Theories of personality*. Dubuque, IA: McGraw-Hill Education.
- Feist, J., Feist, G. J. ve Roberts, T.A. (2018). *Theories of personality* (9 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Feshbach, S. (1990). Psychology, human violence, and the search for peace: Issues in science and social values. *Journal of Social Issues*, 46 (1), 183–198.
- Fidalgo-Blanco, Á., Lerís, D., Sein-Echaluce, M.L. ve García-Peñalvo, F.J. (2015). Monitoring indicators for CTMTC: comprehensive training model of the teamwork competence in engineering domain. *International Journal of Engineering Education (IJEE)*, 31(3), 829-838.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3. baskı). California: Sage Publications.
- Fields, D. L. ve Blum, T. C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial*. 18 (2), 181-196.
- Fransen, J., Kirschner, P.A., & Erkens, G. (2011). Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness. *Computers in Human Behavior*, 27(3), 1103-1113.
- Freud, S. (1900). *Psychoanalytic theory*. Psychoanalytic Theory.
- Frieling, E., Freiboth, M., Henniges, D. ve Saager, C. (1997). Effects of team work on the working conditions of short cycled track work: A case study from the european automobile industry. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 20 (5), 371-388.
- Fromm, E. (1995). *Erdem ve mutluluk* (Çev. A. Yörükan).Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 197–221.
- Gangani, N., Mclean., G. N. ve Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, (19), 127-140.
- Garavan, T. N. ve McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13 (4), 144-164.

- Glassa, R. ve Metternicha, J. (2020). Method to measure competencies-a concept for development, design and validation. *Procedia Manufacturing*, 45 (1), 37–42.
- Gazioğlu, S. ve Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171
- Geçtan, E. (1990). Erich Fromm ve insançı psikoloji. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 13 (1) , 119-129
- Geçtan, E. (1998). *Psikanaliz ve sonrası* (8. baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Geçtan, E. (2014). *Psikanaliz ve sonrası* (16. baskı). İstanbul: Metis Yayınları.
- Gençoğlu, C. (2006). *Üniversite öğrencilerinin iyimserlik düzeyleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerrig, R. J. ve Zimbardo, P. G. (2018). *Psikoloji ve yaşam* (Çev: G. Sart). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. ve Konopaske, R. (2012). *Organizational: Behavior, structure. Processes*.
- Gobet, F. ve Chassy, P. (2008). Towards an alternative to benner's theory of expert intuition in nursing: A discussion paper. *International Journal of Nursing Studies*, 45(1), 129-139.
- Goldsmith, H.H., Buss, A. H., Plomin, R., Rothbart, M. K., Thomas, A., Chess, S. ve McCall, R.B. (1987). Roundtable: What is temperament? Four approaches. *Child Development*, 58 (2), 505-529.
- Gökmen, A. (2010). Yönetici değişiminin işletme performansına etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 11-17.
- Gülcan, C. (2020). Psikolojik tipler ve Jung psikolojisi üzerine bir değerlendirme. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 566-579.
- Gülücü, H. (2017). *Üniversite öğrencilerinin meslek ve kariyer seçimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki: İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, Ö. D. (2009). Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD). Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Gündoğdu, Y.B. (2016). The possibility of development and change by psychoanalytic theory of personality. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(17), 373-404
- Günsel, A., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2010). Duygusal zeka takım öğrenmesi ilişkisi: yazılım geliştirme takımları üzerinde bir uygulama. *A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 117-138.
- Gürses, İ. (2007). Jung'cu Arketip Teorisi bağlamında tasavvufi öykülerin değerlendirilmesi: Sîmurg örneği. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 77-96.
- Gürses, İ. ve Kılavuz, M.A. (2011). Erikson'un psiko-sosyal gelişim dönemleri teorisi açısından kuşaklararası din eğitimi ve iletişiminin önemi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 153-166.
- Gürül, B. (2013). *Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7. baskı). New Jersey: Pearson Education.
- Harris, P. ve Harris, R. (1996). Managing effectively through teams", team performance management. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (3), 23-36.
- Hazar, Ç. (2016). Kişilik ve iletişim tipleri. *Selçuk İletişim*, 4 (2), 125-140.
- Hebles, M., Yániz-Álvarez-de-Eulate C. ve Alonso-Dos-Santos, M. (2022). Teamwork Competency Scale (TCS) from the individual perspective in university students. *Journal of Technology and Science Education*, 12 (2), 510-528.
- Heneman, H.G. ve Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, 20 (1), 129-141.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-286.
- Isır, T. (2006). *Örgütlerde personel seçim süreci: bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin kişilik özelliklerinin tespit edilerek personel seçim sürecinin iyileştirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Işkın, M. (2021). Turizm işletmeleri çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi, iş tatmini düzeyleri ve performansları: eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin aracı ve örgütsel sinizm davranışlarının düzenleyici rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9 (3), 1972-1991.
- İbicioğlu, H. ve Ö.F. Ünal (2014). Analitik Hiyerarşik Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (4), 55-78.
- İlic, D. (2016). Örgütsel hayatın irrasyonel yönleri: psikanalitik yaklaşımlar ile örgütlerin teşhisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7 (1) , 17-37
- İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları* (4. baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- İnanç, B.Y. ve Yerlikaya, E. E. (2020). *Kişilik kuramları* (16. baskı). Ankara: Pegem Akademi
- İnce, M., Bedük, A., ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 423-446.
- İrengün, O. (2014). *Beş faktör kişilik kuramının sosyal girişimcilik yönelimine etkisi ve bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- İyigün, N. Ö. (2011). *Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Janz, N. K., Champion, V. L. ve Strecher, V. J. ( 2002 ). The health belief model. In: K. Glanz, B. K. Rimer and F. M. Lewis (ed.). *Health behavior and health education: Theory, research, and practice*. (pp. 45–66). San Francisco, CA: John Wiley & Sons,
- Johnson, G.J. ve Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *Journal of Psychology*, 134 (5), 537-555.

