

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

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HİYERARŞİK YAPISI YÜKSEK BİR
KURUMDA UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Engin BOZKAYA

Balıkesir - 2013

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

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: HİYERARŞİK YAPISI YÜKSEK BİR
KURUMDA UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Engin BOZKAYA

**Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Recep KILIÇ**

Balıkesir - 2013

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201112507002 numaralı Engin BOZKAYA'nın hazırladığı "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama." konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAHI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 13/06/2013 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan

PROF. DR. ERDOĞAN KOCU 

Üye


Doç. Dr. Sedat Azaklı 

Üye (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Recep KILIC 

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

27.06/2013
Doç. Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI
Enstitü Müdürü 

ÖN SÖZ

Kişiliği bir yap-boza benzetecek olursak, bu yap-bozun ilk parçası insanın doğumuyla birlikte getirdiği genetik özelliklerle yerine konmuş olacaktır ve her insan yaşamı boyunca bu yap-bozun bilinmeyen parçalarını yerlerine koyarak bir resim ortaya koyacaktır. Tamamlanması ilk önce hızlı, daha sonra da yavaşlayarak devam edecek ve insanın son nefesine kadar sürecek bu resim; bir kar tanesi, parmak izi, göz retinası gibi her insanda farklı bir görünüm sergileyecektir. Bu yüzden kişiliğin sınırlarını çizmek, sınıflandırmak, kişiliği belli kalıplar içerisinde tanımlamak belki de imkansızdır. Bu nedenle de bilimsel olarak yaklaşık yüz elli yıldır incelenmekte olan kişilik kavramını açıklama çabaları “yaklaşım/teori” olarak adlandırılmaktadır. Her örgütün/işletmenin vazgeçilmez bir fonksiyonu olan insanın sahip olduğu bu farklı resim/kişilik örgütsel yaşam içerisinde üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri için zorunlu bir faktör olmamakla birlikte örgütsel başarının bir fonksiyonu olan örgütsel bağlılık son 60-70 yıldır bilimsel olarak üzerinde durulan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık kısaca; işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın derecesini/şiddetini ifade etmektedir. Bu bağın kurulma şekli her örgütte farklılık göstereceği gibi her insan için de farklılık gösterecektir. Yukarıda ifade edilen şekliyle her insanın sahip olduğu “eşsiz” kişilik, bağlılığın kurulmasını kompleks bir yapıya sokmaktadır.

Bu çerçevede, araştırmanın amacı; hiyerarşik yapısı yüksek olan, çalışma hayatı ve kültürü özel sektörden farklı olan bir kamu kurumunda çalışan işgörenlerin kompleks bir yapı olan kişilikleri ile başarılı bir örgüt olmanın fonksiyonu olarak değerlendirilebilecek örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve bu ilişkinin açıklanmasında katkısı olabileceği düşünülen demografik özellikler ile kişilik ve bağlılık arasındaki münasebetin ortaya konulması amacıyla görgül bir çalışma gerçekleştirmektir.

Bu düşünceler ile başladığım yüksek lisans tezimde, titizliği, öğrencisine verdiği değer, mesai mefhumu gözetmeksizin yardım ve desteğini esirgemeyen, yüksek lisans danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Recep KILIÇ’a; tezimin başlangıcında bana verdiği bilgiler ve tavsiyeler ile bakış açımı zenginleştiren Sayın Prof.Dr. Erdoğan KOÇ’a ve yüksek lisans eğitimim müddetince engin bilgilerini öğrencilerinden esirgemeyen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca yüksek lisans eğitimine başladığım ilk günden itibaren gerek idari gerekse de manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, çalıştığım kurumdaki müdürüm Sayın Ersan VARYEMEZ'e; bu çalışmanın uygulama kısmında bana büyük destek sağlayan çalışma arkadaşım Sayın Murat KARAKAYA'ya ve tabiki desteğini kelimelerle ifade etmenin imkansız olduğu biricik eşim Tuğça AKGÖZ BOZKAYA'ya şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum.

Engin BOZKAYA

ÖZET

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: HİYERARŞİK YAPISI YÜKSEK BİR KURUMDA UYGULAMA

BOZKAYA, Engin

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Recep KILIÇ

2013, 132 Sayfa

Bu araştırma; hiyerarşik yapısı yüksek, çalışma hayatı ve kültürü özel sektörden farklı bir kamu kurumunda çalışan işgörenlerin kompleks bir yapı olan, bireyleri birbirinden ayıran eşsizlik arz eden kişilikleri ile başarılı bir örgüt olmanın fonksiyonu olarak değerlendirilebilecek, işgörenlerin örgüte bağlanmalarının şiddetini/derecesini ifade eden örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Amaç doğrultusunda; Balıkesir ili kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun çalışanına anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankette kişilik özellikleri ile ilgili soruların hazırlanmasında Demir (2012:194), örgütsel bağlılık ile ilgili soruların hazırlanmasında Dilek (2005:171)'in çalışmalarından yararlanılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişkinin belirlenmesinde regresyon analizinden, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılıkların ortaya konulması amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U analizlerinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerin dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve deneyime açıklık gibi kişilik özelliklerinin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği; duygusal denge kişilik özelliğinin devam bağlılığını olumlu yönde etkilediği; dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları, Kişilik, Kişilik Yaklaşımları.

ABSTRACT

EXAMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN PERSONALITY TRAITS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES: AN EMPIRICAL STUDY IN THE HIGH HIERARCHICAL ORGANIZATION

BOZKAYA, Engin

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Yrd.Doç.Dr. Recep KILIÇ

2013, 132 pages

This study aims to find out the relationship between employee's personality that is complex structure, unique and separates individuals and organizational commitment that is evaluated as a function of being a successful organization, the employees form attachments organization severity/degree carried out to demonstrate in the high hierarchical public institution in which working life and culture is different than the private sector. From this purpose; the research was applied on the public institution employees that active in the public institution in Balikesir. In preparation for the survey it has been get assistance from Demir (2012:194) and Dilek (2005:171)'s researches for prepearing questions about organizational commitment and personality. The data were analyzed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 17.0. in order to determine the relationship between personality traits and organizational commitment of the participants it is benefited from the regression analysis beside this demographic characteristics and organizational commitment of employees difference is revealed by the Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U analysis. Results indicated that extraversion, agreeableness, conscientiousness and openness to experience were significantly related to affective commitment, neuroticism was significantly related to continuance commitment and also extraversion, conscientiousness and openness to experience were all significantly related to normative commitment.

Key Words: Organizational Commitment, Organizational Commitment Approaches, Personality, Personality Approaches.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar.....	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	5
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. Kişilik Kavramı	5
2.1.1.1 Kişilik Özellikleri.....	7
2.1.1.2 Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	9
2.1.1.2.1. Biyolojik Faktörler.....	9
2.1.1.2.2. Kültürel Faktörler.....	10
2.1.1.2.3. Ailevi/Sosyal Faktörler.....	11
2.1.1.2.4. Durumsal Faktörler.....	11
2.1.1.3. Başlıca Kişilik Kuramları	12
2.1.1.3.1. Psikoanalitik Yaklaşım	12
2.1.1.3.2. Neo Analitik Yaklaşım	13
2.1.1.3.3. Özellik Yaklaşımı	14
2.1.1.3.4. Hümanist Yaklaşım	15
2.1.1.3.5. Sosyal-Bilişsel Yaklaşım	15
2.1.1.3.6. Davranışsal Yaklaşımı	16
2.1.1.4. Kişilik Ölçüm Teknikleri.....	17
2.1.1.5. Kişilik Envanterleri.....	18
2.1.1.5.1. Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri.....	19

2.1.1.5.2. Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri	21
2.1.1.5.3. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI).....	27
2.1.1.5.4. Mesleki Kişilik Envanteri.....	29
2.1.1.5.5. Myers-Briggs Kişilik Envanteri (MBTI)	29
2.1.1.5.6. Hacettepe Kişilik Envanteri.....	31
2.1.1.5.7. Hogan Kişilik Envanteri	31
2.1.1.6. Kişilik ve Çalışma Hayatı Arasındaki İlişki.....	33
2.1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı	36
2.1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	39
2.1.2.1.1. Kişisel Faktörler	40
2.1.2.1.2. Örgütsel/Yönetimsel Faktörler.....	40
2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	46
2.1.2.2.1. Tutumsal Bağlılık	47
2.1.2.2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	47
2.1.2.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	48
2.1.2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı.....	49
2.1.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	50
2.1.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	51
2.1.2.2.1.6. Mowday'in Yaklaşımı	53
2.1.2.2.1.7. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	54
2.1.2.2.2. Davranışsal Bağlılık	54
2.1.2.2.2.1. Salancik'in Yaklaşımı.....	55
2.1.2.2.2.2. Becker'in Yaklaşımı	56
2.1.2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	57
2.2. Kişilik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve İlgili Araştırmalar	59
3. YÖNTEM	68
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	68
3.2. Evren ve Örneklem.....	70
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	70
3.4. Verilerin Analizi.....	71
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	73
4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	73
4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	76
4.3. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	81
4.1.1. Dışadönüklük Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları.....	82

4.1.2. Yumuşak Başlılık Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları.....	84
4.1.3. Sorumluluk Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları	87
4.1.4. Duygusal Denge Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları.....	89
4.1.5. Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları.....	92
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	116

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.Neo Analitik Yaklaşımın Savunucuları ve Anahtar Unsurları.....	13
Çizelge 2.Cattell'in 16 Kişilik Ölçeği.....	20
Çizelge 3.Kişilik Boyutlarının Nitelendiricileri.....	22
Çizelge 4.Beş Faktör Modelinin Belirleyici Boyutları.....	23
Çizelge 5.Dışadönük Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri.....	24
Çizelge 6.Yumuşak Başlılık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri.....	24
Çizelge 7.Sorumluluk Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri.....	25
Çizelge 8.Duygusal Denge Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri.....	26
Çizelge 9.Gelişime Açıklık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri.....	26
Çizelge 10.Hogan Kişilik Envanteri'ndeki Temel Faktörler.....	32
Çizelge 11.Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n:216).....	74
Çizelge 12.Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n:216).....	75
Çizelge 13.İşgörenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
Çizelge 14.İşgörenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
Çizelge 15.İşgörenlerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı.....	77
Çizelge 16.İşgörenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	77
Çizelge 17.İşgörenlerin Görev Değişkenine Göre Dağılımı.....	77
Çizelge 18.İşgörenlerin Meslekteki Yıl Değişkenine Göre Dağılımı.....	78
Çizelge 19.İşgörenlerin İş Yerindeki Yıl Değişkenine Göre Dağılımı.....	78
Çizelge 20.İşgörenlerin Kadrodaki Yıl Değişkenine Göre Dağılımı.....	78
Çizelge 21.İşgörelere Bağlı Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılım.....	79
Çizelge 22.Demografik Özellikler ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi.....	79
Çizelge 23.Dışadönüklük ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	82
Çizelge 24.Dışadönüklük ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	83
Çizelge 25.Dışadönüklük ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	84

Çizelge 26.	Yumuşak Başlılık ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	85
Çizelge 27.	Yumuşak Başlılık ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	85
Çizelge 28.	Yumuşak Başlılık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	86
Çizelge 29.	Sorumluluk ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	87
Çizelge 30.	Sorumluluk ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	88
Çizelge 31.	Sorumluluk ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	88
Çizelge 32.	Duygusal Denge ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	89
Çizelge 33.	Duygusal Denge ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	90
Çizelge 34.	Duygusal Denge ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	91
Çizelge 35.	Duygusal Denge ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	92
Çizelge 36.	Deneyime Açıklık ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	92
Çizelge 37.	Deneyime Açıklık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	93
Çizelge 38.	Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.Araştırma Modeli-1.....	68
Şekil 2.Araştırma Modeli-2.....	82

KISALTMALAR LİSTESİ

MMPI	: Minnesota Multiphasic Personality Inventory
MBTI	: Myers-Briggs Typical Inventory
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
DDN	: Dışadönüklük
YUB	: Yumuşak Başlılık
SOR	: Sorumluluk
DYD	: Duygusal Denge
DEA	: Deneyime Açıklık
DUB	: Duygusal Bağlılık
NOB	: Normatif Bağlılık

1. GİRİŞ

Bu bölümünde, araştırmanın problemi tartışılarak; amaçları, önemi ve sınırlılıkları ortaya konulacak, önemli kavramlar ve terimler işlevsel olarak açıklanacaktır. Aşağıda bu alt bölümler ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır:

1.1. Problem

Kişilik, bir insanın davranış ve eylemlerini şekillendiren unsurların kendine özgü durumudur. Sürekli olarak dışarıdan ve içeriden gelen uyarıcıların etkisiyle kişilik, insanın psikolojik, biyolojik, kalıtsal ve edinilmiş tüm özelliklerini, duygularını, arzularını, güdülerini, isteklerini, ve sergilediği davranışlarını kapsar (Yelboğa, 2006:198). Kişilik belli bir temelde ve belli bir süreç içerisinde oluşmaktadır. Bu oluşumun aktörleri olarak bireylerin doğuştan getirdikleri *biyolojik*; içinde yaşadıkları, hükmü altında buldukları çoğunlukla yazılı olmayan değerler olan *kültürel*; bireyin etkileşim içerisinde olduğu en yakın çevresi olan *ailevi/sosyal*; ve yaşam içinde sahip olduğu statü (patron, işçi, yönetici vb.)lerden kaynaklı *durumsal* faktörel olarak saymak mümkündür. Bilimsel alanda yaklaşık olarak yüz elli yıldır araştırılmakta olan kişilik ile ilgili birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Kişiliği id, ego ve süper ego arasındaki bir çatışmanın sonucu olarak değerlendiren Freud'un *Psikoanalitik Yaklaşımı*; Freud'un kişiliği açıklamada anahtar kavram olarak gördüğü cinsellik yerine kendi anahtar kavramlarını koyan Adler, Erikson, Fromm, Horney, Jung ve Sullivan gibi araştırmacıların geliştirdiği *Neo-analitik Yaklaşım*; bireyin kişiliğini, temel özelliklerinin bir sentezi olarak gören ve öncülüğünü Allport, Cattell, Eysenck, Norman, Allen ve Meyer gibi araştırmacıların yaptığı *Özellik Yaklaşımı*; kişiliğin anlaşılabilmesi için seçim, değerler, sevgi, yaratıcılık, öz farkındalık, insan potansiyeli gibi kavramların dikkate alınması gerektiğini savunan ve öncülüğünü Murray, Murphy, Kelly, Maslow, Rogers ve May gibi araştırmacıların yaptığı *Hümanist Yaklaşım*; kişiliğin temeline zihinsel süreçler ile algıyı koyan ve öncülüğünü Kelly, Rotter ve Bandura gibi araştırmacıları yaptığı *Sosyal-Bilişsel Yaklaşım*; kişiliği oluşturan temel etmenlerin belirlenebilmesi için bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve davranışlarının dikkatli bir biçimde gözlemlenmesinin gerekliliğini savunan ve öncülüğünü Pavlov ve Skinner'in yaptığı *Davranışsal Yaklaşım* kişilik kavramının anlaşılabilmesi yönünde büyük katkılar yapmıştır. Bu teorik çerçevenin yanında kişiliğin açıklanabilmesine yönelik uygulamalı çalışmalar neticesinde birçok kişilik envanteri ortaya çıkmıştır. Kimi örgüt içindeki kişiyi incelemeye yönelik kimi de klinik testlerde kullanılmak üzere Cattell, Costa ve

McCrae, Hogan, SHL Group, Myers-Briggs gibi araştırmacılar tarafından birçok farklı kişilik ölçüm aracı geliştirilmiştir. Costa ve McCrae tarafından kişiliğin beş temel özelliği bulunduğundan hareket edilerek hazırlanmış “Beş Faktör Kişilik Modeli” son 20 yılda birçok araştırma ile desteklendiği için ön plana çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık; örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır (King, 1996:7). Örgütsel bağlılığın oluşmasında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim vb. gibi *Kişisel Faktörler*'in yanında; statü, maaş, rol çatışması ve rol belirsizliği, yetki düzeyi, iş doyumunu, işe katılım, çalışma motivasyonu, yükselme/terfi fırsatları, çalışma şartları, liderlik, takım çalışması, örgüt kültürü, örgütsel adalet vb. gibi birçok *Örgütsel/Yönetmel Faktörler* de bulunmaktadır. Akademik olarak yaklaşık altmış yıldır araştırma konusu olan örgütsel bağlılığın anlaşılabilirliği için birçok akademisyen tarafından çalışmalar yapılmıştır ve yapılan bu çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılık ile ilgili *Tutumusal ve Davranışsal Bağlılık* yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Tutumsal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlandıkları; davranışsal bağlılık; sosyo-psikolojik perspektif temelinde işgörenlerin geçmişte sergiledikleri davranışlar nedeniyle örgüte bağlandıkları görüşünü savunmaktadır. Etzioni, Kanter, Mowday, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer ile Katz ve Kahn tutumsal bağlılık, Becker ve Salancik davranışsal bağlılık öncüleri arasındadır.

Diğer yandan örgütlerde çalışan işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde hemen hemen tümünün 2000'li yıllarda yapıldığı; büyük bir çoğunluğunun bulguları arasında tutarlılık olduğu; marjinal bir kısmında ise literatüre aykırı bulguların elde edildiği görülmektedir. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda kişilik ölçeği olarak Costa ve McCrae tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli Envanterinin; örgütsel bağlılık ölçeği olarak; Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık envanterinin kullanıldığı görülmektedir. Yapılan bu çalışmalarda özellikle dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık ile duygusal, normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2008:110-111; İbrahimöğlu, 2008:1; Özer, 2011:1; İnanır, 2012:1; Tanrıverdi, 2012:1; Naquin ve Holton, 2002:369; Erdheim vd., 2006:966-967; Cui, 2010:55-59; Watrous-Rodriguez, 2010:106-107; Hackney, 2012:39; Panaccio ve Vandenberghe, 2012:655).

Bu araştırmanın problemini; hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumunda çalışan işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı; kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık konularını ayrıntılı biçimde incelemek ve hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumunda çalışan işgörenler arasındaki kişilik ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılacak araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

- Hiyerarşik yapısı yüksek kurumlarda işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- Hiyerarşik yapısı yüksek kurumlarda işgörenlerin kişilik özellikleri ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Hiyerarşik yapısı yüksek kurumlarda işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Bu araştırma, şu nedenlerden dolayı yapılmaktadır/önemlidir:

- Kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık kavramlarının yazında halen incelenen güncel konular olması;
- Türkiye’de kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen çok az çalışma olması;
- Uluslararası alanda yapılan çalışmalarda, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen çalışmaların özellikle 2010 yılından itibaren artması;
- Çalışmanın hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumunda yapılması ve doğrudan konu ile ilgili bu alanda yapılmış bir çalışmaya rastlanmamasıdır.

Yapılan bu çalışma ile özellikle kamu kurumlarında çalışan işgörenleri kişilik özellikleri ile hangi bağlılık boyutlarının ilişki içerisinde olduğu ortaya konularak, kamu çalışanlarına örgütsel bağlılığın artırılması için nasıl yaklaşılması gerektiği konusunda yazına katkıda bulunulacaktır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak; kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formunun, araştırmaya katılan işgörenler tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül uygulaması ise hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumu ile sınırlıdır. Aynı zamanda bu araştırma, evrenin oldukça geniş bir alana yayılması, zaman ve maliyet tasarrufu, araştırmaya katılım konusunda istekleri ve araştırmanın yapıldığı dönemde de faaliyetlerine devam etmeleri nedeniyle Balıkesir il sınırları içerisindeki bir kamu kurumu ile sınırlı tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

Kişilik: Kişilik, bir insanın davranış ve eylemlerini şekillendiren unsurların kendine özgü durumudur (Yelboğa, 2006:198).

Örgüt: Örgüt, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 2002).

Örgütsel Bağlılık: : Örgütsel bağlılık, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. (Meyer ve Allen, 1991).

Yaklaşım: Toplumbilim yönteminde toplumsal yapının biçimlenişi ve öğeler arasındaki ilişkilere bakış biçimleriyle birbirinden ayrılan ana doğrultulardan her birisidir. (TDK, 2012).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde kişilik ve kişiliğin oluşumunu açıklayan faktörler, yaklaşımlar; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın oluşumunu açıklayan faktörler, yaklaşımlarla ilgili kavramlar incelenmekte ayrıca kişilik ile örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın temel amacına uygun olarak bu çalışmada, kişilik kavramı, kişiliği oluşturan “özellikler” ve “faktörler” üzerinde durulacak olup, daha sonrasında farklı bilim adamları tarafından ortaya konulan “başlıca kişilik kuramları”, devamında ise “kişilik ölçüm teknikleri”, “kişilik envanterleri” “çalışma hayatı ile kişilik arasındaki ilişki”; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen “faktörler” üzerinde durulacak olup, daha sonrasında farklı bilim adamları tarafından ortaya konulan “başlıca örgütsel bağlılık yaklaşımları”, devamında ise “örgütsel bağlılığın sonuçları” ayrıntılı olarak irdelenecektir.

2.1.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) (2012)'na göre “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet” anlamlarına gelmektedir. Türkçe’de kişilik kelimesinin eş/yakın anlamlısı olarak “şahsiyet ve yabanlık” kelimeleri kullanılmakla birlikte, “Bir kimsenin başka birisine gönderdiği meyve, çerez gibi armağan.” anlamında da kullanılmıştır. Kişilik kelimesinin İngilizce karşılığı “personality”, Fransızca karşılığı “personalité”, Almanca karşılığı “Persönlichkeit, Personalität” olarak; Latince karşılığı olan “persona” ise *maske* anlamında kullanılmaktadır. “Persona” ayrıca görünüşün/maskenin arkasındaki şey anlamına da gelmektedir (TDK, 2012).

Başlangıçta psikoloji ile pek bağlantısı olmayan “kişilik” kavramı, yüzyıllar içerisinde geçirdiği evrim neticesinde insan kişiliğinin özünü ifade eden bir kavram haline gelmiş ve psikologlar tarafından da genel kabul görmüş olup, günümüzde psikolojinin önemli disiplinlerinden birisi haline gelmiştir (Berne, 1983:575).

Kişilik konusunda günümüze kadar herkesin kabul ettiği bir tanım bulunmamaktadır. Yüzlerce bilim insanı tarafından yüzlerce farklı tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların çok küçük bir kısmına bakacak olursak; Robert Hogan (1994), kişiliğin birbirinden farklı iki ayrı tanımı olduğunu savunmuştur. Bu

tanımlardan ilki; kişinin diğlerleri tarafından nasıl algılandığı ile yani kişinin “namı” ile ilgilidir. İkincisi ise; kişinin kendini nasıl algıladığı yani kişinin kendisini (kimliğini) nasıl tanımladığı ile ilgilidir (Akt. Kovacs, 2007:7). Cüceloğlu (2003:404) tarafından kişilik “Bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğler bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Başka bir tanıma göre kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Bu tanım, herşeyden önce kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmaktadır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğler bir kısmının farklılığına işaret etmektedir. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin, kısa bir sürede değişmeyip zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur (Eroğlu, 2004:158).

Caprara ve Cervone’ye (2000:355) göre kişilik, bireyin yaşamı boyunca çevresine uyum sağlamasına hizmet eden bir dizi dinamik ve öz-düzenleyici sistemlerden oluşur. Bu içsel sistemler, bireyin bireysel ve toplumsal amaçlara ulaşmasında aracı işlevi gören duygusal, bilişsel ve motivasyonel davranış ve eylemlerine rehberlik eder. Bunlar, farklı durumlarda davranış kalıplarının uyum ve sürekliliğini sağlar ve bir tür bireysel kimlik yaratır, geliştirir ve korurlar.

Kişilik, bir insanın davranış ve eylemlerini şekillendiren unsurların kendine özgü durumudur. Sürekli olarak dışarıdan ve içeriden gelen uyarıcıların etkisiyle kişilik, insanın psikolojik, biyolojik, kalıtsal ve edinilmiş tüm özelliklerini, duygularını, arzularını, güdülerini, isteklerini, ve sergilediği davranışlarını kapsar. Diğler bir ifadeyle, kişiliğin şekillenmesinde bireyin doğuştan kazandığı özellikler ve içinde büyüdüğü çevre (aile, okul, arkadaşlar vb.)nin etkisi büyüktür (Yelboğa, 2006:198).

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen ve yukarıda ifade edilen kişilik tanımlarına ilave olarak aşağıda, psikoloji ve yönetim konusunda fenomen olmuş bilim insanları tarafından yapılan özlü söz niteliğindeki kişilik tanımlarına yer verilmiştir (Aktaranlar; Hiriyyappa, 2009:44; Appannaiah vd, 2010:154):

Freud (1920)’a göre; “Kişilik; id, ego ve süper ego arasındaki kontrolü ele geçirme muharebesinin bir sonucudur.”,

Gordon Allport (1955)’a göre; “Bireysel bir gerçeklik olan kişilik, tüm insanların davranışlarına ve aktivitelerine rehberlik eden ve onları yönlendiren içsel birşeydir.”,

George Kelly (1955)'ye göre; "Kişilik, bireyin kendine has bir yolla hayatına anlam kattığı deneyimlerdir.",

Eric Ericson (1964)'a göre; "Hayat bir dizi psikolojik kriz içerisinde akıp gitmektedir ve kişilik bu krizlerin sonucunun bir fonksiyonudur.",

Carl Rogers (1977)'a göre; "Kişilik, herkesin kendine has olan, örgütlü, daimi/kalıcı olarak algılanan subjektif, deneyimlerin kalbinde/merkezinde yer alan bir varlıktır.",

Robert Hogan (1994)'a göre; "Kişilik, nispeten istikrarlı davranışların bir deseni olarak ifade edilebilir ve bu tutarlı içsel durum, kişinin davranış eğilimlerini açıklar." şeklinde tanımlanmıştır.

Kişilik kelimesinin sözlük anlamı ve terimsel anlamları ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalardan sonra müteakip başlıklarda kişiliği anlayabilmek için; kişiliği oluşturan "özellikler" ve "faktörler" üzerinde durulacak olup, daha sonrasında farklı bilim adamları tarafından ortaya konulan "başlıca kişilik kuramları", devamında ise "kişilik ölçüm teknikleri", "kişilik envanterleri" ve "çalışma hayatı ile kişilik arasındaki ilişki" üzerinde durulacaktır. Böylece kişilik üzerine yapılan açıklamalar sonlandırılacaktır.

2.1.1.1 Kişilik Özellikleri

Kişiliğin tanımından hareketle temel özellikleri belirtmeye çalıştığımızda; kişilik tanımının yapılmasındaki yaklaşımlar ve kişiliğin oluşumunda etken olan hususlar, aynı zamanda kişiliğin bir özelliği olarak ifade edilebilmektedir. Kişilik; insanların ilgileri, tutumları, yetenekleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresine uyumu gibi tüm özellikleri içeren bir bütündür. Bu bütünlük içerisindeki tipik ya da özel davranışlar bireyi diğerlerinden ayırır. Kişilik, bu açıdan da ayırt edici farklılıkları ortaya koyan ve gelecekteki davranışlara ışık tutan değişmez özelliklerdir. Kişilik özellikleri belli koşullarda belirli bir biçimde davranma eğilimi şeklinde de tanımlanmaktadır. Burada ifade edilen kişilik özellikleri: Tutarlı, uzun süreli ve içsel nedenli tipik kişisel niteliklerdir (Saltürk, 2006:80).

Kişilik özellikleri, kişilerin içsel deneyimlerini ve gözlenebilir davranışlarını tanımlamak, sınıflamak ve özetlemektir. Kişilik özellikleri, duruma göre ortaya çıkan duygusal tepkiler ile kişilerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlardır. Kişi etkileşim içerisinde olan bir varlıktır. Sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bir durum karşısında nasıl davranacakları kişinin içinde bulunduğu durum

ve bu durumun ortaya çıkardığı güdüler ile kişilik özelliklerine bağlıdır. Sonuç olarak kişilik tanımlarının ortak noktaları, çeşitli durumlarda tutarlılık göstermeleri, uzun süreli eğilimler olmaları ile içsel nedenlere bağlı olarak değerlendirilmeleridir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004:11-12). Erdoğan (2007:246-247)'a göre kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır:

- Kişilik bazı davranışların toplamı,
- Aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgu,
- Bireysel dengenin bir ürünü,
- Belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşan,
- Davranışlara yön veren ve idare eden bir olgudur.

Eren (2004:84-85) de kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiğini belirtmiştir;

- Doğuştan var olan eğilimler ile sonradan elde edilen eğilimlerin bütünüdür.
- Eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdır. Eğilimlerin bütününden oluşmuştur.
- Kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok tipi içermektedir.
- Kişiler çevresel koşullara göre farklı tutum ve davranış gösterebilir. Bu sosyal uyum kavramı ile ifade edilmektedir.
- Her kişiliğin bir karakteri vardır. Bu karakter, doğuştan kazanılmış vazgeçilemez bir unsurdur.

Kişilik bir bütündür. Bütünlüğü oluşturan ve birbirini tamamlayan çeşitli farklı katmanlardan oluşmuştur. Bu katmanlar şöyle sıralanabilir (Köknel, 1985:24-25);

- Bedensel nitelikler,
- Bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi,
- Kişiliğin oluşup geliştiği ruhsal yapının temelini oluşturan "zeka",
- Yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler,
 - Güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı (Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine mizaç denir),
 - Kişiliğin benliği,
 - Kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları ve hareketleri,
 - Kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter,

- Bireyin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması, kendi varlığını ispatlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünler,
- Birey, kişiliğini oluşturan diğer katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.

2.1.1.2 Kişiliği Oluşturan Faktörler

“Kişiliği oluşturan faktörler nelerdir?” sorusunun cevabını bulmak oldukça zordur. Çünkü kişiliğın oluşmasına etki eden bilişsel ve psikolojik süreçlerin yanı sıra birçok değişken bulunmaktadır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için bütün bu değişkenleri *biyolojik, kültürel, ailevi/sosyal ve durumsal faktörel* başlığı altında incelemek mümkündür (Nair, 2010:136).

2.1.1.2.1. Biyolojik Faktörler

Kişiliğın oluşumuna katkı sağlayan bu grup faktörler, *kalıtımsal, zeka, biyolojik geribildirim ve fiziksel özellik* faktörleri şeklinde sınıflandırılabilir (Nair, 2010:137).

Kalıtımsal faktörler; anne ve babadan kromozomlar aracılığıyla alınan değişmez olarak kabul edilen boy, yüz güzelliği, kas yapısı vb. gibi özelliklerdir. Yapılan araştırmalar bu faktörlerin kişiliğın oluşmasına direk olmasa da dolaylı etkilerinin olduğunu göstermiştir. İkizler üzerinde yapılan ve “Jim Twins” olarak adlandırılan bir araştırmada, doğumlarından sonra birbirinden ayrılarak farklı ailelerin vesayeti altına verilen iki kardeş, otuz dokuz yıl sonra bir araya getirildiğinde çarpıcı bilgiler elde edilmiştir. İkisinin de oğullarına benzer adları koydukları, köpeklerinin adlarının “toy” olduğu, aynı marka sigarayı içtikleri ve hemen hemen aynı zamanlarda migren ağrıları çektikleri, evlerinin bahçelerindeki ağaçların aynı cins olduğu ve neredeyse aynı şekilde dizildikleri görülmüştür. Minnesota Üniversitesi tarafından 350 ikiz üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen veriler de kalıtımın kişiliği etkilediğine dair bulguları desteklemiştir. (Nair, 2010:137)

Kişiliği oluşturan ve farklılıklara neden olan diğer bir faktör de *zekadır*. Zeka; “dünyayı anlama kapasitesi, rasyonel düşünebilme ve sorunla karşılaştıldığında olanakları etkili bir şekilde kullanabilmektir” (Feldman, 1996:292). Bir diğer tanıma göre zeka, “sözel yetenek, problem çözme becerisi ve bunları günlük hayatımıza adapte edebilme yeteneğidir” (Halonen ve Santrock, 1996:267). Bireyin zeka düzeyi ve türü, hangi kişilik özelliklerine sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Genel olarak

zeka, sosyal, sayısal ve mekanik olmak üzere üç boyutta kavramlaştırılmaktadır. Sosyal zeka, insanlar arası ilişkilerde yeterlilik, toplumsal uyum; sayısal zeka, matematiksel beceriler ve mekanik zeka; psiko-motor becerilerle açıklanmaktadır (Aydın, 2000:241).

