

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE KİŞİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ARZU ALTAY

İstanbul, 2015

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE KİŞİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

ARZU ALTAY

Danışman: DOÇ. DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2015



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ARZU KAYA'nın ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 21.05.2015 tarih ve 2015-18/16 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 06../07../2015.....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. SİBEL GÖK	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
3.	Jüri Üyesi	Yrd. Doç. Dr. IŞIL KARATUNA	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Arzu ALTAY
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Sibel GÖK
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - 2015
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kişilik, Kişilik Alt Boyutları

ÖZET

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde sürekli değişen çevresel koşullar karşısında rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülmesinde örgütlerin performanslarını artırarak örgütsel başarıyı yakalayabilmeleri, fiziksel ve finansal sermayeleri yanında beşeri sermayelerine gerekli önemi vermeleriyle mümkün olmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve birikimlerinden oluşan beşeri sermaye, örgütlerin rekabet üstünlüğünü yakalamalarında önemli rol oynayarak, örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunan ve örgütleri başarıya götüren temel faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Beşeri sermaye kapsamında entelektüel ve sosyal sermayelerin kullanılmasına ilişkin olarak, çalışanların biçimsel rol davranışları dışında gönüllü olarak yaptıkları ve örgüt performansını artıran biçimsel olmayan rol dışı davranışlar örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde etmede giderek ön plana çıkmaktadır. Bu açıdan günümüzde örgütsel performansın artırılması ve rekabet avantajının yakalanmasında giderek artan bir faktör çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Yaptığımız bu çalışmada bu davranışlar ele alınarak irdelenecek ve beş faktör model kişilik özelliğinin (dışa dönüklük, gelişime açıklık, duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk) çalışanların ekstra rol davranışı olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığının, kişilik özelliklerine göre değişiklik gösterip göstermediği araştırılacaktır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda tasarlanan araştırma, Şişli Sosyal Güvenlik Merkezinde görev yapan 240 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk iki bölümünde bahsedilen ilişkilerle ilgili teorik altyapının oluşturulmasına çalışılmıştır. İlk bölüm örgütsel vatandaşlık davranışı, ikinci bölüm kişilik kavramı hakkında genel bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise iki değişken seti kullanılarak kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki aranmıştır. Yine son bölüm içerisinde sosyo-demografik değişkenler bakımından (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi, aylık gelir ve pozisyon) ÖVD’ de bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı ile kişilik arasında orta dereceli anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, ÖVD ile kişiliğin alt boyutları olan (sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlemlenirken duygusal denge boyutu ile ÖVD arasında oldukça düşük negatif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyet ve aylık gelir değişkeni dışındaki değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Arzu ALTAY
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labor Psychology
Supervisor : Doç.Dr. Sibel GÖK
Degree Awarded and Date : Master – July,2015
Keywords : Organizational Behavior, Organizational Citizenship Behavior, Personality, Personality Attributes

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND PERSONALITY

Achieving and maintaining competitive advantage is getting harder in rapidly changing environmental conditions. Thus, in addition to the physical and financial capital, human capital is considered to be an important factor that influences organizational performance. Human capital is a collection of individual knowledge, talents, skills and experience and has a key role in achieving competitive advantage for organizations. Human capital that includes social and intellectual capital are related to increase informal behavior within organizations such as individuals' voluntarily acts in workplace. Organizational citizenship behavior (OCB), is an important aspect of human behavior at work, and defined as a concept that contributes to organizational performance and creates competitive advantage for organizations.

In this study, the relationships between organizational citizenship behavior and the big five personality traits (openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, and emotional stability) were examined whether the participants' level of OCB differs according to their personality trait. The study group composed of 240 social security workers working in the department of Şişli, İstanbul. Aim is to give a general perspective in organizational citizenship behavior in the first chapter and in the concept of personality in the second chapter. In the final chapter of the research, the

relationship between personality traits dimensions and organizational citizenship behavior has been searched for by using two sets of variables. Again in the final chapter, the effect of gender, age, education, marital status, total working time, seniority year, income and position on organizational citizenship behavior has been investigated. The results showed significant but how relationships between OCB and personality traits. We found a positive and meaningful correlation between OCB and personality traits dimensions (openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness). We also found out that a significant negative correlation between OCB and emotional stability. Furthermore, significant associations were determined between socio-demographic (gender, age, education, marital status, total working time, seniority year, income and position) variables and OCB.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkması ve yürütülmesi sürecinde büyük emeği geçen, bana yol gösteren, sabrını ve bilgisini hiçbir zaman esirgemeyen kendisiyle çalışmaktan her zaman onur duyduğum çok değerli hocam Doç. Dr. Sibel GÖK'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca anket sorularını yanıtlayan tüm Şişli Sosyal Güvenlik Merkezi çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu günlere ulaşmamda en çok emeği geçen, bana güç veren ve hakkını ödeyemeyeceğim sevgili annem Kadriye KAYA'ya ve hayatımın her alanında desteklerini benden esirgemeyen beni hep daha fazlasını başarmak konusunda teşvik eden ve bu süre boyunca bana sabırla destek olan eşim Suat ALTAY'a teşekkürü bir borç bilirim. Yaptığım bu çalışmada yine manevi desteğiyle yanımda olan sevgili arkadaşım Hazel AGUN'a teşekkür ederim.

İstanbul, 2015

Arzu ALTAY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

I. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN KAVRAMLAR.....	8
A. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)	8
B. Psikolojik Sözleşmeler (Psychological Contracts).....	9
C. Rol Davranışları (Role Behaviors)	11
D. İzlenim Yönetimi (Impression Management)	15
III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ	16
A. Sosyal Mübadele Teorisi	17
B. Eşitlik Teorisi	18
C. Lider-Üye Değişim Teorisi	19
D. Bekleyiş Teorisi.....	20
E. Vekalet Teorisi	21
IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN KURAMSAL GELİŞİMİNE KATKISI OLAN ARAŞTIRMACILAR.....	22
A. Barnard'ın Katkıları	22
B. Katz ve Kahn'ın Katkıları	23
C. Diğer Araştırmacıların Katkıları.....	24
V. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN ÖZELLİKLERİ.....	27
VI. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	28

A. Organ'ın Tanımladığı Boyutlar	28
1. Özgecilik	29
2. Vicdanlılık.....	30
3. Sportmenlik.....	31
4. Nezaket.....	32
5. Sivil Erdem	34
B. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar	35
1. Örgütsel İtaat.....	35
2. Örgütsel Sadakat	35
3. Örgütsel Katılım.....	35
C. Podsakoff ve Arkadaşlarının Tanımladığı Boyutlar.....	36
1. Yardımseverlik.....	37
2. Centilmenlik.....	38
3. Örgütsel Sadakat	38
4. Örgütsel Uyum.....	39
5. Bireysel İnisiyatif.....	39
6. Üyelik Erdemi	40
7. Kendini Geliştirme	40
VII. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN	
FAKTÖRLER:KİŞİLİK	43
A. Örgütsel Özellikler	43
1. Örgütsel Adalet	43
2. Örgüte Duyulan Bağlılık.....	45
3. Lider Desteği.....	46
4. İş Tatmini	48
B. İşin Özellikleri.....	49
C. Yönetimsel Özellikler.....	50
D. Kişilik	50
E. ÖVD'yi etkileyen diğer faktörler	52
1. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	52
2. İhtiyaçlar	53
3. Kararlara Katılım	53

4. Stres.....	53
5. Çatışma.....	54
VIII.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI VE ÖRGÜTE KATKILARI	54

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI

I. KAVRAM OLARAK KİŞİLİK VE KİŞİLİĞİN TANIMI	58
II. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KİŞİLİK	61
III. KİŞİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ.....	63
IV. KİŞİLİĞE ETKİ EDEN TEMEL FAKTÖRLER.....	65
A. Bedensel (Biyolojik-Fizyolojik) Faktörler	66
B. Aile Faktörleri	68
C. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri	69
D. Sosyo Kültürel Faktörler	71
E. Coğrafi ve Fiziki Faktörler	72
F. Diğer Faktörler	73
V. KİŞİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	74
A. Karakter.....	74
B. Mizaç (Huy)	76
C. Yetenek.....	77
D. Benlik.....	78
VI. KİŞİLİK KURAMLARI.....	80
A. Sigmund Freud'un Psikoanalitik Kuramı (1856-1939).....	80
B. Sosyo-Psikolojik Kuramlar	86
C. Özellik (Treyd) Kuramı	91
D. 5 Faktör Kişilik Kuramı	94
VII. KİŞİLİK TIPLARI	99
A. Jung ve Psikolojik Tipler.....	100
B. Eysenck Kişilik Tipolojisi	101

C. Ernest Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi	102
D. Freidman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Tipleri	103
VIII.KİŞİSEL FARKLILIKLAR VE NEDENLERİ.....	105
A. Nesnellik.....	106
B. Girişim Ruhu	107
C. Hırslı Olma	107
D. Toplumculuk	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	109
II. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	111
III. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	112
IV. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ	115
V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	118
VI. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	119
A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	119
B.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik ve Frekans Analizi Bulguları.....	124
1. Güvenirlik Analizi	125
2. Frekans Analizi	129
C. Anlamlılık Analizleri	134
D. Korelasyon Analizi	138
E. Regresyon Analizi	142
TARTIŞMA.....	144
SONUÇ	155
EKLER	160
KAYNAKÇA.....	165

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	41
Tablo 2: Freud'un Ortaya Koyduğu Psikoseksüel Gelişim Dönemleri ve Gösterdikleri Davranış Özellikleri	85
Tablo 3: Özellikli Derecelendirme Ölçeğine Dayalı Faktör İsimleri ve Betimlemeleri.....	96
Tablo 4: Kretschmer'in Kişilik Tipleri Sınıflaması.....	102
Tablo 5: A ve B Tipi Kişilik Yapıları.....	105
Tablo 6: ÖVD Alt Boyutları ve İlgili Maddeler	114
Tablo 7: Kişilik Alt Boyutları ve İlgili Maddeler.....	115
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	119
Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	120
Tablo 10: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	121
Tablo 11: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....	122
Tablo 12: Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	123
Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları	126
Tablo 14: Kişilik Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Frekans Analizi Sonuçları....	129
Tablo 16: Kişilik Alt Boyutları Yüzdesel Dağılımı	131
Tablo 17: Dışadönüklük Kişilik Özelliği	131
Tablo 18: Duygusal Denge Kişilik Özelliği	132
Tablo 19: Gelişime Açıklık Kişilik Özelliği	133
Tablo 20: Sorumluluk Kişilik Özelliği	133
Tablo 21: Uyumluluk Kişilik Özelliği.....	134
Tablo 22: Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	136

Tablo 23:	ÖVD Sergileme Sıklıklarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	136
Tablo 24:	Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Yöneticilik Görevi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması	137
Tablo 25:	Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	137
Tablo 26:	Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Aylık Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	138
Tablo 27:	Yaş Değişkeni ile ÖVD Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişki.....	139
Tablo 28:	Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile ÖVD Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişki	139
Tablo 29:	Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile ÖVD Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişki	140
Tablo 30:	Korelasyon Matrisi.....	140
Tablo 31:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 32:	Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	143

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	14
Şekil 2: Graham’a Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli.....	36
Şekil 3: Sosyalleşmenin Boyutları	63
Şekil 4: Bireylerin Tekliği.....	65
Şekil 5: Kişiliğe Etki Eden Faktörler	66
Şekil 6: İnsan Gelişiminde Genetik ve Çevre Etkileşimi	68
Şekil 7: Mizaç Tipleri.....	77
Şekil 8: Kişilik-Karakter İlintisi	79
Şekil 9: Freud’un Kişilik Yapısı.....	82
Şekil 10: Freud’un Kişilik Modeli.....	84
Şekil 11: Özellik Yaklaşımı.....	92
Şekil 12: Eysenck’in kişilik tipolojisi.....	94
Şekil 13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	120
Şekil 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	121
Şekil 15: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	122
Şekil 16: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı.....	123
Şekil 17: Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	124

GİRİŞ

1980’li yıllarda dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler karşısında örgütler değişim sürecine girmiş ve bu süreçte çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla değer verilmeye başlanmıştır. Yeni teknolojiler, üstün yönetim sistemleri, elektronik sistemler ve veritabanları, örgütlerin başarısı için gerekli olmasına karşın, örgütsel başarıyı sağlayan temel etken, örgütün insan kaynağının niteliği haline gelmiştir. Bir örgüt çok iyi fiziksel ve teknik imkanlara sahip olsa bile eğer nitelikli çalışanları örgüte çekemez ya da örgütte kalmalarını sağlayamazsa yoğun rekabetin yaşandığı koşullarda varlığını sürdürmesi güç hale gelmektedir.

Küresel çalışma koşullarında örgütlerin büyümesinde, gelişmesinde ve varlığını sürdürmesinde insan faktörü belirleyici bir rol üstlenmektedir. Değişken ve dinamik örgütlerde istihdam edilen çalışanların sahip olduğu nitelikler örgütlerin başarısı üzerinde önem taşımaktadır. Yüksek performansla çalışacak, stres düzeyini kontrol edebilen, biçimsel rol davranışları dışında gönüllü olarak ve örgüt performansını artıran biçimsel olmayan rol dışı davranışlar sergileyen çalışanlara sahip olmak rekabette üstünlük sağlamaya katkıda bulunmaktadır. Örgütsel performansın artırılması ve rekabet avantajının yakalanmasında giderek artan bir diğer faktör çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır. Organ ÖVD’yi, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tür davranışlar görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmal halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusu, başlangıçta alanında çok önemli bir etkiye sahip olmamasına rağmen, son birkaç yıl boyunca etkisi giderek artmıştır.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile diğer kavramlar arasındaki ilişkileri ele alan birçok çalışma mevcuttur.

Örgütsel süreçlere yönelik davranışlar üzerinde kritik etkiye sahip olan kişilik faktörü, çalışanların örgütsel çevredeki tüm davranışlarının temelini oluşturan bireye özgü olan ve bireyleri birbirlerinden farklılaştıran özellikler bütünüdür. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu bağlamda kişilik özellikleri, bireylerin olumlu veya olumsuz örgütsel davranış sergilemelerini ve örgütün performansını etkileyen bir gücü temsil etmektedir. Özellikle bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğundan söz edilmektedir.

Günümüzde insana verilen önemin artışı ve çalışanlara örgütsel vatandaşlık davranışı kazandırmada kişiliğin önemli etkisi nedeniyle kişilik kavramı daha fazla ele alınmaktadır.

“Örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma” konulu bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın, ilk iki bölümü literatür taramasından oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı ve kavramsal temelleri, teorileri, türleri ve boyutları ele alınmıştır. İkinci bölümde kişilik kavramı, kişiliğin başlıca özellikleri, oluşmasında etkili olan faktörler, çeşitli kişilik kuramları ve tipleri, kişisel farklılıklar ve nedenleri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Şişli Sosyal Güvenlik Merkezi çalışanları tarafından eksiksiz olarak doldurulan 240 anket formunun yanıtlarından elde edilen verilerin analiz edildiği bir çalışma yapılmış ve bulgular incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

I. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde örgütlerde “beşeri sermaye” giderek önem kazanmaktadır. Meydana gelen teknolojik değişimler, rekabet baskısı ve küreselleşme sonucu pazar ekonomisinin gelişmesi gibi faktörler, örgütlerin kalıcılığını ve başarısını devam ettirebilmesi için fark yaratmalarını gerektirmektedir. Bu farkı örgütler insana yatırımla yaratabilirler. Çalışan içinde bulunduğu örgüte, Örgütsel Vatandaşlık Davranışında bulunarak katkı sağlar. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, iş tanımlarında belirtilmeyen, çalışanların kendi arzularıyla geliştirdikleri, ödülle sonuçlanmayan ve herhangi bir cezai yaptırımını olmayan, örgüte uzun vadede katkı sağlayan bireysel davranışlardır.

Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ileride ÖVD olarak kullanılacaktır) bir kavram olarak literatürde yer almasının 1930’larda ki çalışmalara dayandığını söylemek mümkündür¹. Barnard örgütlerin, biçimsel rol davranışları dışında ki davranışlara ihtiyaç duyduğunu açıkça belirten ilk kişilerdendir². Yani ÖVD’nin temeli, çalışanların örgüt adına çalışırken istekli olmaları gerektiğini vurgulayan Barnard’a kadar uzanmaktadır³.

Dennis Organ’ın 1977 yılındaki “Tatmin performansı sağlar” başlıklı teorisi ise ÖVD’nin çıkış noktası olmuştur⁴. ÖVD ile ilgili ilk araştırmalar Smith, Organ ve Near

¹ Ahmet Karaaslan, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 11, Sayı.2, 2009, s.137.

² Deborah L. Kidder and Judi McLean Parks, “The Good Soldier: Who is s(he)?”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol.22, No.8, 2001, p. 942.

³ David Turnipseed and Gene Murkison, “Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment”, **North American Journal of Psychology**, Vol. 2, Issue.2, 2000, p.281-302.

⁴ Cemil Yücel ve Selma Kaynak, “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.20, s.686.

ile Bateman ve Organ'ın (1983) yaptığı araştırmalardır. Bu araştırmalarda ÖVD'nin temelini iş tatminine dayandığı belirtilmektedir⁵.

Organ'ın tanımına göre ÖVD; *“biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin bir şekilde işleyişini teşvik eden gönüllü bireysel davranışlardır.”* Zorlayıcı olmayan ifadesiyle, çalışanın örgütle açık bir şekilde belirlediği iş sözleşmesi bakımından, söz konusu davranışların çalışanın rol ya da görev tanımının bir gereği olmadığını ifade etmektedir. Davranış, ihmali halinde ceza gerektirmeyen bir davranış olduğu gibi, kişisel tercih meselesidir⁶. Çalışan, örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olacak aktif ve pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemekte serbesttir⁷. Örneğin, satış danışmanlarının ücret ve promosyonları satış miktarlarına bağlı olduğundan, bu miktarları arttırmak için yaptıkları gönüllü çabaları, ÖVD ile bağdaştırılamaz.

Brief ve Motowidlo'ya göre ÖVD, örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar olarak ifade edilir⁸.

George ve Brief ise ÖVD'nin çalışanların rol kapsamı içinde ya da üzerinde olan, biçimsel ödül sistemince dikkate alınmayan davranışlar olduğunu öne sürerler. Greenberg ve Baron'un tanımına göre ÖVD, bir örgütün formal olarak belirlediği görevlerin dışında, kendisinden beklenen davranışlardan daha fazlasını yapması olarak ele alınır⁹. ÖVD, örgüte fayda sağlayan, şikayet etme gibi davranışları azaltan, emre dayalı yapılmayan, biçimsel olmayan davranışlar olup, kişi iş zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğer çalışanlara yardım etme gibi gönüllü davranışlar sergiler¹⁰.

⁵ Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarılarının Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı. 20, Ocak - Haziran 2003, s.118.

⁶ Dennis W.Organ, “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.86.

⁷ Cemil Yücel ve Gülden Samancı, “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1, 2009, s.114.

⁸ Arthur P.Brief and Stephan J. Motowidlo, “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy Of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, s.710-711.

⁹ Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.138.

¹⁰ Abdullah Karaman ve Serkan Aylan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı.1, Haziran-2012, s.39.

ÖVD’ler genellikle önemsiz görünen davranışlardır, fakat bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirir¹¹. ÖVD’nin bu yönünü oy verme davranışına benzetirsek, bir tek kişinin verdiği oy yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır¹². Örgütlerde de durum böyledir. Bir çalışanın bireysel pozitif davranışı örgüt için önemsiz gibi düşünülse de, tüm çalışanların aynı konuya dikkat etmeleri ve pozitif davranışlarda bulunmaları örgütün verimliliğini artırır ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar.

Schnake ÖVD’ ye ilişkin, hem bireysel hem de grupsal düzeyde çeşitli davranış türlerinin olduğunu öne sürmektedir¹³. ÖVD’nin birey temelli olması, çalışanlar arasında ve örgüt içinde gerçekleşmesi, örgüte katkı sağlaması nedeniyle “birey” ve “örgüt” ÖVD’nin iki temel unsurunu oluşturmaktadır¹⁴;

- Bireylere yönelik ÖVD; sonuçları açısından bireyleri etkileyen, kişilik, bireysel özellikler, çevresel faktörler, örgütün sosyal imkânları gibi unsurlardan oluşan davranışlardır.
- Örgüte yönelik ÖVD ise; örgüte katkısı olabilecek veya örgütlerde oluşabilecek olumsuz bir durumun önlenmesini sağlayacak, bireyin örgüte katılımını destekleyecek, sonuçları açısından birey ve örgütü etkileyecek davranışları içerir.