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 530-545.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. ve Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Jung, C.G. (2006). *Analitik psikoloji*. (Çev: E. Gürol). İstanbul: Payel Yayınevi.
- Kaçar, G. (2023). *Yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin mesleki yetkinlik ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kalkan, M. ve Epli Koç, H. (2008). Psikolojik doğum sırası bireylerin stresle başa çıkma stratejilerinin yordayıcısı mıdır? *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (30), 45-59.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (8) , 96-117.
- Karahan, A. ve Kav, S. (2018). Hemşirelikte mesleki yetkinlik. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 160-168.
- Karakurt, A. (2009). Performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Türk Havacılık sektöründe bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karalar, R., Barış, G. ve Velioğlu, M. (2006), *Tüketici davranışları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. E. (2007). Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1), 109-120.
- Karancı, A.N., Dirik, G. ve Yorulmaz, O. (2007). Eysenck Kişilik anketi - Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formunun (EKA-GGK) Türkiye’de geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18 (3), 254-261.

- Karataş, Z. ve Yavuzer, Y. (2020). *Psikolojik danışma ve psikoterapi kuramları örnek uygulamalarla temel ve güncel kuramlar* (3. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Karşlı, H. O. (2018). *Kişilik özellikleri ve girişimcilik niyeti arasındaki ilişkinin proaktif kişilik boyutu açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, S. K. ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenilirlikte en çok tercih edilen yöntem: cronbach alfa katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (4), 1865-1879.
- Kaşlı, M. (2009). Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. (2015). Kişilik özellikleri, lider- üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 1-12.
- Kaçoğlu, A. M. (1994). *İşletme yönetiminde koordinasyonun önemi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Katzenbach, J. R. ve Smith, D. K (1998). *Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak* (Çev: N. Mualimoğlu). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kavut, S. (2018). Karen horney ve nevrotik kişilik üzerine bir araştırma: Blue Jasmine örneği. *Journal of International Social Research*, 11 (55), 512-524
- Kaya, M. (1997). Ailede anne-baba tutumlarının çocuğun kişilik ve benlik gelişimindeki rolü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9 (9), 193-204.
- Kaya, M. (2020). *Üniversite öğrencilerinde kadercilik eğilimi ile kişiler arası yeterliğin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keczer, G. (2010). Who would propel post-communist universities the challenge of motivation. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(6), 9- 16.
- Keçecioglu, T. (2002). *Takım Kimyası ve Mimarisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Kemery, E.R. ve Stickney, L.T. (2014). A multifaceted approach to teamwork assessment in an undergraduate business program. *Journal of Management Education*, 38 (3), 462-479.

- Kılıç, Ş. (2021). Orta Asya ve Orta Doğu topraklarından çocuk ve ergen temalı filmler: Cengiz'in çocukları ve Kefernahum'un Erikson'un Psikososyal Kuramına göre incelenmesi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11 (2), 930-943.
- Kınık, S. (2007). Kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, A. Ç. ve Ağlargoöz, O. (2013). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 48-65.
- Kline, R.B. (2010) *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kocabacak, A. (2011). *İnsan kaynakları seçme ve yerleştirme süreci açısından kişilik boyutları ile çalışan performansı ilişkisi: İlaç sektöründe psikoteknik boyutta bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kocabaş, İ. ve Gökbaş, M. (2003). Eğitimde takım çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 28 (130), 8-15.
- Koç Üniversitesi (2014). Yetkinlik kılavuzu. [https://my.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/08/F17-IK-P006-01\\_YETKINLIK\\_KILAVUZU\\_0.pdf](https://my.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/08/F17-IK-P006-01_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf) (Erişim tarihi: 11.03.2023).
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçoğlu, M. ve Parlak, Ö. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149-165
- Koster, F., Stokman, F., Hodson, R., and Sanders, K. (2007). Solidarity through networks. The effects of task and informational interdependence on cooperation within teams. *Employee Relations*, 29 (2), 117-137.
- Kök, S.B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Köknel, Ö. (1982). *Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar.

- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. ve Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.
- Krokos, J. K., Baker, D. P., Alonso, A. ve Day, R. (2009). Assessing Team Processes in Complex Environments: Challenges in Transitioning Research to Practice. In Salas, E. Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 383-408). Routledge/Taylor
- Kundak, Z., Taş, H.Ü., Keleş, A. ve Eğicioğlu, H. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelik mesleğinde iş tatmini ve motivasyon. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 16 (1), 1-10.
- Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development. *Management Development Review*, 9 (6), 25-35.
- Kurt, G. D. ve Yıldız, Ç.E. (2020). *Kişilik kuramları: Gerçek yaşamdan kişilik analizi örnekleriyle*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kurucuoğlu, Ü. (2010). *Çok uluslu bir şirkette ülkelere ilişkin yetkinlik algılamaları ve yetkinlik bazlı mülakat etkinliğine ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda takım çalışmasının yenilik (inovasyon) üzerine etkileri. *Kamu-İşDergisi*, 10 (1), 167-182.
- Küçükçivil, B. (2019). Tüketici davranışlarının etkilenmesinde McClelland'ın motivasyon kuramına yönelik bir inceleme. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1 (2), 79-102.
- Lam, S. (1995). Quality management and job satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 72–78.
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jersey: Wiley.
- Larsen, R. ve Buss, D. M. (2017). *Personality psychology: domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill Education, New York.
- Latham, G.P. ve Locke, E.A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 212-247.



- Latham, G.P. ve Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485–516.
- LePine, J.A., Piccolo, R.F., Jackson, C.L., Mathieu, J.E., & Saul, J.R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273-307. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309-336.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behavior*. USA: Mcgraw-Hill, Inc.
- Luthans, F. (2011). *Organization behavior*. USA: The McGraw-Hill Companies.
- Magnavita, J.J. (2016). *Kişilik kuramları*. İstanbul: Psikoterapi Enstitüsü Eğitim Yayınları.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human resource management*. New Age International Publishers.
- Maltby, J., Day, L. ve Macaskill, A. (2010). *Personality, individual differences and intelligence*. Pearson Education.
- Marcano, B. S. (2020). *The role of teamwork competencies, justice perceptions and team leadership on team performance in a multicultural society*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense De Madrid Facultad De Psicología.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. ve Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356–376.
- Markus L.H., Cooper-Thomas H.D. ve Keith N. Allpress (2005), Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*. 34 (2), 118-126.
- Matzler, K. ve Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the myers-briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 57, 17- 40.

- McCrae, R. R., Costa, Jr., P. T. ve Martin, T. A. (2005). The NEO-PI-3: A More Readable Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 84 (3), 261-270.
- McCrae, R.R. (2011). Personality theories for the 21st century. *Teaching of Psychology*, 38 (3), 209-214.
- McMillan, P. (2001). *The performance factor: Unlocking the secrets of teamwork*. Nashville: B & H Books.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ve ilişkisinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 140-159.
- Merter, M. (2016). *Dokuz yüz katlı insan*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Mertler, C.A. ve Vannatta, R.A. (2005) *Advanced and multivariate statistical methods: practical application and interpretation*. Los Angeles: Pyrczak.
- Mete, C. (2006). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Moore, L.L., Grabsch D.K. (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community. *Journal of Leadership Education*, 9 (2), 22-34.
- Mount, M., Ilies, R., ve Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59 (3), 591-622.
- Murray, M.A. ve Atkinson, T. (1981) Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Sciences*, 13, 44-52.
- Murray, P. ve Donegan, K. (2003), Empirical linkages between firm competencies and Organization. *Organisational learnin The Learning*, 10 (1), 51-62
- Naktiyok, A. (2002). Motivasyonel değerler ve iş tatmini: Yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4).
- Nelson, K.W. (2011). *Motivation and personality: An examination of the big fivepersonality trait factors and their relationship with sales performance in a non-cashincentive program*. Doctoral Dissertation. Minnesota: Capella University.

- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (4), 50-79.
- Oğuzhan, Y.S. (2021). Sosyal zeka ile yaşam tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üzerine bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5 (9), 164-175.
- Oktuğ, Z. (2007). *Freud'un kişilik birimleri (id-ego-süperego) ile reklam iletisinin izleyici üstünde yarattığı etkiler arasındaki bağlantı: "Magnum, kalbim Benecol ve Lösev reklamları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okutan, E. (2010). *Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: Bir örnek olay incelemesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olssen, M. (1996). Radical constructivism and its failings: Anti-realism and individualism. *British Journal of Educational Studies*, 44 (3), 275-295.
- Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with co-workers 'behaviour. *Employee Relations*, 22 (1), 88-106.
- Önalın, F.A. (2006). Sosyal yeterlilik, sosyal beceri ve yaratıcı drama. *Yaratıcı Drama Dergisi*, 1 (1), 39-58.
- Ören, D. D. K. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1 (1) , 15-45
- Özarlan, M. (2010). *Örgütlerde iş tatmini ve kişilik tipi ilişkisi: vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özarlan, G. (2022). *Çalışan kişiliği ile iş tatmini ve performans etkinliği üzerine bir sağlık kurumunda araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özaydın, M.M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251-281.
- Özbay, E. M. ve Arslan, H. (2007). Günümüz yönetim anlayışında takım oyununun önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 293-305.
- Özdemir, O., Özdemir, P.G., Kadak, M.T. ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4 (4), 566-589.

- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
- Özgün, M.S. (2007). *Okul psikolojik danışmanlarının kişilik özellikleri ile mesleki yetkinlik beklentileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgüngör, S. ve Kapikiran, N. A. (2011). Erikson'un psikososyal gelişim dönemleri ölçeklerinin türk kültürüne uygunluğunun karşılaştırmalı olarak incelenmesi: Ön bulgular. *Turkish Psychological Counseling & Guidance Journal*, 4 (36), 114-126
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özlu, Ü. (2014). *Değer beklenti kuramına göre satın alma davranışı. Ipohe5 ve Samsung S4 örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özpehlivan, M. (2019). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 43-70.
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Keşilik kavramının örgütler açısından önemi: bir literatür taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Öztekin, A. (2011). İbn Arabî'nin "Âyân-I Sâbite"si ile Jung'un "Arketipler"i üzerine bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 293-303.
- Özyılmaz, Ö. ve Gülbetekin, G. (2018). İlkokul öğretmenlerinin kişilik özellikleri ile mesleki yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 231-246.
- Parker, C. ve Mathews. B.P. (2001). Customer satisfaction: contrasting academie and consumers' interpretations. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 38-44.
- Paunonen, S. V. ve Hong, R. Y. (2015). On the properties of personality traits, *in APA Handbook of personality and social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Peeters, M., Tuijl, H., Rutte, C. G. ve Reymen, I. (2006). Personality and team performance: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 20 (5), 377-396.
- Peters, L.H., O'Connor, E.J. ve Rudolf, C.J. (1980). The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25 (1), 79-96
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172
- Raziq, A., Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Rees, C. (1999). Teamworking and service quality: the limits of employee involvement. *Personel Review*, 28 (6), 455-473.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson, Essex.
- Ross, E. ve Van Willigen, M. (1997). Education and the subjective quality of life. *Journal of Health and Social Behavior*, 38 (3), 275-297.
- Ross, G.F. (1997). Career stress responses among hospitality employees. *Annals of Tourism Research*, 24 (1), 41-51.
- Russo, D. (2016). *Competency measurement model*. European conference on Quality in official statistics (Q2016) Madrid, 31 May-3June 2016.
- Ryckman, R.M. (2007). *Theories of personality*. United States: Thomson Wadsworth.
- Salas, E. ve Rosen, M.A. (2013). Building high reliability teams: progress and some reflections on teamwork training. *BMJ Quality & Safety*, 22(5), 369-379.
- Salas, E., Rosen, M.A., Burke, C.S. ve Goodwin, G.F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: an update of the teamwork competencies. In Salas, E. Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (39-79). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Salas, E., Sims, D. E. ve Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in Teamwork?. *Small Group Research*, 36 (5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Sağlık, G.N. (2021). Psikanalitik kuram ve sosyal hizmet. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 435-455.

- Sarı G.O. (2015). *Bireysel Özelliklerin örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: mülk idare amirleri üzerine bir inceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarı, S. (2011). *Çalışanların kişilik özellikleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiler bankacılık sektörü Antalya Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıtaş, Ö.G.M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12 (12), 527-548.
- Savelsbergh, C.M.J.H., van der Heijden, B.I.J.M. ve Poell, R.F. (2009). The Development and Empirical Validation of a Multidimensional Measurement Instrument for Team Learning Behaviors. *Small Group Research*, 40 (5), 578-607. <https://doi.org/10.1177/1046496409340055>
- Scarnati, J.T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management*, 7 (1/2), 5-10.
- Schneider, B. ve Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of applied psychology*, 60 (3), 318.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S. E. (2009). *Theories of personality*. USA: Cengage Learning.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (2002). *Modern psikoloji tarihi* (Çev. Y. Aslan), İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32 (3), 464-478.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2013). *Theories of personality*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Seçilmiş, E. (2010). *Sanal organizasyon çalışanlarının yetkinlikleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shapiro, B.L. (1988). *What children bring to light: towards understanding what the primary school science learner is trying to*. London: Falmer Press.
- Shaver, P. R. ve Mikulincer, M. (2012). *Attachment theory, in Handbook of Theories of social Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd),