Biyolojik geribildirim; çok yeni bir buluştur. 1990'lı yılların başında beyin üzerine yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Biyolojik geribildirim beyin dalga şekilleri, mide ve hormon salgıları, kan basıncındaki dalgalanmalar, vücut sıcaklığı gibi biyolojik olayların biyolojik geribildirim teknikleriyle kontrol edilebileceği inancı temeline dayanmaktadır. İnsanların sevinç, kızgınlık, üzüntü gibi kişiliğini etkileyen psikolojik olayların biyolojik sebepleri, kabul edilebilecek vücut sıcaklığı, hormonal salgılar, kan basıncı vb. gibi faktörlerin kontrolü sayesinde kişiliğin oluşmasına ciddi etkiler yapabilecektir (Hiriyappa, 2009:50-51).

Fiziksel özellikler, de kişilik üzerinde etkilidir. Yapılan araştırmalar sonucunda uzun boylu kişilerin kısa boylulara nazaran daha otoriter oldukları ortaya konulmuştur. (Isır, 2006:41). Dış görünüş, fiziksel olarak bireyi diğerlerinden ayırmaktadır. Ne var ki, bir kişinin fiziksel görünümünün diğer insanlar üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle davranışları etkilediği söylenebilir. Fiziksel görünüm, kişilik özelliklerini şekillendirmez. Ancak, diğerlerinin bireye olan davranışlarını ve onun diğerleri ile ilişki kurma biçimini etkileyerek kişiliği şekillendirebilmektedir (Atkinson vd., 1995:526). Bu görüş aynı zamanda Hogan'ın ifade ettiği, kişiliğin iki ayrı tanımından ilki olan kişinin "namı"nın yani kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığının kişilik üzerine olan etkisi görüşünü desteklemektedir.

2.1.1.2.2. Kültürel Faktörler

Kültürel faktörler kişiliğin oluşmasına etki eden baskın faktörlerden birisidir. Kültür, geleneksel uygulamaların, normların, kuralların, prosedürlerin, örf ve adetlerin birleşmesinden oluşmaktadır. Her kültür, üyelerinin belli davranışlar sergilemesini beklemektedir ve onları bu yönde eğitmektedir. Kültürün genel karakteristiğini yansıtan bireysellik, işbirliği, misafirperverlik, pozitif düşünce vb. gibi değerler o kültür içinde yaşayanların kişiliğinin oluşmasına etki etmektedir (Hiriyappa, 2009:50-51).

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

öğreneceğinin ve nasıl öğreneceğinin yolunu gösterir ve daha da fazlası bireyi buna zorlar (Isır, 2006:43). Bu çerçevede, ülkemizde özellikle Anadolu'da yerleşmiş olan misafirperverlik, yardımlaşma ve dinin de etkisiyle sadaka ve zekat gibi değerlerin etkisiyle, Avrupa'da üst düzeyde yerleşmiş olan bireysellikten ziyade, biz bilincinin/kollektif yaşam biçiminin yerleşmesi Türk'lerin kişilik oluşumunu etkileyebileceği ifade edilebilir.

2.1.1.2.3. Ailevi/Sosyal Faktörler

Kültür, kişinin öğrenebileceği değerleri belirlemiş olmasına rağmen bu değerlerin yorumlanması ve kişinin bu doğrultuda yönlendirilmesi aile ve sosyal çevre tarafından gerçekleştirilir (Kumar, 2009:254).

Sosyal yaşamda bireylerin karşılaştığı ilk gruptan olan aile, özellikle çocukluk çağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin oluşmasında oldukça etkilidir. Karşılaştığı ilk sosyal grup olan aileden etkilenen bireylerin sonraki yaşamlarının karakteristik özellikleri de büyük ölçüde ailede şekillenmekte ve bireylerin kişilikleri, büyük ölçüde ailelerinin kişiliklerini de yansıtmaktadır. Luthans (1992)'a göre, kişilik gelişiminde en önemli etkenler aile ve sosyalleşmedir (Akt. Çetin ve Beceren, 2007:115).

Bireylerin içinde buldukları sosyal yapı ve sosyal sınıflar, bireylerin eğitim ve yaşam standartlarını doğrudan etkileyebilmekte ve dolayısıyla kişiliğin oluşmasında önemli bir faktör olabilmektedir. Bireylerin, içinde buldukları sosyal yapı ve sınıf içindeki diğer bireylerle yoğun olarak bir ilişki yaşamaları, bireylerde kalıcı davranış değişikliklerine neden olabilmekte ve bu davranış değişiklikleri de zaman içinde tekrarlanan, sürekli bir davranışa dönüşerek kişiliğin bir parçası haline gelebilmektedir. Bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle de örgütler, kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Farklı sosyal sınıflara sahip bireylerin eğitim olanakları, ve benzeri gelişme faktörleri açısından farklı olanaklara sahip olmaları, kişilik farklılıklarını doğurmada etkindir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:81). Örneğin, okul çağındaki 9-10 yaşlarındaki bir çocuğun ortalama 24 saatinin 1/3'ü uykuda, 1/3'ü ailesiyle ve 1/3'ü de okulda/eğitimde geçmektedir. Kişiliğin yoğun bir şekilde geliştiği bu evrede çocuğun okuldaki öğretmeninden ve arkadaşlarından etkilenmesi kaçınılmazdır.

2.1.1.2.4. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, insanların çeşitli nedenlerle içinde bulunduğu ve etkilendiği, ortamın özellikleriyle ilgili şartlardır. Sosyalleşme süreci, kişilik üzerindeki durumsal

etkiyle ilişkilidir ve bu da sosyal öğrenmenin perspektifini şekillendirmektedir. Kültürel ve ailesel etkiler kişiliğin tarihsel doğası ile ilgilidir. Aynı şekilde durumsal faktörler de bu konuda baskın rol oynamaktadır. Örneğin, günümüz iş şartlarında çok uzun süreli ve zor bir işte çalışmak, gittikçe artan bir çaba harcama ihtiyacı doğurmakta, bu da çalışanların kişilik ve davranışları üzerinde belirgin bir etki oluşturmaktadır (Luthans, 1992:99).

Araştırmalar göstermiştir ki, bir işyerinde çok tembel ve isteksiz olarak görünün bir çalışan başka bir bölüme ya da başka bir işe yerleştirildiği zaman çok daha verimli, çalışkan ve çevresiyle uyumlu davranışlar sergileyebilmekte bu da uzun vadede kişiliğin şekillenmesine etki etmektedir. Yöneticilerin kriz gibi yoğun duyguların ve kişiler arası etkileşimlerin yaşandığı bir ortamında çok farklı bir karaktere bürünebilmeleri de durumsal faktörün bir göstergesidir. Bu örnekler de göstermektedir ki; bazı durumlarda sergilenen kişilik, kişinin hangi tip kişiliğe sahip olduğu ile değil hangi tip durumla karşılaştığıyla ilgilidir (Kumar, 2009:255). Dolayısıyla kişinin farklı durumlarda ortaya koyduğu kişilik tarzı, sahip olduğu kişiliği etkilemektedir.

2.1.1.3. Başlıca Kişilik Kuramları

Literatürde kişilik kuramları ile ilgili farklı gruplandırmalar mevcuttur. Daha önceki yapılan akademik çalışmalar da göz önüne alınarak bu çalışmada kişilik kuramları; *Psikoanaliti Yaklaşım*, *Neo Analitik Yaklaşım*, *Özellik Yaklaşımı*, *Hümanist Yaklaşım*, *Sosyal-Bilişsel Yaklaşım* ve *Davranışsal Yaklaşım* grupları altında incelenecektir.

2.1.1.3.1. Psikoanalitik Yaklaşım

Psikoanalitik yaklaşım Freud'un kişilik kavramından kaynaklanmaktadır. İnsanların fark etmedikleri birtakım içgüdüleri, idleri ve gereksinimlerinden yola çıkarak, altta yatan gereksinimlerin ya da kaygıların bilinmesinin farklı ortamlarda yapılan farklı davranışları birbirleriyle tutarlı hale getireceğini ileri süren Freud, insan kişiliğinin üç temel birimi olarak "İd", "Ego" ve "Süper-ego" kavramlarını el almıştır (Hazar, 2006:130). Bunlardan "id" (ilkel benlik) iç güdüsel isteklerin tümünü temsil etmekte ve bilinçlilik düzeyine erişimine izin verilmediği için bilinç dışı ile özdeşleştirilmektedir. "Ego" (benlik) ise, yaşama ilişkin gerçekçi yorum yapma işlevini icra eden örgütlenmiş kişiliği yani bilinçliliği; buna karşın, hem bilinç ve hem de bilinç-dışındaki kökleriyle "süper-ego" (üst benlik), toplumsal buyruk ve

yasaklamaların içselleştirilmesini temsil etmektedir. Freud'a göre, insanı cinsellik ile saldırganlık eğilimleri arasındaki çelişki güdülemekte ve üçüncü taraf olarak toplumsal kurallar ve otoriteyi temsil eden süper-ego bu çatışmaya dahil olmaktadır. Kişilik, cinsellik ve saldırganlık güdülerinin çeşitli biçimlerde yüceltilmeleri ya da bunlara karşı tepki düzenlerinden oluşmaktadır. Ego'nun gerçekçi yorum işleviyle katıldığı bu süreçte, süper-ego'nun temsil ettiği kurallara uymayan cinsel ve saldırgan eğilimler şiddetle bastırılarak bilinç altına itilmektedir. Freud'a göre baskı altına alınan bu eğilimler, insanın uygarlık karşıtı karanlık yanını temsil etmektedir. İnsanın tabiatı genellikle vahşi ve kötüdür. Toplum onu uygarlaştırmaya çalışır. Bu nedenle uygarlıkla baskı arasında doğru bir orantı vardır (Akyıldız, 2006:3-4).

2.1.1.3.2. Neo Analitik Yaklaşım

1900'lü yılların başında Freud'un psikanalitik yaklaşım ile ilgili düşünceleri birçok bilim insanının ilgisini çekmiştir. Bu düşünceler çok az bir sorgulama ve dirençle karşılaşarak büyük kitlelerin taraftarlığını toplamıştır. Ancak 1920'li yılların başında özellikle Avrupa ve Amerika'daki okullarda Freud'un psikanalitik yaklaşımına karşı ciddi muhalefet oluşmaya başlamıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan neo analitik yaklaşım, Freud'un 1939 yılında ölümünden sonraki ilk on yıl içinde etkili olmuştur. Neo analitik yaklaşımın en popüler savunucuları ve teorileri; *Jung'un Analitik Psikoloji Teorisi*, *Erikson'un Psikososyal Teorisi*, *Sullivan'ın İlişkiler Teorisi ile Adler, Fromm ve Horney'in Yarı Dinamik Teorileri*'dir. Bu teoriler metafizik dinamikler, kişilik deneyimleri, kişilik belirleyicisi olarak bilinçdışı süreçlere Freud'un paralelinde vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte neo analitik yaklaşımı savunan bilim insanları, psikanalitik yaklaşımın, kişiliği açıklamada anahtar unsur olarak gördüğü cinselliği şiddetle reddetmiş ve her biri cinsellik yerine kendi anahtar unsurunu eklemiştir. Aşağıdaki çizelgede neo analitik yaklaşımın popüler savunucularının anahtar unsurları gösterilmiştir (Millon, Lerner ve Weiner, 2003:122).

Çizelge 1. Neo Analitik Yaklaşımın Savunucuları ve Anahtar Unsurları

Teorisyen	Anahtar Varsayım	Anahtar Dönemler
Adler	Aile içi dinamikler kişiliği etkileyen anahtar unsurlardır. Özellikle ailede kaçınıcı (küçük, ortanca, büyük) çocuk olduğu önemlidir.	Üstünlük ve aşağılık kompleksi için çabalamak
Erikson	Kişiliğin gelişmesindeki anahtar unsur birey ile toplumdaki diğer bireyler arasındaki sosyal etkileşimdir.	Psikososyal aşamalar, gelişimsel krizler

Fromm	Kişiliği anlamının en iyi yolu sosyal ve politik zorlamaların kullanılmasıdır.	Otoriterlik
Horney	Çocuksu bağımlılıklar ve güçsüzlükler kişiliğin anahtar unsurlarıdır.	Temel kaygılar
Jung	Kişiliğin şekillenmesinde maneviyat kadar sosyal ve biyolojik değişkenlerinde etkisi bulunmaktadır.	Arketipler, kolektif bilinçsizlik
Sullivan	Kişilik sadece temel ilişkiler çerçevesinde kavramlaştırılabilir.	Gelişimsel dönemler, bilginin kişileştirilmesi.

Kaynak: Millon, T., Lerner, J.M., ve Weiner, I. (2003), *Handbook of Psychology, Personality and Social Psychology*. (Volume 5), New Jersey: John Wiley and Sons.Inc.

2.1.1.3.3. Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, bireyin kişiliğini, temel özelliklerinin bir sentezi olarak görmektedir. Bu özelliklerin bilinmesiyle bireyin kişiliği de öğrenilmiş olacaktır. Böylece, kişilik testleri ve dereceleme ölçekleri ile ölçülebilecek belirli sayıdaki bir takım özellikler bir araya getirilebilecektir. Bu özellikler daha çok birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilen iyi-kötü, gergin-rahat, sevimli-sevimsiz vb. yakıştırmalarla ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2003:416-417). Bireyin kişiliği, bu ifadelerin kullanıldığı kişilik testleriyle veya herhangi bu kişiyi tanıyan yargıcılara özellik derecelendirmesi yaptırmak yoluyla ölçülmektedir (Morgan, 1998:312). Ancak, özellik yaklaşımında kullanılan sınırlı sayıdaki özelliklerin kişiliği özetlemekte faydalı olmasına rağmen bunların sayısı hala tartışma yaratmaktadır (Friedman ve Schustack, 2003:305).

Özellik yaklaşımı Allport, Cattell ve Eynseck önderliğinde gelişmiştir (Allen, 2000:425). Allport (1921) sözlüklerden toplam 4000 kişilik özelliği belirlemiş ve Cattell (1970) faktör analizi yöntemi ile bu özellikleri 16'ya indirgemıştır. Eynseck (1995) dışadönüklük, psikotizm ve duygusal dengelilik özellikleri ile kişiliği tanımlamıştır. Murray (1953), gereksinimler hiyerarşisi çerçevesinde, başarı, güç ve bağlantı gereksinimi özelliklerini sıralamıştır. Son olarak "Norman's Big Five" (1963) olarak bilinen beş faktör kuramından yola çıkarak Costa ve McCrae (1978) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli davranış-özellik ilişkisini belirlemede yaygın ve geçerliliği yüksek yaklaşımlardan birisi olmuştur. Bu faktörler dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal dengeliliktir (Mount ve Barrick, 1991:25-26). Beş faktör modelinin evrensellik özelliği, 50 ülkede yapılan çalışmalarla kanıtlanmış olup, bütün insan gruplarında bu özellikler yaygın olarak bulunmuştur (McCrae ve Terracciano, 2005:551).

2.1.1.3.4. Hümanist Yaklaşım

Akademik psikolojiye 1950'lere kadar egemen olan iki okuldan biricisi ve şu ana kadar en baskın olanı bilimsel pozitivist davranışçılık, ikincisi ise Freudyen psikanalizdi. Hümanist yaklaşım bu iki okula muhalefet olarak doğmuştur. Bu yaklaşımın savunucuları olan *Gordon Allport, Henry Murray ve Gardner Murphy, daha sonra George Kelly, Abraham Maslow, Carl Rogers ve Rollo May* gibi kişilik kuramcıları bu iki okulunda insanı insan yapan en önemli bazı özelliklerin dışladığını düşünüyordardı; örneğin, seçim, değerler, sevgi, yaratıcılık, öz farkındalık, insan potansiyeli gibi (Yalom, 2001:102).

Hümanist yaklaşımı tanımlamak kolay değildir; çünkü hümanist yaklaşımı oluşturan şeylerin tanımı üzerinde bir görüş birliği yoktur. Hangi kuramın ya da yaklaşımın hümanist olarak ele alınacağını belirten ölçütler çok net olmasa da, bir yaklaşıma "hümanist" etiketini koymadan önce, o yaklaşımda şu dört ögenin varlığının araştırılması önerilir (Burger, 2006:24-26):

- kişisel sorumluluğa yapılan vurgu,
- "şimdi ve burada" ya yapılan vurgu,
- bireyin fenomenolojisine yapılan vurgu,
- kişisel gelişim üzerine yapılan vurgudur.

Burada temel olarak ele alınması amaçlanan konu fenomenoloji (en genel anlamıyla fenomenoloji kişinin kendisini ve çevresini kendine özgü bir şekilde algılama ve anlama biçimidir)dir ve bu konunun yukarıda sıralanan diğer öğeler üzerindeki gücünün de açık olduğu düşünülmektedir. Zira hümanist psikolojinin bu denli hızlı büyümesinin bir nedeni de, davranışı anlamaya dönük araştırma yaklaşımlarının üniversiteler üzerindeki egemenliğiydi. Hümanist psikologlar, insanların sadece sayılara indirgenemeyeceğini savunuyordu. Kişilik testlerinden alınan puanlar, kişinin iç dünyasındaki güçleri, duyguları ve özellikleri tam olarak yansıtamazdı. Daha da önemlisi, kişiyi bir özellikler cetveli çerçevesinde sınıflandırmak, o kişinin biricikliğini ve bireyselliğini yok ediyordu (Karagöz, 2007:13).

2.1.1.3.5. Sosyal-Bilişsel Yaklaşım

Dünyamızdaki olayları, doğayı ve diğer insanların eylemlerini nasıl anlıyoruz, sosyal çevremizden nasıl öğreniyoruz, davranışlarımızı nasıl kontrol ediyoruz ve

anlıyoruz soruları üzerinde duran Bilişsel söylem, kişiliğin temeline zihinsel süreçler ile algıyı koymaktadır (Friedman ve Schustack 2003:232).

Bilişsel yaklaşım içinde yer alan Kelly (1980), öncelikle kişiler arası ilişki üzerine odaklanmaktadır. Kelly'e göre, her insan, anlamak ve davranışı tahmin edebilmek için benzersiz bir sisteme sahiptir (Hazar, 2006:133).

Kişiliğin oluşumunu inanç sistemine bağlayan Rotter (1966), sosyal-bilişsel teorisiyle, bireyin davranış potansiyeli, beklenen sonuçlar ve verilen değer bağlamında davranışlarını seçtiğini ileri sürmektedir (Friedman ve Schustack, 2003: 267). Rotter'ın beklenti-değer yaklaşımına göre, kişi belirli bir davranışı, o davranıştan belirli bir sonuç beklediği için yapmaktadır. Birey için bu davranıştan elde edeceğini düşündüğü sonucun bir değeri bulunmaktadır. Herhangi bir durumda beklenti veya değerden biri çok düşükse davranış ortaya çıkmamaktadır. Buradaki beklenti kavramı temelde algılamaya ve bilişsel süreçlere dayanmaktadır. Değer ise, algılama düzeyinde bir ödüllendirme (Hazar, 2006:133).

Bireyin herhangi bir davranışı öğrenmesi için bir başkasını belirli davranışları yaparken gözlemlemesi gerektiği, bunun için ödülün gerek şart olmadığı düşüncesine katılan Bandura (1986) da, sosyal ortama ve gözlemlemeye önem vererek, insan algılamasını yani bilişsel süreçleri ön planda tutar (Cüceloğlu 2003:426-427).

Bazı durumlarda, ilgili teorilerin, doğrudan konunun içindeki teorilerden daha fazla bu teorilerin varsayımlarına katkıda buldukları görülmektedir. Kurt Lewin (1946)'in Gestalt Yaklaşımı (bilişsel süreçler içerisinde özellikle "algı" ve "algısal örgütlenme" konularında yoğunlaşmış psikoloji teorisi) da aynı şekilde bilişsel yaklaşıma önemli bir destek sağlamaktadır. Gestalt yaklaşımı, algı ve problem çözümünü ele alarak, bunu kişilik teorileri sahasında geliştirmiştir (Friedman ve Schustack 2003:266).

2.1.1.3.6. Davranışsal Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, kişiler hakkında bilgi elde etmenin tek yolunun, kişilerin psikolojik tepkileri, ne yaptıkları ve ne söyledikleri yönündeki davranışlarını izlemekle elde edilebileceğini öne sürmektedir. Bu açıdan kişilerin dürtüleri, özellikleri veya iç deneyimleri hakkında yapılan çıkarımlar, birçok durumda kişilerin yaptıklarının ve söylediklerinin gözlemlenmesine dayanmaktadır. Bu açıdan davranışsal yaklaşım

kişiliği, bireyin davranışlarının bütünü olarak görmektedir (Liebert ve Spiegler, 1998:389).

Davranış yaklaşımlar ele alındığında kişiliğin oluşumuna yönelik iki yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bunlar radikal davranışçılık ve sosyal öğrenme yaklaşımlarıdır. Radikal davranışçılık yaklaşımı yalnızca durağan ve dışarıdan gözlemlenen davranışları ele almakta ve kişiliği bu davranışlara göre açıklamaktadır. Bu açıdan etki ile tepki arasındaki öğrenilen ilişki biçimine yönelik olarak Pavlo (1936)'un "klasik koşullanma" veya sonuçlar açısından Skinner (1953)'un "araçsal koşullanma" biçimindeki öğrenme süreçleri sonucunda, davranışların ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Engler, 2008:208).

Diğer yaklaşım olan sosyal öğrenme yaklaşımı, hem gözlemlenen hem de gözlemlenemeyen/açıkça görülmeyen davranışları ele almakta ancak özellikle gözlemlenen davranışlardaki, gözlemlenemeyen olgulara odaklanmaktadır. Böylelikle, taklit etme, gözlemleyerek öğrenme veya belirli beklentiler sonucunda öğrenmenin olduğu ifade edilerek, davranışların ortaya çıkması/oluşması bu çerçevede açıklanmaya çalışılmaktadır (Liebert ve Spiegler, 1998:389).

2.1.1.4. Kişilik Ölçüm Teknikleri

Kişiliğin ölçümünü genel olarak doğrudan ve dolaylı testler şeklinde bir ayrıma tabi tutabiliriz. Doğrudan test yönteminde kişi kendi özelliklerine yönelik ifadelerle katılma derecesini belirtmektedir. Dolaylı testlerde ise bir kısım ön koşullar yerine getirilerek sübjektif verilerden hareket etmeye çalışılmaktadır (Saltürk, 2006:91).

Kişiliğe sosyal ve çevresel faktörler, alışkanlıklar, öğrenme yeteneği, zekâ gibi birçok faktör etki eder. Dolayısı ile bunların ölçümüne yönelik birçok araç geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçlarını geliştirenlerin kişilik anlayışlarına göre çeşitlenmiştir. Baymur (2000:253-254)'a göre kişilik testleri üçe ayrılır. Bunlar,

- Kişiliği davranış ve alışkanlıkların bir bütünü olarak görenler,
- Sosyal uyarıcı yönü ile görenler,
- İç hayatın ihtiyaç ve güdülerinin harekete geçirdiği yönü ile ele alanlar.

Kişiliği davranış ve alışkanlıkların bir bütünü olarak görenler; bireyin kişiliğini meydana getiren alışkanlıklarını kendisinin anlatması ilkesine dayanan bir takım ölçme araçları geliştirmişlerdir. Bunlar arasında ilk başvurulan yöntem *otobiyografi* yöntemi olmuştur. Bu yöntemde, bireyin kişiliğinin belli yanlarını ve alışkanlık haline

gelmiş davranışlarını ve kısaca hayat hikayesini bildiği gibi yazması istenir. Bu yöntemin uzun süre alması ve kıyaslama yapmaya uygun olmaması sebebiyle *anketler* ve *envanterler* kullanılmaya başlanmıştır. Anketlerde bireylerin alışkanlık ve kişilikleri ile ilgili belli soruların açıkça cevaplandırılması istenir. Envanterlerde ise, çeşitli kişilik özellikleri, ilgili ihtiyaçlar ve problemler kısa maddeler halinde formüle edilmiştir. Bireyin kendi durumuna uygun olan maddeleri işaretlemesi istenir (Aktaş, 2006:28).

Sosyal uyarıcı yönü ile görenler; bireyin başka insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimleri ölçerek bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerde temel ilke, başkalarının bireyi incelemeleri ve anlamalarıdır. Bu yöntem kullanılırken *görüşme*, *derecelendirme* ve *anamnez* ölçek tekniklerine başvurulur. Görüşme tekniğinde kişinin hangi durumlardan kaçındığı, hangi konuların onu rahatsız ettiği, hangi konularda çatışma içinde olduğu belirlenerek kişilik tablosu çıkarılmaya çalışılır. Derecelendirme tekniğinde, insanlar çeşitli özelliklere göre bir derecelendirmeye tabii tutulur. İncelemeye tabii tutulan kişi kendini cetvel üzerinde bir yere yerleştirir ve araştırmacı buradan aldığı veriler sayesinde kişiyi değerlendirir. Anamnez tekniğinde ise kişinin kendi ve aile geçmişi hakkında bilgiler elde edilir. Bu bilgiler kişinin kendisinden ya da onu çok iyi tanıyan birisinden elde edilebilir (Aktaş, 2006:208).

İç hayatın ihtiyaç ve güdülerinin harekete geçirdiği yönü ile ele alanlar; bireyin davranışlarını incelemekle yetinmeyip, bireyin iç hayatını dışa yansıtabilecek bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Bunlara *projektif testler* denir. Projektif testlerin en önemlileri Rorschach testi ve Tematik algı testidir. Bu iki test de, kişilerin bu testlere olan tepkilerinin, onların kendi duygu ve düşüncelerini yansıttığı varsayımına dayanır. Bu testlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, genellikle öznellik etkili olmaktadır. Bu durum testlerin güvenilirliğini azaltmaktadır (Aktaş, 2006:29).

Yapılan bu sınıflandırmalar çerçevesinde özellikle yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalarda kullanılan ve bu çalışmanın da uygulama kısmında yararlanılan kişilik envanterleri müteakip başlıkta ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1.1.5. Kişilik Envanterleri

Kişilik envanterleri, bireylerin belirli durumlarda gösterdikleri tepkilere yönelik ifadelerle katılım derecelerinin tespitidir. Envanterdeki her bir madde bir kişilik özelliğine karşılık gelmektedir. Benzer maddelerin alt grupları her özellikte bir puan verecek şekilde belirli bir kişilik özelliği için örneklem oluşturmaktadır. Örneğin;

tanıştığım insanların çoğundan hoşlanırım gibi bir ifadeyi kişilerin ne kadar onayladıkları ya da onaylamadıklarının sorulmasıdır (Atkinson vd., 1995:435). Bir başka tanıma göre ise envanterler, bireylerin kendini anlatma tekniklerinden birisidir. Soru ve cevap şeklinde yapılandırılmışlardır. Kişi kendisini, verilen sorularda kendine uygun olan cevap şıkkını seçerek yansıtır. Envanterler kişileri betimleme ve grupları karşılaştırmaya imkan verir. Envanterler, kişilerin belirli özellik ve nitelik durumlarını betimler ancak bunların altında yatan nedenler hakkında bilgi vermez, sadece durumu saptamaya hizmet ederler (Özgüven, 2000:298)

Kişilik envanterleri, iki yaklaşımdan biri ile hazırlanmaktadır. Birincisi rasyonel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ölçülmek istenen nitelik ile envanter maddeleri arasındaki ilişkinin saptanmasında akıl ve mantık ölçüleri kullanılır. Kendi içinde, mantıksal içerikli yaklaşım ve teoriye dayalı yaklaşım olarak tasnif edilebilir. İkinci yaklaşım türü ise ampirik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ölçülecek nitelikler için deneysel ve istatistiksel yöntemlerin biri ya da her ikisi birlikte kullanılır. Bu dış ölçütler kendi içinde ölçüt gruplar yöntemi ve faktör analiz yöntemi olarak sınıflandırılabilir (Özgüven, 2000:299)

Yerli ve yabancı literatürde en çok kullanılan kişilik envanterleri Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri, Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, Mesleki Kişilik Envanteri, Myers Briggs Kişilik Envanteri, Hacettepe Kişilik Envanteri, Hogan Kişilik Envanteridir. Bunların yanında Kaliforniya Psikolojik Envanteri, Akademik Benlik Tasarımı Envanteri, Atılganlık Envanteri, Beck Depresyon Envanteri, Çatışma Eğilimi Envanteri, Çok Yönlü Depresyon Envanteri, Edwards Kişisel Tercih Envanteri, Guilford-Zimmerman Mizaç Envanteri, Kendini Değerlendirme Envanteri, Rosenberg Benlik Saygısı Envanteri, Saldırganlık Envanteri diğer kişilik envanterleri olarak sayılabilir (Isır, 2006:58-59). Aşağıda, literatürde ve uygulamada en çok kullanılan yedi kişilik envanterinin ayrıntılı açıklamalarına yer verilmiştir.

2.1.1.5.1. Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri

Cattell (1946), kişiliğin insanın belirli bir ortamda ne yapacağını belirleyen faktörler bütünü olduğunu söylemiştir. Psikolojik araştırmaların amacının, değişik insanların her çeşit sosyal ve genel ortamda neler yapacağını tahmin eden yasaların bulunmasına yönelik olmaları gerektiğini belirtmiştir (Yanbastı, 1990:239). Cattell, insan davranışlarını etkileyen özelliklerin deneysel olarak belirlenmesini savunmuştur. Cattell'a göre kişilik özelliklerini belirleyen bilgi kaynaklarından birisi

dildir. Binlerce yıl boyunca değişerek gelişen kelimelerden oluşan dil, var olan her davranışın niteliğini tanımlar (Carver ve Scheier, 1996:64).

1936 yılında Allport ve Odbert tarafından Webster's New International Dictionary incelenmiş ve bir kişinin davranışını diğerlerinden ayırdığı iddia edilen bir terimler listesi oluşturulmuştur. Araştırmacılar, bu listeden genel davranışları eledikten sonra kişiliği tanımlamak için kullanılan yaklaşık 18.000 kelimele bir liste ortaya çıkarmışlardır (Dunsmore, 2005:2). Cattell, otuz yıl boyunca anketlerden, kişilik testlerinden ve gerçek hayat durumlarındaki davranış gözlemlerinden veri toplayarak (Atkinson, 1995:532-533) elde edilen bu listeye faktör analizi uygulamış ve 16 temel kişilik özelliğinden (sıcakkanlılık, sorun çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlik, mükemmeliyetçilik ve gerginlik) oluşan bir liste elde etmiştir. Bu yaklaşım aynı zamanda Beş Faktör Kişilik Modeli'nin de temelini oluşturmuştur. Cattell'in bu çalışması, diğer araştırmacıları kişilik özelliklerinin boyutsal yapısını incelemeye yöneltmiştir (Deniz ve Erciş, 2008:303).