Bu nedenle bu iki ÖVD örgütün başarısına katkı sağlayarak, örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı kavramları önemlidir. Biçimsel rol davranışı, çalışanların uymak zorunda olduğu, biçimsel olarak tanımlanmış teknik bir durumdur ve yönetim tarafından çalışandan beklenen davranışlardır. Ekstra rol davranışı ise, işin zorunlu bir parçası olmayan,

¹¹ Ronald J.Deluga, “The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior”, **Military Psychology**, Vol.7, No.1, 1995, s.1

¹² Yücel ve Samancı, s.115

¹³ Mel E. Schnake and Michael P. Dumler, “Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational CitizenshipP Behavior Research”, **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.76, 2003, s.285.

¹⁴ Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.139.

çalışanın içten gelen, yaratıcı, örgütün fonksiyonlarına katkı sağlayan gönüllü davranışlarıdır.

Biçimsel örgütsel davranışlardan farklı olan, rol tanımlarının ötesinde, örgütün başarısına uzun vadede fayda sağlayan, çalışanların gönüllü olarak yaptıkları bu tip biçimsel olmayan davranışlar genelde ÖVD olarak adlandırılmakla birlikte, aralarında bazı farklılıklar olsa da zaman zaman literatürde pro-sosyal örgütsel davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel kendiliğindenlik ve karşı rol davranışı olarak ifade edilmektedir¹⁵. Farklı çalışmalarda, rol fazlası davranışlar, bağlamsal performans, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık ya da sivil örgütsel davranışlar olarak adlandırılmaktadır¹⁶.

ÖVD, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, literatürde bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmektedir¹⁷. “*İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)*” olarak adlandırılan bu davranış; çalışan diğer bireylerin yanlışlarını bulma, onlarla konu üzerine tartışma, onları yönetime şikâyet etme gibi örgütte çalışan bireyler arası eylemlerin yanında, sosyal davranışları, işi zamanında teslim etme, yenilikçi düşünebilme ve gönüllü olmayı içermektedir¹⁸.

Gönüllülük ÖVD için önemli bir esastır. Peki, her türlü olumlu gönüllü davranış, örgüt için ÖVD olarak kabul edilebilir mi?

Bu soru, Organ’ın herhangi bir davranışın ÖVD olarak kabul edilebilmesi için öne sürdüğü üç özellikle cevaplanabilir. Bunlar¹⁹;

- Davranışların isteğe bağlı olması, gönüllülük esasına dayanması,
- Davranışların resmi ödül sistemi tarafından açık bir şekilde ödüllendirilmemesi,
- Davranışların bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını geliştirmesidir.

¹⁵ A.Zafer Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1, 2006, s.2.

¹⁶ Feridun Sezgin, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar” **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, 2005, s.319.

¹⁷ David L. Turnipseed, “Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics” **Journal of Business Research**, Vol.55, 2002, s.1.

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 3.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.322.

¹⁹ Bekir Buluç, “Orta Öğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.4, 2008, s.579.

İş ve sosyal yaşamın sürekli bir değişim içinde olması nedeniyle Organ, ÖVD tanımının değişime gereksinim duyduğunu ileri sürmektedir. ÖVD'yi rol fazlası, formel ödül sisteminde ödüllendirilmeyen bir davranış olarak kabul etmenin gerekli olmadığını belirtmektedir. ÖVD'ler de zaman içinde örgüt tarafından takdir edilip, ödüllendirilebilmektedir. Tabi ki buradaki asıl nokta, ÖVD'nin bu getirileri resmi olarak garanti altına alınmamış olmalıdır. Çalışanlar, kabul görme ve takdir edilme ihtiyacını ÖVD davranışı ile karşılayabilmektedir²⁰. Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin aslında çalışanların performansını değerlendirirken ÖVD'yi dikkate aldıklarını göstermektedir²¹.

İnsan kaynağı, örgütün başarı ve devamlılığında önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. İnsan faktörünü öne çıkaran, insanı sadece bir makine gibi görmeyen ve insanın duygu, tutum ve davranışlarını dikkate alan örgütler başarılı olmaktadır. Bu nedenle çalışanların sadece biçimsel rol tanımları sergileyerek, örgütü başarıya götürmesi mümkün olmamaktadır. Örgütlerin kalıcılığı ve başarısı için, ekstra rol davranışları sergilemeleri gerekmektedir.

ÖVD başlangıçta alanında çok önemli etki yaratmamasına rağmen, ilerleyen yıllarda bu alanda çalışmaların artmasıyla, örgütsel davranış alanından insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve ilişkileri, stratejik yönetim, uluslar arası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlara kadar genişlemektedir²².

Örgütlerde ÖVD'ler önemsiz gibi görünüp, herhangi bir ödül sisteminde değerlendirilmiyor olsa da aslında örgüt için önemli bir unsur olup örgütün kalıcılığını sağlamaktadır. ÖVD' ler örgütte çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirerek, birlikteliği ve dayanışmayı arttırmakta ve bunun sonucunda örgütün performansına katkı sağlamaktadır.

²⁰ Sezgin, s.320-321.

²¹ Burcu Özge Özaslan, Aslı Beyhan Acar ve Ahmet Cevat Acar, "Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim Dergisi**, Cilt.20, Sayı.64, Ekim 2009, s.102.

²² Philip M. Podsakoff ve diğerleri, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal Of Management**, Vol.26., No.3., 2000, s.515.

II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN KAVRAMLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal açıdan daha iyi ele alınabilmesi için diğer kavramlarla olan benzerlik ve farklılıklarının açıklanması gerekmektedir.

ÖVD'lere benzer özellikler taşıyan davranışlar da örgütün performansı için önemli birer araç olduklarından örgüt tarafından istenen davranışlar haline gelmişlerdir. ÖVD' ye benzer nitelikli bu davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları (biçimsel ve ekstra rol davranışları), prososyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimi olarak ele alınabilir.

A. Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)

Spontanlık kelimesi, Latince gönüllülük veya birinin özgür isteğini ifade eden spontan kelimesinden türemektedir. Katz spontanlık kelimesini, örgütün fonksiyonu için önemli olduğunu iddia ettiği üç tür davranışsal modeli tanımlamak için kullanmaktadır. Bunların ilk ikisi; nitelikli çalışanın elde edilmesi ve elde tutulması ile çalışanın örgütteki performans kriterlerine uyum sağlamasıdır²³. Üçüncüsü ise George ve Brief (1992) tarafından ele alınan yenilikçi ve spontan davranışlardır²⁴.

Örgütsel spontanlık, rol tanımlarında yer almayan, çalışanın özgür iradesine ve gönüllülüğüne dayanan fakat örgütün amacına ulaşmasına katkı sağlayan davranışlardır²⁵. İş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve etrafına iyi niyet yaymak örgütsel spontanlık davranışları arasında sayılır. Örgütsel spontanlık ve ÖVD arasındaki benzer nokta, her ikisinin de örgütün işleyişine katkı sağlamasıdır. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel spontanlık davranışları arasındaki temel fark ise; ÖVD sonucunda herhangi bir ödül

²³ Jennifer M. George and Arthur P. Brief, "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship" **Psychological Bulletin**, Vol.112., No.2., 1992, s.310.

²⁴ Fatma Nur İplik, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1.Basım, Adana: Nobel Kitabevi, 2010, s.8.

²⁵ Halil Saylı, "Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık", www.2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc (17.09.2010), s.7.

alınmazken örgütsel spontanlık davranışları formel ödül sistemi tarafından dikkate alınmaktadır²⁶.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel spontanlık davranışından diğer farkları ise şunlardır²⁷;

- Örgütsel spontanlık sadece ekstra rol davranışlarını içerir buna karşılık örgütsel vatandaşlık davranışı hem rol hem de ekstra rol davranışı içermektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı hem aktif hem de pasif nitelikli davranışları içerirken, örgütsel spontanlık yalnızca aktif davranışları içermektedir. Örneğin, bir şirkette öneri kutusuna atılan önerilerden seçilen davranış ödüllendiriliyorsa ve çalışanlar bu önerilerde bulunuyorsa bu bir aktif davranıştır ve örgütsel spontanlıktır. Örneğin çalışan kişi bir duruma şikâyet edebilecekken, şikâyet etmeyerek pasif bir davranışta bulunuyorsa bu da örgütsel vatandaşlık davranışdır.

B. Psikolojik Sözleşmeler (Psychological Contracts)

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960’larda Argyris tarafından, yasal iş sözleşmelerinin dışında, çalışan ve işveren tarafından beklenen, ortak yaşamın gerektirdiği; değerler, beklentiler ve istekleri açıklamak için kullanılan informel, örtük ve yazılı olmayan anlaşma olarak tanımlanmıştır²⁸. Rousseau, psikolojik kontrat gibi biçimsel olmayan anlaşmaların çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediğini, ilişkileri güçlendirmeye yardımcı olduğunu açıklar²⁹. Levinson ve arkadaşlarına (1962) göre, psikolojik sözleşmelerin genel özellikleri şunlardır³⁰;

- Psikolojik sözleşmedeki şartlar daha önceden konuşulmamakta ve geçmiş ilişkilere, deneyimlere bağlı olarak kendiliğinden gelişmektedir.
- Psikolojik sözleşmede her iki taraf birbirine karşı bağımlıdır.

²⁶ George and Brief, s.311.

²⁷ İplik, s.10.

²⁸ İplik, s.10.

²⁹ Denise M. Rousseau, “Psychological and Implied Contracts in Organizations”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.2, No.2, s.133.

³⁰ İplik, s.11.

- Psikolojik sözleşmeler durağan bir yapıya sahip değildirler, dinamikler.
- Bu sözleşmeler duygusal yönü ağır olan konuları içerir. Bu nedenle, sözleşmenin ihlali durumunda olumsuz duygular ortaya çıkar.

Çalışanlar istihdam ilişkilerinin sosyal mübadele temelli olduklarını düşündüklerinde örgüte daha fazla ÖVD sergilemektedirler³¹. Örgütün yükümlülüklerini yerine getirdiğine yönelik inancın, çalışanların örgütteki vatandaşlık davranışını etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışanlar örgütün sözleşmeyi ihlal ettiğini algıladıklarında, azaltılmış ÖVD gösterme şeklinde, örgüte yönelik katkılarını azaltarak karşılık vermektedir³².

Çalışmaların büyük bir kısmında ÖVD ile psikolojik sözleşmelerin yapısı arasındaki ilişkilerin dikkate alınmadığı düşünülmektedir. Psikolojik sözleşme ile ÖVD arasındaki en belirgin fark, ÖVD’de yapılan herhangi bir davranış için tanımlanan maddi bir kazanım yok iken, psikolojik sözleşmelerde çalışanın yaptığı işe yönelik maddi bir beklentisi vardır.

Psikolojik sözleşme, her çalışan için öznel olduğu halde, ÖVD her çalışan için aynı tanımlanmıştır. Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren ilişkisinin karşılıklı olduğunu vurgulamakta ve bu bağlamda çalışan, işverenin kendisine yönelik davranışlarına göre yükümlülüklerini düzenlemektedir. Çalışan ve işverenin karşılıklı ilişkileri destekleyici ise çalışan daha fazla ÖVD göstermektedir³³.

Örgütte sadece ekonomik sözleşmeye önem verilip psikolojik sözleşme dikkate alınmazsa, çalışanların iş tatmini, örgüte bağlılıkları ve örgüte olan ilgileri azalacaktır. Bu nedenle psikolojik sözleşmelere örgütlerde önem verilmelidir.

³¹ Robert H. Moorman, “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.6, s.846.

³² Sandra L. Robinson and Elizabeth Wolfe Morrison, “Psychological contracts and OCB: The effect of nnfulfilled ohligations on civic virtue behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.16, s.291.

³³ Robinson ve Morrison, s.290-291.

C. Rol Davranışları (Role Behaviors)

Örgütte ki bazı fonksiyonların yerine getirilmesi için çalışanlar istihdam edilir. Çalışanların bu fonksiyonları yerine getirirken sergiledikleri davranışlar onların rol davranışları olarak ele alınır. Rol davranışları kapsamında biçimsel ve ekstra rol davranışları ile prososyal örgütsel davranışlar aşağıda incelenmektedir.

Biçimsel rol ve ekstra rol davranışları kavramsal olarak birbirinden farklılık gösterir.

– *Biçimsel Rol Davranışı*; Williams ve Anderson biçimsel rol davranışını günde 8 saat çalışma ya da istenen tüm görevleri yerine getirme gibi davranışlarla tanımlamışlardır³⁴. Örgüt için yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar, örgütsel düzeni sağlamaktadırlar. Biçimsel rol davranışı örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Biçimsel rol davranışı, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve eğer çalışanlar yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa, örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ya da işlerini kaybetmeleri söz konusu olacaktır. Bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar yaşanacak ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir³⁵.

– *Ekstra Rol Davranışı*; Organ'ın ÖVD kavramı ile Katz ve Kahn'ın "ekstra rol davranışı" kavramı benzerlik göstermektedir.

Katz ve Kahn ekstra rol davranışını, biçimsel rol tanımına uygun olan ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki faaliyetler olarak tanımlamışlardır³⁶.

³⁴ Kevin Barksdale and Jon M. Werner, "Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship", **Journal of Business Research**, Vol.51, 2001, s.146.

³⁵ Linn Van Dyne and Jeffrey A. LePine, "Helping and Voice Extra Rol Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity" **Academy of Management Journal**, Vol.41, No.1, 1998, s.108.

³⁶ Füsün Çınar Altıntaş, "Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001, Cilt.3, Sayı.1, <http://www.isguc.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001> (17.01.2011).

Chien'e göre ekstra rol davranışı çalışanların, örgüt içindeki biçimsel rolleri gereği kendilerinden beklenen davranışların ötesinde ve örgüte yarar sağlayan gönüllü davranışları olarak tanımlanır³⁷.

Herhangi bir zorunluluğa dayanmayan, ancak örgütün işleyişi açısından faydalı olan bu davranışlar biçimsel rol davranışlarından farklılık gösterir³⁸. Biçimsel rol davranışları ile ekstra rol davranışları Katz ve Kahn tarafından ayırt edilir. Katz ve Kahn'ın kuramına göre, resmi dayanağı olan ödüller rol davranışlarına, özgün ödüller ise ekstra rol davranışlarına verilmektedir.

Ekstra rol davranışı örgütteki çalışanların vatandaşlık davranışlarından kaynaklanmaktadır³⁹. Ve ekstra rol davranışları, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirilmezken, yerine getirilmediği takdirde cezai bir yaptırım da içermeyen davranışlardır.

Çalışanın işine yönelik algıları, onun ÖVD'yi rol ya da ekstra rol davranışı olarak göstermesinde etkili olmaktadır.

Aynı resmi işi yapan çalışanların rol tanımları; rollerini ne kadar geniş tanımladıkları ya da biçimsel rol, ekstra rol davranışları arasındaki çizgiyi nasıl belirledikleri açısından birbirinden farklılık gösterir. Morrison bunu “algılanan iş kapsamı” (*perceived job breadth*) kavramını kullanarak açıklar. Çalışan iş tanımını ne kadar geniş algılsa; arkadaşlarına yardım etme, görevlerine gerekli olanın üzerinde dikkat gösterme vb. birtakım davranışları, örgüt içi rolünün gerektirdiği davranışlar olarak düşünür⁴⁰. Yani işini daha geniş tanımlayan çalışanın, ÖVD sergilemesi daha fazla olacaktır.

³⁷ Min-Huei Chien, “An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee's Personality and Organizational Citizenship Behaviors”, **The Journal of American Academy of Business**, 2004, s.428.

³⁸ Nejat Basım ve Harun Şen, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması” **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.61, Sayı.4, s.84.

³⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.333.

⁴⁰ Elizabeth Wolfe Morrison, “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.6, 1994, s.1544-1545.

ÖVD farklı ulusal kültürlerde farklı şekilde algılanıp, değerlendirilmektedir. Kolektivist kültüre sahip toplumdan gelen çalışanın ÖVD, bireysel kültürlü toplumdan gelen kişiye göre daha fazla olacaktır⁴¹.

Ekstra rol davranışları örgüte sosyalizasyon, yenilik ve değişim getirir ve bu da çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarına yol açar. Ekstra rol davranışlarının performans değerlendirmelerine yol gösterdiği ve çalışan katılımını arttırdığına inanılır. Bu nedenle iş tanımlarında yer almamasına rağmen, aslında ekstra rol davranışlarının çalışma ortamında, yöneticilerin çalışanlardan beklediği davranışlar olarak görüldüğü söylenebilir.

– Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)

Prososyal örgütsel davranış kavramı Brief ve Motowidlo tarafından yazına kazandırılmıştır. Prososyal örgütsel davranış, örgütte çalışanların biçimsel rol davranışlarını yerine getirirken birey, grup ya da örgüte yönlendirdiği yardımlaşma, paylaşma gibi başkalarına yarar ve huzur sağlama amacı güden olumlu sosyal davranışlardır. Tanımdan yola çıkarak bu davranışların üç özelliğini söyleyebiliriz⁴²:

- a) Örgütün üyeleri tarafından sergilenir,
- b) Çalışanın örgütte ki rolünü yerine getirirken birey, grup ya da örgüte yönlendirdiği davranışlardır,
- c) Çalışanın, grubun ve örgütün yararına olan davranışlardır.

İşe yeni başlayan bir çalışana gönüllü olarak yardım etmek gibi, zorunlu bir görev sayılmayan ve örgüt için olumlu etkileri olan davranışlar olumlu sosyal davranışlar olarak adlandırılır⁴³. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, ÖVD'nin prososyal örgütsel davranışlarla benzerlik gösterdiği görülmektedir⁴⁴. Fakat prososyal örgütsel

⁴¹ İplik, s.17.

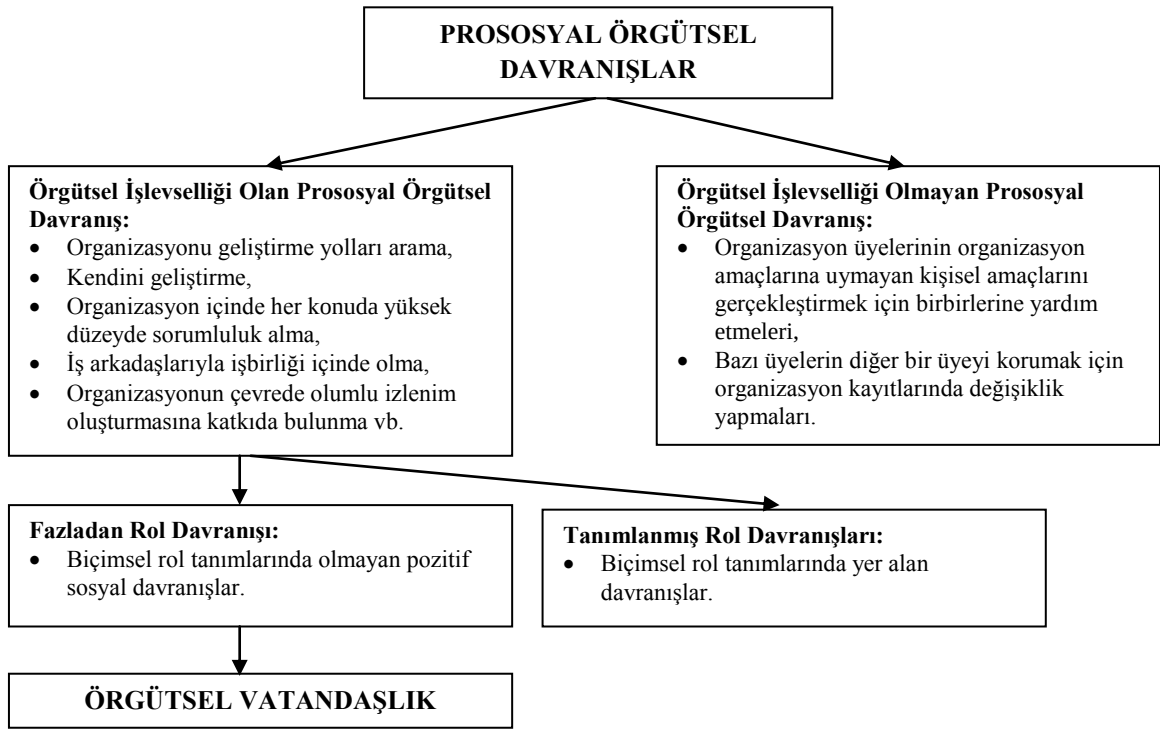
⁴² A. Brief and S.J. Motowidlo, s.710-711.

⁴³ Sheila M. Puffer, "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople", **Journal of Applied Psychology**, Vol.72, No.4, 1987, s.615.

⁴⁴ Maria Rotundo and Paul R. Sackett, "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1, 2002, s.66-80.

davranışın kapsamı daha geniştir, bireysel veya örgütsel verimlilikte farklı etkiler yaratan çeşitli davranış tiplerini birlikte içerir⁴⁵.