- Shavelson, R.J. (2010). On the measurement of competency. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 2 (1), 41–63.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2011). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri: (5FKE)*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi. <https://toad.halileksi.net/olcek/bes-faktor-kisilik-envanteri-5fke/> (Erişim tarihi: 12.02.2023).
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili hizmet sektöründe yapılan bir araştırma: Kilis ili kamu ve özel banka personeli örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 45-63.
- Spencer, L.M. ve Spencer, S.M. (1993). *Competence at work models for superior performance*. John Wiley and Sons Inc, United States Of America.
- Steven E., Lanny A., Kenneth S. ve Manuel A. M.(2001). Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842-856.
- Strom, P.S. ve Strom, R.D. (2011). Teamwork skills assessment for cooperative learning. *Educational Research and Evaluation*, 17 (4), 233-251.
- Stum, D. (2001). Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29, 4-9.
- Suiçmez, T.U. (2017). Sınırdurum kişilik organizasyonunun ve depresif semptomların Sullivan'ın kişilerarası teori'si açısından yorumlanması: Terapistin katılımcı gözlemci rolü. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 4 (2), 1-9.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. ve Futrell, D. (1990). Work Teams. *American Psychologist*, 45 (2), 120-133.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, M. (2019). Kültür aktarımında toplumsal cinsiyetin rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6 (11), 233-249.
- Şimşek, Ö. (2006). İnsan dinamiği kişilik özelliklerinin incelenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Taayıldız, E. (2017). Kişilik kuramları ile sanat kuramları arasındaki bağ. *Kesit Akademi Dergisi*, 8, 27-36.
- Tağ, M.N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: Beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (3), 858-888.
- Tak, B., Sayılar, Y. ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- Tang, T. L. P. ve Talpade, M. (1999). Sex differences in satisfaction with pay and co-workers: Faculty and staff at a public institution of higher education. *Public Personnel Management*, 28(3), 345–349.
- Tatar, A. (2017). Büyük beş-50 kişilik testinin türkçeye çevirisi ve beş faktör kişilik envanteri kısa formu ile karşılaştırılması. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18 (1), 1-20.
- Tatlıhoğlu, K. (2013). Beş faktör kişilik kuramı bağlamında kişilik kavramına genel bir bakış. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 3 (6), 128-146.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (7), 1559-1566
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8 (2), 104-127.
- Thirulogasundaram, V.P. ve Sahu, P.C. (2014). Job satisfaction and absenteeism interface in corporate sector-A study. *IOSR Journal Of Humanities and Social Science*, 19 (3), 64-68.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldız otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.
- Tomey, A. M. (1994). *Nursing theorist and their Works*. St. Louis, MO: Mosby.



- Topçu, F. (2017). *Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinde beş faktör kişilik özelliklerinin yordayıcı etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Totan, T., Aysan, F. ve Bektaş, M. (2010). Öğretmen adaylarının mizaç karakter ve kimlik özellikleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 19-44.
- Tozlu, A. (2022). Kamu yönetiminde kariyer uzmanı personelin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti. *Mavi Atlas*, 10 (1), 120-150
- Türk Dil Kurumu Online Sözlük (2023). *Takım Nedir?*. Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 01.06.2023
- Türk, M. E. ve Bilici, M. (2021). Psikanalitik ve psikodinamik perspektiften din ve maneviyat. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (18), 22- 34.
- Türkçapar, M. H. ve Sargın, A. E. (2012). Bilişsel davranışçı psikoterapiler: Tarihçe ve gelişim. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 7-14.
- Udechukwu, I.I. (2009). Correctional officer turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38 (2), 69-82.
- Udin, U. ve Yuniawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (9), 781-790.
- Ugboro, I.O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: An empirical study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), 247-272.
- Uğurlu, Y.S. (2022). Persona (Maske) arketipi açısından Orhan Kemal'in Murtaza romanı. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 1313-1319.
- Uluçınar Türkel, A. (1992). *İşletme yöneticilerini davranışlarına yön veren hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranış arasındaki ilişkiler ve uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları.

- Uslu, A. (2021). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB 1 bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bingöl: Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, S. (2020). Yaşlılarda, kadınlarda ve adölesanlarda kişilik algısı değişimi ve nedenleri. *İnsan ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 431-449.
- Ülker, D. (2023). *Çatışma yönetiminin iş tatminine etkisi: muhasebe sektöründe bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, Ö. F. (2013). Temel yetkinliklerin algılanmasına ilişkin bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 51-65.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlü, S. (2001). *Sosyal psikoloji*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 43-56.
- Ünsever, M. O. ve Çetinkaya, F. F. (2021), Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisi: Kırşehir ilindeki kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2653-2677.
- Vanden Bos, G. R. (2007). *APA dictionary of psychology*. American Psychological Association.
- Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., ve Billsberry, J. (2023). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 44, 376–398.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model”, *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 439-440.
- Ware, B. L. ve Linkugel, W. A. (1982). The rhetorical persona: Marcus Garvey as black Moses. *Communications Monographs*, 49 (1), 50-62.
- Warr, P. (1999). *Well-being and the workplace*. New York, NY, USA.

- Weldon, E. ve Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307-328.
- Whitworth, B. S. (2008). Is there a relationship between personality type and preferred conflict-handling styles? An exploratory study of registered nurses in southern Mississippi. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 921-932.
- Yalçın, H.M. (2010). Otel çalışanlarının mesleki ve kişisel özellikleri uyumunun kariyer hedefleri üzerine etkisi: İstanbul'da bir alan araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yapar, A. (2009). *Takım çalışmasında başarıyı etkileyen unsurlar üzerine nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcı, M. (2014). Değerler ve toplumsal yapıda sosyal değerlerin yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24 (1), 209-223.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2), 196-211.
- Yerlisu, T. ve Çelenk, B. (2008). Liglerde görev yapan voleybol antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 87-93.
- Yeşilyaprak, B. (1993). Kişilik gelişiminde ailesel faktörlerin etkisine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 3(3), 3-16.
- Yıldırım, O. ve Kumcağız, H. (2022). Psikodinamik yaklaşıma göre insan davranışının incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40, 103-132.
- Yıldız, S. (2001). *Kişilik ve meslek seçimi arasındaki ilişki ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldızoğlu, H. (2013). Okul yöneticilerinin beş faktör kişilik özellikleriyle çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 295-310.
- Yılmaz, F. B. (2018). Carl Gustav Jung'un arketipleri bağlamında "Persil, Magnum ve Eti Canga" reklam filmlerinin çözümlemeleri. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 98-114.