16PF Kişilik Envanteri, faktör analizine dayalı olarak geliştirilmiş en yaygın kullanımlı bir kişilik testidir. Bu test, 17 yaşından başlayarak her yaş ve öğrenim düzeyindeki yetişkinlere uygulanabilir. Testte zaman sınırlaması yoktur; eğitimli kişiler testi 45-60 dakikada tamamlayabilirler (Kutaniş ve Elçi, 2006:5-6). 16PF Kişilik Envanteri, çoktan seçmeli 185 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her faktör, 10'lu bir yelpaze üzerinde düşük ve yüksek olmak üzere iki düzeyde (Bu iki düzeyi "düşük, orta ve yüksek" şeklinde üçe çıkarmak ta mümkündür.) değerlendirilmektedir. 16PF Kişilik Envanteri, 16 "temel kişilik özelliğini" ve beş "genel kişilik eğilimini" ölçmektedir (Cattell ve Mead, 2008:136). Bu ölçekteki 16 kişilik özelliğinin ilk onikisi, bireyin başkaları tarafından değerlendirilmesi, son dördü ise bireyin kendini değerlendirmesi sonucu elde edilmektedir (Zel, 2011:63-70). Aşağıda 16PF Kişilik Envanterinin değerlendirme çizelgesine bir örnek verilmiştir.

Çizelge 2. Cattell'in 16 Kişilik Ölçeği

Boyut Nu.	Kişilik Özellikleri	Düşük Skor				Orta Skor		Yüksek Skor			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Sıcakkanlılık										
2	Sorun çözme										
3	Strese tolerans										
4	Baskınlık										

5	Canlılık																		
6	Kurallara bağlılık																		
7	Sosyal girişkenlik																		
8	Duyarlılık																		
9	İhtiyatlılık																		
10	Soyuta odaklılık																		
11	Ketumluk																		
12	Kendini sorgulama																		
13	Değişime açıklık																		
14	Kendine yeterlilik																		
15	Mükemmeliyetçilik																		
16	Gerginlik																		

Kaynak: Atkinson, R. (1987). *Introduction To Psychology*, Orlando, USA: Harcourt Brace Publishing.

16PF Kişilik Envanteri'nin genel olarak, personel seçimi, yönetim geliştirme, takım oluşturma/geliştirme, kariyer danışmanlığı/yönetimi ve eğitim alanlarında kullanıldığı ve olaylarla baş etme tarzlarını, empatiyi, bireylerarası ilişkileri, otoriteye ilişkin tutumları, bilgi işleme süreçlerini, sosyal normlara ilişkin tutumları, mesleki tercihleri, liderlik yeteneklerini ve satış becerilerini/performansını ölçtüğü görülmektedir. Birçok araştırmada da, 16PF Kişilik Envanteri'nin, satış ve pazarlama personeline, yöneticilerde (araştırma/geliştirme veya pazarlama müdürleri gibi), öğretmenlerde, mühendislerde, doktorlarda, itfaiyecilerde, gazete işgörenlerinde, uçuş personeline, güvenlik personeli gibi farklı işgörenler üzerinde kullanıldığı ve bu işgörenlerin performansını belirleme gücüne sahip olduğu görülmüştür (Van Graan, 2003:1-8).

2.1.1.5.2. Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri

Norman'ın (1963) yaptığı araştırmalar ışığında “dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal denge, kültür” olmak üzere beş kişilik faktörü saptanmıştır. Bu faktörler, geniş kapsamlı olmalarından dolayı “Büyük Beşli” olarak anılmışlardır. Bu beş faktör, kişilik farklılıklarını beş boyuta indirgemekten ziyade, kişiliği kapsamlı soyutlamalar şeklinde ele alıp, her bir boyutu çok sayıda özelleşmiş niteliklerle özetlemiştir. Norman, 75 sematik sınıflandırma yapmıştır. Goldberg (1990) bu listeyi kullanarak, 1.710 sıfattan oluşan bir kişilik ölçeği hazırlamış ve beş faktörlü bir sınıflandırma elde etmiştir (Şengül, 2008:34).

Costa ve McCrae (1978) ise kişilik kavramına boyutsal yaklaşım getiren günümüz kuramcıları olup, 1978'de geliştirdikleri model ile ilk önce dışa dönüklük

(extraversion), duygusal denge (neuroticism), ve deneyime açıklık (openness to experience) kavramlarını kapsarken, daha sonra bu kavramlara yumuşak başlılık (agreeableness) ve sorumluluk (conscientiousness) kavramlarını da ekleyerek beş faktör kişilik kuramını bugünkü haliyle geliştirmiş ve bu beş faktörü ölçmek amacıyla NEO-Kişilik envanterini geliştirmişlerdir. NEO kişilik anketi (NEO-PI-R), her beş faktör için 48 soru olmak üzere toplam 240 sorudan oluşmaktadır (Sayın ve Aslan, 2005:280; Şengül, 2008:34). Testte zaman sınırlaması olmayıp eğitilmiş kişiler testi 45-60 dakikada tamamlayabilirler.

Beş Faktör Kişilik Modelinin temeli, insanların gösterdikleri bireysel farklılıkların dünyadaki bütün dillerde kodlanacağı ve günlük dile sözcükler halinde yansıtacağı, bu sözcüklerden hareketle kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflama oluşturulabileceği hipotezine dayanmaktadır. Bu alandaki çalışmalar yetmiş yıllık bir geçmişe sahiptir ve son yıllarda farklı dillerde yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:22). Araştırmalar, Beş Faktör Kişilik Modeli ile iş yaşamında güdülenme, iş doyumu, kariyer doyumu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, işgörenler arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. (Solmuş, 2007:2). Modeldeki boyutları aşağıdaki çizelgede olduğu gibi tek tek irdelemek mümkündür.

Çizelge 3. Kişilik Boyutlarının Nitelendiricileri

Boyut	Nitelendiriciler
1. Boyut	Dışadönüklük, sosyallik, hırs, kendini belli etme, sosyal uyum, aktiflik, güç, kişiler arası ilişki
2. Boyut	Yumuşak başlılık, hoşça gitme, sosyallik, paranoid kişilik, uysallık, sevgi, uzlaşma
3. Boyut	Vicdan, süper ego, içe dönük düşünme, çalışma isteği, başarıma arzusu, kendini kontrol altında tutabilme
4. Boyut	Duygusal denge, nörotizm, duygusal kontrol, negatif duygusallık, etkileme yeteneği, endişe, kendini uyarılma
5. Boyut	Gelişime açık olma, kültür, bağımsızlık, zeka, idrak

Kaynak: Marie S. Hammond (2001), The Use of The Five Factor Model of Personality As a Therapeutic Tool In Career Counseling , *Journal of Career Development*, Vol.27 No:3.

Beş Faktör Modeli'ndeki boyutların temel nitelendiricileri yukarıdaki çizelgede görüldüğü gibi sınıflandırılmıştır. Örneğin dışadönüklük boyutu; sosyallik, sosyal uyum, aktiflik, kişilerarası ilişki gibi keskin olmayan nitelendiricileri içerdiği gibi, hırs, kendini belli etme, güç gibi sert nitelendiricileri de içermektedir. Her boyutun yüksek ve düşük dereceleri aşağıdaki çizelgede detaylandırılmıştır.

Çizelge 4. Beş Faktör Modelinin Belirleyici Boyutları

Boyutlar	Derece	Belirleyiciler
Dışadönüklük	Yüksek	Konuşkan, açık, maceracı, sosyal, doğru sözlü, enerjik, optimist, sakin, neşeli
	Düşük	Sessiz, ağzı sıkı, tedbirli, ılımlı, kibar, duygusal, olgun, münzevi, sıradan, durgun, bağımsız
Yumuşak Başlılık	Yüksek	İyi huylu, kıskanç olmayan, ılımlı, duygusal, yardım sever, güvenilir, uyumlu, nazik, diğerlerini dikkate alan, sempatik
	Düşük	Sinirli, kıskanç, dik başlı, negatif düşünen, kendini hissettiren, konuşkan, düzenli, ego merkezli, rekabetçi, kritik düşünen
Sorumluluk	Yüksek	Titiz, düzenli, sorumluluk sahibi, dürüst, vicdanlı, sebatkar, bilinçli, sıradan, düşünceli, amaç sahibi, dakik
	Düşük	Dikkatsiz, güvenilmez, sebatsız, işleri yarım bırakan, vefasız, hayalci, hedonist
Duygusal Denge	Yüksek	Endişeli, gergin, sinirli, telaşlı, adapte olmayan, bağımlı, dengesiz
	Düşük	Sarsılmaz, kendi kendine yeten, sakin, uysal, güvenilir, dengeli, rahat adapte olamayan
Deneyime Açıklık	Yüksek	Geniş zevkler, bağımsız düşünce yapısına sahip, hayal gücü kuvvetli, entelektüel, sosyal, duygusal, düşünceli
	Düşük	Sanatsal duygudan uzak, düşüncesiz, dar düşünce yapısına sahip, sıkılgan, az sayıda ilgi odağı, sosyallikten uzak

Kaynak:Marie S. Hammond (2001), The Use Of The Five Factor Model of Personality As a Therapeutic Tool In Career Counselling , *Journal of Career Development*, Vol.27 No:3.

Dışadönüklük: Beş Faktör Kişilik Modelinin ilk faktörü olan dışadönüklük faktöründe, değerlendirme sonucu yüksek puan alan bireyler genel olarak sıcak kanlı, insanlarla bir arada bulunmayı seven, sosyal, girişken, hareketli olma gibi bazı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu kişiler çevrelerinde bol uyarıcılar bulunmasından zevk almakta ve genellikle neşeli, iyimser bir duygusal durum göstermeye yatkın olmaktadır. Ancak tüm bu sosyal özelliklere rağmen, yüksek dışadönüklük, insanlararası ilişkinin kalitesini garanti eden bir özellik değildir. Dışadönüklük, insanların etrafında bulunan insanların sayısı ve bireyin kalabalık bir grupta geçirdiği duygusal durumu ve ilişki kalitesi ile ilgilidir. Kalabalık ortamda rahat olan ve zevk aldığını hisseden, eğlenen bireyin dışadönüklük derecesi yüksektir. Dışadönüklük derecesi düşük olan bireyler, etrafındaki ilişki içerisinde bulunduğu insan sayısı az olan ve böyle bir durumdan fazla zevk almayan, daha farklı bir ifade ile kendisini rahatsız hisseden bireylerdir. Dışadönük insanların özellikleri aşağıda gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Howard ve Howard, 1998:2).

Çizelge 5. Dışadönüklük Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri

Dışadönüklük Kriterleri	İçe Kapanık (-)	Dışadönük (+)
Sıcak kanlı	İlişkilerde resmi	Arkadaşça, etkin
İnsan canlısı	Nadir ilişki kuran	Sıklıkla ilişki arar
İddiacılık	Geri planda kalan	Liderlik yapan, öne çıkan
Aktiflik	Pasif	Enerjik
Heyecan arama	Heyecan ihtiyacı düşük	Heyecan ihtiyacı yüksek
Pozitif duygu	Az neşeli	Neşeli, optimist

Kaynak Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.

Dışadönüklük derecesi yüksek insanlar ve dışadönüklük derecesi düşük olan insanlar kavramlarının birbirlerinin tam zıttı olduğu düşünülmemelidir. Dışadönüklük derecesi az olan insanlar özelliklerini dışa vurmayan ya da göstermekten kaçınan bireylerdir. Dışadönüklük sırasıyla sosyal baskınlık ya da üstünlük, pozitif duygusal hisler, sosyallik, başarma arzusu, hırs ve aktiflik gibi özelliklerle tanımlanır. Bu özelliklerin bir araya gelmesi ile genel bir davranış biçimi olan dışadönük kişilik özelliği ortaya çıkmaktadır (Depue ve Collins,1999:491).

Yumuşak başlılık: Yumuşak başlılık faktörü, Beş Faktör Modeli içerisinde yer alan ikinci kişilik özelliğidir. Yumuşak başlılık faktörü doğru sözlülük, alçak gönüllülük, ılımlı olma, insanlarda güven uyandırma ve özveri gibi özelliklerle ifade edilir. Yumuşak başlılık başkalarının değerlerini ya da kurallarını kabul etme bunlara uyma derecesidir. Yüksek yumuşak başlılık derecesine sahip olan bireyler insanlara çok fazla güven duyabilirler, fakat düşük puana sahip insanlar için önemli olan içlerinden gelen sesi dinlemektir. Yüksek yumuşak başlılık derecesine sahip insanlar başkalarının söylediklerine ve istediklerine kolayca boyun eğebilirler, Örnek olarak birey evli ise eşi, ya da din adamları, patronu, pop yıldızları gibi referans kişilerin söylediklerini kolayca kabul ederler (Howard ve Howard, 1998:6).

Çizelge 6. Yumuşak Başlılık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri

Yumuşak Başlılık Kriterleri	Asilik (-)	Adapte Olan (+)
Güven	Kuşkulu	Herkesi dürüst ve iyi niyetli gören
Açık sözlülük	İhtiyatlı	Açık yürekli
Özveri	Gönülsüz	Herkese yardıma hazır
Şikayetçi	Agresif, rekabetçi	Çatışma karşısında teslim olan
Alçak gönüllü	Kendini herkesten üstün gören	Aciz
Hassas, düşünceli	Akılcı	Hassas, çabuk yön değiştiren

Kaynak: Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.

Costa ve McCrea (1990) yumuşak başlılığı 6 değişik kritere göre değerlendirmiştir. Bu kriterler güven, açık sözlülük, özveri, şikayetçi, alçak gönüllülük, hassas/düşünceli olmaktır. İnsanların bu durumlar karşısında gösterdikleri tepkiye göre, yumuşak başlılık derecesinin yüksek ya da düşük olduğuna karar verilir (Madram ve Akdoğan, 2010:371).

Sorumluluk; Özdisiplin kavramı olarak da ifade edilen bu özellik, başarı yönelimlilik ve iç disiplinle ilgilidir. Sorumluluğu yüksek kişiler; sorumluluk sahibi, disiplinli, dikkatli, başarma duygusu yüksek, düzenli ve kararlı kimselerdir (Costa ve McCrae, 1995:28-50). Sorumluluk düzeyi düşük kişiler ise kolaylıkla dikkati dağılan, düzensiz ve tembel bireyler olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 110). Costa, McCrae ve Dye (1991), bu faktörün hem ilerletici hem de ketleyici yönlerinin olduğuna işaret etmekte ve önceleri bu faktörü tanımlamak için yön kavramını düşündüklerini belirtmektedirler. Faktörün ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, ketleyici yönü ahlaki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıkmaktadır (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002:24).

Çizelge 7. Sorumluluk Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri

Sorumluluk Kriterleri	Rahatlık (-)	Odaklanma (+)
Rekabet	Daima hazırlıksız hissetme	Etkili ve yetenekli hisseder
Düzen	Organize olamama	Düzenli ve iyi organize olma
Saygı	Rarstgele davranma	Vicdanı doğrultusunda hareket etme
Başarma çabası	Düşük başarma isteği	Başarıya ulaşmak için çaba harcama
Öz disiplin	Erteleme, sürüncemede bırakma	Görevi tamamlamaya odaklanma
Müzakere	Aceleci	Harekete geçmeden düşünme

Kaynak: Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.

Duygusal denge; faktörü kişinin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir. Sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmayı hedeflemekte ve kişilerin bu hedeflere ne kadar sahip olduklarını göstermektedir. Kişinin iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabileceğini, zevk alabileceğini dile getirmektedir. İnsanları nelerin mutlu ettiğini konu alan birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda demografik ve ekonomik yapının dışında, insanların kişiliklerinin insanların mutlulukları ile direkt bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır (Hayes ve Joseph, 2003:723). Costa ve McCrea çalışmalarında, insanların mutlulukları dışı

dönüklük ve duygusal denge faktörü ile ilişkili bulunmuştur (Kwapil, Wrabel ve Pope, 2002:432).

Çizelge 8. Duygusal Denge Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri

Duygusal Denge Kriterleri	Esnek (+)	Reaktif (-)
Endişeli	Soğuk kanlı	Çabuk endişelenen
Sinirli	Yavaş sinirlenen	Hızlı sinirlenen
Cesareti kıran	Nadiren cesareti kırılan	Kolayca cesareti kırılan
Özbilinç	Şuurlu	Şuursuz
Düşünmeden hareket eden	Fikri değiştirilmesi zor	Kolayca aklı çelinen
Kırılgan	Stresle mücadele edebilen	Stresle başa çıkamayan

Kaynak: Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.

Deneyime açıklık; faktörü, araştırmacılar arasında üzerinde en az fikir birliğine varılan faktördür. Norman (1963), bu faktörü kültür olarak adlandırırken, Hogan (1994) ve Goldberg (1981) zekâ olarak adlandırmıştır. Costa vd. (1987) ise bu faktörü gelişime açıklık olarak adlandırmıştır (Tomrukçu, 2008:33). Bu özellikleri taşıyanlar genelde sanatsal, hayal gücü kuvvetli, algılaması güçlü ve yaratıcı eğilimleri yüksek olarak tanımlanırlar. Ayrıca deneyime açıklık, orijinal deneyimler, fikirler, insanlar ve aktivitelere ilgi duyan bir faktördür (King, George ve Hebl, 2005:592; Chapman, Talbot, Tatman ve Britton, 2009:579). Deneyime açıklık faktörü düşük olan kişiler, daha gelenekseldir ve yeni bir şeydence bilineni tercih ederler (Aktaş, 2006:10).

Çizelge 9. Gelişime Açıklık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri

Deneyime Açıklık Kriterleri	Muhafazakarlar (-)	Deneyime Açık (+)
Fanteziler	Ana odaklı	Hayalperest
Estetik	Sanatla ilgisiz	Güzelliğe ve sanata düşkün
Duygular	Duygulara önem vermez	Tüm duygulara değer veren
Hareket	Alışılmışın dışına çıkmaz	Alışılmamış deneyen
Fikirler	Dar entelektüel odaklı	Geniş entellektüelite
Değerler	Dogmatik	Yeni değerlere açık

Kaynak: Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.

Geşmişten günümüze kadar kişilik özelliklerini açıklayan pek çok kuram geliştirilmiştir. Ancak son 20 yılda kişiliğin temel olarak beş faktörden oluştuğu görüşü hakim olmaya başlamış ve birçok araştırmacı tarafından fikir birliğine varılmıştır. Kişilik özelliklerinin beş faktör sınıflandırılması psikoloji, sosyoloji, pedagoji ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Demir, 2012:41).

2.1.1.5.3. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI)

Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory) ilk olarak 1943 yılında Amerikan Psikoloji Birliği tarafından yayımlanmıştır. Testin yazarları Starke Hathaway ve Jovian McKinley (1943), MMPI’ın rutin tanısal (psikiyatri kliniklerinde yatan hastaların yaşantı ve nitelikleri) değerlendirmek için yararlı olacağını ümit etmişlerdir. 1930’lu yılların sonu ve 1940’ların başında klinik psikologların ve psikiyatristlerin başlıca amaçları vakalara doğru ve isabetli tanısal etiketler koymaktı. Günlük uygulamalarda, her hasta bireysel görüşmeye alınmakta ve çeşitli psikolojik testlerle değerlendirilmekteydi. İşte bu nedenle gruplara uygulanabilen bir kağıt-kalem kişilik envanterinin tanısal değerlendirme için çok yararlı olacağı düşünülmüştür. MMPI, kişinin kendi kendine yanıtladığı 566 maddeden oluşan, kişiliği değerlendirme aracıdır. Testi alan kişi, her bir maddenin kendisine uygun olup olmadığını düşünerek, “doğru”, “yanlış” ya da “bilmiyorum” yanıtlarından birini seçer. Uyarın belirsiz olmadığı ve kişinin teste verebileceği cevaplar sınırlandırıldığı için MMPI testi kişiliği objektif olarak değerlendirir. Bireysel ya da grup olarak uygulanabilir (Hathaway ve McKinley, 1967:36)

MMPI, normal deneklerin cevaplarının “ölçüt-grup” olarak, çeşitli tanısal kategorilere göre sınıflandırılan normalden sapmış bireylerin, normal bireylerin cevapları ile karşılaştırılması yoluyla geliştirilmiştir. Testin maddelerine, normal bireyleri bir kategorideki anormal bireylerden iyi bir biçimde ayırmasına bağlı olarak, farklı değerler verilmiştir. Bu yolla sekiz farklı ölçek oluşturulmuştur. Ayrıca, erkek ve kadınların ilgilerini birbirinden ayıran maddeleri puanlayarak, bir erkeklik-dişilik ölçeği de oluşturulmuştur. Son olarak sosyal yönden içe dönük bireyleri, dışadönük bireylerden ayıran maddeleri kullanarak onuncu bir ölçek elde edilmiştir. (Özgüven, 2000:306). Oluşturulan bu on ölçeğin adları ve ölçütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Zel, 2011:59):

- *Hipokondri*: Bu alt test hipokondriak bireylerin kişilik özelliklerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hipokondri tanı grubuna giren hastalar

bedensel işlevlerine aşırı ilgi göstermektedirler. Bir kimsenin kendi sağlığına dair ağrı ve sızılar, nefes alma, hazım, uyku, görme ve işitmeye ilgili küçük belirtilerin kötümser biçimde yorumlanması ve abartılmasını yansıtır.

- *Depresyon:* Bu alt test depresyon belirtilerinin derecesini ölçmeyi amaçlar. Depresyonda olan kişilerin ana belirtileri, yaşama karşı kötümserlik, gelecekte ümitsizlik, kendini değersiz, işe yaramaz hissetmek, suçluluk duyguları, hareketlerde ve düşüncede yavaşlama ve çeşitli bedensel yakınmalardır. Sıklıkla ölüm ve intiharla ilgili düşüncelerin yoğunluğu da dikkati çekmektedir.

- *Histeri:* Nevrotik bozukluklardan konversiyon histerisine tanı koymada yardımcı olma amacıyla geliştirilen bir alt testtir. Bu hastalar zor çatışmaları çözmede ya da bazı sorumluluklardan kaçmada fiziksel belirtileri kullanmaktadırlar. Bir bedensel nedene dayanmayan baş ağrısı, felç, titreme, sağırılık ve bunun gibi çeşitli işlev bozukluklarını kapsar.

- *Psikopatik sapma:* Psikopatik kişilik bozukluğu gösteren bireylerin kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kişilerin engellenmeye karşı tolerans eksiklikleri düşüktür. Çok saldırgan ve sorumsuz olabilirler.

- *Erkeklik-dişilik:* Cinsel nitelikteki sapmaları değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Çeşitli mesleklere karşı ilgi, boş zaman faaliyetleri, sosyal aktiviteler, korkular, bireysel duyarlılıklarla ilgili maddeleri vardır.

- *Paranoya:* Kişinin açık paranoid belirtilerini yansıtır. Kendi inanç sistemlerine göre durumları yanlış anlama ve yorumlama eğilimi gösterirler. Örneğin diğer kişilerin güdüleri hakkında aşırı şüphelilik.

- *Psikastenî:* Bu kişilerde anormal korkular, karar vermede ve dikkat toplamada güçlük, suçluluk duyguları, bunaltı sıklıkla rastlanan özelliklerdir. Aşırı ahlaki standartlar, kendi kendini eleştiri de bu tür kişilerde sıklıkla görülür.

- *Şizofrenî:* Garip düşünceler, sosyal yabancılaşma, algı bozuklukları, kötü aile ilişkileri, cinsel sorunlar, dikkati toplamadaki güçlükleri ortaya çıkarmayı amaçlar.

- *Hipomani:* Hareket ve düşünme hızlanması, büyüklük fikirleri, aile ilişkileri, cinsel sorunlar, bedenle ilgili sorunları ortaya çıkarmayı amaçlar.

- *Sosyal içe dönüklük:* Kişiler arası etkileşimde bireyin duyduğu rahatsızlık, kendini yerme duygusu, başkalarına güvensizlik, duyarsızlık gibi alanları kapsar.

2.1.1.5.4. Mesleki Kişilik Envanteri

Mesleki Kişilik Envanteri, 1977 yılında Peter Saville ve Roger Holdsworth isimli iki İngiliz akademisyen tarafından İngiltere’de geliştirilmiştir. Mesleki Kişilik Envanteri 1984’den bu yana uluslararası arenada yaptığı profesyonel çalışmaları ile halen tüm dünyada etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Mesleki Kişilik Envanteri, iş ortamında bireyin diğer bireyler arasındaki özelliklerini yansıtan temel kişilik envanterlerinden biridir (Zel, 2011:63-70).

Mesleki Kişilik Envanteri, SHL Group tarafından geliştirilmiştir ve yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Envanterin, 4.2, 5.2 ve 3.2 olmak üzere üç ayrı formu bulunmaktadır. Örneğin OPQ32i, 8 boyuttan (Baskın, Sosyal, Empati, Analiz, Yaratıcılık ve Değişiklik, Yapı, Endise, Kontrol ve Enerji) meydana gelmektedir. Bu 8 boyut da toplam 32 alt boyuta/davranış boyutuna ayrılmaktadır. Envanter 104 sorudan oluşmakta ve yaklaşık 50 dakika sürmektedir (Solmuş, 2007:3).

2.1.1.5.5. Myers-Briggs Kişilik Envanteri (MBTI)

1940’lı yıllarda anne ve kızdan oluşan bir takım; Katharina Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, Carl Jung’ın insanlar arasındaki bireysel farklılıkları araştıran kuramı (Jung bu kuram ile insanların hem temelde birbirlerinden farklı, hem de benzer olduğunu ileri sürmüştür. Jung, insanların benzerlik ve farklılıkların ancak onların tercihlerinin kombinasyonu ile anlaşılabilceğini öne sürmüştür. Yani, insanlar bir şeyi bir başka şeye tercih etmekte veya bir şeyin yapılış biçimini bir başka biçime tercih etmektedirler. Jung’ın tip kuramı hiçbir tercihin bir diğer tercihten daha iyi olmadığını öne sürmektedir. Sadece bu tercih nedenlerinin anlaşılmasının önemini vurgular. Her tercih birey için bir anlam taşımaktadır.)nı tekrar ele alarak bu kuramı pratiğe dönüştürerek kendi adlarıyla anılan bir envanter geliştirmişlerdir. Bu envanter Myers-Briggs Tip Göstergesi adı verilerek, MBTI olarak kısaltılmıştır. Myers ve Briggs, Jung’ın kişilik tiplerini, dört temel ve on altı alt boyutta toplamışlardır. MBTI envanteri örgütlerdeki bireysel farklılıkları anlamak amacıyla yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. 1991 yılında bu envanter yirmi milyondan fazla insan üzerinde uygulanmıştır. Bu envanter, ayrıca kariyer danışmanlığı, takım oluşturma, çatışma yönetimi ve yönetim stillerinin anlaşılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır. Envanter zorunlu-seçmeli soru türünden oluşan 126 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 35-40 dakika sürmektedir. Envanterin temel amacı, insanların algılamalarına dayanan temel tercihlerini belirlemektir. (Özkalp ve Kirel, 2011:52).

Ölçeğin birinci bölümünde, değişik durumlarda kendinizi nasıl hissedeceğinize ve nasıl reaksiyon göstereceğinize yönelik on yedi soru bulunmaktadır. İkinci bölümde kırk dört çift sınıftan hangilerinin size uygun olduğu sorulmaktadır. Son bölümde ise çeşitli durumlar verilmiştir ve bu durumlarda kendinizi nasıl hissedeceğinize ve nasıl reaksiyon göstereceğinize ilişkin elli beş soru yer almaktadır. Myers-Briggs Tip Göstergesi, dört çift temel kişilik özelliği olduğu varsaymaktadır (Larson, 2010). Bu çiftler (Myers ve Briggs, 1998:2):

- *Dışadönüklük- İçedönüklük (E-I)*: İçe (E) ve dışa (I) dönüklük olarak adlandırılan kalıtsal bir durumun bulunduğu bahsetmek olanaklıdır. Bu, kişiliğin oluşmasında çevrenin etkilerinin bulunmadığı varsayımına dayanmaktadır. İçedönüklüğü dışa dönüştürme (ya da tersi) çabası davranış bozukluklarına neden olmaktadır. Kişiliğin bu özelliği, bireyin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

- *Duyusallık-Sezgisellik (S-N)*: Bireyin çevresini algılama biçimini yansıtmaktadır. Duyusal algılayan kişiler (S), algılamalarını beş duyuyla yapmakta ve somut, elle tutulabilir gerçekler üzerinde odaklanmaktadır. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, bilgileri ölçülebilir yollarla elde etmektedirler. Yaşanılan anı önemli olarak kabul eden bu kişilik özelliğine sahip bireyler, geleceği çok düşünmemektedirler. Bu yöntemle algılayanlar gerçekle desteklenmeyen düşüncelere güvenmemektedir. Sezgisel algılayanlar (N) ise, her şeyde bir ilişki aramakta, bir işin parçalarına tek tek bakmak yerine, bu parçalar arası ilişkilere dikkat etmektedir. Algılama bilinçaltında ve somut temeller bilinmeden oluşmaktadır.

- *Düşünme-Hissetme (T-F)*: Bireylerin karar alırken dayandıkları ölçütlerinin nesnelliği ya da öznelliği ile ilgili yönleridir. Düşünenin (T) kararları, kişisel değerlere değil, daha çok akıl yürütme ve mantığa dayanmaktadır. Hissedenler (F) ise, insanlarla uğraşmayı, onları anlamaya çalışmayı ve ilişki kurmayı sevmektedir.

- *Yargılama-Algılama (J-P)*: Bireyin yaşam tarzı ile ilgili tercihini belirlemektedir. Yargılayıcı (J), esnek ve gelişigüzel bir yaşam tarzından daha çok düzenli, planlı ve yapılandırılmış bir yaşam tarzından hoşlanmaktadır ve kararlıdır. Algılayanlar (P) ise, planlı, kararlı ve düzenli bir yaşam tarzından çok, esnek ve doğal bir yaşam tarzını benimsemektedir.

2.1.1.5.6. Hacettepe Kişilik Envanteri

Hacettepe Kişilik Envanteri, Özgüven (1992) tarafından, bireylerin kişilik özellikleri ile kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini ölçmek, klinik ve normal olayları teşhis etmek ve ruh sağlığı taramaları yapmak amacıyla geliştirilmiştir. Hacettepe Kişilik Envanteri, görgül bir yaklaşımla ve bir test geliştirme süreci içinde, maddeleri “dış ölçütlere” göre seçilerek ve anahtar Türkiye koşullarında, psikometrik ve istatistiksel yöntemlere göre geliştirilen ilk ölçektir. Hacettepe Kişilik Envanteri'nin 1978 yılında birinci, 1982 yılında ikinci düzeltilmesi yapılmış ve ölçek 1992 yılında “Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı” adıyla yayımlanmıştır. (Özgüven, 1992:8-20). Bu envanter, kişilik kavramını sadece kişinin duygu, düşünce ve davranış biçimlerini içerecek şekilde ele almaktadır. Kişisel uyum ve sosyal uyumu değerlendirebilmek için, “kendini gerçekleştirme”, “duygusal kararlılık”, “nevrotik eğilimler”, “psikotik belirtiler”, “aile ilişkileri”, “sosyal ilişkiler”, “sosyal normlar” ve “anti-sosyal eğilimler” düzeylerini ölçmektedir (Özgüven, 2008:1).

Hacettepe Kişilik Ölçeği, bireyin “kişisel” ve “sosyal” yaşantısı ile ilgili nitelikleri kapsayan iki temel bölümden oluşmuştur. Kişisel Uyum; kendini gerçekleştirme, duygusal kararlılık, nevrotik eğilimler ve psikotik belirtiler alt ölçeklerinden, Sosyal Uyum ise aile ilişkileri, sosyal ilişkiler, sosyal normlar ve antisosyal eğilimler alt ölçeklerinden oluşmaktadır (Özgüven, 1992:4). Hacettepe Kişilik Envanteri, “evet” ya da “hayır” olarak cevaplamayı gerektiren 168 maddeden oluşmaktadır. Kişisel uyum ve sosyal uyum alt ölçeklerinin her biri 20 maddeden oluşmakta olup, alınabilecek puanlar 0 ile 20 arasında değişebilmektedir. Hacettepe Kişilik Envanteri'nden, kişisel uyum puanı ve alt ölçek puanları, sosyal uyum ve alt ölçek puanları, genel uyum puanı ve geçerlilik puanı elde edilmektedir. Kişisel uyum puanı ve sosyal uyum puanı, her birinin kendi alt ölçeklerinden elde edilen puanların toplamı olarak alınmakta, 0 ile 80 puan arasında değişebilmektedir. Genel uyum puanı ise kişisel uyum ve sosyal uyum puanları toplanarak elde edilmektedir. Bu puanların yükselmesi sağlıklı ve uyumlu olmaya, azalması ise uyumsuz olmaya işaret etmektedir (Özgüven, 1992:65).