Örgüt açısından prososyal örgütsel davranışlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Olumlu olarak görülen bu davranışlar da kendi içinde tanımlanır ve fazladan rol davranışları olarak ikiye ayrılır. ÖVD ‘de prososyal örgütsel davranışın kapsamı içindedir ve fazladan rol davranışı olarak ele alınır. Prososyal örgütsel davranışlar ile ÖVD arasındaki en belirgin fark, sosyal temelli örgütsel davranışların biçimsel rol tanımında belirtilen davranışları ve fazladan rol davranışlarını kapsamasıdır. ÖVD temelinde ise biçimsel iş tanımlarında belirtilmeme koşulu vardır. Prososyal örgütsel davranış, örgüt için yararlı ve örgüte zarar veren davranışları içerirken, ÖVD yalnızca örgüte yararlı davranışları içerir. ÖVD formel ödül sistemi tarafından tanınmazken, prososyal örgütsel davranışlar ödül sistemince tanınır⁴⁶.



Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Kaynak: Karaman ve Ayman, s.37.

⁴⁵ Brief and Motowidlo, s.710.

⁴⁶ İplik, s.22-23.

Şekilden de anlaşılacağı gibi, prososyal örgütsel davranışlar ÖVD'yi kapsayan, örgüte ve çalışana yönelik çeşitli sosyal davranışlardan oluşan davranışlardır.

Brief ve Motowidlo tarafından prososyal davranış tipleri olarak aşağıdaki davranışlar ele alınmaktadır⁴⁷:

- ✓ İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.
- ✓ Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.
- ✓ İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak.
- ✓ Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, fakat organizasyona zarar vermeyecek şekilde, hizmet ve ürün sağlamak.
- ✓ Müşterilere, organizasyona zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak.
- ✓ Müşterilerin, organizasyonun ürün veya hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak.
- ✓ Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum göstermek.
- ✓ Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak.
- ✓ Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek.
- ✓ İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek.
- ✓ Ek görevler için gönüllü olmak.
- ✓ Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen organizasyonda kalmak ve organizasyona destek olmak.
- ✓ Organizasyonun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak.

D. İzlenim Yönetimi (Impression Management)

İzlenim yönetimi, çalışanın bilgi ve davranışlarını başkalarının kendisiyle ilgili algılamalarını şekillendirecek biçimde düzenlemesidir⁴⁸.

⁴⁷ Brief ve Motowidlo, s.713-716.

⁴⁸ Mark C. Bolino, "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", **Academy of Management Review**, Vol.24, No.1, 1999, 84.

Eastman vatandaşlık davranışlarının, çalışanın örgüt içinde olumlu izlenim yaratmasına olanak sağlayan ve çalışanın kendisine yarar getiren davranışlar olduğunu öne sürmektedir⁴⁹.

İzlenim yönetimi araştırmacıları, çalışanların, örgüt içinde kendileriyle ilgili olumlu algıları arttırmak için çeşitli taktikler uyguladıklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan bu araştırmalarda çalışanların başvurduğu beş taktik ele alınmıştır. Bunlar; yağcılık, örnek alma, yıldırma, kendi reklamını yapma ve yalvarmadır⁵⁰.

İzlenim yönetimi davranışları ile ÖVD arasında büyük bir benzerlik vardır. Örneğin, örgütte çalışanın amire yardımcı olması ÖVD olabileceği gibi, izlenim yönetimi davranışı olarak da ele alınabilir.

Wayne ve Green izlenim yönetimi davranışlarının ÖVD'nin özgecilik boyutuyla olumlu yönde bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymuşlardır⁵¹.

İzlenim yönetimi davranışının, ÖVD oluşumunda etkili olabileceği ve iki davranış arasında ilişki kurulabileceği ortaya konulmakta fakat konuyla ilgili yeterli sayıda teorik ve görgül çalışma yapılmadığı görülmektedir⁵².

III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TEORİLERİ

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin deneysel çalışmalara 1980'lere gelinceye kadar rastlanılmamıştır. Ancak ÖVD'ye ilişkin kavramlara, biçimsel olmayan örgütlerle ilgili çalışmalarda yer verilmiştir. ÖVD' ye yönelik ilgi ilk olarak Barnard ve Katz'ın çalışmalarında gözlenmiştir. Ancak bu davranışa yönelik bilimsel ilgi, Organ ve arkadaşlarının (Bateman, Smith, Near) davranışı ÖVD terimini kullanarak tanımlamasıyla birlikte, 1980'lerin başında artmıştır⁵³.

⁴⁹ Kenneth K. Eastman, "In The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach To Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.5, 1994, s.1379.

⁵⁰ Bolino, s.84.

⁵¹ İplik, s.25.

⁵² Bolino, s.84.

⁵³ Jeffrey A. LePine, Amir Erez ve Diane E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1, 2002, s.52-53.

ÖVD'nin temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan bazı teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler, Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Vekalet Teorisi, Lider Üye Değişim Teorisi, Bekleyiş Teorisi olarak ele alınacaktır.

A. Sosyal Mübadele Teorisi

Çalışanların örgüt içi davranışlarını gözlemleyen Gouldner, 1960'lı yıllarda yayımladığı "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" başlıklı makalesinde; "Kendisine yardım edilen, iyi davranılan kişi aynı şekilde karşısındakine iyi davranıp ona yardım eder" şeklinde belirtmiştir. Yani başkalarından yardım görmek isteyen bir kişinin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerektiği düşünülmüştür⁵⁴. Gouldner'a göre sosyal sistemlerde istikrar, çalışanların karşılıklılık normu ile sağlanmaktadır⁵⁵. Kişinin yardıma olan ihtiyacının ve kendisine gösterilen fedakarlığın derecesi, çalışanın karşısındaki kişiye olan minnet duygusunun derecesini de etkilemektedir. Yani; Gouldner'a göre, ÖVD'nin oluşumunda, çalışanların yöneticilerine duyduğu minnet duygusunun derecesi etkili olmaktadır⁵⁶.

Blau, Gouldner'ın çalışmasını temel alarak sosyal mübadele teorisini, en fazla ödül alma isteğiyle güdülenerek kayıpları en aza indirme arasındaki sürecin gerçekleştiği insan davranışının ekonomik modeli, olarak tanımlamıştır⁵⁷. Yine 1964 yılında yayımladığı "Exchange and Power in Social Life" isimli makalede; çalışanların davranışlarının bir değişime dayandığını ileri sürerek sosyal değişim teorisini ortaya atmıştır⁵⁸.

Blau çalışanların örgütle olan ilişkisinde taraflar arasındaki etkileşimin ekonomik ve sosyal olarak iki şekilde gerçekleştiğini ortaya koymuştur⁵⁹. Çalışanların maddi bir kazanç beklentisiyle yapmış olduğu her davranış, ekonomik değişim olarak adlandırmıştır. Sosyal mübadele sonucu elde edilecek kazançların niteliği pazarlık

⁵⁴ Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Vol.25, No.2, 1960, s.173.

⁵⁵ İplik, s.40.

⁵⁶ Gouldner, s.175.

⁵⁷ Ronald J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Occupational&Organizational Psychology**, Vol. 67, No.4, December 1994, s.315.

⁵⁸ Peter M. Blau, **Exchange and Power in Social Life**, 2.Basım, New York: Wiley Science Editions, 1967, s.91.

⁵⁹ İplik, s.40.

konusu olamaz ve çalışanların isteğine bırakılır. Bu kazançların, ekonomik mübadelede elde edilen kazançların tersine, parasal değerleri yoktur. Sosyal mübadelede elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolü olarak ifade edilir. Sosyal mübadele, ilişkideki tarafların uzun vadede yükümlülüklerini yerine getireceğine inanılan güvene dayanır⁶⁰.

Ekonomik mübadele de ise ilişkiler belirli işlem ve sözleşmelere dayanır ve kazançlar maddi niteliktedir. Bu ilişkide taraflar işin gerektirdiği zorunlu davranışlar dışında gönüllü ve işbirliğine dayanan davranışlar göstermezler⁶¹.

ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bir teori olan sosyal mübadele teorisine göre, işinde beklentileri karşılanan ve motive olmuş bir çalışanın diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmaya gönüllü olduğu görülmektedir. Dolayısıyla beklentileri örgüt tarafından karşılanan bir çalışanın iş tatmini, örgüte bağlılığı ve ÖVD olumlu yönde etkilenecektir⁶². Sosyal değişim teorisi ÖVD'yi anlamayı kolaylaştırıcı katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, karşılıklılık norm teorisine göre, çalışanlar kendilerine yardım edene yardım etmekte ve yöneticilerinin adil ve eşit şekilde davranış ve tutumlarına karşılıklılık normu gereği karşılık vermektedirler. Bu da çalışanların ÖVD göstermelerine yol açmaktadır⁶³.

B. Eşitlik Teorisi

Adams, A.B.D'nin General Electric işletmesinde yaptığı araştırmalar sonucunda ödül adaletinin çalışanları güdüleyerek, onları teşvik etmede önemli bir rolü olduğunu belirtmiştir⁶⁴. Eşitlik teorisi de örgütsel adalete dayanmaktadır.

⁶⁰ Blau, s.94-95.

⁶¹ Unnikammu Moideenkutty, "Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship?" **Journal of Behavioral and Applied Management**, 2005, s.92.

⁶² Magid Igarria and Wayne M. Wormley, "Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: An Examination of Race Differences," **Miss Quarterly Review**, 1992, Vol. 16, No.4, s.512.

⁶³ C. Ann Smith, Dennis W. Organ and Janet P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 68, No. 4, 1983, 653-656.

⁶⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Basım, İstanbul: Beta Basım, 1998, s.440.

Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların yüksek motivasyonla çalışabilmelerini, örgüte bağlılıklarını, beceri ve yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korunmasını ve takdir edilmelerini içermektedir⁶⁵.

Bu teorinin ana düşüncesi, çalışanın iş ilişkilerinde kendisine eşit davranılmasını istemesi ve bununda çalışanın motivasyonunu etkilemesini içerir⁶⁶. Morrison ve Robinson'a göre, çalışanların işletmeden olan beklentileri ile kendilerine işletme tarafından verilenler arasında bir eşitsizlik olursa, işveren ile çalışan arasındaki psikolojik sözleşme yara alır⁶⁷.

Çalışanlar örgüte bulundukları katkıları ve elde ettikleri ödülleri, diğer çalışanların katkı ve ödülleri ile karşılaştırırlar. Çalışanlar bu karşılaştırma sonucunda eşitlik olduğunu düşünürlerse doyum sağlayacaklardır⁶⁸. Yine bu teoriye göre, çalışanlar adaletsiz bir durum olduğunu algıarlarsa tatminsizlik yaşayacaklar ve ancak bu eşitsizliği düzelttiklerinde motivasyonlarını arttırabileceklerdir⁶⁹.

Kendisine adaletsiz davranıldığını ve eşitsizlik olduğunu düşünen bir çalışan bu durumdan hoşnutsuz olacak ve ÖVD'leri ve örgüte olan katkısını azaltacaktır.

C. Lider-Üye Değişim Teorisi

Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerini değerlendirirken ve bu iletişimin memnuniyet seviyesini belirlerken üç faktör önemlidir. Bunlar, ilişkinin niceliği, yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları ve lider-üye değişimidir. İlişkinin niceliği, çalışanlar ile üstleri arasındaki iletişimin yoğunluğu ile ilgilidir. Yöneticinin astlarını kontrole yönelik davranışları; yöneticilerin çalışanlara karşı duyduğu güven ve

⁶⁵ Hasan Tutar, "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Vol.12, No.3, 2007, s.99.

⁶⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 1995, s.398.

⁶⁷ William H. TURNLEY ve Diğerleri, "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, Vol. 29, No: 2, Nisan 2003, s.188.

⁶⁸ Jerald Greenberg, "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow", **Journal of Management**, Vol.16, No.2, 1990, s.400.

⁶⁹ Jerald Greenberg, "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity" **Academy Of Management Journal**, Vol.32, No.1, 1989 s.174.

onlara olan yakınlık derecesini ifade eder. Lider üye değişimi ise, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğini anlatır⁷⁰.

Lider-üye değişimi, kavram olarak ilk defa Dansereau ve arkadaşları tarafından ele alınmıştır. Lider-üye değişimi teorisi, liderin çalışanlarıyla olan farklı düzeydeki ilişkilerine odaklanmıştır. Lider bazı çalışanları ile yüksek düzeyde olumlu ilişkiler kurarken bazı çalışanları ile düşük kalitede veya olumsuz sayılabilecek ilişkiler kurmaktadır. Yüksek düzeyde ilişki kurduğu yakın grup üyeleri, ekstra rol davranışları sergilemekte istekliyken, düşük kalitede ilişki kurduğu uzak grup üyeleri ise ekstra sorumluluk almak istememektedirler. Bu doğrultuda lider-üye değişimi teorisini, lider ile astı arasındaki sosyal değişim ilişkisi olarak tanımlamak mümkündür⁷¹.

Lider-üye değişimi teorisinin diğer liderlik teorilerinden farkı, bu teorinin yönetici ile çalışanlar arasında çift yönlü ilişkileri ön plana almasıdır. Diğer liderlik teorilerine göre lider, tüm çalışanlara aynı şekilde davranarak motivasyonu sağlamaktadır. Fakat daha sonra her çalışanın ayrı kişiliği, ayrı beklentisi ve farklı ihtiyaçları olabileceği göz önüne alınarak lider-üye değişim teorisi ortaya atılmıştır⁷².

Lider-üye teorisindeki çift yönlü ilişkilerin önemli olduğu düşünülmüş ve yapılan araştırmalarda da liderliğin vatandaşlık davranışının açığa çıkmasında önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur.

D. Bekleyiş Teorisi

Vroom'un ortaya atmış olduğu bu teori, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında ve daha verimli sonuçlar almalarında, çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini, çalışanları motive eden etmenleri açıklamaktadır. Örgüt çalışanları⁷³;

- ✓ Çalışanın çabalarının karşılığında bazı ödülleri kazanma ihtimali olduğunun farkına varırsa,

⁷⁰ Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", s.316-317.

⁷¹ İplik, s.42-47.

⁷² Robert CASE, "Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications", **Journal of Sport Behavior**, Vol. 21, No. 4, Aralık 1998, s.388.

⁷³ Chera L. Haworth and Paul E. Levy, "The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 59, 2001, s.64-65.

- ✓ İşlerinde harcadıkları çaba ile iş performansı arasında bir bağlantı olduklarına inanırlarsa,
- ✓ Yoğun çalışmaları sonucu alabilecekleri bir ödülün daha büyük başarıları getirebilecek bir araç olabileceğini önceden görürlerse, her zamankinden daha yoğun ve verimli bir şekilde çalışmaktadırlar.

Bu teoriye göre, iş veya görev başarısı büyük ölçüde davranışın ödüllendirilmesinin bir fonksiyonudur. Çalışanların işe başlarken işteki her bir davranışının ödüllendirileceğine bazen ise cezalandırılacağına inanır ve bekleyiş içine girerler. Wroom güdülemeyi devamlı bir süreç olarak ele aldığından, çalışanın geçmiş deneyimi, işine olan dikkati, işine yönelik gözlemleri, problemlere karşı çözüm yeteneği, zekası, algılama hızı, daha önceki çalışmalarından elde ettiği ödüller sonucu sağladığı doyumlar çalışanın motivasyonunu sürekli etkileyen değişkenlerdir⁷⁴.

Organ tarafından 1997 yılında yapılan bir çalışmada; çalışanların sözleşmeleri gereği değil de yöneticilerin takdirine bağlı ödüllendirilmesinin onları daha fazla motive edebileceğini ve çalışanların da bu ödüllere ulaşabilmek amacıyla gösterdikleri rol fazlası davranışların ÖVD olarak kabul edilebileceği ileri sürülmüştür⁷⁵. Dolayısıyla Vroom'un “Ümit (Bekleyiş) Kuramı” ÖVD ile ilgilidir ve çalışanların davranışlarının nedenlerini açıklamada yardımcı olmaktadır.

E. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi bir tarafın diğer tarafa vekalet vermesinden doğan yardımlaşma ilişkilerini açıklayan bir yaklaşımdır.

Ortak bir amaç için yardımlaşan iki taraftan birincisi “vekalet veren” diğeri de “vekil”dir. Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli işlemleri gerçekleştirir. Bu yaklaşıma göre vekalet veren, ücretlendirme ve ödüllendirme, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir yapı oluşturma,

⁷⁴ Eren, s.432-436.

⁷⁵ Organ, “ *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*”, s.87.

ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır⁷⁶. Sonuç olarak vekil, işler ve onların işleyişi hakkında vekalet verenden daha fazla bilgi sahibi olacak ve aralarında bir bilgi asimetrisi kurulacaktır. Bu durum değerler arasında çatışmaya da neden olmaktadır. Bütün bu faktörler, örgütsel yapı içinde bir değerler sisteminin oluşmasını gerektirmektedir. Etik standartlar örgütsel yapı içinde oluşan değer sistemine bağlı olarak gelişmekle birlikte, bu standartları çeşitli müdahaleler ile de geliştirmek mümkündür. İnsan kaynakları, bu süreçte devreye girerek etik standartları belirleme ve geliştirme konusunda önemli bir rol üstlenirler⁷⁷.

IV. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN KURAMSAL GELİŞİMİNE KATKISI OLAN ARAŞTIRMACILAR

A. Barnard'ın Katkıları

Kavram olarak ÖVD ilk olarak 1930'larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard biçimsel rol davranışı dışında "*ekstra rol davranışı*" kavramını kullanmıştır⁷⁸. Barnard burada ekstra rol davranışı ile çalışanların tanımlanan iş gereksinmelerinin ötesine giderek biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen işleri kendiliğinden yerine getirmelerinden bahsetmektedir⁷⁹.

Hawthorne çalışmalarını temel alan Barnard'a göre, bu çalışmalarda Rothlisberger ve Dicksonun belirttiğinin aksine biçimsel organizasyonun biçimsel olmayan organizasyondan meydana geldiğini ifade etmiştir. Bazı durumlarda biçimsel örgüt yapısının, biçimsel olmayan işbirlikçi çabaların kurumsallaşmış bir biçimi haline geldiğini ifade etmiştir⁸⁰.

1939 yılında "*Yönetim Fonksiyonları*" adlı kitabında "*İşbirlikçi Çabaların Birlikteliği*" olarak tanımladığı örgüt analizlerinde Barnard, bu çabalara katılımda

⁷⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8. Basım, İstanbul: Beta Basım, 2001, s.290.

⁷⁷ Halil Sayılı ve Duygu Kızıldağ, "Yönetimsel etik ve yönetimsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz", *Sosyal Bilimler Dergisi*, s.240

⁷⁸ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.3

⁷⁹ Simon J. Bell and Bülent Mengüç, ; "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 78, No: 2, 2002, s.135.

⁸⁰ Sabucuoğlu ve Tüz, s.326.

Çalışanların gönüllü olmasının önemini ortaya koymuştur. Barnard bu gönüllülüğü çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler olarak tanımlamıştır⁸¹.

Barnard’a göre biçimsel bir organizasyona katkıda bulunmada gönüllülüğün iki gerçekliği ele alınabilir. Bunlar, kişinin içinde hissettiği gönüllülüğün kişiden kişiye çok büyük farklılıklar göstermesi ve kişinin gönüllülük derecesinin hiçbir zaman sabit olmaması ve dolayısıyla da düzensiz olmasıdır⁸².

İlerleyen yıllarda biçimsel olmayan örgüt kavramı, “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak literatürde yerini almıştır.

B. Katz ve Kahn’ın Katkıları

Katz ve Kahn, “Organizasyonların Sosyal Psikolojisi” adlı eserinde ÖVD’nin biçimsel iş tanımlarında yer almayan davranışlar olduğunu belirterek ilk defa vatandaşlık kavramını kullanmışlardır. Katz ve Kahn’ın “Rol Teorisine” göre örgütsel görevlerin yerine getirilmesi bazı motive edilmiş ve yönlendirilmiş davranışlar aracılığıyla mümkün olmaktadır. Bu davranışlar örgütsel rolleri şekillendirir ve eğer bu roller beklenen şekilde gerçekleşirse örgütler etkin ve verimli çalışır⁸³.

Katz ve Kahn ekstra rol davranışını, örgütsel bir “vatandaşlık” duygusundan kaynaklanır şeklinde ifade etmişlerdir⁸⁴.

Katz örgütün etkinliği için gerekli olan, sözleşmede belirtilen rol tanımları dışında, isteğe bağlı ve planlanmadan oluşan davranışların önemini vurgulamıştır⁸⁵.

⁸¹ Dennis W. Organ and Mary Konovsky, “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.1, 1989, s.157.

⁸² Chester I Barnard, **The Functions Of The Executive**, 16. Basım, Cambridge: Harvard University Press, 1964, 84-85.

⁸³ Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2. Baskı, New York, Ny: John Wiley ve Sons Inc., 1978, 185.

⁸⁴ Münevver Ölçüm Çetin, Yüksel Yeşilbağ ve Bülent Akdağ, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, **Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, No.17, 2003, s.40.