- Yılmaz, A. (2011). Takım esaslı performans ölçme sistemlerinin uygulanmasında etkili olan faktörlerin tespitine yönelik bir inceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 114-124.
- Yüksel, M. M. (2004). İşe alım süreci ve aday yetkinliklerinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2016). Bireysel mutluluk ve işkoliklik ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 95-112.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2008). Takım yönetimi ve takım etkinliğini belirleyen faktörler: savunma sanayinde ar-ge yapan takımlar üzerinde bir saha araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 266-279.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik* (2. baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Zincirkıran, M., Çelik, G.M., Ceylan, A.K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52 (600), 59-71.

## EKLER

### EK 1- Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora programında yapılan tezin bir parçasıdır. Çalışmada; kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı ilişkisi araştırılmaktadır. Anketimize katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. İstedığınız zaman araştırmaya katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm katılımcıların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, katılımcılardan ad, soyad, iletişim bilgileri istenmemektedir.

Çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Çağrı DURMAZ (Yüksek Lisans Öğrencisi)  
Prof. Dr. Tamer Bolat (Tez Danışmanı)

#### BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız:

Seçiniz (Dropdown soru tipi yaş (66 ve üstü, 65.....18, 18 yaş altı) (18 yaş altı olanlar için araştırma sonlandırılır)

Cinsiyetiniz:

- Kadın
- Erkek
- Söylememeyi tercih ederim

Eğitim durumunuz:

- Okuryazar değil
- Okuryazar
- İlkokul mezunu
- İlköğretim/Ortaokul mezunu
- Lise veya dengi okul mezunu
- Üniversite/Yüksekokul mezunu
- Master/Yüksek lisans mezunu
- Doktora mezunu

Medeni durumunuz:

- Bekâr
- Evli
- Söylememeyi tercih ederim

Çalışma durumunuz:

- Kamu sektörü çalışanı
- Özel sektör çalışanı
- Yevmiyeli (gündelik) çalışan
- Esnaf
- Tüccar/İş insanı
- Serbest meslek sahibi (Avukat vb.)
- Çiftçi, ziraatçı, hayvancılıkla uğraşan
- Emekli
- Ev kadını
- Öğrenci
- İşsiz
- Çalışamaz halde
- Diğer
- Sektörünüz:
- Ağırlama ve Turizm
- Beşeri Hizmetler
- Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik

Bilişim  
Eğitim ve Öğretim  
Finans  
Hukuk, Kamu Güvenliği, Ceza İnfaz ve Güvenlik  
İmalat  
İşletme Yönetimi  
Kamu Yönetimi  
Mimarlık ve Yapı  
Pazarlama  
Sağlık Bilimleri  
Sanat, Ses/Görüntü Teknolojisi ve İletişim  
Tarım, Gıda ve Doğal Kaynaklar  
Ulaştırma, Dağıtım ve Lojistik  
Diğer

**BÖLÜM 2: Beş Faktör Kişilik Özellikleri**

<b>Kendinizi nasıl tanımlarsınız?</b>	<b>Hiç Uygun Değil</b>	<b>Uygun Değil</b>	<b>Orta / Kararsız</b>	<b>Biraz Uygun</b>	<b>Çok Uygun</b>
<b>Her bir ifadenin size ne kadar uygun olduğunu ifadenin yanındaki cevaplardan uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Kendinizi, gelecekte, olmak istediğiniz gibi değil, şu an nasıl görüyorsanız o şekilde tanımlayın.</b>					
1. Toplantıların gözdesiyimdir.					
2. Başkalarına pek ilgi duymam.					
3. Her zaman hazırlıklıyım.					
4. Kolayca kendimi baskı altında hissederim.					
5. Kelime hazinem zengindir.					
6. Çok konuşmam.					
7. İnsanlarla ilgilenirim.					
8. Kişisel eşyalarımı etrafta bırakırım.					
9. Genelde rahatımdır.					
10. Soyut fikirleri kavramakta zorlanırım.					
11. İnsanların arasında kendimi rahat hissederim.					
12. İnsanlara hakaret ederim.					
13. Detaylara dikkat ederim.					
14. Her şeye endişelenirim.					
15. Olayları zihnimde canlandırırım.					
16. Arka planda kalmayı tercih ederim.					
17. Başkalarının duygularını anlayıp paylaşıyorum.					
18. İşleri karmakarışık yaparım.					
19. Nadiren kendimi keyifsiz hissederim.					
20. Soyut fikirlerle ilgilenmem.					
21. Konuşmayı genelde ben başlatırım.					
22. Başka insanların problemleriyle ilgilenmem.					
23. İşleri hemen hallederim.					
24. Kolayca huzursuz olurum.					
25. Mükemmel fikirlerim vardır.					
26. Söyleyecek çok şeyim yoktur.					
27. Yumuşak kalpliyim.					
28. Genellikle eşyaları yerlerine koymayı unuturum.					
29. Morali çabuk bozulur.					
30. Hayal gücüm kuvvetli değildir.					
31. Toplantılarda değişik insanlarla konuşabilirim.					
32. Aslında başkalarıyla pek ilgilenmem.					
33. Düzeni severim.					
34. Ruh halim çok sık değişir.					
35. Olayları anlamada hızlıyım.					
36. Dikkat kendi üzerime çekmekten hoşlanmam.					
37. Başkalarına zaman ayırırım.					
38. Görevlerimden kaçırım.					
39. Ruhsal dengem sık değişir.					
40. Zor kelimeler kullanırım.					
41. İlgi odağı olmaktan rahatsızlık duymam.					
42. Başkalarının duygularını hissederim.					
43. Bir plan takip ederim.					
44. Çabuk rahatsız olurum.					
45. Olaylar üzerinde düşünerek vakit geçiririm.					
46. Yabancıların arasında genelde sessizimdir.					
47. İnsanları rahatlatırım.					
48. İşimde titizimdir.					
49. Çoğu zaman kendimi keyifsiz hissederim.					
50. Fikirlerle doluyumdur.					