2.1.1.5.7. Hogan Kişilik Envanteri

Hogan Kişilik Envanteri, iş hayatının gereklerinden doğmuş, başarı gösterenlerinin performans kriterleri ile belirlenmiş olduğu, son dönemlerde giderek kullanımı artan bir ölçüm aracıdır. Sunduğu kullanım kolaylığı ile iş performansını gerçeğe yakın öngörme olanağı veren ölçümlerden birisidir. Beş Faktör Kişilik

Modeline dayanmakta ve kişilerarası farklılıkları belirleyici yedi temel faktörü ölçmektedir. Ölçeğin orijinal formu 206 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 20 dakika sürmektedir (Ezeroğlu, 2006).

Çizelge 10. Hogan Kişilik Envanteri'ndeki Temel Faktörler

Ölçek Nu.	Temel Faktörler	Derece	Yorumlar
1	İç Uyum: Baskı altında güven, benlik saygısı ve soğukkanlılık	Yüksek Puan	Güvenli, esnek ve iyimser
		Düşük Puan	Gergin, sinirli ve negatif
2	Hırs: Liderlik için inisiyatif, rekabet ve arzu	Yüksek Puan	Rekabet ve ilerleme için arzulu
		Düşük Puan	İddiasız ve ilerlemeye daha az arzulu
3	Sosyallik: Dışadönüklük, konuşkanlık ve sosyal etkileşim ihtiyacı	Yüksek Puan	Dışadönük, renkli, düşünmeden hareket eden ve tek başına çalışmaktan hoşlanmayan
		Düşük Puan	İçine kapanık, sessiz, tek başına çalışmayı tercih eden
4	Uzlaşabilirlik: Nezaket, anlayış, ilişki sürdürülebilirlik	Yüksek Puan	Arkadaş canlısı, sıcak ve popüler
		Düşük Puan	Bağımsız, samimi ve doğrudan
5	Tebdirlilik: Öz disiplin, sorumluluk ve vicdanlılık	Yüksek Puan	Organize, güvenilir ve dikkatli
		Düşük Puan	Fevri, esnek ve yaratıcı
6	Yeniliğe Açıklık: Yüksek hayal gücü, merak ve yaratıcılık potansiyeli	Yüksek Puan	Kıvrak zekalı, hayalperest ve detaylara fazla ilgi göstermeyen
		Düşük Puan	Pratik, odaklı ve uzun süre konsantrasyonunu koruyabilen
7	Öğrenmeye Açıklık: Başarı odaklı ve iş ile teknik konularda güncel	Yüksek Puan	Okumaktan ve eğitimden zevk alır
		Düşük Puan	Örgün eğitim yerine deneyimlerinden öğrenmeyi tercih eder

Kaynak: http://www.baltas-ksen.com/download/Baltas_HPI_TR.pdf (Erişim Tarihi 25 Ekim 2012)

Kişiliğin yedi temel boyutu; kişilerin iyi geçinme ve öne çıkma becerilerini yansıtmaktadır. İç uyum, tebdirlilik ve uzlaşabilirlik “*iyi geçinme*” ile; hırs, sosyallik, deneyime ve öğrenmeye açıklık ise “*öne geçmek*” ile bağlantılıdır. İç uyumu yüksek, tebdirli ve uzlaşabilir kişiler başkalarıyla olumlu ilişki kurarlar çünkü bu kişiler kendine güvenen, emeklerine saygı duyan, üstlendikleri işi büyük titizlikle yerine getiren bireylerdir (Baltaş, 2006).

Kişiliğin “dıştan görünen yüzünün” yedi temel özelliği, iş performansını belirlemektedir. Bununla birlikte; tebdirlilik ve iç uyum gibi iki kişilik boyutu, iş performansını öngörmeye özellikle etkindir. Çalışkan, güvenilir ve disiplinli kişiler, yüksek iç uyumla kendilerine güvenirlere ve sakindirler. Kendisi ile barışık ve

disiplinli olan bu kişiler, işe alım sürecinde kurumlar tarafından diğer adaylara oranla olumlu bir şekilde değerlendirilmektedirler (Baltaş, 2006).

Bazı araştırmalar sorumluluk, işe bağlılık, düzenlilik ve devamlılığın başarıyı getirdiğini savunsa da Hogan, özellikle yaratıcılık gerektiren işlerde (mimarlık, reklamcılık, halkla ilişkiler, yazarlık vb.) sorumluluğun birinci derecede gerekli olmadığını, girişkenlik, ve yeniliğe açıklığın önem kazandığını söyler. Çok kere, yüksek düzeyde esneklik gösteren kişilerde sorumluluk boyutunun da düşük olduğu gözlenmiştir (Akt. Atakuman, 2006:9).

2.1.1.6. Kişilik ve Çalışma Hayatı Arasındaki İlişki

Genelde herkesin aynı fikirde olmamasına rağmen kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve onu değerlendirmesinde son derece önemli bir etkisi vardır. Karşılaştırmalı psikoloji bu konuda önemle durmaktadır. Bireyin davranışları, içinde yaşadığı ortam ile çevresindeki bireyler arasındaki etkileşim sonucu oluşur. Bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi, aynı şekilde birey de kişiliği ile çevreyi etkiler. Örneğin; statü kazanma arzusu içinde olan bir birey, işini ona bu statüyü kazandıracak fırsatları arayıp, değerlendirerek analiz eder. Kazandığı statü için tatmin olur veya alışamadığı statü için tatminsizlik duyar. Bu da onun işindeki başarısını artırır veya azaltır (Özkalp ve Kirel, 2011:46-47).

Bir işte çalışma, ekonomik yönü yanında, psiko-sosyal yönüyle de bireyin yaşamında vazgeçilmez öneme sahip bir olgudur. Dolayısıyla birey için çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olmak gibi anlamlara da sahiptir. Bireyin kişilik yapısıyla, yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgütün uyum içinde olması durumunda iş performansı olumlu etkilenir. Birlikte çalışılan, iş yapılan, statüleri, görev ve sorumlulukları birbirinden farklı insanların kişiliklerinin de birbirinden kısmen veya tamamen farklı olduğunu bilmek ve buna göre ilişkiler geliştirmek gerekmektedir (Soysal, 2008:9). Bu bağlamda, bireyin işi ile kişiliği arasında bir uyum varsa bireyin başarısı artacak, uyumsuzluk söz konusu ise azalacaktır. Bu konu, Holland (1958)'in kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Holland kuramında, gerçekçi, araştırmacı, sosyal, geleneksel, girişimci ve sanatçı olarak ifade ettiği altı kişilik tipi ve bu tiplerin yaptıkları işlerde uyumlu olmasını sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun meslekleri belirtmiştir. Kişiliğin genetik ve durumsal etkenler tarafından şekillendirildiğini öne süren Holland'a göre, bireyler kendi kişilik tipleri ile uyumlu iş ortamlarını seçerlerse, kişilikleri ile iş ortamı arasındaki bu uyum

nedeniyle, iş doyumunu artacak ve muhtemelen işten ayrılma isteğinde azalma söz konusu olacaktır. Spokane (1985) de, uyumun akademik performans ve istikrarlılık, iş doyumunu ve kararlarda tutarlılık gibi sonuçları etkilediğini ifade etmiştir. Birey-çevre uyumu ile ilgili yapılmış pek çok teori ve ampirik araştırmada da, bu uyumun daha fazla iş doyumunu veya daha düşük iş gören devir hızı gibi pozitif sonuçlar verdiği ifade edilmiştir. Schneider (1987) ise iş ortamındaki tüm bireyler ortama uyum sağarlarsa, ortamdaki kişilik tiplerinin çeşitliliğinde sınırlama olacağını öne sürmüştür. Bu durumda çevre değiştiği zaman, bireyler değişimin farkına varmayacaklar ve buna uygun bir cevap veremeyeceklerdir. Dolayısıyla bu durum, örgütsel yaşam için bir tehdit oluşturacaktır (George, 1992:195-196).

Kişiliğin, çalışma hayatının çeşitli öğeleri ile ilişkisi genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

- *Kişilik ve gruplar:* Bireyleri tanımak, bu bireylerden oluşan grupların özelliklerini bilmek, hatta bazı özelliklerinin gelişim ve değişim zamanlarını önceden tahmin etmek, çağdaş yönetim anlayışında önemli bir yer tutar; zira bireyin kişiliğinin örgüte uydurulması sırasında kişiliğin etkilenmesi yanında, benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerin aynı gruplarda toplanması da söz konusu olacaktır. Örgüt açısından, çalışan bireyin kişilik sorununun çözümlenmesi ve birey-örgüt bütünleşmesinin gerçekleştirilmesi ile etkinliğin ve grup bütünlüğünün devamının sağlanması gibi önemli sonuçlar elde edilebilir. Birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurma olanağı elde etmesi durumunda, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki kuracaktır. Her ne kadar bireyler biçimsel grup içinde yer aldıklarında uymak durumunda oldukları kuralların varlığını da prensip olarak kabul etmiş olsalar da bu kurallar yine de bazıları için baskı unsuru olabilecektir. Bu bağlamda, biçimsel olmayan grupların oluşması, grup üyelerinin benlik duygularının belirli bir ölçüde ön plana çıkmasından kaynaklanmaktadır. Biçimsel olmayan grupların liderleri, kişilikleriyle bireyler üzerinde hissedilir bir etkiye sahip olmaları nedeniyle, grup amaçlarını belirlemede daha geniş ve anlamlı bir rol oynayabilirler (Kutani ve Tunç, 2010:64).

- *Kişilik ve iş doyumunu:* Beş Faktör Kişilik Modelinin “uyumluluk” ve “sorumluluk” boyutları, iş doyumunu ile pozitif ilişkilidir. Bilinçli tipler, öznel iyilik hallerini güçlendirme potansiyeli bulunan başarı yönelimli durumlarda görece olarak daha fazla başarı kazanacaklardır. Dahası, duygusal denge ve negatif duygusallık düzeyi yüksek olan bireylerde bu durumun, kendilerine öznel iyilik durumlarının azalması şeklinde geri dönerek negatif iş şartları oluşturacağı düşünülebilir (George ve Brief,

2004:202). Farklı çevrelerde yetiştirilen tek yumurda ikizlerinde yapılan bir araştırmada, Arvey vd. (1989), gözlenen varyansın yaklaşık %30'unda iş doyumunu genetik faktörlerle açıklamışlardır. Genetik faktörlerin kişiliğin oluşmasında bir etken olduğu ifade edildiği için iş doyumunun bir ya da daha fazla kişilik özelliğinden etkilendiğini ifade etmek mümkündür ancak bu çıkarım, durumsal faktörlerin önemli olmadığı anlamına gelmemektedir (George, 1992:185-187).

- *Kişilik ve performans*: Performans değerlemede kullanılan iki yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Bunlar özellik yaklaşımı ve davranış yaklaşımın. Bu iki yaklaşım da yukarıda bahsedildiği gibi kişilik yaklaşımlarını ifade etmekte olduğundan performans ile ilişkilidir. Performans değerlemede özellik yaklaşımları kullanıldığında, yöneticiler astlarını beceri, yetenek ya da kişilik gibi iş performansı ile ilişkili bireysel özelliklerine göre değerlendirirler. Örneğin, bir sosyal hizmet görevlisi, empati ve iletişim kurma becerilerine göre değerlendirilebilir. Bu bağlamda, belirli kişilik özelliklerine sahip olmak, bu özelliklerin işte gerçekten kullanılacağını ve bunun yüksek performansla sonuçlanacağını garanti etmez, ayrıca, özellik değerlendirmeleri sıklıkla yöneticilerin iş görenlerin performanslarını düzeltmede kullanacakları geribildirim sağlamasına imkan vermez, çünkü özellik değerlendirmeleri göreceli olarak yalnızca uzun vadede değişecek insan karakteristiklerine odaklanmıştır. Dolayısıyla, özellik değerlendirmelerinde iş gören, aldığı performans geribildirimine cevap olarak sadece küçük değişiklikler yapabilir. Yöneticiler performans değerlemede davranış yaklaşımını kullandıklarında ise, iş görenlerin işlerini yapabilmeleri için göstermeleri gereken davranış ve hareketlere odaklanırlar. Bu bağlamda, özellik değerlendirmesi, iş görenleri ne olduğunu, davranış değerlendirme ise ne yaptığını değerlendirir. Davranış değerlendirme, iş görenlerin işlerini nasıl yaptıklarının önemli olduğu durumlarda özellikle yararlıdır. Davranış yaklaşımları, iş görenlere neleri doğru neleri yanlış yaptıklarını ve performanslarını nasıl düzeltecekleri konusunda açık bilgi verir, zira iş görenler için davranışlarını düzeltmek, kişisel özelliklerini düzeltmekten daha kolaydır ve davranış değerlendirme sonucunda iş görene sağlanan geribildirim, performansın düzeltilmesi konusunda daha yönlendiricidir (Jones ve George, 2008:494-495).

- *Kişilik, motivasyon, eğitim ve mentorluk*: Beş Faktör Kişilik Modelinin "deneyime açıklık" boyutu, motivasyon ve eğitim konularında etkin bir gösterge olabilir. Barrick ve Mount (1991) meta-analitik bir çalışmalarında, bu boyutu eğitim başarısı ile ilişkili bulmuşlardır. Ayrıca, Beş Faktör Kişilik Modeli, hangi bireylerin mentor ya da mentor tarafından korunan birey olarak rahat ve başarılı hissettiklerini tanımlamada da kullanılabilir. Etkin mentorların yüksek derecede anlaşmaya hazır

ve en azından orta düzeyde duygusal, tutarlı, dışadönük, açık ve sorumlu olması gerektiği ifade edilmektedir. Duygusal olarak tutarlı olmak, iş ilişkilerinde çok yararlıdır, çünkü mentorun koruduğu kişi sakin ve negatif ya da duygusal yönden çalkantılı olmayan bireylerle çalışmayı çok daha huzurlu bulacaktır (Lee vd., 2000:422-424).

- *Kişilik ve liderlik:* Günümüz iş ortamında, insan ilişkilerinin önemi giderek artmakla birlikte, yöneticiler toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımlarını uygulamaya koyarlarken, kişiliklerinin sınırlayıcıları içerisinde başarılı olurlar. İnsana yakın olma, sosyal olma, müşteri odaklı olma, günümüzün yaygın yöneticilik özelliklerinden bazılarıdır. Yöneticilerin bu özelliklere sahip olup olmadıkları ise ancak kişilik testleri ile ortaya çıkarılabilir (Özdevecioğlu, 2002:116).

İş yerindeki ruh durumu, devamsızlık ve toplum yanlısı davranıştan yönetsel etkinliğe kadar birçok davranışla bağlantılıdır. Bu bağlamda, kişilik ile lideriğin pek çok yönü arasındaki ilişki, hatırı sayılır derecede dikkat çekmiş olup, bu durumla ilgili olarak son zamanlarda yapılan çalışmalar ilginç bir hal almıştır. Örneğin, Miller ve arkadaşlarının ortaya koyduğu teori ve araştırmaya göre, tepe yöneticisinin kişiliği ile çok sayıda makro düzeyde kritik olay arasında ilişki bulunmaktadır. Miller ve Droge (1986), bir elde CEO'nun kişiliği ve geleneksel durumsal değişkenler ve diğer elde örgütsel yapı arasında ilişkiler bulunmuştur. Yazarlar, teknoloji ve çevresel belirsizlik gibi çoğu geleneksel belirleyicinin yapı üzerine çok az etkisinin olduğu durumlarda, CEO'nun başarı ihtiyacı ve örgütün büyüklüğü arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Diğerleri, strateji ile örgütsel kültürün üst kademe yöneticilerin kişiliklerinden oldukça etkileneceğini ileri sürmektedirler. Dahası, Kets de Vries ve Miller (1986), bazı belirli örgütsel patolojilerin bir dereceye kadar CEO'ların kişiliklerindeki patolojilere paralellik gösterebileceğini belirtmişlerdir (George, 1992:200-201).

2.1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kelimesi, TDK (2012)'ya göre "Bağlı olma durumu, merbutiyet; birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Türkçe'de bağlılık kelimesinin eş/yakın anlamlısı olarak "sadakat, sevgi, bağlaşımla, merbutiyet" kelimeleri kullanılmaktadır. Bağlılık kelimesinin İngilizce karşılığı "commitment", Fransızca karşılığı "engagement", Almanca karşılığı "Zusage, Verpflichtung" olarak kullanılmaktadır (TDK, 2012).

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağına bağlıdır. Bir işletmenin, rekabet edebilmesini sağlayan, varlığını güçlü ve sürekli kılan, yine o işletmenin sahip olduğu işgören niteliğidir (Yavuz, 2008:70). Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları nitelik, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işgörenlerin işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt de o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Teoride, örgüte bağlı çalışanlar daha sıkı çalışırlar, örgütte kalırlar ve örgütü daha etkili hale getirmek için katkıda bulunurlar. Yapılan bir çalışmada, bağlılığın sadece pasif bir örgüte sadakatten daha fazlası olduğu; örgütün iyiliğini artırmak için gözle görülür bir çaba sarf etme isteği duyan insanların olduğu bir örgüt ile ilişkili aktif bir ilişkiyi içerdiği ileri sürülmüştür. (Slocombe ve Dougherty, 1998:469).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow (1993) literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Gül, 2003:74). Örgüte bağlılığın çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmiştir (Akt. Yüceler, 2009:477);

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky (1966) tarafından yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, “bireyin örgüte olan bağının gücü”dür.

- Mowdey, Steers ve Porter (1979) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür.

- Meyer ve Allen (1991)'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.

- Rietzer ve Trice (1969)'e göre ise örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.

- Hall, Schneider ve Nygren (1970)'e göre örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir.

- Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine partizanca ve duygusal olarak bağlanmadır.

Örgütsel bağlılık; örgütün amaçları ve bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık konusunda önde gelen araştırmacılardan olan Porter ve Steers (1979); örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dahil olmak olarak tanımlamıştır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülme isteği gibi, çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır (King, 1996:7).

Örgütsel bağlılık, çalışan ve yöneticilerin örgütün değerlerine sadık kalma eylemidir. Bu durumda, bireyler hem kendi hem de örgütün prensip ve değerlerine uyum sağlamış olacaktırlar (Clayton, 2000:160). Örgütsel bağlılık, örgütün yapısı ve özelliklerine, bireylerin hiçbir etki altında kalmaksızın doğrudan sadık kalmalarıdır (Sing, 2006:30). Örgütsel bağlılık (Liou, 2008:120);

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının sözlük anlamı ve terimsel anlamları ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalardan sonra müteakip başlıklarda örgütsel bağlılığı anlayabilmek için; örgütsel bağlılığı etkileyen “faktörler” üzerinde durulacak olup, daha sonrasında farklı bilim adamları tarafından ortaya konulan “başlıca örgütsel bağlılık yaklaşımları”, devamında ise “örgütsel bağlılığın sonuçları” üzerinde durulacaktır. Böylece örgütsel bağlılık üzerine yapılan açıklamalar sonlandırılacaktır.

2.1.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında konuya ilişkin literatürde bazı farklılıklara rastlanmaktadır. Steers (1977:47) geliştirmiş olduğu modele göre örgütsel bağlılığı etkileyen üç faktörün; kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş tecrübesi olduğunu belirtmiştir. Mowday, Steers, ve Porter (1982) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılığı etkileyen dört ana faktör bulunmuştur. Bunlar; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimidir (Nijhof, De Jong ve Beukhof, 1998:244). Mathieu ve Zajac (1990:172-174) tarafından 1967-1986 yılları arasındaki örgütsel bağlılığa ilişkin araştırmalara yönelik yapılan meta-analizi (farklı yer ve zamanda aynı konu üzerinde yapılmış araştırmaların sonuçlarının birleştirilmesi) sonucunda, örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki olduğu belirtilmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, iş ile ilgili özellikler, role ilişkin özellikler, örgütsel özellikler ve grup-lider ilişkileri olarak beş ana grupta toplanmıştır.

Sökmen (2000) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise bireysel faktörler, işe ait faktörler, yönetsel faktörler ve diğer faktörler (örgüt dışı iş imkanları ve örgütsel kültür) şeklinde dört ana grupta ele alınmıştır (Kılıç, 2008:74). Iverson ve Buttigieg (1998) ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri üçe ayırarak incelemiştir. Bunlar, kişisel özellikler (iş beklentileri, iş değerleri, örgütte çalışılan süre, iş motivasyonu), iş ile ilgili özellikler (iş arkadaşlarının desteği, iş güvencesi, profesyonel fırsatlar, ödeme ve yönetimin anlayışı oluşu) ve çevresel özelliklerden (iş fırsatları) oluşmaktadır (Adiloğulları, 2011:66). Örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan ve yukarıda açıklanan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çerçevesinde aşağıda örgütsel bağlılığı etkileyen *kişisel* ve *örgütsel/yönetsel* faktörler açıklanmıştır.

2.1.2.1.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık ile cinsiyet, ırk, yaş, kıdem, eğitim ve diğer bireysel (ailenin sosyo-ekonomik durumu, sosyo-kültürel durumu vb.) faktörler arasında ilişki olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların önemli bir bölümünde değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Kılıç, 2008:77).

Farklı cinsten ve ırktan işgörenler arasında çalışmak, bireyin daha düşük düzeyde psikolojik bağlılığı, örgütte kalma isteği ve daha yüksek sıklıkta devamsızlık yapması demektir. Buna karşın kıdem faktöründeki farklılık, bir başka ifadeyle, bireyin farklı kıdemleri olan işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde psikolojik bağlılığı, daha düşük düzeyde bireysel devamsızlık ve örgütte kalma isteği ile sonuçlanmaktadır (Balay, 2000:51). Eğitim seviyesinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ise ters yönlüdür. Bu olumsuz ilişki çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte bireyselleşmenin artması, dünyayı tanınması ve hayattan beklentilerinin artması nedeniyle örgütten beklentilerinin de artmasına ve örgütün bu beklentileri karşılayamamasına bağlanmaktadır. Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların alternatif iş olanaklarının az olması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ise alternatif iş imkânlarının daha fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılıkları doğal olarak düşük olmaktadır (Saldamlı 2009:20-25). Allen ve Meyer (1991) yaşça büyük çalışanların, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında yaş ilerledikçe işgörenin çalışabileceği alternatif örgütler azaldığından iş bulma imkanları sınırlanmakta, sahip olduğu maddi değerlerle hak ve imtiyazları kaybetme korkusu, devam bağlılığını arttırmaktadır. Örgüt içerisinde işgörenler arasında yaş farkları varsa, işgörenlerin örgütte kalma yönünde karar vermede zorlandığı belirlenmiştir (Okçu, 2011:33). Yukarıda açıklanan bireysel faktörlerden yola çıkarak sosyo-kültürel olarak farklı işgörenler arasında çalışmanın örgütsel bağlılığı düşürebileceği söylenebilir. Zira sosyo-kültürel farklılık hayattan beklentilerin, hayata bakışın, yaşam tarzının farklılaşması demektir. Örneğin çok uluslu bir şirkette çalışan ya da Avrupa'da bir fabrikada çalışan Türk'ün örgütsel bağlılığının bir Avrupalıya göre daha düşük olması doğaldır.

2.1.2.1.2. Örgütsel/Yönetmel Faktörler

Örgütsel/yönetmel faktörleri; statü, maaş, rol çatışması ve rol belirsizliği, yetki düzeyi, iş doyumunu, işe katılım, çalışma motivasyonu, yükselme/terfi fırsatları,

çalışma şartları, liderlik, takım çalışması, örgüt kültürü, örgütsel adalet vb. şeklinde sıralamak mümkündür (Balay, 2000:61).

Organizasyonun hiyerarşik yapısı içerisinde üstlenilen *rol/statü* ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tutarsızlıklar görülmektedir. Welsch ve LaVan (1981) ile Lincoln ve Kalleberg (1990) iki değişken arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulmuşlardır. Kitchen (1989)'a göre, çalışanların organizasyonel yapı içerisinde sahip oldukları statü yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Bununla birlikte Hall vd. (1970) ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bruning ve Snyder (1983) da üst ve alt kademe yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile statüleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Al-Kahtani, 1994:170).

Yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen tutarsız sonuçların yanında statü ile örgütsel bağlılık arasındaki dolaylı bir ilişkiden söz etmek de mümkündür. Organizasyon içerisinde sahip olunan mevkinin getirdiği; çalışma özgürlüğü, otorite gücü, yetki düzeyi vb. imtiyazlar çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında tek başına statü yerine, statünün getirdiği imtiyazların değerlendirilmesinin daha önemli olduğu görülmektedir (Fink, 1993:52)

Kişilerin *ücret düzeyi* ve ücret dağılımdaki adaleti algılama biçimlerinin bağlılığı etkilediği yapılan araştırmalarda görülmektedir. Ücret düzeyinin işi bırakma da en önemli etkenlerden biri olduğu ve ücret politikasını adil, dengeli algılayan çalışanların bağlılıklarının yüksek olacağı bilinmektedir (Arslan 2008:164). Futbolcular üzerinde yapılan bir araştırmada; futbolcuların en büyük sıkıntılarının ödeme planlarının kulüp tarafından zamanında gerçekleştirilmemesi olduğu ve bunun sonucunda da futbolcuların takıma bağlılıklarının olumsuz yönde etkilendiği vurgulanmıştır (Adiloğulları, 2011:69).

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden birisi de role ilişkin değişkenlerdir. *Rol belirsizliği* çalışanların kendisinden beklenenler konusunda tereddütler yaşadığı durumlarda ortaya çıkar. *Rol çatışması* ise, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Rol belirsizliği, çalışanların görevden kaçınmasına, işini geç yapmasına, işine olan güvenini kaybetmesine ve işi ile ilgili karar vermede çekimser kalmasına neden olmaktadır. Rol belirsizliğini ortadan kaldırmak için çalışanlardan beklenenler konusunda iş tanımları yapılmalıdır. Rol çatışmasının birey merkezli, rol belirsizliğinin ise örgüt merkezli olduğunu belirtmek mümkündür. Bu iki kavramda; rol çatışması, rol gerilimi ya da rol belirsizliği örgüt ortamında bağlılık düzeyi olumsuz yönde etkilenir ve bunun

sonucunda çalışanlar örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin farkına varmalarına bağlı olarak örgüte bağlılık düzeylerinde azalma görülür (İnce ve Gül 2005:80-85).

Teorik olarak çalışanların *yetki düzeylerinin* genişliği onlara; yaptıkları işte değişiklik yapma ve bu yolla işe değer katma, kendi davranışlarına hakim olma, yapılan işten elde edilen sonuçlarda sorumluluk hissetme imkanını vermektedir. Bu yetkilerle başarıya ulaşan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ise artış göstermektedir (Lin, 1989:58).

Pratik olarak da yapılan birçok araştırmada yetki düzeyinin örgütsel bağlılığa derin etkilerine rastlanmıştır. Mowday vd. (1982)'ne göre, çalışanların yetki düzeylerinin genişliği onlara hareketlerinde ve aktivitelerinde özgürlük sağlamaktadır. Bu da başarılı çalışanların doğru işler yapmalarını mümkün kılmakta ve işten elde edilen sonuçlarda sorumluluk hissetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla sorumluluk örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir (Akt. Al-Kahtani, 1994:177).

Mowday, Steers, ve Porter (1979)'a göre *iş doyumunu*, iş deneyimleri sonucunda oluşan bir tutum olup örgüte bağlılık ile yakından ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Bağlılık, amaçlar ve değerler de dahil olmak üzere, bireyin örgüte karşı genel tepkisini yansıtan, daha kapsayıcı bir kavramdır. Oysa, iş doyumunu, çalışanların iş deneyimlerine bağlı olarak işlerine ve/veya işlerinin bazı yönlerine verdikleri tepkidir. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar örgütsel bağlılığın iş doyumuna yol açtığını (Bateman ve Strasser, 1984:100-109; Hulin vd., 1985:240-247), bazı çalışmalar ise iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında, olumlu yönde kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Nauman, 1993:175-186; Tett, 1993:272-278; Ostroff, 1992:966-971).

Çalışanların, *kararlara katılmaları* örgütün kendilerine ihtiyacı olduğunu düşünmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak her ilişkinin temelinde karşılıklı paylaşım yer almakta olup, çalışanlarının kendisine bağlanmalarını bekleyen örgütlerin çalışanlarına bağlı olmaları gerekmektedir. Rekabet ortamının hareketli olduğu günün koşullarında, çalışanın örgüte, örgütün de çalışana bağlanması gerekmektedir (Baruch, 1998:135-142). Çalışanların karar alma süreçlerine katılıp katılmamaları, örgütsel bağlılıklarının düzeyini etkilemektedir (Beck ve Wilson, 2000:125-133). Çalışanların kararlara katılmaları sınırlı oluyorsa ya da katılım gerçekleşmiyorsa, örgüte bağlılıkları düşük olmaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001:118-126). Kararlara katılım sadece fikir sormak anlamında değil, değer verilen fikirlerin uygulamasının yapıldığının çalışan

tarafından da görülmesinin sağlanmasıyla etkili olmakta ve bu durum çalışanın performansına ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de olumlu yönde yansımaktadır. Alınan fikirler sonucunda çalışanın görüşleri beğenilir, bir de çalışan ödüllendirilirse, çalışanla örgüt arasında bütünleşme oluşmakta ve bu durum çalışanı örgüte bağlamaktadır (Somuncu, 2008:72).

Örgütsel psikoloji içerisinde, bağlılık ile *motivasyona* ilişkin literatür belli bir ölçüde birbirinden bağımsız bir şekilde gelişmiştir. Ancak bir başka açıdan bakıldığında ise bağlılık, motivasyonun bir bileşenidir ve motivasyon ile bağlılık teorilerinin entegre edilmesi hem bu iki kavramın hem de örgütsel davranışların daha iyi anlaşabilmesini sağlayacaktır (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004: 995–1005). Bağlılık ile ilgili araştırma yapan akademisyenler motivasyonun bir fenomen olduğunu beyan ettikleri günden buyana motivasyon tabanlı değişkenlerle daha ilgili olmaya başlamışlardır. Buna ek olarak, bağlılığı yüksek olan çalışanların organizasyonun motivasyonuna daha fazla katkı yapacakları belirtilmiştir (Johnson vd, 2010:226). Ayrıca şirketler çalışanların iş doyumunu, moral ve motivasyonunu arttırmak için bağlılığın yüksek olmasına önem verirlerse uzun dönemde örgüt başarısının, verimliliğin ve çalışan sadakatinin artmasını ve işçi devir hızının azalmasını sağlayabilirler (Kim vd, 2005:175). Bazı araştırmacılar da bağlılığın seviyesinin performans, doyum ve motivasyon ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. (Altındış, 2011:8603).

Günümüz yönetim anlayışında en çok dikkat çeken konulardan birisi de *terfidir*. Çalışanlar gösterdikleri çaba sonucunda ortaya çıkan başarının bir getirisi olmasını beklerler ve bu beklentinin ekonomik karşılığı terfidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları göstermiştir ki terfi sistemin adil olması bağlılık değişkeninin çok daha anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Çalışanlara başarılarının karşılığında sağlanacak büyük ödüller, ki bunlar içsel ödüller ve terfilerdir, çalışanların organizasyona daha fazla bağlanmasını sağlayacaktır. Ancak unutulmaması gereken ödüllerin bireyselleştirilmesidir. Klasik anlayış içerisinde, örneğin kıdem esasına göre, yapılacak bir ödüllendirme bağlılığın sağlanmasına hizmet etmeyecektir. Bu kapsamda bireyselleştirilmiş terfi sistemi çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamada çok daha anlamlı sonuçlar verecektir (Al-Kahtani, 1994:185).

Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi *çalışma ortamının* oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır. Olumlu fiziksel gelişmeler, çalışanların iş tatmininin artmasında, motivasyonlarının sağlanmasında ve örgütsel bağlılıklarının gelişmesinde etkili

olmaktadır. Yetersiz ve olumsuz çalışma koşulları ile çalışma düzeninin çalışanlarda yol açtığı sağlık sorunları ve sosyo-psikolojik olumsuzluklar işe bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. İşe bağlılık da örgütsel bağlılığa etki edecektir. Örgütlerde kaynak yetersizliğinin olması, örgüt içinde toplumsal ihtiyaçların karşılanma durumunun olmaması örgüt içinde örgütsel bağlılığı düşük çalışanların olmasına sebep olacaktır. Bununla beraber, uzun çalışma saatleri, yapılan fazla mesailer, çalışarak geçirilen hafta sonları, çıkılamayan yıllık izinler, adil olmayan terfilerin veya sert eleştirilerin olduğu bir ortama sahip örgütün çalışma koşullarının üstesinden gelen bir çalışanın örgütüne bağlı bir çalışan olması son derece zordur (Somuncu, 2008:68).

Liderlik tarzının örgütsel bağlılığı etkilediğini gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Singapur'da yapılan bir çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Dick ve Metcalfe (2001) tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmış ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile çalışanların desteklenmesi ve örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Benzer şekilde öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adadıkları ve bu adanmışlığın yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bir çalışmada, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki faklılaşmanın, %40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile, %20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Rowden (2000) tarafından yapılan çalışmasında ise, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemiş olup, bu çalışmanın sonucunda; liderlik tarzının örgütsel bağlılıkla çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmaları, net bir vizyona sahip olmaları ve örgütün hedef ve değerleri açık biçimde ortaya koymaları gibi bir takım unsurların örgütsel bağlılığı artırdığı ortaya çıkmıştır (Çakınberk ve Demirel, 2010:108).

Çalışanlarda işbirliği tutumunun gelişerek örgütsel bağlılık kazandırılması için başvurulan yöntemlerin biriside *takım ruhu* oluşturmaktır. Çalışmalar takım üyeliği ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Takım içindeki üyelerin işbirliğinin yüksek düzeyli olması alınan karara ve takıma bağlılığı güçlendirmektedir. Bu bağlılıkta örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların karar alma sürecine katılmaları, kendilerine değer verildiğinin bir göstergesi olarak algılanmakta ve örgüt içerisindeki statülerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Kama, 2005:60).

Örgütsel bağlılık, *örgüt kültürü* ile de yakın ilişkili olup, örgüt kültüründen beslenmekle birlikte, örgüt kültürü üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın örgüt içinde yüksek olması, beraberinde örgütsel amaç ve hedeflerde birleşmeyi sağlayacağından örgüt kültürünün daha güçlü olmasına neden olacaktır. Örgüt kültürü, üyelerin söylemleri ve yapmaları gerekenler için uygun standartlar getiren böylece örgütü bir arada tutan sosyal bir yapışkan olarak da tanımlanmaktadır (Schein, 1990:110). Bu sosyal yapışkan, çalışanları ve örgütü birbirine bağlayacaktır. Ek olarak, birbirlerine bağlı çalışanlar da örgüt kültürünün daha fazla güçlenmesine neden olacaktır. Örgüt içerisinde yaratılan kültürün, örgüt üyelerinin hepsi tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasından dolayı örgüt üyesi bireyler ne kadar farklı kültürlerden veya farklı eğitim düzeyinden gelmiş olsalar dahi olaylara bakış açıları benzerlik gösterecektir. Olaylara ve durumlara bakış açısında yaratılan bu benzerlik örgütsel bütünlüşmeyi sağlayarak örgüt içinde bağlılık kültürünü artıracaktır. Dolayısıyla güçlü örgüt kültürü, çalışanları örgüte bağlarken, ayrılma isteklerini de azaltacak bir etkiye sahiptir (Torun, 2012:41-43).

Örgütsel adalet, bireyin örgüt içindeki uygulamalarla ilgili algılamaları olarak ifade edilebilir. Örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar üzerinde etkisi veya algılanış düzeyi ile ilgili olmaktadır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırarak, örgütleri, yöneticileri ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirmektedir. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanması beklentisi içerisindedirler (Özdevecioğlu, 2003:78). Dolayısıyla başta örgütte olmaktan rahatsızlık duymamanın bir gerekçesi olan bu faktörler, örgütsel bağlılığın oluşmasında da şüphesiz ki olmazsa olmaz olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise bireyin sahip olabileceği alternatif iş imkanları, iş deneyimi, örgütün büyüklüğü, vb. olarak sayılabilir.

Şüphesizki istihdam meselesi veya *alternatif iş imkanları* sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil, örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme, ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005:85). Alternatif iş imkanlarının az olmasının, işgörenlerin örgüte bağlanmasına neden olduğu konusunda fikir birliği vardır. Farrell ve Rusbult (1981) ile Rusbult ve Farrell (1983)'e göre, örgütte çalışan işgören için alternatif iş imkanlarının olmaması veya azlığı örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Bu durumda işgörenlerin örgütsel bağlılığının yükselmesine neden olmaktadır. Gilbert

ve Ivancevich (1999), yüksek olmayan bir ücretle işe başlayan çalışanların altı ay sonra, başka bir iş teklifi almamaları durumunda örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmişlerdir. Yüksek ücretle işe başlayan çalışanlarda ise alternatif iş imkanları örgütsel bağlılığı diğerlerine göre daha az etkilemektedir (Akt. Kılıç, 2008:90).

İş deneyimi de örgütsel bağlılıkla ilintili bulunmuştur. Kişisel ve örgütsel özelliklere karşın iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar önemli miktardadır. Ancak bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu sistematik değildir. İşgörenin gereksinimleri, değerleri ile uyumlu olması sonucunda bağlılık gelişir. İşgörenlerin bir işte sahip oldukları olumlu deneyimler yoluyla örgüte bağlılık duyduklarında bu, onların örgütte kalma arzularına, diğer yandan onları kalmaya dönük yükümlülük hislerine katkı yapabilir (Meyer ve Allen, 1991:65).

Örgütün büyüklüğü, işgörelere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriindeki iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi artırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde işgörenlerin bağlılığı daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde işgörenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar (Balay, 2000:67).

2.1.2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar 1950'li yıllara kadar dayanır. Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Salancik (1977), Mowday (1979), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990) ile Katz ve Kahn (1997)'dir. Günümüzde de yapılan birçok çalışmada bu araştırmacıların sınıflamaları kullanılmaktadır (Okçu, 2011:16).

Steers (1977) örgütsel bağlılığı belli bir örgütle bireyin özdeşleşmesi ve katılımının görelî büyüklüğü olarak tanımlar. Bu tanıma göre, örgütsel bağlılık tutum ve davranışsal olmak üzere iki boyuta sahiptir. Buna göre, tutumsal boyut bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu doğrultuda örgütün hedef ve beklentilerine sıkıca bağlı olma ile ilgiliyken, davranışsal boyut, örgüt adına çaba sarf etme arzusu ve sonuç olarak örgütsel üyeliğe devam etmedeki güçlü istek ile ilgilidir. Bağlılıkla ilgili birbirinden farklı sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde ortaya konulabilir (Balay, 2000: 22; Gül, 2003: 77; İnce ve Gül, 2005: 26; Okçu, 2011:16). Bu çalışmada ise

örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar tutumsal ve davranışsal bağlılık gruplandırması altında incelenecektir.

2.1.2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Huselid ve Day (1991)'e göre tutumsal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Mcgee ve Ford (1987) tarafından ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyeliği sürdürme arzusu ve örgütle özdeşleşme durumu olarak tanımlanmıştır. Tutumsal bağlılık daha çok çalışanların örgüte duygusal anlamda bağlandığı için örgütte çalışmayı tercih ettiği ve örgütte kalmayı istediği bir bağlılık türü olarak açıklanabilir (Akt. Kılıç, 2008:61-62). Tutumsal bağlılık düzeyi yüksek olan işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişiler her işverenin işletmesinde çalıştırmak istediği, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık birer çalışandır. Böyle işgörenler ek sorumluluk almaktan kaçınmazlar ve işlerine karşı genelde olumlu tutum sergilerler (Çetin, 2004:95).

Tutumsal bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiş olup, literatürde en sık karşılaşılanlar; Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday (1979), O'Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Allen ve Meyer (1990) ve Katz ve Kahn (1997)'in yaklaşımlarıdır.

2.1.2.2.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1961), bağlılığın temel belirleyicisi olarak örgütün çalışanlar üzerindeki "otoritesi ve gücünü" göstermiş ve örgütsel bağlılığı bireylerin, örgütün direktiflerine uyumu düşüncesi çerçevesinde açıklamıştır. Bu otorite, güç ve uyum bağlamında örgüt üyelerini, örgüte bağlılıkları bakımından *Yabancılaşmış, Hesapçı/Çıkarıcı ve Ahlaki* olmak üzere 3 tipe ayırmaktadır (Akt. Afşar, 2011:182).

Yabancılaşmış bağlılık; örgüte bağlanmanın hızlı ve efektif bir şekilde olduğu yaklaşımdır. Bu bağlanma şeklini askerlerin kışladaki ya da hükümlülerin hapisanedeki durumlarına benzetmek mümkündür. Askerler ve hükümlüler cebren orada tutulmaktadır ve belli yaptırımları uygulamak mecburiyetindedirler. Yabancılaşmış bağlılık, bağlanmanın temel bakış açısını oluşturmaktadır ve çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlamanın temel yoludur. Bu bağlanmada çalışanın dahil olduğu örgüt içinde herhangi bir kontrolü olmadığı gibi örgüte bağlanmaktan başka bir seçeneği de yoktur (Mguqulwa, 2008:27).

Etzioni, *yabancılaşma* kavramını; örgüt içerisinde herhangi bir kontrol veya değişiklik yapma yetkisizliği şeklinde tanımlayan, Karl Marx (1867)'in çalışmalarından ödünç almıştır. Yabancılaşmış bağlılığa sahip çalışanlardan bir sonuç/çıktı elde edebilmek için rastgele cezalandırma veya ödüllendirme kullanılmaktadır. Bu rastgelelik çalışanlarda kontrol kaybı hissini doğurmaktadır. Bu yüzden bu bağlanma efektif fakat negatif bir bağlanmadır. Yabancılaşmış bağlılığa sahip çalışanların örgütte kalmaya devam etmelerinin iki nedeni vardır; ya örgütte kalmaya zorlanmaktadır (askerler, hükümlülür gibi) ya da daha iyi bir alternatifleri yoktur (Mguqulwa, 2008:27).

Hesapçı/Çıkarıcı bağlılık; çalışanın elde ettiği çıkar/teşvik temeline dayanmaktadır. Bu örgütsel bağlılık tipi karşılıklı fayda anlayışına dayalı bir uyum sistemidir. Bu yüzden bu kavram Barnard (1938) ile March ve Simon (1958)'un karşılıklı çıkar teorisi temeline dayanmaktadır (Mguqulwa, 2008:27). Hesapçı/çıkarıcı bağlılıkta işgörenler örgüte bağlılık düzeylerini, motivasyonlarını karşılayacak şekilde belirleyebilirler. Hesapçı/çıkarıcı bağlılıkta işgören, işletmenin kendisine ödediği ücrete karşılık olarak bir iş gününde çıkarılması gereken iş normuna uygun işi çıkaracak ölçüde bağlılık ortaya koymaktadır (Balay, 2000:20).

Ahlaki bağlılık; sembolik bir uyum yapısından meydana gelmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütün hedeflerinin tanımlanması ve bu hedeflerin kabul edilmesi temeline dayanmaktadır (Mguqulwa, 2008:27). Ahlaki bağlılıkta, çalışan örgütün amaç, değer ve kurallarıyla özdeşleşmekte, örgütteki işini değerli saymakta, işini ona değer verdiği için yapmaktadır. Bu bağlılık tipi yabancılaşmış bağlılık ile birlikte iki efektif bağlılık tipinden birisini oluşturmaktadır. Yabancılaşmış bağlılıktan farkı ise buradaki bağlılık pozitif bir bağlılıktır. (Afşar, 2011:182).

2.1.2.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968)'in bağlılık yaklaşımı, Talcott Parsons (1935)'un toplumun yapısını anlama çabası olan işlevselcilik yaklaşımının ayrıntılandırılması ile ortaya çıkmıştır (Hall, 1988:679). Kanter bağlılığı sosyal sistem ve kişilik sistemi üzerine kurar. Sosyal sistemlerde, kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar, sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise, bilişsel, duygusal ve normatif yönlerden oluşur. Ancak Kanter, bu iki sisteme yönelik bağlılığı üç şekilde ifade etmektedir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı, kontrol bağlılığı (Akt. İlsev, 1997:10).

Devam bağıllığı; örgütün yaşamını devam ettirmesi için örgüt üyelerinin bağıllığını temsil eder. Bu bağıllıkta üyelerin örgüte katılmak için ya da örgütte kalmaya devam etmesi için bazı kişisel fedakarlıklarda bulunması gerekmektedir. Örneğin devlet kurumunda işe başlayan bir kişinin bu işi öğrenebilmek için 18 ay eğitime tabi tutulması durumunda bu kişi kendinden 18 ayı feda etmiş olacaktır ve bu yaptığı fedakarlık kurumda kalması için bir neden oluşturacaktır. Bu durumun bir sonucu olarak üyeler örgüte fiziksel ve duygusal olarak bağlanma eğiliminde olacaklar, bu da örgütün yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır (Kanter, 1968:499).

Kenetlenme bağıllığı; bireyin bir gruba ve gruptaki ilişkilere olan bağıllığıdır. Bireyin grubun üyeleriyle yakından ilgilenmesi ve gruba katılmasıyla birey duygusal açıdan doyuma ulaşmaktadır. Böylece grup içi çekişmeler azalarak, grup bilinci oluşmakta, bireylerin gruba bağıllığı ve sadakati artmaktadır (Kanter, 1968:500). Örneğin Amerika'da ve başka ülkelerde itfaiyeciler ortak üniformalar giyerler, ortak rozetler takarlar, yılın/ayın itfaiyecisi gibi uygulamalar yaparlar. Ayrıca itfaiye birimleri kendilerine has peçler de yaparlar. Bu peçlerde kendi bölgelerine has figürleri ve resimleri kullanırlar. Tüm bu çabaların amacı grup üyeleri arasındaki uyumu/kenetlenmeyi güçlendirmektir (Lowe ve Barnes, 2002:38).

Kontrol bağıllığı; Kanter (1968) tarafından örgüt üyelerinin davranışlarının örgütün normlarına göre biçimlenmesi şeklinde oluşan bir bağıllık olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar örgütün norm ve değerlerine hizmet etmeye başladıklarında, davranışların örgüte göre şekillendiği yani kontrol bağıllığının olduğu söylenebilir. Sonuç olarak çalışanların davranışlarındaki bu uyum "örgüt için ne iyiyse benim için de o iyidir" atmosferinin oluşmasını sağlayacaktır (Lowe ve Barnes, 2002:38).

2.1.2.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik bağıllığı olarak değerlendiren O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre örgütsel bağıllığın; uyum davranışı, özdeşleşme davranışı ve içselleştirme davranışı olmak üzere davranış temelli üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986:492).

Uyum davranışı; bireyin bir ödülü elde etmek için ya da bir cezadan kaçınmak için sergilediği tutum ve davranışları temsil eder. "Uyum bağıllığı", paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır ve bu bağıllıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur. (Aronson, 1999:35-38)

Özdeşleşme davranışı; ise sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan bireyin, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranışlar göstermesidir. “Özdeşleşme bağlılığı”, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelir, böylece birey bir grubun üyesi olmaktan dolayı gurur duyar (Aronson, 1999:38).

İçselleştirme davranışı; ise, bireyin sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur. “İçselleştirme bağlılığı”, bireyin ve örgütün değerlerinin uyuşmasıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta bireyler, kendilerine dolaysız olarak çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Bireylerin örgütte kalma istekleri yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise bireyler sadece belirli ödülleri alabilmek için örgütte kalarak, işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmamak gibi bir davranışı gösterdiğinden, örgütte kalma isteği daha düşüktür (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

2.1.2.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin örgüte katılım modelinin karmaşıklığından dolayı kaynaklarda fazla ilgi çekmediğini belirtmişlerdir. Etzioni'nin bağlılık yaklaşımında iki duygusal boyut vardır. Bunlar; ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık. Bu kavramların birbirlerinden bağımsız mı, yoksa birbirlerine zıt mı oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Etzioni'nin katılım modelindeki diğer bir sorun ise, bir örgütte aynı anda tek bir katılım ve uyum sisteminin ifade edilmesidir. Oysaki örgütlerde aynı anda farklı uyum sistemleri ve katılım şekilleri bir arada görülmesi mümkündür. Penley ve Gould, bu iki katılım şeklini birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele almakta; örgütlerde aynı anda birden fazla uyum sistemi ve katılım şeklinin olabileceğini belirtmektedirler (Akt. Adiloğulları, 2011:65).

Penley ve Gould (1988), örgütsel bağlılığın “araçsal” ve “efektif” olmak üzere iki baskın yönünün olduğunu belirtmişlerdir. Araçsal yönü değiş-tokuş temeline dayanmaktadır. Çalışan örgütten alacağı teşvikler sayesinde sadakatini örgüte sunacaktır. Efektif yönü ise, çalışan ile duygu/his gibi efektif süreçlerle bir bağlılığın oluştuğu varsayımı esasına dayanmaktadır (Akt. Krishna, 2008:36).

Penley ve Gould (1988), kamu kuruluşu, finans sektörü, üretim sektörü, şehir merkezindeki üst düzey çalışanlar ve üniversite öğrencilerinden seçilmiş grupta bir

araştırma yapmışlardır. Sonucunda, örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu, bireylerin çeşitli bağlılık tiplerini bir arada gösterdikleri, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın her ikisinin de duygusal yönelimli ve buna rağmen birbirinden bağımsız boyutlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Penley ve Gould, Etzioni'nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık yaklaşımlarını tekrar değerlendirmişlerdir (Akt. Adiloğulları, 2011:65).

Ahlaki bağlılık; örgütün amaçlarıyla değerlerini kabul etme ve onlarla özdeşleşme esasına dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde birey, kendini örgüte adamakta ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir (Kılıç, 2008:65).

Hesapçı bağlılıkta; birey, örgütte çıkarıcı bir tutuma sahiptir ve yaptığı katkının karşılığını aldığı örgüte karşı bağlılık duyar. Bu bağlılık, kendini sunma, sevdirmeye, daha fazla sorumluluk alır gibi davranış gösterme türüdür. (Penley ve Gould 1988:48).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta: işgören, belirli ödüller veya kazanımlar elde edemediği süreçte bile örgütten ayrılmayı düşünmemekte/düşünmemektedir. Çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ciddi maddi kayıplar yaşamaması ve alternatif iş olanaklarının olmaması gibi düşünceler nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedir. Farklı olarak hesapçı bağlılığa sahip bir işgören, performansı ve çalışmaları sonucunda belli ödüller elde edemezse veya elde ettiğinin yeterli olmadığını düşünürse örgütten ayrılmayı düşünebilmektedir (Penley ve Gould, 1988:48).

2.1.2.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1980'li yıllardan bu yana yaptıkları araştırmalarıyla örgütsel bağlılık kaynaklarına büyük katkı yapmışlardır. Örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek başta sadece tek bir boyutu incelemişlerdir. 1984'de yayımladıkları onbeş çalışma ile organizasyon bağlılığını duygusal ve devam bağlılığı olarak ikiye ayıran, Meyer ve Allen 1990'daki çalışmalarında üçlü modeli geliştirerek örgütsel bağlılığı, üç ana öğeye dayanarak sınıflandırmışlardır. Bu öğeler; duygusal (örgüte, geliştirilen duygusal bağlılık), normatif (örgütte kalma zorunluluğu) ve devam bağlılığı (örgütten ayrılmanın algılanan sonuçları) olarak belirlenmiştir (Meyer ve Allen, 1984:372-378; Meyer ve Allen, 1990:1-18; Meyer ve Allen, 1991:61-89).

Duygusal bağlılıkta bireyler, istedikleri için; devam bağlılığında gereksinim duydukları için; normatif bağlılıkta ise yükümlülük hissettikleri için örgütte kalırlar.

Buna göre işgören, bu psikolojik durumların her birini farklı derecelerde yaşayabilir. Örneğin bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda, hem güçlü gereksinim hem de güçlü yükümlülük duyarken; bunu içten gelen bir arzuyla yapmazlar. Diğer bazıları ise, ne gereksinim ne de yükümlülük hissetmemelerine karşın, kendi arzularıyla örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansımasıdır (Allen ve Meyer, 1990:2-5).

Duygusal bağlılık; Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanması tanımını içermesi bakımından en önemli bağlılık türü olup, Mowday, Porter ve Steers'in tutumsal yaklaşımı ile O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı içselleştirme boyutu ile büyük oranda benzerlik göstermektedir (Mowday, 1998:390). Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar (Porters, Steers, Mowday ve Boulian, 1974:604):

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığıdır.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir bağlı ortaya çıkarmaktadır. (Cengiz, 2002:805). Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerinin bir göstergesidir (Allen and Meyer, 1990:2-5).

Normatif bağlılık; çalışanın örgütte kalmak için yükümlülük hissetmesidir (Hackett vd., 1994:15). Normatif bağlılık, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık şeklidir. Birey örgütte kalmasının doğru ve ahlaki (etik) olduğunu düşündüğü için örgütte kalır. Normatif bağlılık, doğru ve iyi ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmış olup (Sığırı, 2007:164), bağlılığın bu boyutu diğer iki boyuta göre literatürde dikkatleri daha az çekmiştir. Özellikle de bağlılığın sonuçları için bu durum geçerlidir. Bunun en önemli nedeni belki de normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasındaki yüksek korelasyondur. (Allen, 2003:243).

Weiner (1982) bağıllığı, örgütsel amaç ve menfaatleri elde edebilmek için belli bir yönde hareket etme yönündeki içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlamıştır. Bireyler, bu tip davranışları sergilerler çünkü onlar bu davranışların “doğru” davranışlar olduğuna veya bu davranışları yapmanın “ahlaki” bir şey olduğuna inanırlar. Bireyler değişik örgütsel pratikler, sosyalizasyon süreçleri veya kişisel geçmişleri dolayısıyla bu şekilde davranırlar (Randall vd., 1990:161-178). Normlardan veya değerlerden ziyade, tutumların ve fayda–maliyet ilişkilerinin sosyal davranışların tanımlanmasında asıl olarak kullanıldığı Amerika iş çerçevesinde, normatif bağlılık bileşenine çok fazla vurgu yapılmamıştır. Ancak, güçlü sosyal bağlara ve sorumluluklara vurgu yapılan daha kolektivist toplumlarda bir çok iş çıktısı için normatif bağlılık bileşeni daha önemli bir belirleyici olabilmektedir (Wasti, 2003:304).

Devam bağıllığı; algılanan maliyet ögesine bağlı olarak oluşturulan yani, çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı ile ilgili algılama derecelerini ortaya koyan bağlılık boyutudur. Bağıllığın bu boyutu, kaynaklarda “devamlılık bağıllığı” veya “algılanan maliyet” olarak da anılmaktadır (Chen ve Francesco, 2003:491). Devam bağıllığı ile örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Devam bağıllığı, çalışanların örgütte bulunduğu zaman süresince harcadığı, zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır. Birey, örgütten ayrılmanın sonucunda maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır (Meyer and Allen 1991:75). Allen ve Meyer’e göre, devam bağıllığını etkileyen iki önemli maliyet faktörü, örgüte yapılan yatırımların sayısı ve önemi, birey tarafından algılanan alternatif eksikliğidir. Bu bağıllığın gelişmesinde, kişilerin örgüt içinde yaptıkları yatırımların sayısı ve büyüklüğü ile başka alternatiflerin azlığı veya olmaması ile ilgili algılamalar önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, yapılacak işin gerektirdiği ustalaşma sürecinde, çok fazla zaman ve enerji harcayan bir kişi örgütüne yaptığı bu yatırımların karşılığını almaktan kolay bir şekilde vazgeçmemektedir. (Allen ve Meyer, 1990:4).

2.1.2.2.1.6. Mowday’in Yaklaşımı

Bu sınıflandırmada tutum ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. *Tutumsal bağlılık* kişinin örgütle özdeşleşmesi ile meydana gelir. Diğer bir deyişle, örgütün amaçları ve bireyin bunlara uyumunun artmasıyla gerçekleşir. Tutumsal bağlılık böylece bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarını ve bu amaçları kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi isteme durumunu gösterir. Bu biçimde

tanımlandığı zaman bağlılık, örgüte pasif bir bağlılıktan öte bir durumu temsil eder. Örgütle aktif ilişkileri kapsar. Böylece bireyler örgüte yararlı olmak ve örgüte katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye isteklidirler (Mowday vd., 1979:310). *Davranışsal bağlılık* ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir (Çöl, 2004:56).

2.1.2.2.1.7. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1997) örgütlerde işgörenin, örgütün kendisine yüklediği görev ve sorumlulukları yerine getirme sebebini farklı bir biçimde açıklamışlardır. İşgörenin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklanmaktadır. Örgüt onlara bazı iç ve dış ödüller sunar. İç ödüller anlatımsal, dış ödüller ise araçsal bir nitelik taşımaktadır. Bir ödülün anlatımsal ya da araçsal oluşunu belirleyen ise; bireyin örgüte karşı tutumudur. Eğer, işgören kendisini örgüte ve örgütün çıkarlarına yönelik olarak bir bağlılık duygusu içinde hissediyorsa iç ödüllere yönelik bir davranışta bulunmaktadır. İşgören, örgüte karşı bir bağlılık duygusuna sahip değilse, daha çok dış ödüllere dayalı bir bağlılık anlayışını benimsemiştir. Dış ödüller, işgörene örgütte biçilen rolü aldığı ücretten vb. nedenlerden dolayı yerine getirdiğine inanmaktadır. Buna bağlı olarak işgöreni motive etmek için örgüt ücret gibi motivasyon araçlarını kullanmak zorundadır (Yavuz, 2008:77).

2.1.2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Çöl, 2004:220).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa vurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak da ele alınabilmektedir. Bu kavram, işgörenin geçmişteki davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Örgüte bağlı kalma süreci

ise, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2003:77).

İşgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Davranışsal bağlılık ile ilgili geliştirilen iki yaklaşım olan; Salancik (1977) ve Becker (1960)'ın yaklaşımları aşağıda açıklanacaktır.

2.1.2.2.2.1. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977)'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:598; Oliver, 1990:20).

Salancik (1977)'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Akt. Mowday vd., 1982:20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981:560). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2003:49).

Bağlılığın anlaşılması için davranışlara odaklanması ve davranışların anlaşılması gerekmektedir. Kişiler kendilerini belirli davranışlarla özdeşleştirmekte ve tanımlamaktadırlar. Bağlılığın oluşması için davranışlarla ilgili üç özellik önemlidir.

İlk özellik davranışların “görülebilir” olmasıdır. Davranışları görülen birey, yerine getirilen davranışı inkar edemez. Görülebilen davranışları sonucunda diğer kişiler tarafından yaptığı şeylerin bilindiğini hisseden çalışanlarda daha fazla sorumluluk hissedebilmektedirler. İkinci özellik, davranışların “değiştirilemez” olmasıdır. Çalışanların örgüt ile olan ilişkisinin değiştirilemez olmasını sağlayan çeşitli etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler, ödüller, süre ile orantılı şekilde artan finansal düzenlemeler, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler ve güçlükler, örgüt içinde büyüme ve ilerlemelerdir. Çalışanlar örgütlerine gittikçe daha fazla bağlılık geliştirebilmektedirler. Üçüncü özellik, davranışların “kişisel irade”ye dayanmasıdır. Çalışanların kişisel sorumluluk hislerinin artması, sahip oldukları enerjinin istenen yöne yönlendirilmesini sağlamaktadır. Çalışanların, örgütün yerine getirdiği faaliyetlere gönüllü katılımları ve sorumluluk almaları sağlanabilmektedir (Salancik, 1977:1-58).

2.1.2.2.2. Becker’in Yaklaşımı

Becker (1960)’in örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlamasının temelini “yan bahisler teorisi” oluşturmaktadır. Becker’in bu yaklaşımı kişilerin örgüt ile arasındaki örgütsel bağlılık ilişkisini kapsamlı bir şekilde inceleme teşebbüsünde bulunan en eski çalışmalardan birisidir. Becker’in teorisine göre örgüt ile çalışan arasındaki ilişki ekonomik değiş-tokuş temeline dayalı bir “sözleşme” ilişkisidir. Örgüte bağlanmış olan çalışanların örgüte bağlanma sebebi; örgüte tamamen saklı veya kısmen saklı yatırımlarının/yan bahislerinin bulunmasıdır (WeiBo, Kaur ve Jun, 2010:13).

Becker (1960)’e göre kişinin davranışlarına bağlılık göstermesi, kişinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgilidir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Aktaranlar; İlsev, 1997:29; Gül, 2003:78; İnce ve Gül, 2005:50).

Becker’in yan bahisler teorisine göre işgörenlerin örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört farklı kaynaktan oluşmaktadır. Bunlar (Becker, 1960:36-38);

- *Toplumsal beklentiler*; bireyin, toplumsal beklentilerinin bazı yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayabilmesidir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bir bireyin kararlı ve güvenilir olmadığının düşünüldüğü bir toplumda, birey, çekici bir iş teklifi olsa bile güvenilir ve kararlı olduğunu ispatlamak için bu işi kabul etmeyebilir.

- *Bürokratik düzenlemeler (anlaşmalar)*; (örneğin) emeklilik aylığı için yasal olarak her ay düzenli bir şekilde maaşından kesinti yapılan bir birey, işinden ayrılmak istemesi durumunda yıllardır biriken emekli aylığından vazgeçmesi gerekecektir. Bu durum, bireyin emekli aylığı için bürokratik düzenleme ile yan bahse girmesi anlamına gelmektedir.

- *Sosyal etkileşimler*; bireyin örgütte kaldığı süre içerisinde örgütteki diğer bireylerin kendisi hakkında bir fikir oluşturmaya neden olmasıdır. Bu fikrin bozulmaması için birey, tutarlı davranışlar sergilemek adına ona uygun davranışlar göstermeye devam eder.

- *Sosyal roller*; yan bahisler nedeniyle bireyin içinde bulunduğu sosyal statüye alışmış veya uyum sağlamış olmasıdır. Birey, içinde bulunduğu sosyal pozisyonun gereklerini uygulamaya o kadar çok alıştırmıştır ki, başka bir sosyal pozisyonu veya rolü kabullenemez ya da uyum sağlayamaz. Bu durumda statüsünü kaybetmemek içinde örgütten ayrılmaktan vazgeçebilir.

İşgörenin örgüt ile girmiş olduğu yan bahislerden dolayı yapılan yatırımlar birey örgüt içinde kaldığı sürece artmaktadır. Örgütte çalışan işgörenin yaşı ve kıdemi ile örgüte yapmış olduğu yatırımların büyüklüğü veya sayısı doğru orantılıdır. Buna göre, işgörenin yatırımları artacak ve çalışanın örgütten ayrılması daha zor bir hale gelebilecektir (Kılıç, 2008:71).