⁸⁵ Jiing-Lih Farh, Chen-Bo Zhong ve Dennis W. Organ, “Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China”, **Organization Science**, Vol.15, No.2, 2004, s.241.

Katz üç temel çalışan davranışının örgütün etkinliği için önemini vurgulayarak bu davranışları şöyle belirtmiştir⁸⁶;

- 1) Çalışanlar örgütte kalmaya ikna edilmelidir.
- 2) Çalışanlar biçimsel rollerini güvenilir bir şekilde yerine getirmelidir.
- 3) Çalışanlar örgütün amacına ulaşmasına katkı sağlamak için yenilikçi ve gönüllü davranışlarda bulunmalıdır.

Örgütün devamlılığı ve etkinliği için, çalışanların kendileri için belirlenen rol davranışları dışında yenilikçi ve doğal davranışlar göstermeleri gerekir. Katz ve Kahn'a göre, eğer bu tür davranışlar sınırlanırsa biçimsel rol davranışlarının zamanla ortadan kalkacağı görülmektedir.

Katz'a göre “ yenilikçi ve doğal ” davranışlar şunlardır⁸⁷:

- ✓ Çalışma arkadaşlarıyla işbirliği içinde olmak,
- ✓ Örgütün kaynaklarını ve varlığını korumak,
- ✓ Yönetim ve üretim süreçlerine yapıcı fikirlerle gönüllü olarak katılmak,
- ✓ Kişisel gelişime önem vermek,
- ✓ İşletmeye karşı uygun davranışlarda bulunmak.

Katz ve Kahn biçimsel rol tanımlarının dışında örgüte etkisi olan ve örgütsel uyuma yardımcı olabilecek pek çok faaliyete de dikkat çekmişlerdir.

C. Diğer Araştırmacıların Katkıları

Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları

Neo-Klasik yönetim anlayışında önemli bir yeri olan Hawthorne araştırmaları, 1924 yılında F. Roethlisberger ve Elton Mayo tarafından başlanmış ancak sonuçlar 1930'lu yıllarda alınmıştır. Araştırmada ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel faktörlerde yapılan iyileştirmelerin verimlilik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Ancak araştırma sonucunda çalışanların motivasyonu, uygulanan kontrol şekli, tatmini

⁸⁶ George A. Neuman and Jill R. Kickul, “Organization Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality”, **Journal of Business and Psychology**, Vol.13, No.2, 1998, s.263

⁸⁷ Ceren Giderler Atalay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010, s.49.

ve aralarındaki ilişkiler gibi sosyal faktörlerin verimlilik üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmıştır⁸⁸:

Bu araştırmayla beraber Roethlisberger ve Dickson “Management and The Worker” (1964) adlı eserlerinde biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekmişlerdir.

Organ’a göre, Roethlisberger ve Dickson’ın çalışmalarında geçen “işbirliği” ve “biçimsel olmayan” sözcükleri “örgütsel vatandaşlık” kavramının temelini oluşturur. Ancak bu çalışmalarda geçen “duygular” sözcüğü, biçimsel olmayan örgütlere şekil veren tutumların, değerlerin ve hislerin temelini oluşturur. Bu nedenle duyguların paylaşımı ve örgüt içindeki sosyal değeri biçimsel olmayan örgütlerin yapısını belirlemede önemlidir⁸⁹.

Smith, Organ, Near, Bateman’ın Katkıları

Smith, Organ ve Near, görev tanımları içinde bulunmayan davranış kategorisini ÖVD olarak sınıflandırmıştır⁹⁰.

Bateman ve Organ’ın, iş tatminiyle vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmanın sonucunda, iş tatmini ve vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur⁹¹.

Organ, iş tatmini ve ÖVD ilişkisini kuran çalışmaların iki farklı şekilde yapılabildiğini belirtmiştir. Bunlardan ilki kişiliğin ÖVD’yi olumlu iş tecrübesi ve iyi çalışanları desteklemek için kullanılması, ikincisi ise iş tatmininin çalışanların doğal davranışları sonucu ortaya çıkmasıdır. Organ’ın çalışmalarında sıklıkla kullandığı diğer unsurlar algılanan adalet, etkin katılım ve lider desteğidir. Bu unsurların ÖVD’nin önemli boyutlarıyla ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Organ, ayrıca C.A. Smith’in çalışmalarına bakarak ÖVD’nin diğer elemanlarını açıklamıştır. Bunlar; gönüllü centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, organizasyonun gelişimine destek vermedir.

⁸⁸ Koçel, İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, s.172-173.

⁸⁹ İşbaşı, s.10.

⁹⁰ Neuman and Kickul, s.263.

⁹¹ Thomas S.Bateman and Dennis W.Organ, “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 1983, s.592

1988 yılında yaptığı araştırmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarını ele almıştır. Organ ÖVD'lerin ekstra rol davranışlarını teşvik ettiğini belirtmiş ve bu konunun önemini vurgulamıştır⁹².

Organ'ı temel alan Bateman "*kantitatif olmayan performans*" adında bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda ÖVD'ler ile ilişkiler bulmuştur. Bateman'ın yaptığı araştırmalar sonucunda "diğerlerini düşünme (*altruism*) ve işbirliği" ile "ileri görev bilinci" olarak iki faktörle karşılaşılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, vatandaşlık görevlerini sergileyenlere yöneticiler tarafından değer verildiği ve bu çalışanların işlerini daha kolay yapabildikleri ortaya konulmuştur⁹³.

C.A. Smith iki farklı örgütte denetçilerle bazı görüşmeler yapmış ve bu görüşmelerde denetçilere çalışanların hangi davranışlarını takdir ettiklerini ve hangi davranışların denetime bağlı olmadan yapıldığını sormuştur. Araştırma sonucunda iki farklı faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar özgecilik ve genel uyumdur. Özgecilik yardım etme davranışı olan ve teşvik edilen bir davranışken, genel uyum bireysellikten uzak bir faktördür. İyi vatandaş olmayı ifade eden bu davranışlar, sistemin doğru bir şekilde çalışması için gereklidir. Smith'e göre bu faktörler ÖVD'yi ayrı etkiler ve bu nedenle ayrı ayrı ele alınmalıdır⁹⁴.

Moorman, Graham ve Van Dyne'nin Katkıları

Moorman, ÖVD çalışmasında iş adaleti ve iş tatmininin önemini ele almış ve iş adaletinin ÖVD ile iş tatmininden daha güçlü bir ilişkili içinde olduğunu belirtmiştir⁹⁵.

Graham ile Van Dyne ve arkadaşları "sadakat" ve "itici güç" kavramlarının ÖVD'nin önemli faktörleri olduğunu öne sürmüşlerdir, fakat örgütün mevcut uygulamalarından farklı düşünebilme ve mevcut duruma itiraz etme kavramlarının öneminin de üzerinde durmuşlardır⁹⁶.

⁹² Sabuncuoğlu ve Tüz, s.328-329.

⁹³ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.328.

⁹⁴ Smith, Organ and Near, s.653.

⁹⁵ Robert H.Moorman, Brian P. Niehoff and Dennis W.Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", **Employee Relationships and Right Journal**, Vol:6 No:3, 1993, s.212.

⁹⁶ Farh, Zhong and Organ, s.242.

V. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI'NIN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışını, diğer davranışlardan ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özellikleri kısaca, şu şekilde sıralayabiliriz⁹⁷.

- ÖVD çalışanların iş tanımlarının bir parçası değildir. Örneğin, kirlenmiş bir makinenin silinmesi, yeni işe başlayan çalışana yardım etme, çalışanın izin zamanında düzenlenen bir seminere katılım, şirket yemeklerine katılım gibi faaliyetler genellikle sözleşmelerde geçmeyen, fakat uygulandığında örgüte fayda sağlayan faaliyetlerdir.
- Çalışanın gönüllü olarak yaptığı ve örgütün işleyişine katkı sağlayan davranışlardır.
- Çalışan, ÖVD sergilediği zaman herhangi bir ödül alamayacağı gibi, ÖVD'yi yerine getirmediği zaman da herhangi bir cezai işlemle karşılaşmayacaktır. ÖVD'yi biçimsel rol davranışından ayıran en önemli fark, ödül gibi geri dönüşümlerin sözleşmelerle garanti altına alınmamış olmasıdır.
- ÖVD, çalışanın alacağı eğitimlerle geliştirebileceği bir davranış değildir. Yapılan eğitimlerde çalışanlara rol fazlası davranışlar konusunda yapılan telkinler; onların iş tanımlarının sınırlarını genişletmektedir. Oysa ÖVD, hiçbir telkin ve baskı altında kalmadan sergilenen davranışları kapsamaktadır.
- Kişi göstereceği ÖVD'nin sınırlarını kendisi belirler. Örneğin bir satış pazarlama elemanının iş için çıktığı gezide, daha uygun bir otelde kalmayı tercih etmesi, özel araç yerine toplu taşıma araçlarını kullanması şirket maliyeti açısından önemlidir. Fakat şirket yönetimi maliyete bakmayıp sadece satılan ürünü göz önüne alıyorsa, satış pazarlama elemanının yaptığı bu davranış bir ÖVD'dir. Burada eleman, ÖVD'nin sınırlarını kendisi belirlemiştir.

⁹⁷ Mazlum Çelik, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, 2007), s.121-126; Podsakoff and MacKenzie, s.133-151; Gürbüz, s.7.

- ÖVD’yi inanç ve değerlere dayandığı için insancıldır. Yani bu davranışların kökeninde hiçbir beklenti veya korku bulunmamaktadır. Kişiler bu öğretileri içselleştirmiştir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt verimliliğine ve çalışanların huzuruna fayda sağlamaktadır. Çalışanların sıkıntılı zamanlarda birbirlerine yardım etmeleri, örgütü ve arkadaşlarını ileride ortaya çıkabilecek sorunlar konusunda uyarma bilinci, örgüte her zaman sahip çıkmaları, kararlara katılmaları ve gönüllü sorumluluk almaları, örgütün sosyal faaliyet ve toplantılarına katılmaları örgütün işleyişi açısından önemlidir.
- ÖVD bireyin kendi takdirine bağlıdır ve herhangi bir ödül sisteminde tanımlanmamaktadır.

VI.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık kavramının boyutları ile ilgili çalışmalarda tam bir fikir birliğinin olmadığı ve bu alanda farklı çalışmalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaklaşık 30 farklı şekilde incelendiği görülmektedir⁹⁸.

Organ 5 farklı alt boyuttan söz ederken, Graham, Moorman ve Blakely ise 3 alt boyut olduğunu öne sürmekte, Podsakoff ve meslektaşları ise yedi farklı alt boyut ele almaktadır. Aşağıda bu yaklaşımlar ve alt boyutları detaylı olarak anlatılmaktadır.

A. Organ’ın Tanımladığı Boyutlar

Organ, ilk olarak ÖVD’nin genel uyum ve özgecilik (*altruism*) olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Organın kabul gören, beş boyutlu sınıflaması, Graham’ın örgütsel erdemi (*civic virtue*) ile Organ’ın nezaket (*courtesy*) ve sportmenlik (*sportmanship*) boyutlarının eklenmesiyle ortaya çıkmıştır⁹⁹.

⁹⁸ Podsakoff ve diğerleri, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, s.516.

⁹⁹ Karaman ve Aylan, s.39.

Özgecılık ve nezaketten bilgilendirme boyutlarının birey odaklı, sportmenlik, örgütsel erdem ve yüksek görev bilinci boyutlarının ise daha çok örgüte yönelik olduğu belirtilmiştir¹⁰⁰.

ÖVD ile ilgili çalışmalarda araştırmacıların, daha çok Organ'ın ortaya koyduğu bu beş boyutlu ölçeği kullandıkları görölmektedir.

Bunlar:

- 1) Yardımseverlik (Altruism, diğerkâmlık, diğerklerini düşünme, özgecılık)
- 2) Vicdanlılık (Conscientiousness)
- 3) Sportmenlik (Sportmanship)
- 4) Nezaket (Courtesy)
- 5) Örgütsel Erdem

1. Özgecılık

Özgecılık işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğerk kişilere gönüllü olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir¹⁰¹.

Söz konusu yardım örgütle ilgili ve diğerk vatandaşlık davranışları gibi gönüllü olmalıdır. Örgütte bireyin performansının gelişimine ve grubun başarısına katkıda bulunan ve problemlerin ortaya çıkmasını önlemede etkin bu davranışlara örnek olarak; iş yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan iş arkadaşına yardım etme ya da örgüte yeni katılan kişilere yardımcı olma gösterilebilir.

Yine Uzman kişilerin ya da kıdemli çalışanların herhangi bir ücret karşılığı olmaksızın işe yeni başlayan meslektaşlarına yardım etmesi de özgecılık için bir örnek oluşturmaktadır. Organ, bir çalışanın rahatsız olması nedeniyle diğerkinin onun işini üstlenmesi davranışını bu boyuta örnek olarak vermektedir¹⁰².

¹⁰⁰ İplik, s.58.

¹⁰¹ Philip Padsakoff & Scott Mackenzie, "Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, Vol.31, 1994, s.351-363.

¹⁰² Ölçüm Çetin, s.20

Çalışanların görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, araç-gereçleri kullanmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar da özgeciliğe örnek olarak verilebilir¹⁰³.

Örgüt üyelerinin ortaya koyduğu bu davranış şekli, müşterilere ya da satıcılara yardımcı olmak şeklinde de görülebilir.

2. *Vicdanlılık*

Vicdanlılık örgüt üyelerinin, kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının dışında ekstra davranış sergilemeye gönüllü olmalarını belirtmektedir¹⁰⁴.

Smith (1983), Organ (1988) ve Podsakoff (1990) bu davranış unsurunu çalışanların devamlılık, katılım, örgüt kural ve düzenlemelerine uyma gibi konularda minimum rol beklentilerinin çok ötesinde davranışları olarak tanımlamıştır¹⁰⁵.

Çalışanların örgütün kural, düzenleme ve süreçlerini benimsemesi sonucunda, vicdanlılık örgüt kurallarına itaati vurgulamaktadır. Herhangi bir yöneticinin denetimi olmadığından emin olunan ortamlar olsa bile çalışanların kurallara uyma çabası, vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu içerisinde yer almaktadır¹⁰⁶.

Vicdanlılık boyutunun ele alındığı ilk çalışmada vicdanlılık kavramı yerine “genelleştirilmiş itaat” kavramı kullanılmıştır. Fakat Organ daha sonraki çalışmalarında bu kavramın otoriteye boyun eğme olarak akla geldiğini belirterek vicdanlılık kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Organ’a göre kişinin kendi davranışları, ahlak değerleri üzerinde yargılama yapmasını sağlayan, doğru ve iyiyi uygulama yükümlülüğünü hissettiren içsel bir güç olarak ifade etmiştir¹⁰⁷.

Bir çalışanın, işi bitirmek amacıyla karşılığında hiçbir ücret ödenmese dahi mesaiye kalması, kötü hava şartlarında ve sağlık durumu iyi olmadığı zamanlarda işe

¹⁰³ Sezgin, s.323.

¹⁰⁴ Dennis W. Organ, “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour”, **Research In Organizational Behaviour**, Vol.12, 1990, s.47.

¹⁰⁵ Farh, Zhong and Organ, s.241-253.

¹⁰⁶ Podsakoff ve diğerleri, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, s.513-563.

¹⁰⁷ İşbaşı, s.28.

gelmesi, molaları fazla uzatmaması, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılması, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyması, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakların kullanılmasında tasarruflu olması vicdanlılık boyutuna örnek olarak verilebilir¹⁰⁸.

Özgecilik ve vicdanlılık boyutu yardımseverlik temeline dayandığı için bazı araştırmacılar tarafından tek bir boyut olarak ele alınmaktadır. Ancak bu iki boyut açısından, yardım etme davranışının odaklandığı nokta birbirinden farklıdır. Özgecilik boyutunda yardım etme davranışı bireye, vicdanlılık boyutunda ise örgütün kendisine odaklanmaktadır¹⁰⁹.

Ancak vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanların aynı zamanda özgecilik davranışı sergilemeleri beklenilmemelidir. Çünkü örgüt içinde özgecilik davranışlarının ortaya çıkmasını sağlayan faktörler beraberinde vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Özgecilik ve vicdanlılık davranışları yardım etme özüne dayandıkları için kime yönelik olursa olsun (bireyler, gruplar, örgütün kendisi vb.) bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Fakat her iki boyutun özel ve genel yararları bakımından farklılıkları bulunduğu için aynı kategoride yer almamaktadırlar¹¹⁰.

3. Sportmenlik

Gönüllülük ve centilmenlik olarak da ele alınan sportmenlik davranışı, çalışanların işteki sıkıntı ve problemler karşısında hoşgörülü olmaları ve şikâyet etmeden karşılıklarına çıkan zahmet ve zorluklara katlanmaları anlamına gelir¹¹¹.

Centilmenlik iş nedeniyle ortaya çıkan rahatsız edici durumlara ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediği zamanlarda pozitif

¹⁰⁸ P. M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, C. Hui, "Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions For Future Research", **Research in Personnel and Human Resources Management**, ed. G. R. Ferris, K. M. Rowland (Greenwich: Jai Press, 1993): 7.

¹⁰⁹ Gary P. Latham, Daniel P. Scarlicki, "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**, Vol. 8, 1995, s.2

¹¹⁰ Smith, Organ, and Near, s.655.

¹¹¹ Ölçüm Çetin, s.21.

davranmaya devam etme, diğer kişilerin düşüncelerine saygılı olma, örgüt için yararlı grup çalışmalarında fedakar davranma gibi davranışları içerir¹¹².

Sorunları gereksiz yere büyütüp, sürekli işle ilgili sorunlardan yakınmaktan kaçınan, yapıcı davranışlarla problemlerin çözümüne katkı sağlamaya çalışan kişinin bu gibi davranışları sportmenliğe örnek verilebilir.

Sportmenlik davranışı, çalışanların gerginliğe yer vermeden sorunların çözümünde yapıcı davranışlar geliştirmesine ve olumsuz durumlara dayanma gücünü arttırmasına katkı sağlayan davranışlardır. Bu davranışın sergilendiği örgütlerde, örgütün kaynakları planlama, problem çözme, örgütsel analiz gibi faaliyetlere aktarılır ve bu durum örgütün etkinliğini arttırır¹¹³. Böyle bir davranış sonucunda sorunlar ve işin olumsuz tarafları üzerinde durulmaz ve olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artar.

4. Nezaket

Organ tarafından ilk kez ele alınan nezaket boyutu, örgüt içerisinde iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim içinde olan ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışanların ortaya koydukları pozitif davranışlar anlamına gelmektedir.

Diğer bir ifadeyle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır¹¹⁴.

Nezaket tabanlı bilgilendirme diğer kişilerin çalışmalarını etkileyecek davranışlarda bulunmadan veya herhangi bir karar almadan önce, bu bireyleri bilgilendirmeye dayanan davranışlar sergileme olarak görülebilir. Böylelikle nezaket

¹¹² Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 11, Sayı.19, (Haziran 2008), s.79.

¹¹³ İşbaşı, s.29.

¹¹⁴ Sevinç Köse, Burak Kartal ve Meltem Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı.20, (Ocak-Haziran 2003), s.7.

davranışı, örgütsel problemlerin önlenmesinde, zamanın etkili ve verimli kullanılmasında önemli bir rol oynar¹¹⁵.

Nezaket tabanlı bilgilendirmeye örnek olarak, önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi paylaşımı, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarma davranışları verilebilir.

Herhangi bir karar almadan önce karardan etkileneceği düşünülen kişilere danışma, iş arkadaşlarının hakkını koruma ve savunma, ortaya çıkan problemlerde yapıcı tutum sergileme, nazik olma, nezaket boyutuna örnek olarak ele alınan davranışlardır.

Podsakoff ve arkadaşları, "nezaket" kavramını farklı açıdan ele almışlardır. Onlara göre nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde oluşabilecek sorunları öngörüp, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşarak, çözüm sürecinde onlara yardım etme davranışlarıdır. Bozulacağı belli olan bir makinenin bozulması beklenmeden yönetime veya destek ekibine haber verilmesi, gerçekleşecek su veya elektrik kesintisinin önceden tüm çalışanlara duyurulması, çalışanların sağlığını tehdit edecek olumsuzlukları önlemek için teklifler sunulması, iş arkadaşlarının bilgilendirilmesi Podsakoff ve arkadaşlarının nezaket davranışlarına birer örnek niteliğindedir¹¹⁶.

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayandıkları için çok yakın olan davranışlardır. Fakat aralarındaki en belirgin fark yardım etme davranışının gerçekleşme zamanıdır. Özgecilikte bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla çalışanların birbirlerine yardımı söz konusudur. Nezaket boyutunda ise, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engelleyerek örgütün verimliliğine katkı sağlayan yardım etme davranışları vardır¹¹⁷.