## BÖLÜM 2: YETKİNLİKLER

Kendinizi nasıl tanımlarsınız?	Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Orta / Kararsız	Biraz Uygun	Çok Uygun
<b>Her bir ifadenin size ne kadar uygun olduğunu ifadenin yanındaki cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz. Kendinizi, gelecekte, olmak istediğiniz gibi değil, şu an nasıl görüyorsanız o şekilde tanımlayın.</b>					
KÖY1. Takımın karar alma yeteneğine ilişkin olumlu görüşlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
KÖY2. Takımın hedeflerine ulaşma yeteneğine ilişkin olumlu düşüncelerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
KÖY3. Takım arkadaşlarımla birbirlerini motive etme yeteneklerine ilişkin olumlu düşüncelerimi onlarla paylaşıyorum.					
ÖO1. İş arkadaşlarıma performansları hakkında geri bildirim veririm.					
ÖO2. Takımımızın dışından da geri bildirim beklerim.					
ÖO3. Performansım hakkında iş arkadaşlarımdan geri bildirim almak isterim.					
PK1. Geçmiş performansımdan öğrendiklerimi bütünlüştürebilirim.					
PK2. İstenen sonuçların saptanmasında işbirliği yaparım.					
PK3. İşlerin nasıl yürütüldüğünü gözden geçiririm.					
Pİ1. Eşgüdümlü çalışabilmek için işbirliğine giderim.					
Pİ2. Rollerin ve sorumlulukların dağıtımında işbirliği yaparım.					
Pİ3. İş arkadaşlarımla işlerinin kapsamını tam olarak bilirim.					
Pİ4. Takım arkadaşlarımla hata yaptığımda bunu fark ederim.					
DD1. Bir takım üyesi üstün performans sergilediğinde bunu fark ederim.					
DD2. İş arkadaşlarımla istemesine gerek kalmadan onlara yardım ederim.					
DD3. Kendi işlerimi tamamlayamadığımda iş arkadaşlarımdan yardım isterim.					
KGH1. Görevlerin yeniden dağıtılmasında işbirliği yaparım.					
KGH2. Hepimiz için ortak hedefler belirlemek için iş arkadaşlarımla konuşurum.					
KGH3. Takım arkadaşlarımla hedeflerimizi yerine getirmek için kaynaklarımızı nasıl kullanacağımız konusunda bilgi alışverişi yaparım.					
PC1. Açık, net ve zorlayıcı hedefler belirlemeye yardımcı olurum.					
PC2. Bir görevi tamamlarken, sorun yaratabilecek yönlerini iyi ortaya koyarım.					
PC3. Bir görevi tamamlarken, sorunların çözümünde takımın karşılıklı bir anlayışa ulaşmasında yardımcı olurum.					
ÇY1. Görevlerin yapısında mevcut var olan sorunlara çözümler sunarım.					
ÇY2. Takımımızda ortaya çıkan çatışmalarına, tüm iş arkadaşlarımla için karşılıklı yarar sağlayan çözümler ararım.					
ÇY3. Takımımızdaki çatışmaları çözmek için uygun stratejileri uygulamalarında iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
İ1. Takımımızdaki çatışmalar hakkında iş arkadaşlarımla açıkça konuşurum.					
İ2. Anlattıklarımın anlaşıldığımdan emin olurum.					
İ3. Aynı şeyi anladığımızdan emin olmak için tüm bilgileri iş arkadaşlarımla gözden geçiririm.					
İ4. Olası tüm bilgi kaynaklarını araştırırım.					
İ5. Soru sorulmasına gerek kalmadan ilgili bilgileri veririm.					

- KÖY : Kolektif Özyeterlilik  
 ÖO : Öğrenme Oryantasyonu  
 PK : Planlama ve Kordinasyon  
 Pİ : Performans İzleme  
 DD : Destekleyici Davranış  
 KGH : Kurumsal Grup Hedefleri  
 PC : Problem Çözme  
 ÇY : Çatışma Yönetimi  
 İ : İletişim



#### BÖLÜM 4: İş Tatmini

<b>İşinizden tatmin olma düzeyinizi nasıl tanımlarsınız?</b> <b>Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. İşimi severek yaparım.					
2. Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
3. Mevcut işimden memnunum.					
4. İşimi keyifli buluyorum.					
5. İş yerinde zaman iyi geçiyor.					