2.1.2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000:83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir (Balay, 2000:83-84). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987) bağlılık düzeyleri

ile bu düzeylerin işgörene ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya düşük, orta ve yüksek dereceli örgütsel bağlılık düzeyleri çıkmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007:52).

Düşük düzeyde bağlılık; hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte, işgörenin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgören, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilecektir (Randall, 1987:461). Örgüt, içten gelen ve biçimsel olmayan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000:85-86). Bununla birlikte, örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren işgörenler, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987:463).

Orta dereceli bağlılık; iş gören deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Balay 2000:87). Orta dereceli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. Bunun yanında örgüte orta dereceli bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki işgörenler, toplumsal sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram 2006:136). Aynı zamanda yarattığı başka olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanabilir; iş görenlerin, örgütteki herhangi bir belirsizlik ortamında işe devamsızlıklarının artması, örgüte gerekli katkıyı sağlayamamaları ve iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilmeleridir (Başyigit 2006:69).

Yüksek bağlılık; düzeyinde bireyler, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Yüksek örgütsel bağlılık bireye, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir. Bu işgörenlerin; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve az ödüllendirme veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Bayram, 2006:136).

2.2. Kişilik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve İlgili Araştırmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılmış geçmiş çalışmalarda daha çok kişi dışında kalan çevresel etkenler üzerinde durulmuş ve kişilik özellikleri gibi ruhsal kaynaklara çok az önem verilmiştir (Klein vd., 2009:4). Yüz milyon müşteri, iki yüz binden fazla yönetici ve üç milyona yakın, farklı endüstrilerde görev yapan çalışanlar ile yapılan bir çalışmada; “Başarılı şirketlerde karlı büyümeyi sağlayan en büyük etkenin çalışanların kişisel performansı” olduğu tespit edilmiştir. Çalışanın kişisel performansını da etkileyen en önemli faktörlerden birisi kuruma olan bağlılığıdır. Çalışan bağlılığını, başta “ilk yöneticiyle ilişki”, “ekip ruhu” ve “yönetim ile ilişki” olmak üzere pek çok faktör belirler. Bu faktörlerin dışında çalışanın özel yaşamı ve “kişilik özellikleri” de kuruma olan bağlılığını etkilemekte (Çanacık, Epözdemir ve Konuk, 2008:1) olup, çevresel faktörlerden çok daha derin ve kapsamlı bir kavram olan kişiliği ayrıca ele almak gerekmektedir. Aşağıda yerli ve yabancı literatürde yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalar neticesinde kişilik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çanacık vd. (2008:1-15) tarafından yapılan çalışmada *özel sektörde çalışan bireylerin kişilik özellikleri ve çalışan bağlılığı/memnuniyeti arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışan bağlılığı ile 16PF Kişilik Envanterinin; grupta olma isteği, amaçlarını gerçekleştirme, spontanlık, sosyal girişkenlik ve başkalarıyla ilişki global faktörü ile pozitif yönde; başkalarına güven, kendini sorgulama, soyuta odaklılık, karar verme tarzı, gerginlik alt boyutları ve

stresi yönetme global faktörü ile negatif yönde anlamlı ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiş olup, elde edilen bu bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar ise çalışmada şöyle açıklanmıştır:

Çalışan bağlılığı ile psikolojik uyum ya da eski tabiriyle “nevrotik eğilim” olarak bilinen kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu; yapılan araştırmaların neticesinde, çalışan bağlılığı söz konusu olduğunda psikolojik uyumun oldukça önemli olduğu; şöyle ki psikolojik uyum düştükçe, çalışan bağlılığının da azaldığı yani psikolojik uyumumuzun işimizle, yöneticimizle ve işyerindeki mesai arkadaşlarımızla kurduğumuz duygusal bağ ile doğru orantılı bir ilişkisi içinde bulunduğu tespit edilmiş ve bu çerçevede psikolojik uyumu belirleyen kişilik özellikleri (Çanacık vd., 2008:6-8):

- İş hayatı söz konusu olduğunda, şüphesiz edinilmesi gereken en önemli becerilerden biri ihtiyaçları belirleyebilme, amaçlara yani hedeflere ulaşabilme ve yeni durumlara adapte olabilme yeteneğidir. Sonuçlar, bu yeteneklere sahip olan kişilerin iş hayatında daha mutlu, verimli ve bağlı olduğunu gösteriyor,

- İş yaşamı beraberinde çeşitli stresleri getirir. Kimi insanlar strese karşı daha dayanıklıdır, kimileri ise sürekli ve yoğun olarak stres altında yaşarlar. Strese karşı duyarlı kişiler, iş yaşamının doğal akışı içerisindeki gerginlikleri kaldıramazlar ve bunu yoğun olarak bedensel tepkilerle dışa vururlar. Sabırsız ve sinirlidirler. Bu da onları, en ufak bir aksaklıkta duygusal ve bedensel olarak zorlar. Duygularını kontrol etmekte güçlük çekerler dolayısıyla hem ilişkileri zedelenir hem de işleri aksar. Sonuç olarak performansları düşer ve bağlılıkları azalır,

- Psikolojik uyumdan bahsedildiğinde, hedefe odaklanabilme ve strese dayanıklılık dışında en önemli kişilik özelliklerinden birisi de, kendini sorgulama eğilimidir. Kendini sorgulama eğiliminde olan kişiler, sürekli olarak iyi gitmeyen olay ya da durumlardan kendilerini sorumlu tutar ve suçlarlar. Buna o kadar inanırlar ki, sürekli yanlış yaptıklarını düşünürler ve cezalandırılmayı beklerler. İlgileri, yapılan işe değil, kendilerine yani yapılan işte ne gibi hatalar yaptıklarına yöneliktir. İlgisi bu yönde olunca da genellikle hata yakalarlar hatta bu yüzden hata yaparlar. Nihayetinde ya o iş bir türlü bitmez ya da hiçbir şekilde yaptıklarından memnun olmazlar. Bu durum kendine güven eksikliği ve değersizlik hisleriyle pekişir. Eleştiriye gelemeyenler, bu gibi durumlara aşırı tepki gösterirler. Dolayısıyla iş performansları düşer, başkalarıyla ilişkileri ya minimuma iner ya da bozulur ve işten aldıkları doyum, işe bağlılıkları düşer,

- Benzer şekilde psikolojik uyum söz konusu olduğunda bir diğer önemli kişilik özelliği ise davranışları ne şekilde yorumladığımızla ilgilidir. Davranışları nasıl yorumladığımız, bizim diğer insanlarla kurduğumuz ilişkilerde en belirleyici unsurlardan biridir. Çünkü eğer çevremizdeki kişilerin davranışlarını kötü niyetle yorumluyorsak kendimizi tedirgin hissederiz, etrafımızdaki herkesten şüpheleniriz ve kendimizi beklenmedik sert çıkışlar yaparken buluruz. Bu durum iş yaşamında oldukça önemli bir yer tutan takım ruhu, ekip çalışması gibi birlikte çalışmanın gereği olan ortamları ve durumları olumsuz yönde etkiler. Bu kişiler iş arkadaşları tarafından uyumsuz ve geçimsiz kişiler olarak bilinirler ve kimse onlarla çalışmak istemez. Bu da gerek çalışanın verimini gerekse bağlılığını doğrudan zedeler şeklinde açıklanmıştır.

Yukarıda belirtilen dört maddeden anlaşılacağı gibi, ihtiyaçlarını görebilen, işin gerektirdiği hedefe odaklanan ve bunda başarılı olan, strese dayanıklı, eleştiriye açık, kendine güvenen, başkalarının davranışlarını iyi niyetle yorumlayan ve duygusal açıdan dengeli kişilerin bağlılığının daha yüksek olacağı tespit edilmiştir. (Çanakçı vd., 2008:15)

Kaplan (2008:110-111) tarafından yapılan çalışmada *işgörenlerin kişilik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütte çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi, kişilik özelliklerinden anlamlı düzeyde etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin dışadönüklük ve içe dönüklük özelliklerinin, genel anlamda örgütsel bağlılıkları ve iş arkadaşlarına bağlılıkları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Dışadönüklük kişilik özelliği gösteren işgörenlerin genel anlamda örgütsel bağlılık seviyesinde ve iş arkadaşlarına bağlılık seviyesinde, içedönük işgörene göre daha az seviyede bağlılık göze çarpmaktadır. Duygusal dengel ve duygusal dengesizlik kişilik özelliklerinin işgörenlerin, örgüte bağlılıkları ve iş arkadaşlarına bağlılıkları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Duygusal anlamda kendilerini mutlu hisseden işgörenlerin buldukları örgüte ve iş arkadaşlarına bağlılıklarında, mutsuz hisseden işgörenlerin bağlılıklarına nazaran artış göze çarpmıştır. Katılık ve esneklik kişilik özelliklerinin işgörenlerin, buldukları örgüte ve iş arkadaşlarına bağlılıkları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Katı kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin buldukları örgüte olan bağlılıklarının, esnek kişilik yapısına sahip işgörenlerin örgüte bağlılıklarına göre daha fazla, iş arkadaşlarına bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir.

Şengül (2008:94) tarafından yapılan çalışmada *örgüt çalışanlarının kişilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular

doğrultusunda, yetişkin (akılcı ve duygusallıktan arınmış şekilde davranış sergileyen kişilik) ve itaatkar çocuk (diğer insanlarla aynı fikirde olma eğiliminde olan, onlara kendisini beğendirmeye çalışan, sıklıkla özür dileyen, bağımlı davranışlar sergileyen kişilik) ego durumlarının duygusal bağlılığı olumlu yönde, isyankar çocuk (görülebilir bir şekilde diğerlerine itiraz ederek veya dikkate almayarak isyan davranışı şeklinde ortaya çıkabilen; kişinin unutarak, kafası karışarak, hatalar yaparak, erteleyerek, kazalar yaparak, çatışma yaşayarak; dolayısıyla beklenilenden farklı bir şekilde hareket eden kişilik) ego durumunun ise olumsuz yönde etkilediği; destekleyici ebeveyn (ilgili, özen gösterici, bağışlayıcı, destekleyici, izin verici, şefkatli, koruyucu ve diğerleri için endişeli kişilik) ve itaatkar çocuk ego durumlarının devam bağlılığını olumlu yönde etkilerken, isyankar çocuk ego durumunun olumsuz yönde etkilediği; itaatkar çocuk ego durumu normatif bağlılığı olumlu yönde etkilerken, isyankar çocuk ego durumunun olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

İbrahimoglu (2008:1) tarafından yapılan çalışmada *kişilik özellikleri açısından örgüt-kariyer bağlılık düzeyini artırmada sosyalizasyon ve mentor etkisi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, kişilik özellikleri ile örgütsel mentorlük, sosyalizasyon örgüt-kariyer bağlılığı arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tunçel (2009:189-190) tarafından yapılan çalışmada *kişilik ve örgüt kültürü bağlamında yıldırma davranışının örgütsel bağlılık üzerine etkisi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel bağlılık ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel bağlılığın belli oranlarda kişiliğe bağlı olduğu tespit edilmiş olup, başka bir ifade ile örgütsel bağlılık ile kişilik arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Koca (2009:17) tarafından *ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* ve Demirtaş (2011:103) tarafından yapılan *çalışanların kişilik özelliklerinin ve kişisel değerlerinin, iş değerlerine ve örgütsel bağlılığa olan etkisi* araştırılmış olup; yapılan bu çalışmalar neticesinde, uygulamanın yapıldığı örnekleme yer alan kişilerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Şeker (2011:78-79) tarafından yapılan çalışmada *kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişkiler* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, duygusal bağlılık ile girişimcilik ve açık fikirlilik arasında negatif ve çift yönlü; normatif bağlılığı ile girişimcilik arasında negatif ve tek yönlü; devam bağlılığı ile girişimcilik arasında pozitif ve tek yönlü; yine devam bağlılığı ile girişimcilik arasında negatif ve çift yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özer (2011:1) tarafından yapılan çalışmada *örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunurken; devam bağlılığı ile sorumluluk kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Her üç bağlılık boyutu ile yumuşak başlılık kişilik özelliği arasında da herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

İnanır (2012:1) tarafından yapılan çalışmada *konaklama işletmelerinde işgörenlerin kişilik tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmış olup, kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge, uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmüştür. Fakat deneyime açık olma ve sorumluluk kişilik özellikleri örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadıkları tespit edilmiştir.

Tanrıverdi (2012:1) tarafından yapılan çalışmada ise *kişilik özelliklerinin iş değerlerine ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, hastane çalışanlarının kişilik özelliklerinden geçimlilik ve sorumluluk düzeylerinin örgütlerine olan bağlılık düzeylerini pozitif olarak etkilediği, diğer kişilik özellikleri olan, dışadönüklük, duygusal dengesizlik ve açıklık düzeylerinin ise örgütlerine olan bağlılık düzeylerinden bağımsız olduğu saptanmıştır.

Morrison (1997:51) tarafından yapılan çalışmada *franchising anlaşmalarında bayinin iş doyumu, kişilik özelliklerinin performansı, hak sahibi ilişkileri ve anlaşmanın devam etmesi niyeti* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, duygusal denge durumu ile örgütsel bağlılık arasında büyük bir korelasyon olduğu ve duygusal denge durumunun stresle başa çıkmama ve çabuk sinirlenme gibi özelliklerinden dolayı bayilerin franchising anlaşmasına duygusal olarak bağlanma düzeylerinin düşük olduğu ifade edilmiştir.

Naquin ve Holton (2002:369) tarafından yapılan çalışmada *kişilik, duygulanım ve örgütsel bağlılığın, motivasyonun öğrenme yoluyla geliştirilmesi üzerine etkisi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, sorumluluk, dışadönüklük ve yumuşak başlılık ile duygusal bağlılık arasında pozitif; duygusal denge ve deneyime açıklık ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Burada dikkat çeken husus yumuşak başlılık ile örgütsel bağlılık arasında ortaya çıkan ilişkidir, çünkü literatürde bu yönde yapılmış çok az çalışma bulunmaktadır.

Fathi-Ashtiani ve Salimi (2004:51) tarafından yapılan çalışmada *hemşirelerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* araştırılmış olup; hemşirelerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Erdheim, Wang ve Zickar (2006:966-967) tarafından yapılan çalışmada *kişilik ve bireysel farklılıklar* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, dışadönüklüğün örgütsel bağlılık ile en tutarlı ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Dışadönüklük ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir, çünkü; pozitif duygusallıkla duygusal bağlılık arasında bulunan ilişki aynı zamanda dışadönüklüğün esasını oluşturmaktadır. Dışadönüklük ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur, çünkü; dışadönük bireyler sosyaldirler ve bu sosyalliklerinin bir getirisi olarak alternatif iş imkanlarına sahiptirler. Bunun yanında dışadönüklük ile normatif bağlılık arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal denge durumunun endişeli, gergin, sinirli, telaşlı doğasıyla uyumlu olarak duygusal bağlılık ile negatif; normatif ve devam bağlılığı ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca sorumluluk ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir, çünkü; sorumluluk sahibi bireyler işlerine bağlı olma eğilimindedirler, bu eğilim organizasyona olan bağlılığı da kapsamaktadır.

Matzler ve Renzl (2006:268) tarafından yapılan çalışmada *kişilik özellikleri, çalışan memnuniyeti ve duygusal bağlılık* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, duygusal denge ile çalışan memnuniyeti arasında negatif; yumuşak başlılık ile pozitif; çalışan memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla duygusal denge ve yumuşak başlılık ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılık ile de aynı doğrultuda olması beklenebilir.

Tziner, Waismal-Manor, Vardi ve Brodman (2008:440) tarafından yapılan çalışmada *iş doyumu ve örgütsel bağlılığa kişilik boyutuyla yaklaşma* araştırılmış olup, elde edilen bulgular doğrultusunda, regresyon analizi yapılmış olup, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ile kişiliğin üç boyutu olan; yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Beş faktör kişilik modelinin bu üç boyutunun, dikkat çekici oranda, örgütsel bağlılıktaki değişimin %44'lük kısmını açıkladığı ifade edilmiştir.

Cui (2010:55-59) tarafından yapılan çalışmada *kişilik özellikleri, iş tasarım özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, yumuşak başlılık ile duygusal bağlılık arasında dikkat çekici düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilirken, diğer dört kişilik boyutu ile duygusal bağlılık arasında

istatistiksel olarak bir ilişki tespit edilmemiş; devam bağlılığı ile dışadönüklük, yumuşak başlılık ve duygusal denge arasında ise istatistiksel olarak negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kumar ve Bakhshi (2010:31) tarafından yapılan çalışmada *beş faktör kişilik modeli ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki var mı?* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda deneyime açıklık ile normatif ve devam bağlılığı arasında negatif; sorumluluk ile devam bağlılığı arasında pozitif; diğer birçok çalışma ile tutarlı bir şekilde dışadönüklük ile örgütsel bağlılığın her üç boyutu arasında dikkat çekici düzeyde pozitif; araştırmacılar tarafından tahmin edildiği gibi yumuşak başlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif; duygusal denge ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ve zayıf, devam bağlılığı ile pozitif ve normatif bağlılık ile pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Watrous-Rodriguez (2010:106-107) tarafından yapılan çalışmada *örgütsel vatandaşlık davranışının yordayıcısı olarak kişilik ve örgütsel bağlılığın incelenmesi* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, sorumluluk, yumuşak başlılık ve dışadönüklük ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu; sorumluluk, yumuşak başlılık ve dışadönüklük ile normatif bağlılık arasında pozitif, deneyime açıklık ile negatif bir ilişki olduğu; sorumluluk ile devam bağlılığı arasında pozitif, duygusal denge ile deneyime açıklık arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Matzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306) tarafından yapılan çalışmada *kişilik özellikleri, duygusal bağlılık, dökümantasyon yönetimi ve bilgi paylaşımı* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, bireylerin karakteristik özelliklerinden olan sorumluluk ve yumuşak başlılık ile bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu ve bunun duygusal bağlılık ile pozitif yönlü gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

Hackney (2012:39) tarafından yapılan çalışmada *kişilik, örgütsel bağlılık ve iş arama davranışları* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, kişiliğin sorumluluk boyutuyla örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında dikkat çekici derecede pozitif bir ilişki olduğu; ancak deneyime açıklık ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında herhangi bir ilişki tespit edilmediği belirtilmiştir.

Khodabakhshi (2012:39) tarafından yapılan çalışmada *İran banka çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile Myers-Brigg'in kişilik tipleri* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, Myers-Brigg'in sekiz kişilik tipi (içedönük, dışadönük,

sezgisellik, duyusallık, hissetme, düşünme, yargılama, algılama) ile duygusal, normatif ve devam bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiş olup; içedönüklük ile üç bağlılık boyutu arasında ters yönlü/negatif; dışadönüklük ile üç bağlılık boyutu arasında direkt/pozitif; duyusallık ile üç bağlılık boyutu arasında ters yönlü; yargılama ile üç bağlılık boyutu arasında direkt; algılama ile üç bağlılık boyutu arasında ters yönlü ve düşünme ile duygusal bağlılık arasında direkt bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Khodabakhshi (2012:366-369) ve Khodabakhshi ve Shaverdian (2012:29) tarafından Myers-Brigg Kişilik Ölçeği ile yapılan araştırmalarda da hemen hemen aynı bulgulara ulaşılmıştır.

Panaccio ve Vandenberghe (2012:655) tarafından yapılan çalışmada *beş faktör kişilik modeli ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve negatif duygulanımın arabuluculuk rolü* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, dışadönüklüğün pozitif duygulanımla örgütsel bağlılığı pozitif yönde beslediği; yumuşak başlılığın örgütsel bağlılık boyutları üzerinde büyük oranda ve dolaylı bir etkiye sahip olduğu ve pozitif duygulanımı artırırken negatif duygulanımı azalttığı; duygusal denge durumunun duygusal ve devam bağlılıklarını azalttığı ve uzun dönemde de bu iki bağlılığı negatif yönde etkilediği; dikkat çekici bir şekilde sorumluluk ile duygusal bağlılık arasında doğrudan ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Argano (2012:2-3) tarafından yapılan çalışmada *liderlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, liderlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Özellikle sosyallik (dışadönüklük) ve iç uyum kişilik özelliklerinin liderlerin örgütsel bağlılıklarının şekillenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu; hırs, uzlaşabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık kişilik özelliklerinin ise kişiliğin oluşmasına çok az düzeyde bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Spagnoli ve Caetono (2012:268) tarafından yapılan çalışmada *sosyalleşme sürecinde kişilik ve örgütsel bağlılığın iş doyumunu anlamada arabuluculuk rolü* araştırılmış olup; elde edilen bulgular doğrultusunda, insan kaynakları uygulamalarındaki doyumun deneyime açıklık ile normatif bağlılığı arasındaki ilişkiyi anlamada tamamen, deneyime açıklık ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamada kısmen; işin kendisindeki doyumun sorumluluk ile duygusal bağlılığı anlamada tamamen, dışadönüklük ile duygusal bağlılığı anlamada kısmen arabuluculuk rolü üstlendiği belirtilmiştir. Ayrıca dışadönüklük ile duygusal bağlılık

arasında pozitif yönde direkt ve dolaylı; yumuşak başlılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde direkt; deneyime açıklık ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde direkt; yine deneyime açıklık ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

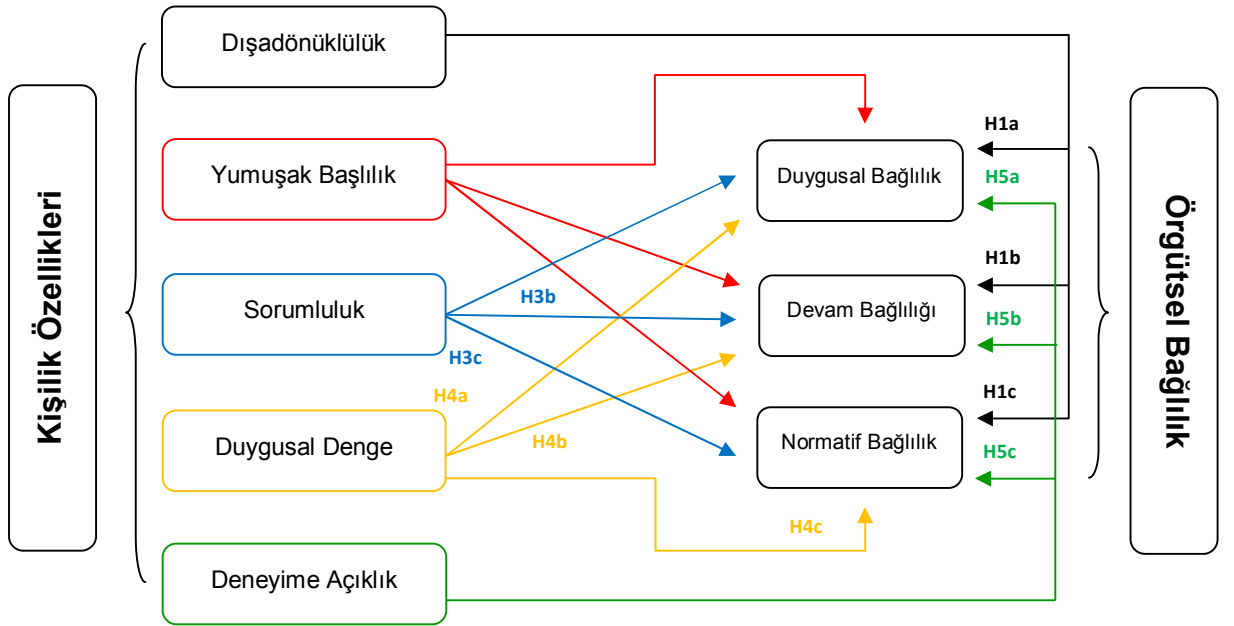
Yukarıda yerli ve yabancı literatürde *kişilik ve örgütsel bağlılık* arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılmış araştırmalar incelendiğinde ulaşılabilen tüm çalışmaların 2000’li yıllarda yapıldığı; büyük bir çoğunluğunun bulguları arasında tutarlılık olduğu, marjinal bir kısmında ise literatüre aykırı bulguların elde edildiği görülmektedir. Bunun neden uygulamanın yapıldığı örneklem, ülke, çalışma şartları vb. gibi birçok nedeninin olabileceği kıymetlendirilmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evreni ve örneklem seçimi, seçilen örneklem üzerine uygulanan veri toplama araçları ve teknikleri ile araştırmadan derlenen verilerin analizine dönük bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı doğrultusunda işgörenlerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve araştırmanın çözümlenebilmesini kolaylaştırmak için aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli-1

Araştırma modelinde şematik bir şekilde açıklandığı gibi araştırmamızın hipotezleri sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

Hipotez1: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotez1a: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük *duygusal bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez1b: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük *devam bağlılığı* üzerinde etkilidir.

Hipotez1c: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük *normatif bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez2: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotez2a: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık *duygusal bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez2b: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık *devam bağlılığı* üzerinde etkilidir.

Hipotez2c: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık *normatif bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez3: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotez3a: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk *duygusal bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez3b: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk *devam bağlılığı* üzerinde etkilidir.

Hipotez3c: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk *normatif bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez4: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotez4a: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge *duygusal bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez4b: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge *devam bağlılığı* üzerinde etkilidir.

Hipotez4c: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge *normatif bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez5: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Hipotez5a: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık *duygusal bağlılık* üzerinde etkilidir.

Hipotez5b: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık *devam bağlılığı* üzerinde etkilidir.

Hipotez5c: Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık *normatif bağlılık* üzerinde etkilidir.

3.2. Evren ve Örneklem

Kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık konularını ayrıntılı biçimde incelemeyi ve hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumunda çalışan işgörenler arasındaki kişilik ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın evrenini, Balıkesir il sınırları içerisinde kamu sektöründe faaliyet gösteren hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumun, çeşitli pozisyonlarında görev yapan, 1.000 çalışanı oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde Tesadüfi Olmayan Örneklem yöntemlerinden “*Kolayda Örnekleme*” tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında 500 işgörene anket dağıtılmış ve 260 anket geri dönmüş olup, geri dönen 260 anket formundan, kullanılabilir durumdaki 216 anket formu ile araştırmanın analiz aşamasına geçilmiştir.

Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2007:127) tarafından, 1.000 evren büyüklüğü için örneklem büyüklüğünün 278 olması gerektiği ancak, 30’dan büyük 500’den küçük örneklem büyüklüklerinin bir çok araştırma için yeterli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda 216 işgörenin oluşturduğu örneklem büyüklüğünün çalışmamız için yeterli olduğu değerlendirilebilir.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorulara, ikinci bölümde kişilik özellikleri ve üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Likert tipit sorularda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki cevaplar, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

Kişilik Özellikleri Ölçeği: İşgörenlerin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla, Costa ve McCrae (1987) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Somer ve arkadaşları tarafından yapılan “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” esas alınarak Demir

(2012:194) tarafından oluşturulan kişilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 25 soru ve dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4 ve 5. sorular dışadönüklük; 6, 7, 8, 9 ve 10. sorular yumuşak başlılık; 11, 12, 13, 14 ve 15. sorular sorumluluk; 16, 17, 18, 19 ve 20. sorular duygusal denge; 21, 22, 23, 24 ve 25. sorular deneyime açıklık boyutlarını oluşturmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve daha önce Dilek (2005:171)'in çalışmasında kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 16 soru ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. sorular duygusal bağlılık; 8, 9, 10, 11 ve 12. sorular devam bağlılığı; 13, 14, 15 ve 16. sorular normatif bağlılık boyutunu oluşturmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlenmesinde ve analizinde SPSS 17.0 istatistik programından faydalanılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Regresyon; örgütsel bağlılığın demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Bağımsız t Testi ve ANOVA analizlerinin yapılmasına karar verilmiştir.

Regresyon analizi, ölçümlü bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda ölçümlü bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998 akt. Altunışık vd., 2007:203). Regresyon analizi bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda "*basit doğrusal regresyon*", birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise "*çoklu doğrusal regresyon*" olarak adlandırılır (Sipahi vd., 2008:155).

Regresyon analizinin yapılabilmesi için (Sipahi vd., 2008:155);

- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması,
- Bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olmaması,
- Hata terimlerinin normal dağılması,
- Hata terimlerinin varyansının sabit olması,
- Hata terimleri arasında ilişki olmaması gerekmektedir.

Tanımdan yola çıkarak bu çalışmada basit doğrusal regresyon analizinin yapılmasının gerektiği anlaşılmış olup, regresyon yapabilmek için gerekli olan varsayımlar çerçevesinde yapılan inceleme neticesinde “*hata terimlerinin normal dağılması*” dışındaki varsayımların sağlandığı görülmüştür. Hata terimlerinin normal dağılmamış olmasına rağmen, Kalaycı vd. (2005:331) tarafından faktör analizi sonucu oluşan boyutların normal dağılımı sağlayacağı ifade edilmiştir. Bu nedenle regresyon analizinin kullanılabilmesi sonucuna varılmıştır.

Bağımsız t Testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. Bağımsız t Testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup, olmadığını belirler (Kalaycı vd., 2005:74). ANOVA ise, Bağımsız t Testi’den farklı olarak iki grup arasındaki değil de ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları belirler (Altunışık vd., 2007:182).

Bağımsız t Testi ve ANOVA analizlerinin yapılabilmesi için (Kalaycı vd., 2005:73);

- Veriler aralıklı ya da oransal olmalı,
- Veriler normal dağılıma uymalı,
- Grup varyansları eşit olmalıdır.

Bu varsayımları sağlayan verilerin Parametrik olduğu; bu varsayımları sağlamayan verilerin ise Parametrik olmadığı kabul edilir.

Tanımlardan yola çıkarak bu çalışmada Bağımsız t Testi ve ANOVA analizlerinin yapılmasının gerektiği anlaşılmış olup, bu analizlerin yapılabilmesi için gerekli olan varsayımlar çerçevesinde yapılan inceleme neticesinde “*verilerin normal dağılıma uygun olmadığı*” anlaşılmıştır. Bu nedenle Bağımsız t Testi’nin Parametrik olmayan analiz tekniği olan Mann Whitney U analizinin; ANOVA analizinin Parametrik olmayan analiz tekniği olan Kruskal-Wallis analizinin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, çalışmada çok sayıda değişkenin yorumlanmasını kolaylaştırmak için faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2007:222).

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, Balıkesir il sınırları içerisinde hiyerarşik yapısı yüksek bir kamu kurumunun işgörenlerine uygulanan anket formlarından elde edilen bulgulara yer verilmekte olup, elde edilen bulgulardan hareketle, ilgili yazınla benzerlikler ve ortaya çıkan farklılıklara ilişkin tartışmalar da yer almaktadır.

4.1. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Başka bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998 akt. Altunışık vd., 2007:222).

Kişilik Özellikleri: Kişilik özellikleri ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. 25 soru üzerinden yapılan ilk faktör analizi sonucunda boyutların dağılımını bozan ve ters sorulmuş olan; *“Kendimi çekingen, sessiz, yalnızlığı seven, mesafeli, bireyselci birisi olarak görürüm (5. soru).”*, *“Kendimi dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı birisi olarak görürüm (10. soru).”*, *“Kendimi maceracı, aklına geleni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm (15. soru).”*, *“Kendimi duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm (19. soru)”* ve *“Kendimi en zor durumlarda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm (20. soru).”* soruları çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu 5 soru çıkarıldıktan sonra verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,840’dır. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=1883,755;p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Çizelge 11’de kişilik özellikleri ölçeğinin faktör analizine ilişkin bulgularına yer verilmiştir.