¹¹⁵ Sezgin, s.324.

¹¹⁶ Podsakoff ve diğerleri, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, s.515.

¹¹⁷ Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2000, s.29.

5. Sivil Erdem

Sivil erdem, örgütün politik işleyişinde aktif ve sorumlu biçimde rol almayı ifade eder. Örgütün gelişiminde, kararlara ve toplantılara sorumlu bir biçimde katılmayı ifade eder. Kurum içi toplantılara ve tartışmalara düzenli olarak katılmak, kurumdaki gelişme ve değişimleri yakından izleyip bunların diğer çalışanlar tarafından kabul edilmesinde aktif rol almak gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir.

Sivil erdem boyutu, örgütün yararını düşünerek, örgütte mesleki ve sosyal açıdan rol almayı, sürece dahil olmayı ve işleyişe gönüllü olarak katılmayı içerir¹¹⁸.

Podsakoff ve meslektaşları tarafından üyelik erdemi: (*civic virtue*) olarak ele alınan kavram örgüte yüksek düzeyde bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Organ'a göre, iyi bir çalışan, örgütün sadece kurallarına uymayı ilke edinmeyip aynı zamanda örgütle ilgili konularda fikir ortaya koyup, paylaşmaya çalışmalıdır. Örgütte düzenlenen toplantılara gönüllü olarak katılmak, tartışmalarda fikir öne sürmek, örgüt için yararlı olabilecek düşünceler geliştirip diğer kişilerle paylaşmak, ortaya çıkan değişim ve gelişimleri takip ederek diğer kişilerce benimsenmesinde rol almak sivil erdem boyutu olarak nitelendireceğimiz davranışlara örnek olabilir¹¹⁹.

Bu davranışları sergilemek için çalışanların ayrı bir zaman ve çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Örgüte bağlılık ve vatandaşlık bilinci ile sergilenen bu davranışlar, çalışanların söz sahibi olması sonucunu geliştirdiğinden pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği düşünülmektedir¹²⁰.

Otoriter anlayışın hâkim olduğu örgütlerde bu tarz davranışlar, yöneticiler tarafından, hoş karşılanmamak ve işlerine karışılması olarak düşünülerek izin verilmemektedir. ÖVD'nin bu boyutu içinde yer alan davranışlar, daha demokratik, çalışanların fikrine önem verilen, yetki ve sorumluluk devredilen örgütlerde veya

¹¹⁸ B. J. Allison, R. S.Voss, S.Dryer, "Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Education For Business**, Vol. 76, s.5 (2001), s.284

¹¹⁹ Karaman ve Aylan, s.40-41.

¹²⁰ Podsakoff ve MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, s.354.

sektörlerde daha sık görülmekte ve bu durum çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir¹²¹.

Sivil erdem davranışı, yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali az olan ve çalışanlara bu anlamıyla maliyet yükleyen vatandaşlık davranışı türlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

B. Graham'ın Tanımladığı Boyutlar

Graham (1989) tarafından yapılan sınıflamada, sivil vatandaşlıkla ilgili politik felsefe yaklaşımı genişletilerek itaat, sadakat ve katılım boyutları örgütlerde vatandaşlık davranışına uygulamıştır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır¹²².

1. Örgütsel İtaat

Örgütsel yapının gerektirdiği, iş tanımlarını ve insan kaynakları süreçlerini belirleyen kural ve düzenlemelerin kabul edilebilir olduğunu tanımlamaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirirken titiz davranışları, işe devam konusunda özen gösterip dakik olmaları buna örnektir.

2. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat, örgüte ve örgütü yönetenlere bir bütün olarak bağlılık duymayı ifade etmektedir. Örgütün imajını geliştirmek, çevreden gelecek tehlikelere karşı örgütü savunmak ve örgütün yararına olan konularda işbirliği içinde hareket etmek bu tür davranışa örnektir.

3. Örgütsel Katılım

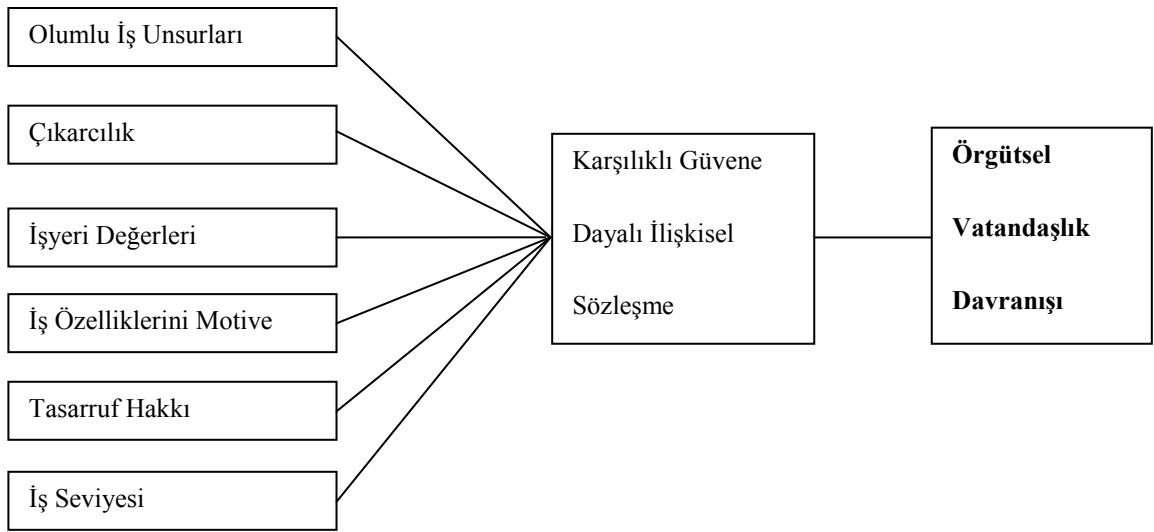
Örgütsel katılım, örgütün yönetimine katılıp, sorumluluk almayı ifade etmektedir. Düzenlenen toplantılara gönüllü olarak katılmak, fikir geliştirip bunları

¹²¹ Çelik, s.135.

¹²² Buluç, "Orta Öğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", s.581.

paylaşmak, grupsal çalışmaya katkı sağlayacak eleştirel düşünce geliştirmek buna birer örnektir¹²³.

Katılım boyutu sosyal, taraftar ve fonksiyonel olmak üzere üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Sosyal katılım, örgüt üyeleri ile rekabete dayanmayan ilişkiler kurmayı; taraftar katılım, örgüt üyelerini hedef alan rekabete dayalı ilişkileri; fonksiyonel katılım ise, bireyin kendi davranışlarına odaklanarak örgütün etkinliğine katkıda bulunmayı ifade eder¹²⁴.



Şekil 2: Graham'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, s.325.

C. Podsakoff ve Arkadaşlarının Tanımladığı Boyutlar

Podsakoff ve arkadaşları tarafından yapılan sınıflandırma diğer sınıflandırmalara göre daha genelleştirilmiş bir sınıflamadır. Podsakoff ve arkadaşları, ÖVD'leri yedi başlık altında toplamıştır.

Podsakoff ve arkadaşları 1983 – 1999 tarihleri arasında yaptıkları çalışmalarda yedi boyuta ulaşmışlardır. Bunlar; yardım etme davranışı, centilmenlik davranışı,

¹²³ L. V. Dyne, J. W. Graham, R. M. Dienesch, “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4 (1994), s.767.

¹²⁴ Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.1, 2007, s.265.

örgütsel sadakat, örgütsel uyum davranışı, bireysel inisiyatif davranışı, sivil erdem davranışı, kişisel gelişim boyutlarıdır¹²⁵.

1. Yardımseverlik

Yardımseverlik davranışı (*Helping Behavior*) diğer çalışanlara yardım ederek işle ilgili ortaya çıkacak problemleri önlemektir.

Mesai saatleri dışında dahi, örgütteki diğer çalışanlara ve yöneticilere doğrudan ve gönüllü olarak yardım etmeyi ve onları işle ilgili ortaya çıkabilecek sorunlardan korumayı içeren davranışlardır. Yardımseverlik davranışının, kavramsal ve içerik olarak Organ tarafından ele alınan diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme ve destekleme boyutlarını kapsadığı bilinmektedir. Yardım etme davranışları; çalışanların koordinasyon yeteneğini artırdığı, kaynakların serbest kalmasını sağladığı ve çalışma ortamında verimli bir hava yarattığı için önemlidir¹²⁶.

Yardım etme davranışı içinde, özgecilik, barışsallık, nezaketlilik, destekleyicilik ve bireylerarası katılım davranışları yer almaktadır. Özgecilik, aynı ortamda işbirliği içinde bulunan bireylerin doğrudan ve gönüllü olarak birbirlerine yardım etme davranışları; barışsallık, örgütte meydana gelen çatışma, anlaşmazlık vb durumları bertaraf eden, çözümleyen, durumu sakinleştiren davranış biçimleridir. Nezaketlilik; tüm çalışanlara yönelik dikkate alma, değer verme, tavsiyede bulunma, bilgi aktarımı, hatırlatma davranışlarıdır. Destekleyicilik, çalışanların birbirlerine yönelik ya da yöneticilerin çalışanlara yönelik destekleyici, cesaretlendirici ve ödüllendirici davranışlarıdır. Katılım ise bireylerin sosyal bir yapı olan örgüte katılımını (sosyal katılım), örgütün ön planda tutulduğu ve örgüte yönelik savunmacı davranışları içeren katılımı(savunmacı katılım) ve örgütsel faaliyetlere gönüllü katılımı ifade eden(işlevsel katılım) davranışlardır¹²⁷.

¹²⁵ Deniz Taşçı ve Umut Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.7, Sayı. 2, (2007), s.374.

¹²⁶ Acar, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, s.7.

¹²⁷ Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, s.140.

2. Centilmenlik

Centilmenlik (*Sportsmanship*), örgütte ortaya çıkan aksaklıklardan, imkansızlıklardan şikayet etmeyerek olumlu davranabilmek, görüş, düşünce ve yaklaşımlarından ödün verebilmek, yaptığı önerilere iş arkadaşları uymasa bile kızmamak, sorunları fırsat olarak değerlendirmek, kişisel çıkarları bir kenara bırakarak örgütün yararına çalışmak centilmenlik davranışı olarak ifade edilmektedir.

Centilmenlik, örgütte ortaya çıkan rahatsızlıkları ve sorun yaratan olayları yakınmadan ve şikayet etmeden tolere etme davranışı olarak tanımlanmaktadır¹²⁸.

Gönüllük ve centilmenlik davranışına örnek olarak, örgütün itibarını yükseltmede gönüllü davranmak, çevreye olumlu haberler vermek, yanlış anlaşılmanın önüne geçmek gibi davranışlar verilebilir. Yeni sorumluluk almaya ve işle ilgili yeni beceriler geliştirmeye gönüllü olarak davranış gösteren çalışanlar, örgütün performansını arttırmaya yardımcı olacaklardır¹²⁹. Centilmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği örgütlerde örgütsel kaynaklar daha çok planlama, problem çözme ve örgütsel analiz gibi faaliyetlere aktarılarak örgütsel verimliliğin artmasına olanak sağlar. Centilmenlik davranışı, işbirliğine katkı sağlar ve böylece yöneticiler bu konuda daha az zaman ve enerji harcarlar¹³⁰.

3. Örgütsel Sadakat

Örgütsel sadakat (*Organizational Loyalty*), örgüte yönelik sorumluluk almayı ve örgütü geliştirerek yüceltmeyi ifade etmektedir. Örgütün korunması ve desteklenmesi, örgütün amaç ve hedeflerinin savunulmasıdır. Örgütsel sadakat, örgütü çevreye karşı yüceltmek ve gelebilecek tehlikelere karşı savunmak, ortaya çıkabilecek olumsuzlara rağmen örgüte bağlılık duymaktır. Çevreye ve diğer örgütlere karşı gösterilen bu tip davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek yerleşmesi örgüt içinde de birliği ve takım ruhunu artırıcı faydalar sağlayacaktır¹³¹.

¹²⁸ Schnake ve Dumler, s.284.

¹²⁹ Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", s.7.

¹³⁰ İplik, s.80.

¹³¹ Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", s.8.

4. Örgütsel Uyum

Örgütsel Uyum (*Organizational Compliance*), diğer çalışanlar örgütün kural, düzenleme ve süreçlerine uymasa bile uymaktır.

Örgütün ortaya koyduğu kurallara, düzenlemelere ve yapılan işlemlere uyum sağlamak, bunların örgütün ve çalışanların yararına oluşturulduğunu anlayabilmek ve iş arkadaşlarını bu konuda uyararak onlar uymasa bile devam etmektir¹³².

Bu davranış türünün sonuçları örgütün kural, düzenleme ve usullerine hiçbir gözetim ve denetimin olmadığı zamanlarda dahi bağlılığı içermektedir. Yöneticilerin bu davranışları kontrol etme gibi bir ihtiyacı göstermemesi nedeniyle, örgütün tüm çalışanları tarafından gösterilmesi beklenen ve yönetsel verimliliği artıran davranışlardır. Bu boyut Graham (1991) tarafından örgütsel itaat olarak da adlandırılmıştır¹³³.

5. Bireysel İnisiyatif

Bireysel inisiyatif (*Individual Initiative*) davranışı, örgütün gelişimine yönelik bakış açısı geliştirmeyi, örgütün performansını arttırmaya katkı sağlayan yaratıcı gönüllü davranışları, işe karşı çaba gösterip hevesli olmayı, sorumluluk almada fazla istekli olmayı ve iş arkadaşlarını cesaretlendirerek aynı şekilde davranmalarını sağlama gibi davranışları içermektedir. Bu boyuttaki davranışlar minimum rol gereklerinin ötesinde işle ilgili yardımcı davranışlardır¹³⁴.

Bireysel inisiyatif, bireyin hedef odaklı sorumlu davranışlarına bağlıdır. Yapılan çalışmalarda bu davranış türünün iş performansı ile ilgisi ortaya konulmuştur. Çünkü bireysel inisiyatif gösteren çalışanlar, yöneticilerin daha fazla sorumluluk

¹³² Recep Bozlağan, “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ve Belediyelerde Yönetim Sorunu”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 56, 2009, s.266.

¹³³ Acar, s.8.

¹³⁴ Podsakoff ve diğerleri, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, s.524.

devredebilmesine müsaade ederler. Böylece kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve iş performanslarının yükselmesine olanak sağlanır¹³⁵.

6. Üyelik Erdemi

Üyelik Erdemi (*Civic Virtue*) ,çalışanların örgütün politik yaşamına ilgi göstermesi, katılması ve örgüte bağlılığını ifade eden yardımcı davranışlar olarak ele alınmaktadır¹³⁶.

Örgütün performansını arttırmaya yönelik görüş ve önerilerde bulunmak, örgüt için fırsat olabilecek durumları değerlendirerek yönetime bildirmek, örgütü tehdit edici unsurları takip etmek ve yönetimi bilgilendirmek üyelik erdemi davranışlarına örnek verilebilir¹³⁷.

Kısacası örgütün gelişimine destek verip, birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade eder ve örgütün verimliliğine katkı sağlar.

7. Kendini Geliştirme

Kendini geliştirme (*Self Development*), davranışı kişinin; bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmesi, bunun için öğrenmeye önem vermesi, kurslara giderek bu yönde çaba harcaması olarak ifade edilmektedir. Bu boyuta giren davranışları gösteren bireyler kendi alanlarına giren konuları araştırma, bunların eğitimlerini alma, son gelişmeleri takip etme ve yeni beceriler edinme gayreti içerisindeyler.

Katz, George ve Brief, ÖVD'nin ana unsuru olarak kendini geliştirmeyi kabul etmektedirler. Örgüte yönelik amaçları farklılık gösteren ve örgüte karşı bağlılık duyguları farklı olan çalışanlar, kişisel başarı ve gelişimleri konusunda da farklı yaklaşımlara sahiptir. Örgütler ise çalışanlarına yüksek ücret, itibar, terfi ve yükselme

¹³⁵ Acar, s.9.

¹³⁶ Podsakoff ve diğerleri, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, s.525.

¹³⁷ Bozlağan, s.266.

imkanları sağlayarak, çalışanların istedikleri kişisel değerlerini karşılama yoluyla, kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktadır¹³⁸.

Farklı araştırmalarda, sadakat, itaat, taraf tutar katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım, ilgilenme, değişime uyum, kişiler arası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi daha farklı ÖVD boyutları da tanımlanmıştır.

Moorman ve Blakely (1995), Organ'ın (1988) ve Van Dyne'in (1994) modellerini tamamlamayı amaçlayan dört boyutlu bir cetvel geliştirmiştir. Buna göre modelin boyutları; kişiler arası yardım, kişisel inisiyatif, kişisel gayret ve sadakat davranışlarından oluşmaktadır¹³⁹.

Yapılan araştırmalara bakıldığında, ortaya konulan boyutlandırmaların benzer nitelikte olduğu ve Organ'ın ele aldığı boyutlarla örtüştüğü görülmektedir. Bu nedenle çalışmalarda genel olarak Organ tarafından yapılan sınıflamaya yer verilmektedir¹⁴⁰.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Yardım davranışı	
- İşle ilgili sorunlarda, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek	- İşte olmayan ya da ara veren arkadaşlarını idare etmek
- İş arkadaşlarına, işle ilgili problemlerin çıkmasını önleyerek gönüllü olarak yardımcı olmak	- Ağır iş yükü olanlara yardım etmek
	- Sizden istenmeden, yeni gelen çalışanların işe ve işyerine alışmasına yardım etmek
	- İşte olmayan çalışana, onun yerine işlerini yaparak, yardımcı olmak
	- Başkalarının işle ilgili problemlerini halletmelerine yardımcı olmak için zaman ayırmak
	- Sizden istenmeden bir şeylerin yapılmasına gönüllü olmak
	- Bölümünüzdeki kişilere, iş dışında da problemleri olduğu zaman yardım etmek
	- Okul dışından örgencilere ve ziyaretçilere sizin yol göstermenize ihtiyaç duyduklarında yardım etmek
	- Başka birisinin işiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunları önceden görüyorsanız, o kişiyi bu konuda uyarmak
	- İş yerinizde, bireyler arası olumsuz çatışmaları önlemeye, çözmeye ya da yatıştırmaya çalışmak
	- İşyerinizdeki kişilerin başarılarını ve profesyonel gelişimlerini destekleyici ve pekiştirici davranışlarda bulunmak

¹³⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 7. Basım, İstanbul, Eylül 2001 s.41

¹³⁹ Buluç, s.582.

¹⁴⁰ Basım ve Şen, s.87

Tablo 1 (devam): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Yurttaşlık erdemi	
Çalışanın kendisini örgütün bir vatandaşı olarak görmesi, gönüllü olarak işlerin örgütlenmesinde aktif rol alması.	- Kurum imajını destekleyen is dışı faaliyetlere gönüllü katılmak - Önemli olduğu düşündüğünüz, göreviniz dışındaki gönüllü toplantılara katılmak - Bölümler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak - Kurumla ilgili değişim ve gelişmeleri takip etmek - Kurumsal duyuruları okumak ve takip etmek - Kurum için neyin iyi olduğu konusundaki değerlendirmelere katılmak ve bu konuda görüş bildirmek - Yangın tehlikesi, şüpheli faaliyetler gibi durumları rapor etmek
Centilmenlik	
İş ile ilgili kaçınılmaz olumsuzluklarda dahi şikayet etmeksizin durumu tolere etmek	- Kurumla ilgili kusur aramamak, kuruma kusur bulmaya çalışmamak - İş ve kurumla ilgili yakınmamak - Problemleri olduğundan fazla göstermemek, abartmamak
Örgüte sadık olma	
Çalışanın örgütle ters düştüğü durumlarda bile örgüte bağlılığını sürdürmesi, çevreye karşı örgütü savunması ve iyi göstermeye çalışması	- Çalıştığınız kurumu, dışarıya karşı “çalışanlarını destekleyici bir kurum” olarak tanıtmak - Kurum hakkında olumsuz fikri olan kişilere karşı, kurumu savunmak - Kurumun çıkarlarını, kendinizin ve çalışma arkadaşlarınızın çıkarlarından üstün tutmak
Örgüte uyum sağlama	
Çalışanın örgüt içi kural, prosedür ve uygulamalara inançla uyması	- Üstleriniz sizi izlemiyor bile olsa, çalıştığınız kurumun kuralları ve düzenlemelerini inançla yerine getirmek - İşe gelemeyeceği zaman önceden haber vermek - Yeni teknik ve gelişmelerle ilgili fikir ve bilgi paylaşımı
Kişisel Gelişim	
Çalışanın kendini geliştirmesinin sonucu olarak ÖVD’lerin niteliğinin artması ve örgüte daha iyi katkıda bulunması	- Kendi alanınızla ilgili yayınları takip etmek - Kendi alnınızla ilgili konferans, seminer ve kursları takip etmek ve fırsatınız varsa katılmak - Yeni teknik ve gelişmeleri işinizde kullanmak

Kaynak: Podsakoff ve diğerleri, s.518-525.