## EK 2- Ölçek İzinleri

< 390 7 İleti Ölçek kullanım izni hk. ^ v

← AT Arkun Tatar Pazartesi  
Kime: ÇAĞRI DURMAZ > 

Sayın Çağrı Durmaz,

"Büyük Beş-50 Kişilik Testi" Türkçe formunu "Kişilik Özellikleri, Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi" isimli çalışmanızda kullanabilirsiniz. Dosya ektedir.

İyi çalışmalar,

Doç. Dr. Arkun Tatar

17 Nisan 2023 Pazartesi 13:21:41 GMT+3 tarihinde, ÇAĞRI DURMAZ <[durmazcagri@outlook.com](mailto:durmazcagri@outlook.com)>şunu yazdı:

Balikesir Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. İzniniz olursa, "Kişilik Özellikleri, Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi " adlı çalışmamda, "Büyük Beş-50 Kişilik Testinin Türkçeye çevirisi ve Beş Faktör Kişilik Envanteri Kısa Formu ile karşılaştırılması" adlı çalışmanızdaki Büyük Beş Kişilik Testi-50 Türkçe Formu kullanmak istiyorum. Saygılarımla.

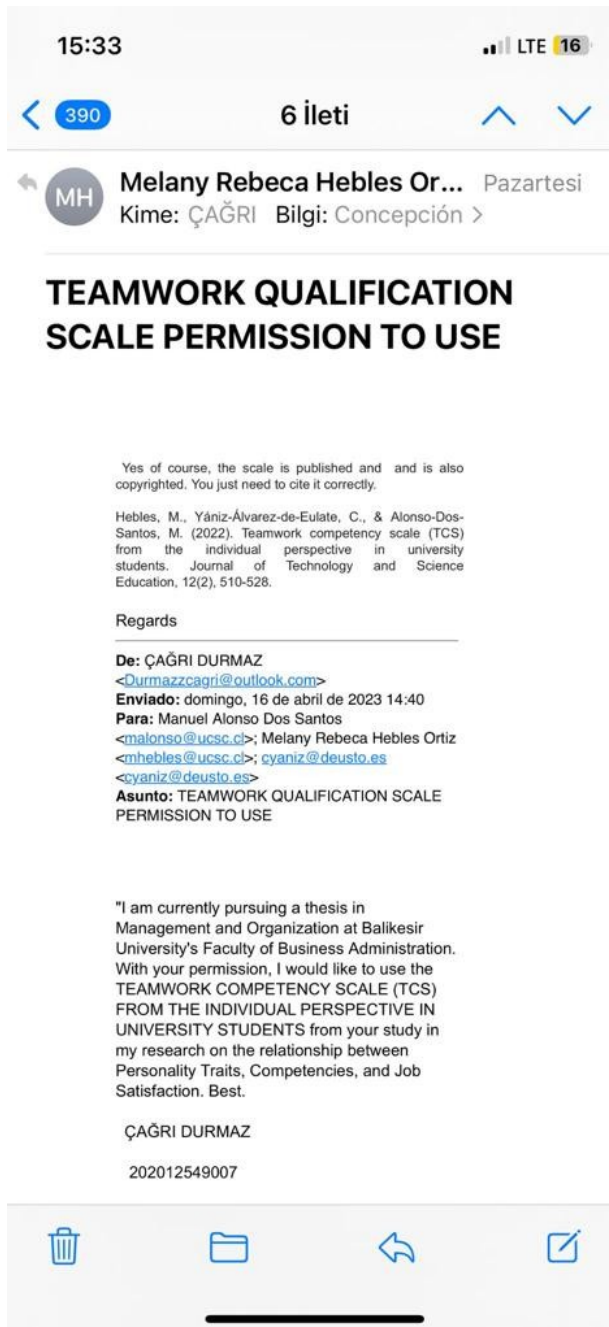
Çağrı Durmaz

202012549007

iPhone'umdan gönderildi



BB-50Tr2.doc  
140 KB



15:34

LTE 16

< 390

3 ileti



**ÇAĞRI DURMAZ**  
Kime: M. Fatih Çömlekçi >

9.04.2023

## Ynt: İş Tatmini Ölçeğinin Kullanım İzni Hk.

Desteğiniz için teşekkür ederim.  
iyi çalışmalar dilerim.  
Merhaba,

Elbette kullanabilirsiniz. Tezinizde başarılar dilerim.

Mehmet Fatih Çömlekçi

---

**From:** ÇAĞRI DURMAZ  
<[Durmazzcagri@outlook.com](mailto:Durmazzcagri@outlook.com)>  
**Sent:** Sunday, April 9, 2023 10:21:39 PM  
**To:** Oğuz BAŞOL; M. Fatih Çömlekçi  
**Subject:** İş Tatmini Ölçeğinin Kullanım İzni Hk.

Balıkesir Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. İzniniz olursa, "Kişilik Özellikleri, Yetkinlikler ve İş Tatmini İlişkisi " adlı çalışmamda, "İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİNİN UYARLANMASI: GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI " adlı çalışmanızdaki İş Tatmini Ölçeğini kullanmak istiyorum. Saygılarımla.

Çağrı Durmaz

202012549007