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. 16 soru üzerinden verilerin faktör analizi uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,889’dır. Barlett Sphericity testi sonuçları da anlamlıdır

($\chi^2=2024,453$; $p<0,000$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür. Çizelge 12’de örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 11. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n:216)

ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR YÜKLERİ				
	DEA	SOR	DYD	DDN	YUB
Kendimi;					
Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm.	,711				
Zeki birisi olarak görürüm.	,690				
Sanatçı ruhlu, duygulu birisi olarak görürüm.	,687				
Hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm.	,646				
Analitik düşünen, araştırmacı, birisi olarak görürüm.	,565				
Düzenli, dikkatli, titiz birisi olarak görürüm.		,790			
Kurallara bağlı, temkinli birisi olarak görürüm.		,736			
Amaçlı, başarı motivasyonu yüksek birisi olarak görürüm.		,693			
Sorumluluk sahibi, güvenilir birisi olarak görürüm.		,692			
Kararsız, güvensiz, alıngan, birisi olarak görürüm.			,926		
Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan birisi olarak görürüm.			,918		
Kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm.			,880		
Girişken birisi olarak görürüm.				,827	
Konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı, topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm				,806	
Yarışmacı, baskın, birisi olarak görürüm.				,594	
Sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm				,587	
Eleştiriye açık birisi olarak görürüm.					,807
Önyargısız birisi olarak görürüm.					,736
Olaylar karşısında sakin, serin kanlı birisi olarak görürüm.					,734
Başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı , verici, geçimli, yumuşak kalpli birisi olarak görürüm.					,634
Faktör eigen değerleri	6,134	2,520	1,792	1,404	1,022
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	30,672	12,598	8,961	7,022	5,109
Açıklanan toplam varyans değeri (%)			64,361		
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü			,840		
Barlett Yüzeysellik Testi	χ^2 : 1883,755			p: ,000	
Cronbach Alpha	,764	,766	,820	,904	,764

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük beş boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu beş boyut toplam varyansın %64,361’ini açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar “dışadönüklük (DDN)”, “yumuşak başlılık (YUB)”, “sorumluluk (SOR)”, “duygusal denge (DYD)” ve “deneyime açıklık (DEA)” olarak adlandırılan boyutlardır.

Kişilik özellikleri ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı sırasıyla dışadönüklük boyutu için ,820; yumuşak başlılık için ,764; sorumluluk için ,766; duygusal denge için ,904 ve deneyime açık olma için ise ,764 olarak bulunmuştur.

Çizelge 12. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (n:216)

ÖLÇEK MADDELERİ	FAKTÖR YÜKLERİ		
	DUB	DEB	NOB
Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,869		
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	,836		
Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	,835		
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,812		
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	,712		
Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	,667		
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,612		
Başka bir iş ayarlamadan önce, bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.		,851	
Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.		,805	
Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.		,793	
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.		,703	
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		,700	
Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.			,829
Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.			,820
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılısam çok ayıp olur.			,799
Daha avantajlı olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			,651
Faktör eigen değerleri	6,100	3,362	1,299
Faktörlere ait açıklanan varyans değerleri (%)	38,125	21,013	8,117
Açıklanan toplam varyans değeri (%)		67,257	
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,889	
Barlett Yüzeysellik Testi	X ² : 2024,453	p: ,000	
Cronbach Alpha	,905	,837	,865

Faktör analizi sonucunda özdeğeri birden büyük üç boyut belirlenmiştir. Belirlenen bu üç boyut toplam varyansın %67,257'sini açıklamaktadır. Belirlenen bu boyutlar “duygusal bağlılık (DUB)”, “devam bağlılığı (DEB)”, “normatif bağlılık (NOB)” olarak adlandırılan boyutlardır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı sırasıyla duygusal bağlılık boyutu için ,905; devam bağlılığı için ,834; normatif bağlılık için ,865 olarak bulunmuştur.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilme kriteri;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir, olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı vd., 2005:405). Bu kapsamda kişilik özellikleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerini oldukça güvenilir ve yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirmek mümkündür.

4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 13. İşgörenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

YAŞ	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
20-25	41	19,0
26-31	47	21,8
32-37	63	29,2
38-43	47	21,8
44 ve üzeri	18	8,3
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 13 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin; %19'u 20-25 yaş arasında, %21,8'i 26-31 yaş arasında, %29,2'si 32-37 yaş arasında, %21,8'i 38-43 yaş arasında ve %8,3'ü 44 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

Çizelge 14. İşgörenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

MEDENİ DURUM	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Bekar	46	21,3
Evli	170	78,7
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 14 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin; %21,3'ünün bekar, %78,7'sinin evli olduğu görülmektedir.

Çizelge 15. İşgörenlerin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

ÇOCUK SAYISI	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
0	72	33,3
1	54	25,0
2	79	36,6
3 ve üzeri	11	5,1
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 15 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %33,3'ünün çocuk sahibi olmadığı, %25'inin tek çocuk sahibi olduğu, %36,6'sının iki çocuk sahibi olduğu ve %5,1'inin üç çocuk ve üzerinde çocuk sahibi olduğu görülmüştür.

Çizelge 16. İşgörenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUM	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Lise	42	19,4
Ön Lisans	74	34,3
Lisans	86	39,8
Lisansüstü	14	6,5
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 16 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %19,4'ünün lise, %34,3'ünün iki yıllık ön lisans, %39,8'inin dört yıllık lisans, %6,5'inin ise yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 17. İşgörenlerin Görev Değişkenine Göre Dağılımı

GÖREV	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
Müdür	28	13,0
Müdür Yardımcısı	92	42,6
Şef	59	27,3
Sivil Memur	37	17,1
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 17 incelendiğinde işgörenlerin kurumda %13'ünün müdür, %42,6'sının müdür yardımcısı, %27,3'ünün şef ve %17,1'inin sivil memur görevini üstlendikleri görülmüştür.

Çizelge 18. İşgörenlerin Meslekteki Yıl Değişkenine Göre Dağılımı

MESLEKTEKİ YIL	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
1-5	51	23,6
6-10	37	17,1
11-15	55	25,5
16-20	37	17,1
20 ve üzeri	36	16,7
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 18'de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %23,6'sının 1-5 yıldır, %17,1'inin 6-10 yıldır, %25,5'inin 11-15 yıldır, %17,1'inin 16-20 yıldır ve %16,7'sinin 20 yıl ve üstünde bir zamandır bu mesleği yaptığı anlaşılmıştır.

Çizelge 19. İşgörenlerin İş Yerindeki Yıl Değişkenine Göre Dağılımı

İŞ YERİNDEKİ YIL	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
1-3	61	28,2
4-6	96	44,4
7-9	27	12,5
10 ve üzeri	32	14,8
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 19 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %28,2'sinin 1-3 yıldır, %44,4'ünün 4-6 yıldır, %12,5'inin 7-9 yıldır ve %14,8'inin 10 ve üstünde bir zamandır bu kurumda çalışmakta olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 20. İşgörenlerin Kadrodaki Yıl Değişkenine Göre Dağılımı

KADRODAKİ YIL	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
1-3	68	31,5
4-6	62	28,7
7-9	24	11,1
10 ve üzeri	62	28,7
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 20 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %31,5'inin 1-3 yıldır, %28,7'sinin 4-6 yıldır, %11,1'inin 7-9 yıldır ve %28,7'sinin 10 ve üstünde bir zamandır şu anda buldukları kadroda çalışmakta olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 21. İşgörenlere Bağlı Çalışan Personel Sayısı Değişkenine Göre Dağılım

İŞGÖRENE BAĞLI ÇALIŞAN SAYISI	FREKANS (N)	YÜZDE (%)
0	105	48,6
1-10	48	22,2
11-20	26	12,0
21 ve üzeri	37	17,1
TOPLAM	216	100,0

Çizelge 21 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %48,6'sına bağlı çalışan olmadığı, %22,2'sine bağlı 1-10 çalışan, %12'sine bağlı 11-20 çalışan ve %17,1'ine ise 21 ve üstünde çalışan bağlı olduğu görülmektedir.

Çizelge 22. Demografik Özellikler ile Örgütsel Bağlılık Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Yaş (Kruskal-Wallis)				Medeni Durumunuz (Mann-Whitney U)			
	DUB	DEB	NOB		DUB	DEB	NOB
Chi-Square	4,932	4,263	11,134	Mann-Whitney U	3281,500	3838,500	2933,500
df	4	4	4	Z	-1,680	-,191	-2,607
Asymp. Sig.	,294	,372	,025	Asymp. Sig.	,093	,849	,009
Çocuk Sayısı (Kruskal-Wallis)				Eğitim Durumu (Kruskal-Wallis)			
	DUB	DEB	NOB		DUB	DEB	NOB
Chi-Square	5,817	3,443	11,172	Chi-Square	7,016	6,859	8,278
df	3	3	3	df	3	3	3
Asymp. Sig.	,121	,328	,011	Asymp. Sig.	,071	,077	,041
Kurumdaki Görev (Kruskal-Wallis)				Meslekteki Yıl (Kruskal-Wallis)			
	DUB	DEB	NOB		DUB	DEB	NOB
Chi-Square	11,172	24,332	2,992	Chi-Square	6,038	3,814	13,893
df	3	3	3	df	4	4	4
Asymp. Sig.	,011	,000	,393	Asymp. Sig.	,196	,432	,008
İş Yerindeki Yıl (Kruskal-Wallis)				Kadrodaki Yıl (Kruskal-Wallis)			
	DUB	DEB	NOB		DUB	DEB	NOB
Chi-Square	3,828	1,220	9,773	Chi-Square	13,812	1,291	13,530
df	3	3	3	df	3	3	3
Asymp. Sig.	,281	,748	,021	Asymp. Sig.	,003	,731	,004

İşgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık (DUB), devam bağlılığı (DEB) ve normatif bağlılık (NOB) boyutları arasındaki farklılıkların analiz edilmesi amacıyla örgütsel bağlılık ölçeği ve demografik özellikler One-Simple Kolmogorov-Smirnov analizi ile incelenip, sigma değerlerine bakılmıştır. Tüm soruların sigma değerleri 0,05'ten küçük olduğu için ölçeğin ve değişkenlerin

normal dağılım göstermediği sonucuna varılmış olup, bu kapsamda; ilişkilerin ortaya konulması için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde; işgörenlerin yaşları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,025<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığın 20-25 yaş aralığındaki işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=129,04$), 38-43 yaş aralığındaki işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=92,67$) olduğu; işgörenlerin medeni durumları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,009<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığın bekar işgörenlerde daha yüksek seviyede ($\mu=129,73$), evli işgörenlerde daha düşük seviyede ($\mu=102,76$) olduğu; işgörenlerin çocuk sayıları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,011<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığın 3 ve üstü çocuk sahibi olan işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=130,41$), 2 çocuk sahibi olan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=102,76$) olduğu; işgörenlerin eğitim durumları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,041<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığın lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=141,07$), lise eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=89,46$) olduğu; işgörenlerin kurumdaki görevleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,011<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde duygusal bağlılığın müdür seviyesindeki işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=124,57$), şef seviyesinde olan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=86,99$) olduğu; yine işgörenlerin kurumdaki görevleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,000<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde devam bağlılığının şef seviyesindeki işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=138,93$), müdür seviyesinde olan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=75,41$) olduğu; işgörenlerin meslekteki kıdemleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,008<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığının 6-10 yıl kıdeme sahip olan işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=134,16$), 20 ve üstü yıl kıdeme sahip olan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=93,53$) olduğu; işgörenlerin bu işyerindeki kıdemleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,021<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığının 7-9 yıl kıdeme sahip olan işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=121,93$), 10 ve üstü yıl kıdeme sahip olan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=78,14$) olduğu; işgörenlerin kadrodaki kıdemleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,003<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde duygusal bağlılığın 4-6 yıldır aynı kadroda çalışan işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=124,73$), 10 ve üstü

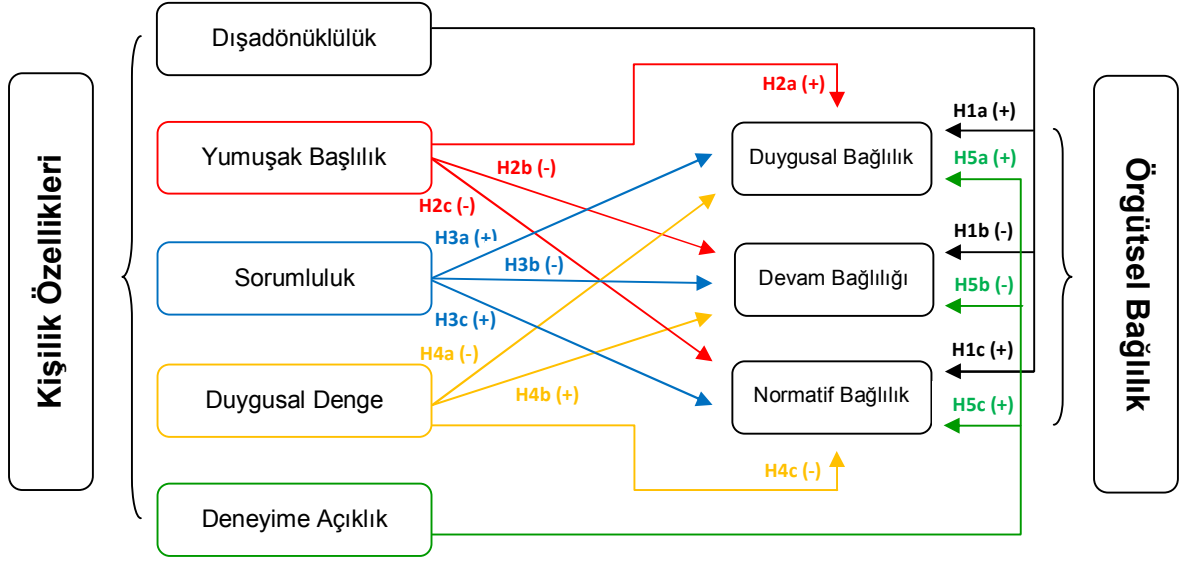
yıldır aynı kadroda çalışan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=84,92$) olduğu; yine işgörenlerin kadrodaki kıdemleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı ($p= 0,004<0,05$) bir farklılık olduğu ve ortalamalar incelendiğinde normatif bağlılığının 4-6 yıldır aynı kadroda çalışan işgörenlerde en üst seviyede ($\mu=123,51$), 10 ve üstü yıldır aynı kadroda çalışan işgörenlerde en düşük seviyede ($\mu=85,78$) olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Genel olarak işgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ve özel olarak;

- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük ile duygusal bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük ile devam bağlılığı,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük ile normatif bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık ile duygusal bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık ile devam bağlılığı,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık ile normatif bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk ile duygusal bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk ile devam bağlılığı,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk ile normatif bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge ile duygusal bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge ile devam bağlılığı,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge ile normatif bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık ile duygusal bağlılık,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık ile devam bağlılığı,
- Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık ile normatif bağlılık

arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için Regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan Regresyon analizlerinde ilişkilerin matematiksel olarak açıklanmasında bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken analize dahil edildiğinden Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmış olup, hipotez sonuçları aşağıda araştırma modeli üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli-2

İşgörenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya konulması için Regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan Regresyon analizlerinde ilişkilerin matematiksel olarak açıklanmasında bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken analize dahil edildiğinden Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır.

4.1.1. Dışadönüklük Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları

Dışadönüklük kişilik özelliği ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Basit Doğrusal Resyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 23. Dışadönüklük ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dışadönüklük	0.360	0.000	H1a Kabul
	R²=0.130	F=31.968	

İşgörenlerin sahip oldukları dışadönüklük kişilik özelliğinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan birinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %13'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, dışadönüklük kişilik özelliğinin duygusal bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.360$, $p<0.01$) ortaya

çıkmaktadır. İşgörenlerin dışadönüklük kişilik özelliğinde bir birimlik artış duygusal bağlılı 0.360 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 1a kabul edilmiştir**. Kurulan birinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 23’te gösterilmiştir.

Model 1’de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından dışadönüklük ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki literatürde; Özer (2011:1), Naquin ve Holton (2002:369), Erdhaim, Wang ve Zicker (2006:268), Kumar ve Bakahshi (2010:558), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Khodobakhshi (2012-39), Panaccio ve Vandenberghe (2012-655) ve Spagnoli ve Caetono (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da dışadönüklük ile duygusal bağlılık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 24. Dışadönüklük ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 2	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dışadönüklük	-0.068	0.421	H1b Red
	R²=0.003	F=0.649	

İşgörenlerin sahip oldukları dışadönüklük kişilik özelliğinin, devam bağlılığı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 2) istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. İşgörenlerin dışadönüklük kişilik özelliğindeki değişim devam bağlılığını etkilememektedir. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklülük devam bağlılığı üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 1b reddedilmiştir**. Kurulan ikinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 24’te gösterilmiştir.

Model 2’de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından dışadönüklük ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan devam bağlılığı arasında anlamı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Özer (2011:1), Tanrıverdi (2012:1), Morrison (1997:51), Naquin ve Holton (2002:369), Maltzer ve Renzl (2006:268), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Hackney (2012:39) ve Spagnoli ve Caetono (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da dışadönüklük ile duygusal

bağlılık arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çizelge 25. Dışadönüklük ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 3	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dışadönüklük	0.431	0.000	H1c Kabul
	R²=0.100	F=23.877	

İşgörenlerin sahip oldukları dışadönüklük kişilik özelliğinin, normatif bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 3) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %10'luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, dışadönüklük kişilik özelliğinin normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.431$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin dışadönüklük kişilik özelliğinde bir birimlik artış normatif bağlılığı 0.431 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle *“Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan dışadönüklük normatif bağlılık üzerinde etkilidir.”* şeklindeki **hipotez 1c kabul edilmiştir**. Kurulan birinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 25'te gösterilmiştir.

Model 3'te işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından dışadönüklük ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki literatürde; Özer (2011:1), Erdhaim, Wang ve Zicker (2006:268), Kumar ve Bakahshi (2010:558), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Khodobakhshi (2012-39) ve Panaccio ve Vandenberghe (2012-655) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da dışadönüklük ile normatif bağlılık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda **hipotez 1**'in test edilmesi için kurulan model 1, 2 ve 3 neticesinde; **hipotez 1**, hipotez 1a ve hipotez 1c için kabul edilirken, hipotez 1b için reddedilmiştir.

4.1.2. Yumuşak Başlılık Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları

Yumuşak başlılık kişilik özelliği ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 26. Yumuşak Başlılık ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 4	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Yumuşak Başlılık	0.260	0.001	H2a Kabul
	R²=0.051	F=11.499	

İşgörenlerin sahip oldukları yumuşak başlılık kişilik özelliğinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 4) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %5.1'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, yumuşak başlılık kişilik özelliğinin duygusal bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.260$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin yumuşak başlılık kişilik özelliğinde bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0.260 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 2a kabul edilmiş** olup, yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip bireylerin duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurulan dördüncü regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 26'da gösterilmiştir.

Model 4'te işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından yumuşak başlılık ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki literatürde; Tanrıverdi (2012:1), Naquin ve Holton (2002:369), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Maltzer, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Hackney (2012:39) ve Panaccio ve Vandenberghe (2012-655) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da yumuşak başlılık ile duygusal bağlılık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 27. Yumuşak Başlılık ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 5	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Yumuşak Başlılık	0.027	0.780	H2b Red
	R²=0.000	F=0.078	

İşgörenlerin sahip oldukları yumuşak başlılık kişilik özelliğinin, devam bağlılığı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan beşinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 5) istatistiksel olarak anlamsız olduğu olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yumuşak başlılık kişilik özelliğindeki değişim devam bağlılığını etkilememektedir. Bu noktadan hareketle *“Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık devam bağlılığı üzerinde etkilidir.”* şeklindeki **hipotez 2b reddedilmiştir**. Kurulan beşinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 27’de gösterilmiştir.

Model 5’te işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından yumuşak başlılık ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan devam bağlılığı arasında anlamı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Özer (2011:1), Morrison (1997:51), Naquin ve Holton (2002:369), Erdhaim, Wang ve Zicker (2006:268), Kumar ve Bakahshi (2010:558), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Khodobakhshi (2012-39) ve Spagnoli ve Caetono (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da yumuşak başlılık ile devam bağlılığı arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çizelge 28. Yumuşak Başlılık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 6	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Yumuşak Başlılık	0.139	0.194	H2c Red
	R²=0.008	F=1.695	

İşgörenlerin sahip oldukları yumuşak başlılık kişilik özelliğinin, normatif bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan altıncı regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 6) istatistiksel olarak anlamsız olduğu olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yumuşak başlılık kişilik özelliğindeki değişim normatif bağlılığı etkilememektedir. Bu noktadan hareketle *“Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan yumuşak başlılık normatif bağlılık üzerinde etkilidir.”* şeklindeki **hipotez 2c reddedilmiştir**. Kurulan altıncı regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 28’de gösterilmiştir.

Model 6’da işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından yumuşak başlılık ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık arasında anlamı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Özer (2011:1), Morrison (1997:51), Naquin ve Holton

(2002:369), Erdhaim, Wang ve Zicker (2006:268), Malzler ve Renzl (2006:268), Cui (2010:55-56), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Hackney (2012:39) ve Khodobakhshi (2012:39) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da yumuşak başlılık ile normatif bağlılık arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bu kapsamda **hipotez 2**'nin test edilmesi için kurulan model 4, 5 ve 6 neticesinde; **hipotez 2**, hipotez 2a için kabul edilirse, hipotez 2b ve hipotez 2c için reddedilmiştir.

4.1.3. Sorumluluk Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları

Sorumluluk kişilik özelliği ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 29. Sorumluluk ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 7	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Sorumluluk	0.449	0.000	H3a Kabul
	R²=0.127	F=31.221	

İşgörenlerin sahip oldukları sorumluluk kişilik özelliğinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan yedinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 7) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %12.7'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, sorumluluk kişilik özelliğinin duygusal bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.449$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin sorumluluk kişilik özelliğinde bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0.449 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle "*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.*" şeklindeki **hipotez 3a kabul edilmiş** olup, sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurulan yedinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 29'da gösterilmiştir.

Model 7'de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından sorumluluk ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki

literatürde; Özer (2011-1), Naquin ve Holton (2002:369), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Maltzer, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306) ve Hackney (2012:39) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da sorumluluk ile duygusal bağlılık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 30. Sorumluluk ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 8	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Sorumluluk	-0.177	0.098	H3b Red
	R²=0.013	F=2.767	

İşgörenlerin sahip oldukları sorumluluk kişilik özelliğinin, devam bağlılığı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan sekizinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 8) istatistiksel olarak anlamsız olduğu olduğu görülmektedir. İşgörenlerin sorumluluk kişilik özelliğindeki değişim devam bağlılığını etkilememektedir. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk devam bağlılığı üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 3b reddedilmiştir**. Kurulan sekizinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 30’da gösterilmiştir.

Model 8’da işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından sorumluluk ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan devam bağlılığı arasında anlamı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Tanrıverdi (2012-1), Morrison (1997:51), Naquin ve Holton (2002:369), Malzler ve Renzl (2006:268), Cui (2010:55-56), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Panaccio ve Vandenberghe (2012-655) ve Spagnoli ve Caetano (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da sorumluluk ile devam bağlılığı arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çizelge 31. Sorumluluk ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 9	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Sorumluluk	0.276	0.018	H3c Kabul
	R²=0.161	F=5.720	

İşgörenlerin sahip oldukları sorumluluk kişilik özelliğinin, normatif bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dokuzuncu regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 9) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %16.1'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, sorumluluk kişilik özelliğinin normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.276$, $p<0.05$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin sorumluluk kişilik özelliğinde bir birimlik artış normatif bağlılığı 0.276 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan sorumluluk normatif bağlılık üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 3c kabul edilmiş** olup, sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurulan dokuzuncu regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 31’de gösterilmiştir.

Model 9’da işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından sorumluluk ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki literatürde; Özer (2011-1) ve Hackney (2012:39) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da sorumluluk ile normatif bağlılık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda **hipotez 3**’ün test edilmesi için kurulan model 7, 8 ve 9 neticesinde; **hipotez 3**, hipotez 3a ve hipotez 3c için kabul edilirken, hipotez 3b için reddedilmiştir.

4.1.4. Duygusal Denge Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları

Duygusal denge kişilik özelliği ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 32. Duygusal Denge ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 10	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Denge	-0.093	0.079	H4a Red
	R²=0.014	F=3.123	

İşgörenlerin sahip oldukları duygusal denge kişilik özelliğinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onuncu regresyon modelinin analizi

neticesinde, modelin (Model 10) istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. İşgörenlerin duygusal denge kişilik özelliğindeki değişim duygusal bağlılığı etkilememektedir. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 4a reddedilmiştir**. Kurulan onuncu regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 32’de gösterilmiştir.

Model 10’da işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından duygusal denge ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında anlamı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Tanrıverdi (2012-1), Naquin ve Holton (2002:369), Cui (2010:55-56), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Hackney (2012:39), Khodobakhshi (2012:39) ve Spagnoli ve Caetano (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da duygusal denge ile duygusal bağlılık arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çizelge 33. Duygusal Denge ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 11	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Denge	0.289	0.000	H4b Kabul
	R²=0.089	F=20.849	

İşgörenlerin sahip oldukları duygusal denge kişilik özelliğinin, devam bağlılığı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onbirinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 11) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %8.9’luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, duygusal denge kişilik özelliğinin devam bağlılığı üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.289$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin duygusal denge kişilik özelliğinde bir birimlik artış devam bağlılığını 0.289 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge devam bağlılığı üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 4b kabul edilmiş** olup, duygusal denge kişilik özelliğine sahip bireylerin devam bağlılığı düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurulan onbirinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 33’de gösterilmiştir.

Model 11’de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından duygusal denge ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan devam bağlılığı arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki

literatürde; Erdheim, Wang ve Zicker (2006:966-967) ile Kumar ve Bakhshi (2010:31) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da duygusal denge ile devam bağlılığı arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 34. Duygusal Denge ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 12	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Denge	-0.101	0.162	H4c Red
	R²=0.009	F=1.971	

İşgörenlerin sahip oldukları duygusal denge kişilik özelliğinin, normatif bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onikinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 12) istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. İşgörenlerin duygusal denge kişilik özelliğindeki değişim normatif bağlılığı etkilememektedir. Bu noktadan hareketle “*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan duygusal denge normatif bağlılık üzerinde etkilidir.*” şeklindeki **hipotez 4c reddedilmiştir**. Kurulan onikinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 34’de gösterilmiştir.

Model 12’de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından duygusal denge ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif bağlılık arasında anlamlı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Tanrıverdi (2012-1), Morrison (1997:51), Naquin ve Holton (2002:369), Malzler ve Renzl (2006:268), Cui (2010:55-56), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Hackney (2012:39), Khodobakhshi (2012:39), Panaccio ve Vandenberghe ile Spagnoli ve Caetano (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da duygusal denge ile normatif bağlılık arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bu kapsamda **hipotez 4**’ün test edilmesi için kurulan model 10, 11 ve 12 neticesinde; **hipotez 4** hipotez 4b için kabul edilirse, hipotez 4a ve hipotez 4c için reddedilmiştir.

4.1.5. Deneyime Açıklık Kişilik Özelliği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Bulguları

Deneyime Açıklık kişilik özelliği ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Basit Doğrusal Regresyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 35. Duygusal Denge ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 13	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Deneyime Açıklık	0.287	0.000	H5a Kabul
	R²=0.056	F=12.663	

İşgörenlerin sahip oldukları deneyime açıklık kişilik özelliğinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onüçüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 13) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %5.6'lık değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, deneyime açıklık kişilik özelliğinin duygusal bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.287$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin deneyime açıklık kişilik özelliğinde bir birimlik artış duygusal bağlılığı 0.287 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle "*Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık duygusal bağlılık üzerinde etkilidir.*" şeklindeki **hipotez 5a kabul edilmiş** olup, deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurulan onüçüncü regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 35'de gösterilmiştir.

Model 13'de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından deneyime açıklık ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki literatürde; Özer (2011-1) tarafından yapılan çalışma ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmada da deneyime açıklık ile duygusal bağlılık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 36. Deneyime Açıklık ile Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 14	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Deneyime Açıklık	0.102	0.323	H5b Red
	R²=0.005	F=0.980	

İşgörenlerin sahip oldukları deneyime açıklık kişilik özelliğinin, devam bağlılığı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ondördüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 14) istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. İşgörenlerin deneyime açıklık kişilik özelliğindeki değişim devam bağlılığını etkilememektedir. Bu noktadan hareketle *“Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık devam bağlılığı üzerinde etkilidir.”* şeklindeki **hipotez 5b reddedilmiştir**. Kurulan ondördüncü regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 36’da gösterilmiştir.

Model 14’de işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından deneyime açıklık ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan devam bağlılığı arasında anlamı herhangi bir ilişki ortaya çıkmaması literatürde; Özer (2011-1), Tanrıverdi (2012-1), Morrison (1997:51), Erdheim, Wang ve Zicker (2006:966-967), Malzler ve Renzl (2006:268), Cui (2010:55-56), Watrous-Rodriguez (2010:106-107), Malzler, Renzl, Mooradian, Krogh ve Mueller (2011:306), Hackney (2012:39), Khodobakhshi (2012:39), Panaccio ve Vandenberghe ile Spagnoli ve Caetano (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da deneyime açıklık ile devam bağlılığı arasında güçlü veya zayıf düzeyde anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Çizelge 37. Deneyime Açıklık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Model 15	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Deneyime Açıklık	0.367	0.001	H5c Kabul
	R²=0.049	F=11.144	

İşgörenlerin sahip oldukları deneyime açıklık kişilik özelliğinin, normatif bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onbeşinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 15) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %4.9’luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, deneyime açıklık kişilik özelliğinin normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.367$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin deneyime açıklık kişilik özelliğinde bir birimlik artış normatif bağlılığı 0.367 birim arttıracaktır. Bu noktadan hareketle *“Kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan deneyime açıklık normatif bağlılık üzerinde etkilidir.”* şeklindeki **hipotez 5c kabul edilmiş** olup, deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin

normatif bağıllık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurulan onbeşinci regresyon modeline ait veriler yukarıda Çizelge 37’de gösterilmiştir.

Model 15’te işgörenlerin kişilik özellik boyutlarından deneyime açıklık ile örgütsel bağıllık boyutlarından olan normatif bağıllık arasında ortaya çıkan bu pozitif ilişki literatürde; Özer (2011-1) ve Spagnoli ve Caetano (2012-268) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yapılan bu çalışmalarda da deneyime açıklık ile normatif bağıllık arasında güçlü/zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda **hipotez 5**’in test edilmesi için kurulan model 13, 14 ve 15 neticesinde; **hipotez 5** hipotez 5a ve hipotez 5c için kabul edilirken, hipotez 5b için reddedilmiştir.

Tüm hipotezler test edildikten sonra genel olarak “**örgütsel bağıllık**” bağımlı değişkeni ile “**kişilik özellikleri**” bağımsız değişkeni arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Çizelge 38. Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizi

Genel Değerlendirme	Bağımlı Değişken : Örgütsel Bağıllık	
	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)
Kişilik Özellikleri	0.482	0.000
	R²=0.096	F=22.903

İşgörenlerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin, örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan genel değerlendirme regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; bağımlı değişkendeki %9.6’lık değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmakta olup, deneyime açıklık kişilik özelliğinin normatif bağıllık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.367$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin kişilik özelliklerinde bir birimlik artış örgütsel bağıllı 0.482 birim arttıracaktır.

Yapılan genel değerlendirme neticesinde, test edilen hipotezlerin genelini destekler nitelikte, kişilik özelliklerinin örgütsel bağıllığı etkilediği tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; araştırmada izlenen yöntemle ortaya çıkan ve araştırmanın problemini açıklayan bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca; araştırmada varılan yargılara dayalı olarak, problem çözümünü sağlamak ya da onu kolaylaştırmak üzere öneriler geliştirilecektir.