VII. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünemeyiz. Ampirik araştırmalara dayalı olarak, ÖVD’ye temel oluşturan kavramlar dört kategoride incelenmektedir. Örgütsel özellikler, İşin özellikleri, Yönetimsel özellikler, Kişilik.

A. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler üzerine gerçekleştirilen ilk araştırmalara baktığımızda, tutum ve kişilik özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir. ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalarda, tutuma ilişkin faktörler olan **“örgütsel adalet”, “örgüte duyulan bağlılık”, “lider desteği” ve “iş tatmini”** değişkenleri önemli dört temel kavram olarak ele alınmaktadır¹⁴¹.

1. Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlarda yerleştirilmesi için örgüt yönetimi tarafından sağlanması gereken koşullardan biri, örgüt içinde “adaletin sağlandığına” dair bir kanının oluşturulmasıdır¹⁴².

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir.

Prosedür adaleti örgüt içerisindeki prosedürler ve uygulamalardan anlaşılan adaleti temsil ederken dağıtım adaleti örgütsel prosedürlerin sonuçlarından oluşan adaleti tanımlamaktadır¹⁴³. Etkileşim adaleti ise, yöneticilerin prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasındaki adil davranışlardır.

¹⁴¹ Köse, Kartal ve Kayalı, s.6.

¹⁴² Bozlağan, s.269-273.

¹⁴³ Greenberg, “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, s.399.

Adams'ın hakkaniyet kuramına dayanan dağıtım adaleti, kaynakların ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder¹⁴⁴. Örgütsel faydanın çalışanlar arasında adil paylaşımı literatürde “dağıtım adaleti” olarak adlandırılmaktadır. Çalışanlar uygulamada adaletsizliklerin yaşandığını fark ettiklerinde, örgüt yönetiminin adil olmadığına dair kanı oluşacaktır. Bu durum çalışanların örgüte olan yaklaşımını olumsuz etkileyerek ÖVD'lere olan eğilimlerini azaltacaktır. Bu durumun önlenmesi için, uygulanan dağıtım sisteminin mümkün olduğu ölçüde şeffaf olması, sistem hakkında çalışanların bilgi edinme yollarının açık tutulması gerekmektedir. Örgütsel süreçlerin adaletli bir biçimde yürütülmesi ise, literatürde “prosedürel adalet” olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde prosedürel adaletin olması, iş yükünün, işin niteliğinin ve ilişkiler sisteminin adaletli olmasını gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların iş yükü dengeli olmalı; yürüttükleri iş bireysel niteliklerine uygun olmalı, onurlarını zedeleyici olmamalı; yönetici ilişkilerinde adaletli ve objektif olmalı; çalışanlara ne arkadaşları ne de yöneticileri tarafından ayrımcılık yapılmamalıdır¹⁴⁵. Örneğin ücret ile ilgili bir karara varırken örgüt yönetiminin takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya prosedürlere çalışanların ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır.

Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif ise, örgüte bağlılıkları artmaktadır. Buda çalışanların performanslarını etkileyerek örgütün verimliliğini yükseltmektedir. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönde olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılık ve performansları düşer bunun yanında adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir. Örgütsel adaletsizlik olduğunu algılayan çalışan formel iş tanımında belirtilen görevleri tam anlamıyla yerine getirmediği zaman biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından da vazgeçmektedir¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Arslantaş ve Pekdemir, s.266-267.

¹⁴⁵ Bozlağan, s.273.

¹⁴⁶ Karaman ve Aylan, s.41.

2. Örgüte Duyulan Bağlılık

Örgüte bağlılık “kişinin çalıştığı örgüte devamlı katılımı yoluyla ortaya çıkan bir tutum” şeklinde tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre “ bireyin kendini tanımlarken çalıştığı örgüt ile bütünleştirerek ifade etmesidir”¹⁴⁷.

Çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve bunun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir¹⁴⁸.

Çalışanlar, üç farklı nedenden dolayı, çalıştıkları örgüte bağlı kalabilirler.

a) *Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)*: Çalışanların örgüte bağlılıklarının temelinde örgüte karşı besledikleri duygular vardır. Bu tür bağlılıklarda, çalışanlar örgütle özdeşleşirler. Çalıştıkları örgüt, onlar için büyük bir anlam ifade etmektedir ve orada çalışmaktan onur duyarlar. Duygusal bağlılık, çok güçlü bir bağlılıktır. Bu tür bir bağlılığı olan çalışanlar, örgütün iyiliği için büyük fedakarlıklarda bulunup, örgütten ayrılmayı kolay kolay düşünmezler¹⁴⁹.

Örgütle bütünleşme duygusal bağlılığın bir sonucudur. Temelinde, çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inançları bulunmaktadır.

b) *Devamlılık Bağlılığı*: Rasyonel bağlılık olarak da ele alınan devamlılık bağlılığı, en genel tanımıyla, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Burda bahsedilen maliyet, çalışanın işini kaybetmesi sonucu uğrayabileceği maddi zararlardır. ÖVD’nin mantığında maddi kazanım ve çıkar olmadığından devamlılık bağlılığı ile arasında bir ilişki olmadığını söyleyebiliriz. Allen ve Meyer’in yapmış olduğu çalışmalarda devam bağlılığı ile ÖVD arasında bir ilişkinin olmadığını desteklemektedir¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Pınar Tınaz, “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, 2.Basım, İstanbul Beta Yayın, Eylül 2009, s.29.

¹⁴⁸ Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 14, Sayı: 1 (2005), s.396.

¹⁴⁹ Bozlağan, s.269.

¹⁵⁰ Ölçüm Çetin, s.64.

c) *Vicdani-Ahlaki Bağlılık (Normative Commitment)*: Bu tür bağlılığın temelinde, çalışanların kendilerini ahlaki ve vicdani açıdan örgütte kalmaya mecbur hissetmeleri bulunmaktadır. Bu tür bağlılıkların temelinde; çalışanların örgüt yönetiminden bir zaman büyük iyilikler görmesi, uzun zamandan beri o örgütte çalışıyor olmaları, en sıkıntılı veya zor günlerinde örgütün onlar için bir kurtuluş kapısı olması ya da örgüt tarafından yürütülen hizmetin toplumsal açıdan önemli bir görev olarak bilinmesi bulunmaktadır. Bu nedenle, örgüte karşı vicdani ve ahlaki açıdan sorumluluk hissederler. Örgüte karşı hissedilen bu minnet duygusu ne kadar güçlü olursa, örgütte çalışmaktan duydukları onur da o kadar güçlü olur. ÖVD’lerin çalışanlar tarafından istenen düzeyde gösterilebilmesi için, onların örgüte olan duygusal ve vicdani-ahlaki bağlılıklarının arttırılması gerekmektedir. Bunun için, çalışanların iş tatmini artırılmalı; onlara fiziksel, mekansal ve teknik açıdan iyi bir çalışma ortamı ve iyi bir ücret düzeyi sağlanmalı, kişiliklerine değer verilmelidir. Ayrıca, kendilerini ilgilendiren durumlarda yönetime katılmaları sağlanmalıdır¹⁵¹.

Örgütün amaçlarına bağlı olmak, çalışanların örgüt içerisindeki görevlerini yerine getirirken elde ettikleri başarılarının derecelerini nitelik ve nicelik yönünden yükseltirken, iş gücünün sürekli değişimine ve işe devamsızlığa engel olur. Ayrıca, bireyi örgütsel yaşamda en üst düzeyde tutmak için gönüllü eylemlere de yöneltilir.

3. Lider Desteği

Liderlik; George R. Terry’e göre, “bir grubun amaçları doğrultusunda, insanların çaba göstermesini sağlamak için onları etkileme faaliyetidir”. Başka bir deyişle, çalışanların, rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelinde, zorunlu oldukları için değil de istedikleri için üretime ve/veya hizmete katılımlarının sağlandığı durumda etkin liderlikten söz edilebilir¹⁵².

Liderlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında, bu konuda son dönemlerde (1980’lerden itibaren) “dönüştürücü liderlik” (*transformational leadership*) yaklaşımı üzerinde durulduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik, hedeflenen başarı düzeyine

¹⁵¹ Bozlağan, s.270.

¹⁵² Şebnem Aslan, “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt.6, Sayı.1, 2009, s.257.

ulaşmak için, maddi değerlere dayalı bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımı ifade etmektedir. Dönüştürücü liderlik, çalışanların karşılıklı güven ve teşvik yolu ile güçlendirilmesi ve kendi alanlarının lideri yapılmasını hedeflemektedir. Dönüştürücü liderliğin temel özellikleri aşağıdaki gibidir¹⁵³:

Karizma: Açık, anlaşılır ve etkileyici bir vizyon sunmak; vizyona ulaşma konusunda destek olup yol göstermek; güven vermek; saygı uyandırmak; misyon duygusu aşlamak;

Entelektüel teşvik: Çalışanları, işler konusunda düşünmeye teşvik etmek; sorunlara, yeni fikir ve bakış açıları ile bakmalarını sağlamak; zekayı, akılcılığı ve doğru problem çözme yeteneğini geliştirmek, yenilikçi ve yaratıcı olmalarını desteklemek, önemli görevler vererek karar alma sürecine daha fazla katılmalarını sağlamak

Bireysel önem vermek: Lideri izleyenlere, birer insan olarak güvenerek saygı göstermek; özgüvenlerini kazanma ve kendilerini geliştirme konusunda fırsat ve olanaklar sunmak; duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak; adil davranarak ihtiyaçlarına duyarlı olmak;

İlham vermek: Takipçilere model olmak; onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket etmek.

Çalışanların rekabet avantajı yakalaması için yaratıcılıklarının ortaya çıkmasında ve bir vizyon belirleyerek bu vizyona alt kademedeki çalışanlarını dahil etmede işletme yöneticilerinin gösterdikleri liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi de önemlidir.

Dönüştürücü liderliğin ÖVD'nin unsurları ile ilişkisi aşağıda açıklanmıştır¹⁵⁴.

Özgeciliğ ile İlişkisi: Yaptıkları işten tatmin olan çalışanlar, destekleyici liderler sayesinde daha yardımsever olurlar. Görevlerinden tatmin olmayan ve lider desteği görmeyen çalışanlar ise daha az yardımsever olmaktadır.

¹⁵³ Bozlağan, s.271-272.

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.345-346.

Vicdanlılık ile İlişkisi: Çalışanın rutin bir iş yapması, lider kontrolünün dışında kurumsal formalizasyon gibi faktörler, çalışanın vatandaşlık bilincini olumsuz etkilemektedir ve liderin göstereceği bireyselleşmiş destek bu değişkenle pozitif ilişkilidir.

Gönüllük ve Centilmenlik İle İlişkisi: Bir vizyona sahip olma ve bireysel destek, gönüllü centilmenlikle ilgili olup, bir liderin destekleyici bir vizyona sahip olması çalışanları örgütte kalmasını ve sadakat göstermesine katkı sağlar.

Nezaket Tabanlı Bilgilendirme İle İlişkisi: Destekleyici Liderlerin varlığını algılayan çalışanlar, yüksek performans ile daha az rutin görev yaparak, daha fazla nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı göstereceklerdir.

Sivil Erdem İle İlişkisi: Liderlerin ödülleri denetim ve kontrol edemediğini düşünen rutin görev yapan çalışanlar, örgütün içerisinde gelişimi destekleme konusunda isteksiz davranış içerisinde olacaktır.

4. İş Tatmini

İş Tatmini, bir kişinin yaptığı işe ilişkin olumlu tutumudur. İş tatmini ÖVD'nin belirleyicileri arasında önemli bir yere sahiptir. İş tatmininin, ÖVD üzerinde ki anlamlı etkisini gösteren birçok araştırma yapılmıştır. Smith, Organ ve Bateman, ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapan kişilerdir. Buna göre ÖVD'nin en güçlü öncülü iş tatminidir.

ÖVD ile kişi örgüt uyumu ilişkisinde iş tatmininin, aracı etkiye sahip olduğunu ortaya koyan bir araştırmaya göre çalışan kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında benzerlik olduğunu hissettiğinde, daha fazla örgütsel bağlılık ve iş tatmini duyacak böylece ÖVD'yi pozitif yönde etkilenecektir¹⁵⁵.

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli belirti iş tatmininin düşmesidir. İş tatmini düşen çalışanlar, disiplin sorunları,

¹⁵⁵ Türkmen Taşer Akbaş, "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:9, Sayı: 1, (2011), s.66.

performans düşüklüğü gibi problemler gösterebilirler. Bunun sonucunda örgütte greve veya iş yavaşlatmaya gidilmektedir¹⁵⁶. Daha sonra Bateman ve Organ, Smith, Organ ve Near, Motowidlo, Packkord, Manning ve Puffer, Organ ve Konovsky tarafından yapılan çalışmalar da iş tatmininin biçimleri ile ÖVD arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir¹⁵⁷. Eğer çalışan iş tatmini yaşıyorsa, bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve çalıştığı yeri kendisi mutlu eden bir ortam olarak görerek, bu olumlu izlenim doğrultusunda etrafındakilere daha yardımsever davranmaya güdülenmektedir.

İş tatmini yüksek olan bireylerde fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklara daha az rastlanır ve psikosomatik hastalıklar oldukça azdır böylece iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve işbirliği artar ve işe devamsızlık, işgücü devri, örgütsel problemler azalır¹⁵⁸.

B. İşin Özellikleri

Son yıllarda gelişen teknoloji ve artan rekabete bağlı olarak, örgüt amaçlarından bir tanesinin çalışanın işinde en yüksek doyuma ulaşmasını sağlamak olduğu görüşü yaygınlaşmıştır. Bu görüşe göre, çalışanlar, örgüte bazı gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için katılır ve bu etki altında davranışta bulunur. Beklentileri karşılanan bireyler doyuma ulaşırken, karşılanmayan bireyler olumsuz etkilenir ve bu durum verimi düşürür. Bu yönüyle ele alındığında yönetici çalışanların beklentileri ve gereksinimleri ile sistemin amaçları arasında denge kurmaya çalışmalıdır. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarının işle ilgili görüşlerini ve içsel motivasyon durumlarını anlayarak, örgütsel hedefler doğrultusunda onları isteklendirmelidirler¹⁵⁹.

Geri bildirim sağlayan ve özü itibariyle tatmin edici iş değişkenleri ile ÖVD arasında olumlu bir ilişki belirlenmiş olmasına karşın, rutinleşen iş ile ÖVD arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş özelliklerinin özgecilik, nezaket vicdanlılık sportmenlik ve sivil erdem olmak üzere bütün ÖVD boyutları ile sıkı bir ilişki içinde oldukları ele alınmıştır. Geri bildirim ve otonomi gibi iş özelliklerinin örgüt

¹⁵⁶ Sayılı, www.2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc (17.09.2010), s.13.

¹⁵⁷ Moorman, Niehoff ve Organ, s.202-205.

¹⁵⁸ Ölçüm Çetin, s.70-71.

¹⁵⁹ Mehmet Kaşlı, “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, (2007), s.161.

tarafından motive edilmesi çalışanın sorumluluk hissini arttıracaktır. Çalışanlara özerk çalışma şartlarının sağlanması, çalışanların ÖVD göstermeleri üzerinde etkilidir. Yaptığı işten zevk alan ve moral olarak üst seviyede olan çalışanlar, özellikle özgecilik ve nezaket davranışları sergileme konusunda gönüllü davranırlar.

C. Yönetimsel Özellikler

ÖVD ile yönetimsel özellikler arasındaki ilişkiler oldukça karışıktır. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneksizlik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin ÖVD ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş ÖVD boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir¹⁶⁰.

Yönetimsel Özellikler: Van Dyne, Graham ve Dienesch’a göre (1994;774) çalışanlar, örgütlerin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğini düşünürlerse, yüksek kaliteye neden olacak davranışları daha çok gösterirler; katılıma önem verdiğini düşünürlerse bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterirler¹⁶¹.

Hiyerarşinin az olduğu, grup ilişkilerinin sürekli ve güçlü olduğu örgütlerde bireyler daha fazla ekstra rol davranışında bulunurken, hiyerarşinin fazla olduğu örgütlerde bu davranışların daha az sergilenmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanın rol belirsizliği, rol çatışması, rekabet, bürokratik süreçlerin fazlalığı ve rutin iş gibi diğer birçok faktör de ÖVD’yi azaltmaktadır¹⁶².

D. Kişilik

Kişilik faktörleri ÖVD’ye dolaylı katkıda bulunan faktörler olarak görülebilir. Kişilik faktörlerinden vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ “vicdanlı” insanların kendilerinden ve başkalarından beklentilerinin yüksek olduğunu öne sürer. Çalışanların, bu beklentiyi karşılamayan arkadaşlarını eleştirerek, değişimleri için baskı yapma yolunu seçtikleri durumda, ilişkilerin

¹⁶⁰ Köse, Kartal ve Kayalı, 9.

¹⁶¹ Karaman ve Aylan, s.43.

¹⁶² İplik, s.34.

gerginleşeceğini ve bu durumun ÖVD için olumsuz sonuçlar doğuracağını öne sürmektedir. İkinci kişilik faktörü olan anlaşılabilirlik Organ'ın araştırmasına göre, iş yerindeki tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir¹⁶³.

Messer ve White (2006, s. 67)'in George, Carlson ve arkadaşları, Isen ve Daubman'dan aktardıklarına göre; **pozitif ruh haline sahip** çalışanlar ile başkalarını düşünme (*altruism*) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ayrıca hem biçimsel hem de extra rol gereklerini yerine getirmede bu çalışanların daha hevesli oldukları tespit edilmiştir¹⁶⁴.

Smith, Organ ve Near'a göre (1983) dışa dönük özelliğe sahip çalışanlar, dış çevrelerine ve sosyal alanlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. Tam tersi, içe dönük ve nevrotik bireyler, kendi endişelerinden dolayı, diğer çalışanların problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip değildirler ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir¹⁶⁵.

Literatürde ÖVD ile ilişkisi olduğu görülen iki ayrı kişilik faktörü de, “öz saygı” ve “başarma ihtiyacıdır”. Yüksek öz saygıya sahip çalışanlar, daha zorlayıcı görevler ve ulaşılması daha güç hedefler seçerler. Hem Amerika, hem de Ortadoğu'dan seçilmiş kamu personelleri üzerinde yapılan bir araştırma da, iki faktörün de özgecilikle ilişkisi tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerin etkisine bakıldığında, kadınların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına ilişkin çok sayıda açıklama mevcuttur¹⁶⁶.

Kidder ve McLean Parks 'a göre, yardım etme davranışı ve nezaket kadınlara özgü, sportmenlik, sivil erdem davranışları erkeklere özgü olarak ifade edilir. Örneğin

¹⁶³ Köse, Kartal ve Kayalı, s.8.

¹⁶⁴ Yavuz Demirel, Zehra Seçkin ve Faruk Özçınar, “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, 2011, s.38.

¹⁶⁵ Karaman ve Aylan, s.42.

¹⁶⁶ Köse, Kartal ve Kayalı, s.8.

yeni işe başlayan kişiye işle ilgili yardım etmek kadınlar tarafından rol davranışı olarak görülebilecekken, erkekler tarafından ekstra rol davranışı olarak görülebilir¹⁶⁷.

Morrison'a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene, örgüte olan güveni ve bağlılığı artan çalışan, daha fazla sorumluluk alarak, rol kapsamını genişleterek, daha fazla ÖVD göstermektedir.

Çalışan özelliklerinden sadece “ödüllere kayıtsızlık”, ÖVD ile (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemin hepsiyle) belirgin ama ters yönlü bir ilişki içindedir. Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacının ÖVD'nin herhangi bir boyutuyla sürekli kuvvetli bir ilişkisi bulunamamıştır¹⁶⁸.

E. ÖVD'yi etkileyen diğer faktörler

1. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Örgüt içindeki insanlar, gruplar ve bunların örgütsel hedefler doğrultusundaki çalışmaları kişi örgüt bütünleşmesini akla getirmektedir. Eğer, bir örgütte kişi – örgüt bütünleşmesi varsa örgütü sahiplenme duygusu da bulunmakta olup, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimi de yüksektir¹⁶⁹.

Örgütün sosyal değerlerine uyum sağlayan çalışan **örgüt ile bütünleşmiş** olacaktır. Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimi arttırdığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için çok önemli bir durumdur¹⁷⁰.

¹⁶⁷ Kıdder ve Parks, “The Good Soldier: Who is s(he)?”, s.941.

¹⁶⁸ Podsakoff ve diğerleri, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, s.531.

¹⁶⁹ Karaman ve Aylan, s.44.

¹⁷⁰ Sayılı, www.2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc (17.09.2010), s.15.

2. İhtiyaçlar

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre; kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli şekillerde davranır, bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir etmendir¹⁷¹. Bu ihtiyaçlar içinde sosyal kabul ihtiyacının, bireyin rol fazlası davranışlar göstermesine neden olabileceği ele alınmıştır. Çalışanlar, ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla örgüte yararı olan farklı görevleri de yerine getirerek vatandaşlık davranışı göstermektedirler.

3. Kararlara Katılım

Günümüzde, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendileri ile ilgili her türlü kararların görüşülmesine, sonuçlandırılmasına aktif olarak katılarak, konuyla ilgili düşüncelerini ifade etmek, fikirlerini paylaşmak istemektedirler¹⁷². Yönetime katılma davranışı ile bir örgütün alt yönetim kademelerinin, çalışanlarının örgüt politikasına ve yönetimle ilgili kararlara katılmaları, katılanların bu yönetim tarzı ile benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik ortama kavuşmaları, yöneticiler ile çalışanlar arasında diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyişle yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulması sağlanabilir. Kararlara katılımı sağlanan çalışanların ÖVD göstermeleri sağlanmaktadır.

4. Stres

Stres, “aşırı ve genellikle istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı bireyde gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri” ifade eder¹⁷³.

¹⁷¹ Koçel, İşletme Yöneticiliği Yönetim, Organizasyon ve Davranış, s.385.

¹⁷² Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, 1998, s.365.

¹⁷³ Tınaz, “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, s.35.

Çalışanların ÖVD gösterebilmesi örgütteki stresin yoğunluğuna bağlıdır¹⁷⁴. Stresin belirli bir düzeye kadar olduğunda ÖVD'yi olumlu yönde, belirli bir düzeyin üstüne çıktığında ise olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir.

5. Çatışma

Çatışma, “birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu” olarak tanımlanmaktadır¹⁷⁵. ÖVD ile çatışma arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütlerde çatışma olduğunda, bu durum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkileyecektir¹⁷⁶.

VIII. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI VE ÖRGÜTE KATKILARI

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar, daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar ÖVD'nin örgütsel sonuçları konusuna yoğunlaşmaktadır. Çalışanlar günümüzde insan sermayesi olarak kabul edilmekte ve rekabet avantajının elde edilmesinde temel faktör olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, çalışanların performansını etkileyen ve örgüt performansını attıran ÖVD'ler gibi ekstra rol davranışları çok önemli bir unsur haline gelmiştir¹⁷⁷.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan ilki, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Böylece, örgüt içerisinde bilgi paylaşımı artacaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireylere hem de eskiden beri çalışanlara avantaj sağlar. İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünerek, örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun gelişmesi sonucunda, örgütün

¹⁷⁴ Ölçüm Çetin, s.93.

¹⁷⁵ Pınar Tınaz, “İşyerinde Psikolojik Taciz”2. Basım, İstanbul: Beta Basım, Eylül 2008, s.22.

¹⁷⁶ Ölçüm Çetin, s.105.

¹⁷⁷ Müjdelan Yener ve Sinem Ergun Akyol, “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.14, Sayı.1, 2009, s.257.

amaçlarına ulaşması da kolaylaşmaktadır. Çalışanların elde ettikleri bu yetkileri belirli bir çerçevede kullanması yöneticilerin denetimlerini kolaylaştırır ve bireylerin de öz denetimini artırır. Yöneticiler, çalışanların kontrol ve gözetimine daha az zaman ayırmaktadır. Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Pozitif düşünce örgüt içinde başarı düzeyini etkileyecektir. Pozitif düşünce sadece iş başarısını değil, diğer çalışanlarla iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine uyum sağlaması, bireylerinin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Örgütsel etkinlik yönüyle, olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, ÖVD ile etik inancı arasında ilişki sağlamaktadır. O halde ÖVD'nin örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı bir etkisi de bulunmaktadır¹⁷⁸.

Genel olarak, eğer bir örgütte ÖVD davranışları sergileniyorsa, örgütün sosyal anlamda işleyişi kolaylaşır ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır. Bunun sonucunda, örgütün etkinliği artar ve örgütün performansı olumlu yönde gelişme gösterir. Chen ve diğerleri (1998) bir örgütte ÖVD'nin var olmasının düşük iş gücü devrini sağladığını belirtmişlerdir. Kendini örgüte adanmış çalışanlar, örgüte daha uzun süre devam ederek, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına da katılım sağlarlar. Dolayısıyla, ÖVD daha güzel bir iş ortamı oluşturacak ve bu durum çalışanın bağlılığını ve verimliliğini artırarak, düşük iş gücü devrine sebep olacaktır¹⁷⁹. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı artırmasının ya da örgütsel başarıya katkı sağlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁰:

- ÖVD, örgütü çalışanlar açısından daha çekici hale getirir.
- Örgütsel başarının devamlılığını artırabilir.
- Devamlılığı sağlayan fonksiyonlara(takım ruhunun oluşturulması, moral gibi) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf eder.
- Örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkartır.

¹⁷⁸ Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarılarının Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, s.120.

¹⁷⁹ Karaman ve Aylan, s.44.

¹⁸⁰ Ölçüm Çetin, s.17.

- Çalışanlar arasında üst seviyede ilgi ve adanmışlık sağlar.
- Sorun çıkacak davranışların oluşmasını engeller.
- Örgüte bağlılık, örgütü dış tehditlerden korur.
- Örgütte itaat, görev prosedürünün benimsenmesini sağlar.
- Kişisel girişim ve performansı yükseltir, ekstra sorumluluk alınmasına neden olur.
- Çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve kurslara katılarak, farklı becerilerin oluşturulmasına olanak sağlar.

Ayrıca, ÖVD müşteri tatminine de katkı sağlar. ÖVD sergileyen çalışanlar müşteri beklentilerinin daha iyi şekilde karşılanmasına yardımcı olmaktadır¹⁸¹.

ÖVD'ler, çalışanların yardımlaşma eğilimlerini artırır, sorumluluk duygularını geliştirir ve performans düzeylerini etkileyecek pozitif tutum içinde olmalarını sağlar¹⁸². Bu çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve motivasyonları artacaktır. Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıpları azalacak, buna bağlı olarak da maliyetler azalacak, üretim artacaktır.

ÖVD örgütün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Yeni sorumluluklar almaya ve öğrenmeye istekli insan kaynakları, örgütün çevre ile uyumunda ve yeniliklere ayak uydurmada önemli bir faktördür¹⁸³. ÖVD, ise çevre ile örgüt arasında bir köprü niteliğinde olup, çevre ile sağlıklı bir iletişimin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların örgüt yönetimine gönüllü ekstra davranışları sayesinde, çevrenin isteklerine en kısa sürede cevap verilebilmekte ve pazar payı yükseltilebilmektedir¹⁸⁴.

Toplum da iyi vatandaşlar, devletin koyduğu kanunlara ve toplumun ahlaki ve etik değerlerine her zaman uygun davranış gösterirler. ÖVD ile çalışanlarda formel iş

¹⁸¹ İplik, s.89.

¹⁸² Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:10, Sayı:1, 2011, s.150.

¹⁸³ Atalay, s.53-54.

¹⁸⁴ Çelik, s.152.

gereklerinin ötesinde örgüte katma değer yaratacak çeşitli davranışlar göstererek, örgütün bütünsel etkinliğine katkı sağlarlar¹⁸⁵.

ÖVD'nin örgüte olan olumlu etkilerinin yanı sıra, Bolino ve arkadaşları (2004) çalışmalarında ÖVD'nin olumsuz sonuçlarını ele almışlardır. Bunların başında, çalışanların gösterdiği ÖVD'nin biçimsel rol davranışlarının önüne geçmesidir. Bunun yanı sıra çalışanlarda, daha fazla ÖVD gösterme baskısı meydana gelebilir. ÖVD fazla olduğunda, çalışan mesai arkadaşlarına yardım ederken kendi işini yapamaz hale gelebilir. Mali açıdan değerlendirildiğinde ise, ÖVD sergileyen çalışanın ödüllendirilmesinin maliyeti yüksek olabilir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ÖVD tek yönlü olarak örgüte yalnızca fayda sağlamamakta, bazı açılardan da örgüte olumsuz düzeyde etki edebilmektedir¹⁸⁶.

¹⁸⁵ Sait Gürbüz, “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi”(Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2007), s.70.

¹⁸⁶ Karaman ve Aylan, s.46.

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI

I. KAVRAM OLARAK KİŞİLİK VE KİŞİLİĞİN TANIMI

Psikolog ve davranış bilimcilere göre kişilik, bireylerin karakteristik özellikleri ile bu özellikler arasındaki ilişkilerin ve kişinin diğer insanlara, durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini ele alan bir kavram olarak düşünülmektedir¹⁸⁷.

Kişilik kavramı, sosyal yaşantımızda önemli bir yere sahip olması nedeniyle yüzyıllar boyunca ilgi görmüştür. Ancak, 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir disiplin olarak ele alınmasıyla, bilimsel gelişimi başlamıştır¹⁸⁸.

Kişilik günlük yaşantımızda çok sık kullanılan bir sözcük olmuştur. Kişileri birbirinden ayırt ederken, özelliklerini belirtirken, onlar hakkındaki duygu ve düşüncelerimizi dile getirirken hemen kişilik sözcüğüne başvururuz¹⁸⁹.

Kişilik sözcüğü, Türkçede bireyin bir kişi olarak kendi bütünlüğü içindeki varoluşunu dile getirmektedir. Batı dillerinde personality, personalitaet veya personalite olarak kullanılan kişilik anlamındaki sözcüğün aslı Yunancadaki “persona”dan gelmektedir. Persona, “maske” anlamına gelmektedir. Eski Yunan’da tiyatrodaki belli kimlikleri canlandıran oyuncular bu kimliği canlandıran maskeleri yüzlerine takarak oynarlardı. Sahnenin seyircilere uzaklığı fazla olduğu için, oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimikleri görülemeyeceği için maske takarlardı. Gösteri sanatında bu yöntem her kültür ve toplumda kullanılmıştır.. İlk kavimlerde dini törenlerde, birleşik gösteri oyunlarında da bu tarz maskeler kullanılarak, “iyi adam”, “kötü adam”, “şeytan”, “melek”, “sihirbaz”, “tanrı”, “canavar”, şeklinde belirtilmiştir. Benzeri kimlik

¹⁸⁷ Asuman Uluçınar Türkel, “İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama”, **Marmara Üniversitesi İİBF Yayınları**, Nr.394, İstanbul, 1992 s.27

¹⁸⁸ Atilla Yelboğa, “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, Haziran 2006, s.198.

¹⁸⁹ Günsel Koptagel-İlal, “Davranış Bilimleri Tıpsal Psikoloji”, 4.Basım, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri, 2001, s.195.

tipleri de kalıplar şeklinde bizim Karagöz oyunlarımızda ve daha sonra Ortaoyunumuzda da görülmüştür¹⁹⁰.

Yine Allport'a göre kişilik, "personality" kavramı ilk defa Çiçero'nun eserlerinde görülmeye başlamıştır¹⁹¹.

Geçmişten günümüze gelen kişilikle ilgili çalışmalara bakıldığında, bu kavramla bireye özgü davranışların veya kişiler arası farklılıkların anlatılmak istendiği görülmektedir. Belirli bir grup içinde yer alan bireylerin, kişisel özelliklerine bakıldığında bazılarının sevimli, bazılarının ise sevimsiz oldukları, bazılarının sosyal, bazılarının ise içe dönük, bazılarının başarılı, bazılarının ekonomik olduğu söylenir ve bu şekilde kişilerin genel değerlemesi yapılır. Bunlar da kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir bölümü olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, ne gibi yapısal özelliklerin kişilik özelliğini oluşturduğu veya kişiliğin ne olduğu sorusu ortaya çıkar¹⁹².

Literatürde birçok kişilik tanımı bulunmaktadır. Allport, yaptığı çalışmalarda, elliden fazla kişilik tanımı olduğunu öne sürmüştür. Allport'a göre kişilik, bireyin çevresine özgün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin bir bütünleşmesidir¹⁹³.

Getzel kişilik üzerine yapılan bu çeşitli tanımları üç bölüme ayırmaktadır¹⁹⁴:

a) Kişiliğin Davranışsal Tanımları: Kişiliğin, insanın incelenabilir ve ölçülebilir davranışları ve alışkanlıkları dikkate alınarak yapılan tanımlarını ifade etmektedir. Özellikle davranışçı psikologlar kişiliği, kişinin kendine özgü ve her zaman gözlemleyebileceğimiz davranış ve alışkanlıklarının tümü olarak tanımlarlar. Örneğin, Watson, kişiliği, "Bir insanın alışkanlıklarının ya da alışkanlık sistemlerinin bütünü" olarak ele almaktadır.

¹⁹⁰ Koptagel, s.195.

¹⁹¹ İlhan Erdoğan, "İşletmelerde Davranış", 7.Basım, İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi, 2007, s.335.

¹⁹² Erdoğan, "İşletmelerde Davranış", 7.Basım, s.334-335.

¹⁹³ Salih Güney, "Davranış Bilimleri", 3 Basım, Ankara: Nobel Basımevi, Eylül 2006.s.185.

¹⁹⁴ Feriha Baymur, "Genel Psikoloji", 11.Basım, İstanbul: İnkilap Kitabevi, 1994, s.253-254.

b) Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik: Bir grup psikologlar, kişiliği toplumsal açıdan ele alıp incelemektedir. İnsanın başkaları üzerinde ki etkileri ve diğer kişilerde ne tür izlenimler bıraktığı sorusunu ele almaktadırlar. Örneğin, Mark May 'e göre kişilik, insanın sosyal uyarıcı olma bakımından sahip olduğu nitelikleri ile tanımlanır. Kişilik, insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde bıraktığı etkilerin tümüdür. Bu şekilde bazen insanın kişilik niteliklerini değerlendirmede yanılığa düşülmektedir. İnsanın "gerçek benliği" iç açıdan görülmemektedir. İnsan ancak dıştan görülmekte ve bu görünüş ve davranışların diğer insanlarda bıraktığı izlenimlere göre değerlendirilmektedir.

c) Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik: Derinlik psikologlarına göre kişilik, insanın gözlenebilir ve ölçülebilir niteliklerinin tamamı bazı iç faktörlerden meydana gelmektedir. Allport 'un tanımı bu kategoriye girer.

Salvatore Maddi, kişilik teorisi konusunda yaptığı çalışmalarla tanınmış ve kişiliği insanın, belirli bir zaman dilimi içerisindeki sosyal ve biyolojik gelişmeler sonucu kazandığı, kendisini diğerlerinden farklı kılan özellikler ve davranışların tümü olarak tanımlamaktadır¹⁹⁵.

Dubrin'e göre kişilik, bireyin yaşam biçimi olarak ele alınmaktadır. Feshbach'ın kişilik ile ilgili tanımı literatürde önemli bir yerdedir. Feshbach'e göre kişilik; fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin etkisi altında ortaya çıkan özellikler bütünüdür. Wortman ise kişiliği davranış bilimleri açısından ele almış ve kişinin zihinsel, bedensel ve düşünsel farklılıklarının tamamının kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları olarak tanımlamıştır¹⁹⁶.

Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür ve bir insanın yaşam tarzıdır. Bu tanımın içinde insanın yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel ve zihinsel özellikleri de yer alır. Kişinin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.

¹⁹⁵ Erdoğan, "İşletmelerde Davranış", 7. Basım, s.336.

¹⁹⁶ Mahmut Özdevecioğlu, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002, s.116

Kişilik kavramı çok geniş kapsamlı olup aşağıdaki boyutları içermektedir¹⁹⁷:

- ✓ Kişilik, bir yapı ve dinamiği kapsar; yani kişilik parçalar ve bunlar arasındaki ilişkilerle biçimlenir. Kişiliğe bir sistem gözüyle bakılmalıdır.
- ✓ Kişilik, davranışsal açıdan betimlenir. Davranışların gözlemlenebilip, çeşitli yöntemlerle, ölçme araçlarıyla ölçülebilmesi gerekmektedir.
- ✓ Kişilik, bireyin iç dünyasında ve diğer insanlarla ilişkilerinde davranışsal tutarlılığını içermektedir.
- ✓ İnsanlar grup etkileşimi içinde yaşarlar. Diğer insanlarla etkileşim, öğrenme yoluyla kazandığımız davranışlar açısından önemli olup, kişilik tanımında kapsanmalıdır.

Yapılan bütün kişilik tanımlarına göre geniş kapsamlı bir tanım yaparsak, kişilik insanın, konuşma, düşünme, hissetme, olaylara ve insanlara bakış açısıyla, doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı, onu diğer insanlardan ayıran özelliklerin tümünün oluşturduğu bir bütündür¹⁹⁸.

II. ÇALIŞMA YAŞAMINDA KİŞİLİK

Çalışma, insanlar için hizmet ve ürünler üreten, yaşamın sürekliliğini sağlayan bir faaliyet veya enerji harcaması olarak tanımlanmaktadır¹⁹⁹.

Çalışma, insan hayatında hem sağladığı gelir yönüyle hem de psiko-sosyal faydaları ile bireyin yaşamında vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çalışmak, gelir elde etmenin dışında özellikle kişiye statü ve saygınlık sağlamak, kimlik duygusu geliştirmek açısından önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar yaşantılarının büyük bir kısmında işyerinde bulunduklarından, kişilik yapıları örgütün işleyişi, hiyerarşik ve kültürel yapısından etkilenir²⁰⁰.

¹⁹⁷ Enver Özkalp ve Diğerleri, “Davranış Bilimlerine Giriş”, 3. Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2002, s.243.

¹⁹⁸ Güney, s.189-187.

¹⁹⁹ Serap Kapız, “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, No:66, 2001, s.1.

²⁰⁰ Serpil Aytaç, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, No:96, 2001, s.3

Kişi çalışma yaşamında üstleneceği rolü benimseyip, çalışma yaşamı ile sosyalleşme süreci arasında uyum sağladığı takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak da zorlanmayacaktır. Çünkü bu süreçte kişinin kazandığı yeni yetenek, bilgi ve beceriler bireyin özel yaşamında da önemli etkiye sahiptir. Yani kişiliğin, insanın çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir²⁰¹.

Kişinin davranışları, içinde bulunduğu çalışma ortamında ve çevresindeki diğer kişilerin sürekli etkileşimi sonucu oluşur fakat aynı zamanda kişilik iş çevresini ve diğer kişileri etkileyen bir yapıdadır²⁰².

Örneğin; bir kişi statü kazanma isteği ile çalıştığı işyerinde, bu statüyü kazandıracak fırsatları araştırır. Eğer kişi kazandığı bu statüden memnun ise tatmin duyar fakat istemediği bir durumla karşılaşır tatminsizlik yaşar. Bu da onun işindeki başarısını artırır veya azaltır²⁰³.

Bu açıdan bakılırsa, çalışanın işi ile kişiliği arasında uyum olması, onun başarısında çok önemlidir. Bu konu, Holland (1958)'ın kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir. Holland'ın 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. Holland'a göre kişilik genetik ve durumsal etkenler tarafından şekillenmektedir ve bu nedenle kendi kişilik tipleri ile uyumlu iş ortamlarını seçen kişilerin bu uyum nedeniyle, iş doyumu artacak ve muhtemelen işten ayrılma isteğinde azalma söz konusu olacaktır²⁰⁴.

Çalışma yaşamında insan kaynağını etkin ve verimli şekilde kullanan işyerlerinde, örgütsel başarının temeli atılmış olmaktadır. Yöneten ve yönetilenler bu başarının önemli faktörleri olup, bu iki grup arasında etkileşim psikolojik bir süreç olup

²⁰¹ Aytaç, “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, s.4.

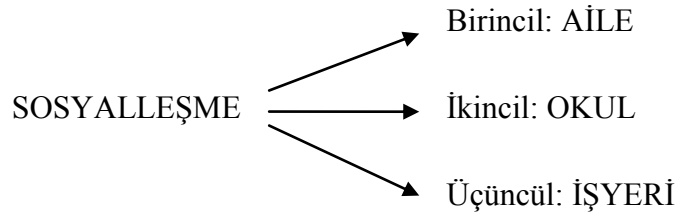
²⁰² Abdullah Soysal, “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt:22, Sayı:1, Ocak 2008, s.9.

²⁰³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, “ Örgütsel Davranış”, 5. Basım, İstanbul: Ekin Yayıncılık, 2011, s.46-47.

²⁰⁴ J.M George, “The Role of Personality in Organization Life: Issues and Evidence”, *Journal of Management*, Cilt:18, 1992, s.195-196.

bu süreçte "kişilik" faktörünü iyi değerlendiren ve kullanan tarafın başarıya daha yakın olacağı düşünülmektedir.