İster özel sektörde, isterse de kamu sektöründe olsun tüm örgütlerin amacı kar ve/veya fayda elde etmektir. Bu amaca ulaşabilmek için, örgütün en önemli fonksiyonlarından birisi olan insandan/işgörenden maksimum verim alınabilmesi büyük önem arz etmektedir. İşgörenden verim elde edilebilmesi için ise örgüt ile işgörenin aynı amaç ve hedefleri benimsemesi gerekmektedir. Örgütleri oluşturan bireylerin örgütsel hedeflere yönelmesi ise, içinde buldukları örgüte karşı bağlılıklarının artırılması ve buldukları örgütte kendilerini mutlu hissetmeleri ile mümkün olabilecektir. Ancak çok karmaşık bir canlı olan insanın sahip olduğu farklı kişilik özellikleri örgütsel bağlılığın oluşmasında farklı etkiye sahiptir. Bu yüzden hangi kişilik özelliklerinin hangi örgütsel bağlılık boyutları ile ilişki içerisinde olduğunun tespit edilmesi de büyük önem arz etmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular göstermiştir ki; kişilik özelliklerinin tüm boyutları en az bir örgütsel bağlılık boyutunu anlamlı düzeyde etkilemektedir.

Özellikle dışadönüklük duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Dışadönük bireyler sıcak kanlı, insan canlısı ve pozitif duygu sahibi olmaları nedeniyle çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlanma ve örgütü sahiplenme düzeyleri yüksek olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bireylerin duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden bir tanesi dışadönüklüktür. Dışadönüklük ile, temelde duygusal bağlılık ile benzerlikler gösteren, normatif bağlılık arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Dışadönük bireyler sosyal ilişkiler kurma arayışındadırlar ve işyerinde birçok işgören ile ilişki içerisine girerler, bunun sonucunda da örgüte karşı bir sorumluluk/yükümlülük/borç hissederler ve işgörenlerin bağlılıkları, sosyallik ihtiyacını karşıladığı için örgüte olan borcun bir karşılığı olarak artar. Dolayısıyla bireylerin normatif bağlılıkları ile dışadönüklük kişilik özelliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve işgörenlerin normatif bağlılık düzeylerindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden bir tanesi dışadönüklüktür. Açıkca ifade etmek gerekirse dışadönüklük kişilik özelliğine sahip çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir. Ayrıca dışadönük bireyler çevresiyle kurduğu pozitif ilişkiler neticesinde

örgüte bağlandıkları gibi diğer çalışanların da örgüte bağlanmasına aracı olmaktadır.

Yumuşak başlılık kişilik özelliği duygusal bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Yumuşak başlı bireyler; genel olarak doğru sözlü, alçak gönüllü, ılımlı ve özverili olarak tanımlanırlar. Yumuşak başlı bireyler beraber çalıştıkları işgörenler ve yöneticiler ile empati kurma yeteneğine sahiptirler dolayısıyla örgütün amaçlarını anlamakta onlara hak vermekte ve örgütün amaçlarını benimsemektedirler. Amaçları benimseme duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden bir tanesi de yumuşak başlılıktır. Açıkça ifade etmek gerekirse yumuşak başlılık kişilik özelliğine sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir.

Sorumluluk kişilik özelliği duygusal ve normatif bağlılık boyutlarını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Sorumluluk sahibi bireyler; genel olarak disiplinli, dikkatli, başarma duygusu yüksek ve düzenli/tertipli olarak tanımlanırlar. Bu yüzden sorumluluk sahibi işgörenlerin sahip oldukları işlerine/mesleklerine bağlılıkları yüksektir, dolayısıyla bağlı oldukları işlerini/mesleklerini icra ettikleri örgüte de bağlılık sergilemeleri muhtemeldir. Örgütte kalmak için kendilerinde bir yükümlülük hisseden, örgütte kalmanın ahlaken uygun olduğunu düşünen normatif bağlılık sahibi çalışanların sorumluluk kişilik özelliğini taşıdıklarını söylemek mümkündür. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki göz önünde alındığında sorumluluk kişilik özelliği ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişki daha net anlaşılacaktır. Bu doğrultuda işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden birtanesi de sorumluluktur. Açıkça ifade etmek gerekirse sorumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir.

Duygusal denge kişilik özelliği devam bağlılığını anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Duygusal denge kişilik özelliğine sahip bireyler; sakin, rahat, endişesiz ve tutarlı olarak tanımlanırlar. Devam bağlılığı algılanan maliyet ile ilgili olduğundan çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetli olacağı ile ilgili algılama derecelerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla deneyime açık olmayan tutarlı çalışanlar sahip olduğu statüyü, ayrıcalıkları, elde etmeleri muhtemel terfi/ödül gibi motivatörleri ve rutin yaşamlarını kaybetme endişesi taşırlar. Bu kapsamda duygusal denge kişilik özelliğine sahip bireyler buldukları örgütte devam etmeyi mantıksal

olarak daha doğru bulurlar bu da çalışanların devam bağlılık düzeylerini yükseltir. Bu doğrultuda çalışanların devam bağlılığı düzeyindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden birtanesi de duygusal denge kişilik özelliğidir. Açıkca ifade etmek gerekirse duygusal denge kişilik özelliğine sahip çalışanların devam bağlılığı düzeyleri diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir.

Deneyime açıklık kişilik özelliği duygusal ve normatif bağlılıkları anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Deneyime açık bireyler; sanatsal, hayal gücü kuvvetli, algılama gücü yüksek, orijinal deneyimler yaşama arzusunda olan ve yaratıcı olarak tanımlanırlar. Deneyime açık bireyler ancak örgüte duygusal ve/veya normatif olarak bağlanmaları mümkündür. Bunların aksi olan devam bağlılığını gerektiren özellikler deneyime açık bireylerin sahip olduğu hayal gücü, orijinal deneyimler yaşamak vb. özelliklerin tam zıddını oluşturmaktadır. Bu yüzden deneyime açık bireylerin örgütsel bağlılığı ancak ortak amaç birliği, aynı duygu ve düşüncüyü paylaşma, etik değerleri sağlama paydalarında oluşturulabilir. Bu da demek oluyor ki deneyime açık bireyler örgüte ancak duygusal ve/veya normatif bağlanabilir. Bu doğrultuda işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerindeki değişimin açıklanmasında etkili olan değişkenlerden birtanesi de deneyime açıklık kişilik özelliğidir. Açıkca ifade etmek gerekirse deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir.

Çalışanların sahip oldukları beş farklı kişilik özelliği ile özellikle duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ancak burada belirtilmesi gerekli olan nokta bu ilişkilerin her kişilik özelliğinde farklı oranlarda gerçekleştiğidir. Beş farklı kişilik özelliği içerisinde sorumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri ile duygusal ve normatif bağlılık arasında daha yüksek oranda ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla dışadönük ve sorumluluk sahibi bireylerin örgütsel bağlılıkları diğer kişilik özelliklerine sahip bireylerden daha fazladır.

Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında belli düzeylerde ilişki olduğu ve hususiyetle dışadönüklük ile sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda; örgütlerin işgören seçiminde, terfide, örgüt içindeki rotasyonlarda vb. durumlarda dikkat etmesi gereken önemli etkenlerden bir tanesi de kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisidir.

Her kadro, her statü ve her iş aynı bağlılık düzeyini gerektirmeyebilir. Bazen işgörenlerin devam bağlılığı yeterli olabilirken bazen işgörenlerin örgütün hedeflerini

benimsemesi ve duygusal veya normatif olarak örgüte bağlanması ya da bunların ikisi veya üçü birlikte beklenebilir. Dolayısıyla doğru kadroya, statüye ve işe doğru kişilik özelliğine sahip işgörenlerin yerleştirilmesi gerekmektedir. Ancak her örgüt duygusal ve/veya normatif bağlılık seviyesi yüksek çalışanlara sahip olmak ister. Bu nedenle dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleri diğer kişilik özelliklerine nazaran tercih sebebi olmalıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan yola çıkarak örgüt yöneticilerinin çalışanlarını işe alırken, istihdam ederken veya işten çıkarırken, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık ilişkisi boyutunda, çalışanlarını değerlendirmesi gerekmektedir. Bunun için her ne kadar kişilik kolay kolay değiştirilemez özelliklerden oluşsa da kişilik özelliklerinin belli kriterlerinin eğitimle işgörelere kazandırılabilceği, işe alırken veya işten çıkarırken dışadönük ve sorumluluk sahibi bireylerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu göz önünde bulundurulmalı ve tercih kriterlerinden bir tanesi de kişilik örgütsel bağlılık ilişkisi olmalıdır.

Yöneticiler kadro görev tanım formlarını oluştururken hangi kadronun hangi düzeyde örgütsel bağlılık gerektirdiğini de belirleyebilirler. Böylece o kadroya hangi kişilik özelliğine sahip bireylerin aday olabileceği de tespit edilmiş olur.

Yöneticilerin uygulayacakları ödül sisteminde de kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yöneticilere yardımcı olacaktır. Her çalışanı motive edecek ödül çeşitleri farklı farklıdır. Bu nedenle doğru kişilik özelliğine sahip çalışanlara doğru ödüllendirmenin yapılması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasını da sağlayacaktır. Ya da örgüt içerisinde yapılacak rotasyonlarda kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurularak doğru kişilik özelliğine sahip çalışanların doğru kadroya görevlendirilmeleri çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinin eskisine oranla çok daha yüksek olmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini tek başına kişilik özelliklerinin belirlediğini söylemek mümkün değildir fakat etkilediğini söylemek pekala da mümkündür. Gerek bu çalışma gerekse de yukarıda belirtilen çalışmaların sonuçları da bu etkiyi kanıtlamaktadır. Hem çalışanların kendi kişilik özelliklerini tanımaları hem de yöneticilerin çalışanlarının kişilik özelliklerini tanımaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarının boyutunu ve şiddetini belirlemede ve hatta örgütsel bağlılığın düzeyini arttırmada onlara yardımcı olacaktır.

Bu çalışma örgütsel bağlılık ile kişilik özelliklerinin kamu kurumlarındaki ilişkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Daha önce Türkiye’de ve uluslararası alanda yapılan

Çalışmalarda zel sektörde yapılmış uygulamalara da rastlanılmıştır. Ancak rgtsel bağlılık ile kişilik özelliklerinin ilişkisini kamu sektörü ve özel sektörde karışlaştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmadan sonra yapılacak çalışmalarda bu iki farklı sektörü karışlaştıran çalışmaların yapılmasının literatüre katkı yapacağı kıymetlendirilmektedir.

Buna ilave olarak müteakip çalışmalarda farklı kişilik ve örgütsel bağlılık ölçekleriyle yapılacak çalışmaların sonuçlarının bu ve benzer çalışmalarla karışlaştırılmasının da literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ. (2011). *Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Afşar, S.T. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş, A. (2006). *Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aktaş, K. (2005) *Bipolar Bozukluk Tanılı Bireylerde ve Kardeşlerinde Mizaç ve Karakter Özellikleri*, Uzmanlık Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Al-Kahtani, N.S. (1994). *An Exploratory Study of Individual and Organizational Factors Influencing Employees' Commitment to Their Work Organization: The Case of Saudi Arabia*. Degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, Pittsburgh
- Allen, N. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, Vol.:15, 237-253.
- Altındış, S. (2011). Job Motivation and Organizational Commitment Among the Health Professionals: A Questionnaire Survey. *African Journal of Business Management*, Vol.: 5(21), 8601-8609.
- Appannaiah, H.R.; Reddy, P.N. and Kavitha, B.R. (2010). *Organizational Behaviour*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Argano, M.T. (2012). *Leadership and Commitment The Relationship Between Leaders' Personality Traits and Organizational Commitment*. The Degree Doctor of Philosophy. Tennessee Temple University, Tennessee.
- Aronson, E. (1999). *The Social Animal*, (8th Edition). New York: Worth Publishers.
- Aslan Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı 2: 163-178. Manisa.

- Atakuman, Y. (2006). Kişilik Testi Kullanırken Bilinmesi Gerekenler. *Kaynak Dergisi*, Sayı:3.
- Atkinson, R.; Atkinson, R.C ve Hilgard, E.R. (1995). Psikolojiye Giriş, (Çev. Atakay, K.; Atakay, M. ve Yavuz, A.). İstanbul, Sosyal Yayınları.
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ayyıldız, H. (2006). Freud'çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisay ve Siyaset Teorileri. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (11), 1-23
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baltaş, Z. (2006) Doğru İşe Doğru İnsanı Hazırlarken. *Kaynak Dergisi*, Sayı:3.
- Baruch, Y. (1998), The Rise And Fall of Organizational Commitment. *Human System Management*, Vol.: 17 No.: 2, 135-143.
- Başıyigit, A. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bateman, T. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of teh Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, ,27, 95-112.
- Baymur, F. (2000). *Genel Psikoloji*. (14. Basım). İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Bayram, L. (2006). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Beck, K. and Wilson, C. (2000). Development of Affective Organizational Commitment: A Crosssequential Examination of Change With Tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136.
- Becker, H.S. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, Vol.:1, 32-40.
- Berne, E. (1983). *Games People Play: The Psychology of Interpersonal Relationships*. Harmondsworth: Penguin.
- Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.

- Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri* (1.Baskı). (Çev. İ.D.Erguvan) İstanbul:Kaknüs Yayınları.
- Caprara, G. V. and Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, Dynamics and Potentials*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carver, C.C. and Scheier, M.F. (1996). *Perspectives on Personality* (3th Edition). USA: Simon&Schuster Com.
- Cattell, H.E.P. and Mead, A.D., "The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF)" ed.: Boyle, G.; Matthews, G.; Saklofske, D.H., *The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality*, 2007, 136-159.
- Cengiz, A.A. (2002) *Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4.
- Chapman, B.P.; Talbot, N.; Tatman, A. and Britton, W. (2009) Personality Traits and the Working Alliance in Psychotherapy Trainees: An Organizing Role for the Five Factor Model?. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol:28, No.:5, 577-596.
- Chen, Z.X. and Francesco, A.M. (2003). The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behaviour*, 62: 490-510.
- Clayton, S. (2000), *Yönetim (Sharpen Your Team's Skills in Supervision)*, (Çev. M.Zaman). İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Cui, C. (2010). *The Relationship Among Personality Traits, Job Design Characteristics and Organizational Commitment: An Empirical Study Of Organizations in China*. The Degree of Master of Applied Psychology, The University of Waikato, Waikato.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin, N.B. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl:3, Sayı:5, 110–132.
- Çöl, Güner; (2006). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2),
- Demir, C. (2012). *Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Demirtaş, E. (2011). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin ve Kişisel Değerlerinin, İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Atakür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2, 301-330
- Depue, A.R. and Collins, P.F. (1999), Neurobiology of the Structure of Personality Dopamine, Facilitation of Incentive Motivation and Extraversion, *Behavioral And Brain Sciences*, Vol.22, 491-569.
- Dick, G. and Metcalfe B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment - A Comparative Study of Police Officers And Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 1478(2): 111-128.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, 37-61.
- Dunsmore, A.J. (2005). *An Investigation of the Predictive Validity of Broad and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Achievement*. Doctoral Dissertation, The University Of Tennessee, USA

- Engler, B. (2008). *Personality Theories*. (8th Edition). Boston: Wadsworth Publishing.
- Erdheim, J.A., Wang, M.B. and Zickar, M.J. (2006). Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, Vol.:41, 959-970.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Kişisel Yayınlar.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Ezeroğlu, M. (2006). Gözü Kapalı Seçim Yapmamak İçin: HPI Hogan Kişilik Ölçümü. *Kaynak Dergisi*, Sayı:3.
- Fathi-Ashtiani, A. and Salimi, S.H. "Relationship Between Personality Traits and Organizational Commitment in Nurses", *Program Abstracts of XXVIII International Congress of Psychology*, Beijing, 2004.
- Feldman, R.S. (1996). *Understanding Psychology*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Fink, S.L. (1993). *High Commitment Workplaces*. New York: Quorum Books.
- Friedman, H.S. and Schustack, M.W. (2003). *Personality Classic Theories and Modern Research*. Boston: Allyn and Bacon.
- George, J.M. (1992). The Role of Personality in Organization Life: Issues and Evidence. *Journal of Management*, 18, 185-205
- George, J.M. and Brief, A.P. (2004). *Personality and Work-Related Distress, Personality and Organizations*. Edited by Benjamin Schneider and D.Brent Smith, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Hackney, C.W. (2012). *Personality, Organizational Commitment, and Job Search Behavior: A Field Study*. The Doctor of Philosophy, The University of Tennessee, Knoxville.

- Hall, J.R. (1988). Social Organization and Pathways of Commitment: Types of Communal. *American Sociological Review*, 53, 5, 679-692
- Halonen, J.S. and Santrock, J.W. (1996). *Psychology*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Hayes, N. and Joseph, S. (2003). Big Five Correlates of Three Measures of Subjective Well-Being. *Personality and Individual Differences, Personality and Individual Differences*, Volume:34, Issue:4, March 2003, Pages 723-727
- Hazar, Ç.M. (2006). Kişilik ve Kişilik Tipleri. *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 125-140
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational Behavior*. Delhi: New Age International Press.
- Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., and Hachiya, D. (1985). Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- İbrahimoglu, N. (2008). *Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli*. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnanır, T. (2012). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- İnce, M. ve GÜL, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.

- Johnson, R.E., Chang, C. H. and Yang, L.Q. (2010). Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus. *The Academy of Management Review* (AMR) 35(2), 226-245.
- Jones, G. and George, J.M. (2008). *Contemporary Management*. (5th Edition). USA: McGraw Hill.
- Kalaycı, Şeref.; Albayrak, Sait A.; Eroğlu, Abdullah.; Küçüksille, Engin.; Ak, Belma vd. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (1. Baskı). Ankara. Asil Yayın Dağıtım.
- Kama B. (2005). *Çalışanların İş Güvencesine İlişkin Algılamalarının İş Tatminleri Örgütsel Bağlılıkları ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanizms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 38, 499-517.
- Kaplan, T. (2008). *İşgörenlerin Kişilik Tiplerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Bursa'da Mobilya Sektöründe Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Karagöz, B. (2007). İnsancıl Yaklaşım'da Bireyin Fenomenolojisi: Varoluşçu Psikoloji'den İnsancıl Psikoloji'ye, "Fenomenoloji"ye Kısa Bir Bakış. *PİVOLKA*, Yıl:6, Sayı:20, 13-15
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Khodabakhshi, M. (2012). Organizational Commitment with Personality Type (Myers-Brigg's) in Bank Staff of Iran. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 9460-9465.
- Khodabakhshi, M. (2012). Role of Gender (Aan and Woman) in Predicting Occupational Stress Considering Organizational Commitment and Personality Types (Myers - Briggs) in Bank Staff. *Life Science Journal*, 9 (3), 365-369.

- Khodabakhshi, M. and Shaverdian, G. (2012). Model of Occupational Stress, That Take of Organizational Commitment and Normal Personality Type in Staff Of Banks. *Report and Opinion*, 4:(3), 23-30
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kim W.G., Leong J.K., Lee Y. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospital Management*, 24, 171-193.
- King, A.S. (1996). Empowering the Work Place: A Commitment Cohesion Exercise.
- King, E.B.; George, J.M. and Hebl, M.R. (2005). Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective. *Journal of Personality*, Volume:73, Issue: 3, 585–608.
- Klein, H.J., Molloy, J.C. and Cooper, J.T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. Florence: KY: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Koca, S.Y. (2009). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kovacs, A. (2007). *The Leisure Personality: Relationships Between Personality, Leisure Satisfaction, and Life Satisfaction*. Fulfillment of The Requirements For the Degree Doctor of Philosophy, Indiana University, Indiana, USA.
- Köknel, Ö. (1985). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Kumar, N. (2009). *Organizational Behaviour; A New Look: Concept, Theory and Cases*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Kumar, K. and Bakhshi, A. (2010). The Five-Factor Model of Personality and Organizational Commitment: Is There Any Relationship?. *Humanity & Social Sciences Journal*, 5 (1), 25-34
- Kutunis, Ö. ve Tunç, T. (2010). Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 59-74

- Kutaniş, R.Ö ve Elçi, M. (2006). Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler ile Uyumu: Bir Geçerlilik Analizi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, Sayı:2 Cilt:1, 1-18
- Kwapil, R.T.; Wrabel, M.J and Pope, C.A (2002), The Five Factor Personality Structure of Dissocreative Experiences. *Personality and Individual Differences*, Vol.32
- Larson, J. (2010), *Myers-Briggs and Four-Type Structure: A principal components and equimax study of the four dimensions of the Myers-Briggs Type Indicator* <https://gustavus.edu/psychology/files/Larson.pdf> (Erişim: 05 Kasım 2012).
- Lee, F.; Johnston, J.A.; and Dougherty, T.W. (2000). Using the Five-Factor Model of Personality to Enhance Career Development and Organizational Functioning in the Workplaca. *Journal of Career Assessment*, 8, 419-427.
- Liebert, M.L., and Spiegler, M.D., (1998). *Personality Strategies and Issues*. (8th Edition). California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Lin, S. (1989). *Justice in Performance Appraisal: A Comparison of Demographic, Employment and Organizational Characteristics in Predicting Organizational Outcomes*. Degree of Doctor of Philosphy, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Liou, S.R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3):116-125.
- Lowe, W.C. and Barnes, F.B. (2002). An Examination of the Relationship Between Leadership Practices and Organizational Commitment in the Fire Service. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7, 30-56.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Co.
- Madran, C. ve Akdoğan, T. (2010). Satıcıların Kişilikleri ile Performanslarının İlişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, 366-381.
- Mathieu, J.E and Zajac. D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- Matzler, K. and Renzl, B. (2007). Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18:5, 589-598.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., Krogh, G. and Mueller, C. (2011). Personality Traits, Affective Commitment, Documentation of Knowledge, and Knowledge Sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.:22, No.:2, 296–310
- McCrae R.R. ve Costa P.T. (1989). *Personality, Stress, and Coping: Some Lessons From a Decade of Research* In: K.S. Markides, and C.L. Cooper (Eds.): Aging, stress and health. New York: Wiley.
- McCrae, R.R. and Terracciano, A. (2005). Universal Features of Personality Traits From the Observer's Perspective: Data From 50 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(3), 547-561.
- McKinley, J.C. and Hathaway, R. (1967). *Minnesota Multiphasic Personality Inventory: Manual*. New York: Psychological Corp.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology* 69 (1984): 372-378.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J (1991) , A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1. 61 – 98.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. and Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Mguqulwa, N. (2008). *The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance in an Agricultural Company*. The Degree of Master of Arts, University of South Africa, Hatfield.

- Millon, T.; Lerner, J.M. and Weiner, I. (2003). *Handbook of Psychology, Personality and Social Psychology* (Volume 5), New Jersey: John Wiley and Sons. Inc.
- Morgan, C.T. (1998). *Psikolojiye Giriş*, (Çev. Arıcı, H.). Ankara, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Morrison, K.A. (1997). How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*, July, 39-67
- Mount, M.K. and Barrick, M.R. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 25-26.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 8(4), 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-277.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academy of Management Review*, Vol:10, No.:3, 465-476.
- Myers, K. ve Briggs, I. (1998). *Myers-Briggs Type Indicator, Form M*, Palo Alto: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Nair, S.R. (2010). *Organizational Behaviour*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
- Naquin, S.S. and Holton, E.F. (2002), The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.:13, No.:4, 357-376
- Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment Among Expatriate Managers. *Group and Organization Management*, 18(2), 153-187.
- Nijhof, W.J.; De Jong, M.J. and Beukhof, G. (1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.

- O'Reilly, C. and Caldwell, D.F. (1981), The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, Vol.:26, 597-616.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Okçu, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. *Human Relations*, Vol.:43, 6, 513-526.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: an Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Özdevecioğlu M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, (21):78
- 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 Dergisi*, Sayı:19, 115-134.
- Özer, Y. (2011). *Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgüven, E. (2008). *Hacettepe Kişilik Envanteri*. Web: <http://www.mature.com.tr/hke.htm> adresinden 10 Ekim 2012'de alınmıştır.
- Özgüven, İ.E. (1992). *HKE Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı*. Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Özgüven, İ.E. (2000). *Psikolojik Testler*. (4.Basım). Ankara: Pdrem Yayımcılık.

- Özkalp, E ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. (5. Baskı). İstanbul: Ekin Yayıncılık.
- Panaccioa, A. and Vandenberghe, C. (2012). Five-Factor Model Of Personality and Organizational Commitment: The Mediating Role Of Positive and Negative Affective States. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.:80, Issue:3, 647-658
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter, L.W., Steers, R.W., Mowday, R.T, and Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
- Randall, D.N. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.:11, No.:5. 361-378.
- Robbins, S. and Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Salancik, G.R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*. Chicago: Clair Press.
- Saldamlı A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saltürk, M. (2006). *İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri ile Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi
- Saltürk, M. (2006). *İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri ile Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayın, A. ve Aslan, S. (2005). Duygudurum Bozuklukları ile Huy, Karakter ve Kişilik İlişkisi., *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt:16, Sayı:4, 276-283.

- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, Vol:4, 2, 109-119.
- Sığırı, Unsal (2007), İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 261-278.
- Sing, K. (2006). Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1): 29-37.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Ksosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Slocombe, T.E., Dougherty, T.W. (1998). Dissection Organizational Commitment and Its relationship with Employee Behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol.:12, No:4, 469.
- Solmuş, T. (2007). İş yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü, Web: <http://www.tariksolmus.org/site/makaleler/kisilikolcum.pdf> 25 Eylül 2012'de alınmıştır.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004). *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*. Bornova, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Spagnoli, P. and Caetono, A. (2012). Personality and Organisational Commitment: The mediating role of Job Satisfaction During Socialisation. *Career Development International*, Vol.:17 Iss:3, 255 - 275
- Şeker, M. (2011). *Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler ve Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şengül, C.M. (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Tanrıverdi, H. (2012). Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl:16, Sayı:2, 189-210.
- Tett, R.P. and Meyer J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment Turnover Intention and Turnover. *Personel Psychology*, 46, 259–281.
- Tomrukçu, B. (2008). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Torun, G.S. (2012), Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, Yayın Nu.: 724, 1-49
- Tunçel, Ö. (2009). *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla
- Türk Dili Kurumu (2012), Güncel ve Büyük Türkçe Sözlük (Yeni Baskı). Ankara : TDK.
- Van Graan, J. (2003). Comparing the Result of the Team Management Profile With the 16PF. *Comparative Studies:TMP&16PF*, 1-8.
- Wasti, A. (2003). Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values. *Journal of Occupational Psychology*, 76, 303–321.
- Watrous-Rodriguez, K.M. (2010). *What Makes a Good Citizen? An Examination Of Personality and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship Behavior*. The Degree of Doctor of Philosophy. Texas A&M University: Texas.
- WeiBo, Z., Kaur, S. and Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, Vol.:4 (1), 12-20.
- Yalom, I.(2001).*Varoluşçu Psikoterapi*. (3.Baskı).(Çev. Z.İyidoğan Babayiğit). İstanbul:Kabalıcı Yayınevi.
- Yanbastı, G. (1990). Kişilik Kuramları. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

- Yavuz, E. (2008), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 196-211.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda "Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama" konulu bilimsel çalışmada kullanılacaktır. Anketi yanıtlamak kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; fakat vereceğiniz cevaplardan elde edilecek sonuçlar çalışmamızın başarısında etkili olacaktır. Bu çalışmada kişisel gizliliğe önem verildiğinden anket formuna ad, soyad ve kurum adının belirtilmemesi rica olunur. Zamanınızı ayırıp araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Engin BOZKAYA

I. BÖLÜM: Bu bölümde demografik özellikleriniz ile ilgili sorular bulunmaktadır. Size uygun olan cevabı işaretleyiniz.

- Yaşınız?
 - 20-25
 - 26-31
 - 32-37
 - 38-43
 - 44 ve üzeri
- Medeni Durumunuz
 - Bekar
 - Evli
- Çocuk Sayısı
 - 0
 - 1
 - 2
 - 3 ve üzeri
- Eğitim Durumunuz
 - Lise
 - Ön Lisans
 - Lisans
 - Lisansüstü
- Kurumdaki Göreviniz
 - Müdür
 - Müdür Yardımcısı
 - Şef
 - Sivil Memur
- Meslekteki Kaçınıcı Yılıınız
 - 1-5
 - 6-10
 - 11-15
 - 16-20
 - 20 ve üzeri
- Bu İşyerindeki Kaçınıcı Yılıınız
 - 1-3
 - 4-6
 - 7-9
 - 10 ve üzeri
- Bu Kadrodaki Kaçınıcı Yılıınız
 - 1-3
 - 4-6
 - 7-9
 - 10 ve üzeri
- Size Bağlı Çalışan Personel Sayısı
 - 0
 - 1-10
 - 11-20
 - 21 ve üzeri

II. BÖLÜM: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi verilen ölçek üzerinde ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir. Size uygun olan seçeneğe "X" işareti koyunuz.

SORULAR		Kesinlikle KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	Kararsızım	KATILYORUM	Kesinlikle KATILYORUM
Kendimi;						
1	Konuşkan, neşeli, hareketli, arkadaş canlısı, topluluk içinde bulunmaktan hoşlanan birisi olarak görürüm.					
2	Yarışmacı, baskın, birisi olarak görürüm.					

3	Girişken birisi olarak görürüm.					
4	Sosyal, rahat, dikkat çekmekten rahatsız olmayan biri olarak görürüm					
5	Çekingen, sessiz, yalnızlığı seven, mesafeli, bireyselci birisi olarak görürüm .					
6	Başkalarını düşünen, merhametli, anlayışlı , verici, geçimli, yumuşak kalpli birisi olarak görürüm.					
7	Eleştiriye açık birisi olarak görürüm.					
8	Önyargısız birisi olarak görürüm.					
9	Olaylar karşısında sakin, serin kanlı birisi olarak görürüm.					
10	Dik kafalı, kinci, inatçı, tartışmacı birisi olarak görürüm.					
11	Düzenli, dikkatli, titiz birisi olarak görürüm.					
12	Sorumluluk sahibi, güvenilir birisi olarak görürüm.					
13	Amaçlı, başarı motivasyonu yüksek birisi olarak görürüm.					
14	Kurallara bağlı, temkinli birisi olarak görürüm.					
15	Maceracı, aklına eseni yapan, risk ve tehlikeye açık olan, çılgın birisi olarak görürüm.					
16	Endişeli, gergin, kaygılı, başkalarının onayına ihtiyaç duyan birisi olarak görürüm.					
17	Kararsız, güvensiz, alıngan, birisi olarak görürüm.					
18	Kendinden memnun olmayan birisi olarak görürüm.					
19	Duygusal açıdan istikrarlı olan birisi olarak görürüm.					
20	En zor durumlarda bile sabırlı olabilen birisi olarak görürüm.					
21	Analitik düşünen, araştırmacı, birisi olarak görürüm.					
22	Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli birisi olarak görürüm.					
23	Zeki birisi olarak görürüm.					
24	Sanatçı ruhlu, duygulu birisi olarak görürüm.					
25	Hassas, ince ruhlu, nazik biri olarak görürüm.					

III. BÖLÜM: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak bu ifadelere katılma derecenizi verilen ölçek üzerinde ilgili rakamı işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir. Size uygun olan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

SORULAR		KATILMIYORUM Kesinlikle	KATILMIYORUM	Kararsızım	KATILYORUM	KATILYORUM Kesinlikle
1	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
2	Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.					
3	Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.					
4	Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
5	Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6	Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					

7	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
8	Başka bir iş ayarlamadan önce, bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.					
9	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.					
10	Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.					
11	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.					
12	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
13	Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.					
14	Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.					
15	Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılısam çok ayıp olur.					
16	Daha avantajlı olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					