Birincil sosyalleşme ailede gerçekleşmekte ve burada kişiliğin temelleri oluşmaktadır. İkincil sosyalleşme okulda gerçekleşmekte ve burada daha önce temelleri oluşmuş olan kişiliğin ayrıntıları şekillenip bireye bilgi ve yetenekler kazandırılmaktadır. İş yerinde gerçekleşen üçüncül sosyalleşme ise mesleki sosyalleşme olarak adlandırılmaktadır. Burada ikincil sosyalleşmenin devamı olarak kişiliğin ayrıntıları şekillenmeye devam etmektedir. Fakat aynı zamanda kişilik özelliklerindeki değişiklikler uzun süreli etkiler sonucu gerçekleşebilmektedir²⁰⁵.



Şekil 3: Sosyalleşmenin Boyutları

Kaynak: Tınar, s.92

III. KİŞİLİĞİN BAŞLICA ÖZELLİKLERİ

Kişilik, insan davranışlarını çözümlemede önemli bir etkiye sahiptir. Kişiliği daha iyi anlayabilmek için kişiliğin özelliklerini bilmek, kavramın tüm boyutları ile anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

İnsanlar fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden birbirinden farklı olduğundan, olayları ve olguları da farklı şekilde yorumlarlar. Bu farklılıklar da kişiliğin temelini oluşturur²⁰⁶.

²⁰⁵ Mustafa Yaşar Tınar "Çalışma Yaşamı ve Kişilik", **Mercek Dergisi**, Sayı:14, 1999, MESS Yayınları, s.92.

²⁰⁶ Ufuk Durna, "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.11, Sayı. 1, 2004, s.192.

Kişiliğin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kişilik, doğuştan var olan ve sonradan kazanılan eğilimlerin tamamından meydana gelmiştir. Yani kişilik, bedensel ve zihinsel özelliklerin toplamından oluşur²⁰⁷.
- İçinde bulunulan ortam ve çevre koşullarına göre şekil alan kişilik sosyo-psikolojik bir olgu olup, karakter ve eğilimlerimizin çevresel faktörlere uyum sağlaması ile oluşur²⁰⁸.
- Kişilik, sosyal çevremizde sergilediğimiz davranışların tümüdür ve çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur²⁰⁹.
- Kişilik bütünseldir. Birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşur. Bu faktörlerinde birbirleriyle bağlantılı olması kişiliğin önemli özellikleri arasındadır²¹⁰.
- Kişiliğimiz doğuştan yalnızca bir karaktere sahiptir ve karakterle kişilik ayrılmaz bir bütündür.
- Her kişinin birbirini diğerinden ayıran farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır²¹¹.

Bu, kişiliğin değerlendirilmesinde sosyo-psikolojik açıdan, en zorlu, en yıldırıcı özelliktir. Gerçekten, parmak izlerinden, biyolojik sistemlerine, cinslerine ve yaşlarına; düşünsel sistemlerden algı, hırs, yetenek, yaratıcılık ve bunlara etki eden çevresel faktörlere kadar birbirinden farklılaşan insanların, kişilikleri de sayıları kadar çeşitlenmektedir.

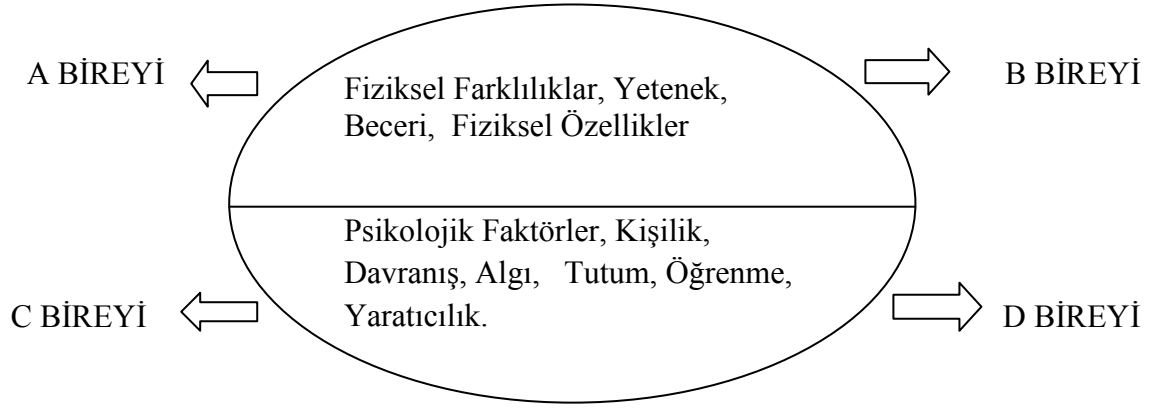
²⁰⁷ Güney, s.68-69.

²⁰⁸ Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, “**Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)**”, 5. Basım, İzmir: Fakülteler Kitabevi, Ocak 2006, s.80.

²⁰⁹ Güney, “Davranış Bilimleri”, s.68-69.

²¹⁰ Gülgün Yanbastı, “**Kişilik Kuramları**”, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1990, s.11.

²¹¹ Erol Eren, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, 7. Basım, s.84



Şekil 4: Bireylerin Tekliği

Kaynak: Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001, s.83

Kişiliğin diğer önemli bir yanı da sürekli bir değişim süreci içinde olmasıdır. Kişilik durağan bir yapıda değildir; aksine doğuştan kazanılan ve yaşamımızın sonuna kadar sürekli oluşum süreci içinde olan bir kavramdır.

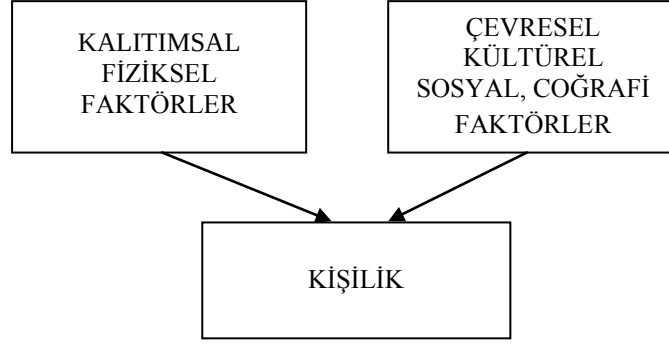
IV. KİŞİLİĞE ETKİ EDEN TEMEL FAKTÖRLER

Kişilik, soyut davranış motifleri ile somut insan davranışları arasında bir araçtır. Her davranış motifi, belirli bir insan kişiliği süzgecinden geçerek fiili davranış haline gelir. Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan birçok faktörü beş temel grupta incelemek mümkündür. Bu unsurlar arasında; kalıtım ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, aile faktörü, coğrafi ve fiziki faktörler bulunmaktadır²¹².

Kültürel yapı, grup ilişkileri, rol davranışı ve sosyal statü şeklinde verilen kişiliği oluşturan faktörlerin kişiliği nasıl etkilediği araştırıldığında anlamlı sonuçlara ulaşılabilecektir²¹³.

²¹² Fred Luthans, "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Inc-NewYork, 1995, s.114.

²¹³ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, "**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**", 7.Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 2011, s.101.



Şekil 5: Kişiliğe Etki Eden Faktörler

Kaynak: John Schermerhorn, James G Gunt, Richard N.Osborn, **Organizational Behaviour**, Seventh Edition, Joley Wilwey&Sons, INC, USA,2000, p:66.

A. Bedensel (Biyolojik-Fizyolojik) Faktörler

Bireysel özellikler, kişiliğinin gelişiminde en önemli özelliklerdendir. İnsanların hiç biri birbirinin aynısı değildir. Her biri farklı özelliklere sahiptir. Doğuştan sahip olduğumuz kalıtsal özellikler daha sonra özellikle yaşamımızın ilk yıllarında çevre ile etkileşim sonucu gelişerek, insanı kendisine özgü bir birey haline getirmektedir²¹⁴.

Kalıtım anne babaların genetik özelliklerinin kuşaklar boyu çocuklara aktarılmasıdır. Bireyin saç rengi, göz rengi, boyu, yüz hatları, cinsiyeti, kan grubu, taşıdığı ya da ileride yakalanabileceği hastalıklar gibi biyolojik özellikleri yanında kişilik özellikleri de kalıtım ile aileden kazanılmaktadır²¹⁵.

Kalıtımın insan yaşamında yeri ve önemi, ilk kalıtım yasalarını bulan Mendel'den beri tartışılan bir konudur²¹⁶.

Galton aile tarihçesi metodu ile kişinin sahip olduğu gensel özelliklerin ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu araştırmış ve böylece bazı yetenek ve özelliklerin kişilere gensel yoldan geçtiğini kanıtlamak istemiştir. Yine Kretschmer, Sheldon, Beloff ve Eysenck gibi bazı psikologların da beden yapısı ile kişilik arasında ilişkiler kurarak

²¹⁴ Mehmet Silah, “**Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**”, 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s.203.

²¹⁵ Nesrin Gökben Çetin ve Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.5, 2007, s.113.

²¹⁶ Özcan Köknel, “**Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**”, 17. Basım, İstanbul: Akdeniz Yayıncılık, 2005, s.29.

bazı kişilik tiplerini oluşturmaları bu konuda genetik faktörlerin önemini ortaya koymaktadır²¹⁷.

Yapılan araştırmalar birçok davranışın temelinde kalıtımın önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Kalıtsal faktörler kişiliğin oluşmasında da önemli bir yere sahiptirler.

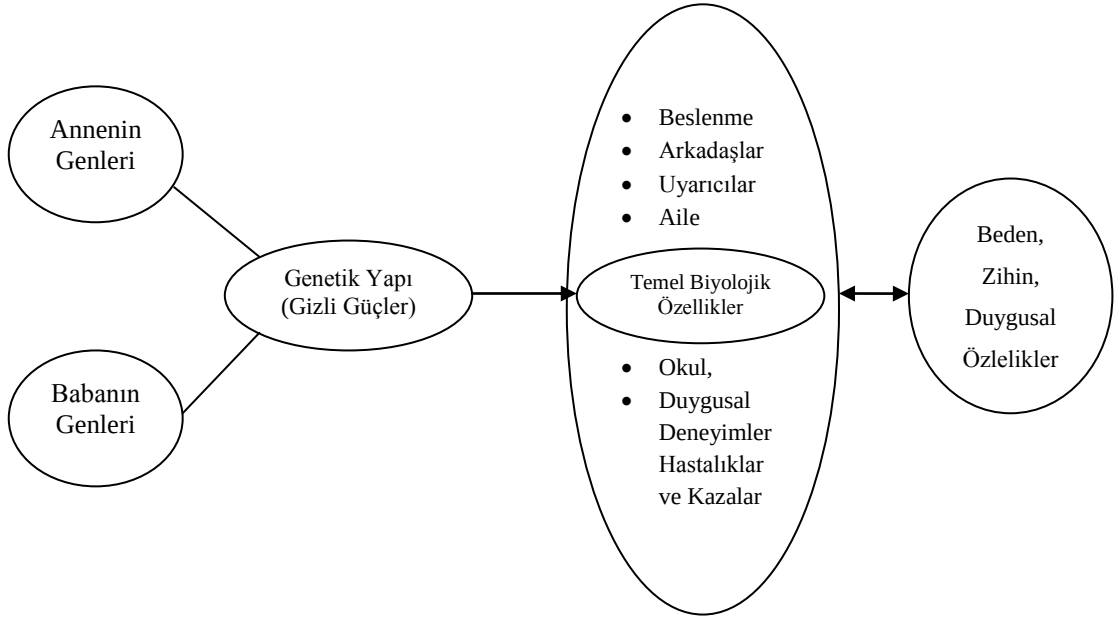
Kişilik ile ilgili çalışmalar yapan bazı kuramcılar, bireyin cinsiyeti, yaşı, bedensel yapısı ile kişiliği arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Cinsiyete göre bireyin yapabileceği ya da yapamayacağı davranışlar kişiliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Cinsiyet kadar yaş da kişiliği etkilemektedir. Toplumda farklı yaş grupları farklı etkiye sahiptirler. Bunun sonucu olarak, kişiler yaş gruplarına göre toplum içinde farklı davranış özellikleri göstermektedirler. Bu da farklı kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Vücut yapısı da kişilik üzerinde etkilidir. İlk kişilik kuramlarından birinde vücut yapılarına göre insanlar üçe ayrılmış ve bu vücut tipleri ile kişilik özellikleri arasında ilişki kurulmuştur. Bu kurama göre kısa boylu ve tombul bir kişinin girişken, rahat ve yumuşak huylu olduğu; uzun, zayıf bir kişinin sakin, kontrollü, sıklılgan olduğu ve yalnızlıktan hoşlandığı; kasları gelişmiş, iri yapılı bir insanın ise gürültülü, saldırgan ve fiziksel olarak aktif olduğu belirlenmiştir. Tabi bu kalıtsal özelliklerin kişiliği etkileme düzeyi kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Yani kalıtsal özellikler her bireyde kişiliği farklı şekilde etkilemektedir²¹⁸.

Başka bir çalışmada, yüz otuz üç çocuk çocukluktan yetişkinliğe kadar izlenerek, genetik yapının; bireyin hareketlilik düzeyi, düzenliliği, duygusal duyarlılığı, tepki şiddeti, yeni durum ve insanları kabullenmeye hazır olması, üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır²¹⁹.

²¹⁷ Silah, s.203.

²¹⁸ Rita Atkinson, Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, “**Psikolojiye Giriş II**“, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1995, 526.

²¹⁹ Banu İnanç, Mehmet Bilgin ve Meral Atıcı, “Gelişim Psikolojisi”, 3. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007, s.68



Şekil 6: İnsan Gelişiminde Genetik ve Çevre Etkileşimi

Kaynak: Merih Zılhoğlu, **Davranış Bilimleri**, AÖF Yayınları, Ünite 1-9, İstanbul 1986, s.2.

Kişiliğin oluşumunu sadece kalıtsal özelliklere bağlamak bir kısır döngüyü yaratmaktadır.

B. Aile Faktörleri

Kişiliğin biçimlenmesinde en önemli çevresel etken ailedir. Aile, kişinin takdir ve cezaları aldığı ayrıca özel davranışların kazanılmasında rolü olan başlıca ortamdır. İnsanların ilk karşılaştıkları sosyal grup ailedir. Yani sosyal değerlerin, toplumsal yapının ilk öğrenilmeye başlandığı yerdir²²⁰.

Toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modeli ailedir. Çocuğun gelişiminde anne ve babalar, farkında olsun veya olmasın çok önemli bir yere sahiptir. Birçok kişilik özelliği, ahlaki ve kültürel normlar aileden taklit edilerek öğrenilmektedir. Bu nedenle, aile içindeki ilişkilerin biçimi, bireyin kişiliğinin oluşmasında önemli yer tutar²²¹.

²²⁰ Clifford T. Morgan, “**Psikolojiye Giriş**”, (Yay. Sor: Sirel KARAKAŞ), 11.Basım, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1995, s.322.

²²¹ Uğur Zel, “**Kişilik ve Liderlik**”, 1.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s.24

Anne- babanın davranışları çocuğun kişilik yapısını etkilemektedir. Örneğin, ailenin demokratik bir yapıya sahip olması, çocuğun daha rahat yetişmesine bu sayede objektiflik kazanmasına, rasyonel davranmasına ve sosyal ilişki kurarken zamanla daha aktif olmasına imkan sağlamaktadır. Aynı şekilde zihinsel yapının oluşmasında anne-babanın, önemi araştırmalarda ortaya konulmuştur. Aile fertleri, birçok açıdan tecrübelerini, çocukla paylaştıklarından, ailenin yetiştirme biçimi de kişiliği belirleyici bir etkidir. Ayrıca kız ve erkek kardeşlerin de kişilik oluşumunda etkili oldukları belirtilmektedir²²².

Ailenin aşırı otoriter olması, çocuğun isteklerini sürekli engelleyici tutumları ve kendi görüşlerini benimsenmesinde direten anne babalar ileride çocuklarının özgüvensiz, çekingen ya da otoriter bir kişilik kazanmalarına neden olmaktadır. Bu durum çocuğun psikolojisinde olumsuz etki yaratarak, çocuk da isyankar ve otoriteye başkaldıran bir yapıya neden olmaktadır²²³.

Kişilik oluşmasında kardeşlik ilişkileri de önemli bir yer tutar. Kardeşlik sırası ve kardeşler arasındaki yer kişilik oluşumunda etkilidir. Kardeşlik sırasındaki ilk ve son çocuklar genellikle daha çok zorlanmalarla karşılaşmaktadır²²⁴.

C. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri

Her insanda kişiliği oluşturan temel öğeler farklı oranlarda bir araya gelmektedir. Bu farklılık da kalıtsal özellikler kadar farklı sosyal çevre ve koşullarda yaşamının bir sonucudur²²⁵.

Kalıtıma bağlı faktörler, kişiliğin oluşmasında bireyin potansiyelini belirleyebilir bu potansiyelin nasıl kullanılacağı ve kişiliği ne yönde şekillendireceği kültürel faktörlere bağlıdır²²⁶.

²²² Metin Ateş, Kişilik, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm>, (11 Şubat 2014), s.1.

²²³ Feyzullah Eroğlu, “**Davranış Bilimleri**”, 11. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2011, s.216.

²²⁴ Koptagel-İlal, s.202.

²²⁵ Mehmet Pişkin, “Eğitimde Rehberlik ve Yönlendirme”, **Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları**, Ankara, 4-5 Kasım 2006, s.63.

²²⁶ Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, 7. Basım, s.341.

Bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle örgütler kişiliğin oluşumunda büyük öneme sahiptirler. Sosyalleşme süreci olarak adlandırılan bu süreç, özellikle örgütsel davranış açısından çok önemlidir.

Kişinin içinde bulunduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkanlarını, yaşama biçimini, düşünce yapısını, tüketim davranışlarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkilemektedir²²⁷.

Örneğin, maddi olarak üst sınıfta doğan, büyüyen bir çocuk ileride geliri, yaşam tarzı, sosyal statüsü oldukça yüksek bir meslek sahibi olacak ve içinde bulunduğu sosyal yapıya uygun davranışlar içerisinde bulunacak; fakat daha alt bir sınıfa mensup kişi ise kendi sınıfına uygun bir konum içerisinde hayatına devam edecektir. Örneğin, dar gelirli bir ailede yetişen çocuk, sahip olduğu olanaklarla varlıklı bir ailede yetişen başka bir çocuğa göre beslenme ve yeteneklerini geliştirme fırsatları açısından daha az imkana sahiptir. Bu durum ise, imkanları olan ve olmayanlara farklı kişisel özellikler kazandırır²²⁸.

Kültüre etki eden faktörler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıplarını belirlerler, sosyal gruba etki eden belirleyiciler ise, özel davranış kurallarını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü kültürel yapı, kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken, değişik sosyal gruplar ise farklı kişilik tipleri doğurmaktadır. Bir insanın belli özellikleri kültürel yapıya bakılarak tespit edilebilirken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıf özelliklerinin bilinmesi halinde belirlenmektedir. Belirli bir sosyal yapı içinde, her kişinin eğitim ve benzeri faktörler açısından aynı şansa sahip olmadığı görülmektedir. Bu durum, kişilik farklılıklarının oluşmasında etkindir. Benzer şekilde, kişilerin sosyal gruplara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir faktör olacaktır²²⁹.

²²⁷ Zel,, s.25.

²²⁸ Eroğlu, s.218.

²²⁹ Türkel, s.29-30.

D. Sosyo Kültürel Faktörler

Toplumun sosyo-kültürel yapısı da biyolojik ve kalıtsal faktörlerden sonra kişiliği oluşturan ve belirleyen en önemli unsurdur. Sosyo-kültürel faktörler, kişiliği herkeste farklı şekilde etkilemektedir. Sosyo-kültürel normların standart ilke ve kuralları, toplumda değişik kişilerde, farklı davranışsal yapıları oluşturmaktadır. Her insanda farklı olan algılama mekanizması nedeniyle standart normlar, toplumda kişiden kişiye değişen davranışlara yol açmaktadır²³⁰.

Kültür, çocukluktan ileri yaşlara, kişilik gelişiminde ve psikolojik olgunlaşma da önemli rol oynayan sosyal bir faktör olarak değerlendirilmektedir²³¹.

Toplum ve kültürel yapı, kişinin toplumun değerlerinden etkilenerek sosyalleşmesine yol açmaktadır. Bu sosyalleşme sürecinde, kişilik oluşmaktadır. Toplumun özellikleri, toplumun yaşam felsefesi, kültür ve ahlak anlayışı, kültür seviyesi, dini yapısı ve buna benzer diğer etkenleri kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlara etki etmektedir. O toplumun giyim tarzı, yemek yeme biçimi, temizlik alışkanlığı, konuşma şekli, çalışma ve zamanı kullanma anlayışı, dini yapısı ve kalıp yargıları kültürü etkilemektedir²³².

Kişinin içinde bulunduğu toplumsal yapıyı ve kültürü seçme şansı olmadığı için, genel olarak fertlerin bazı kişilik özellikleri, kendi kültürünün çeşitli unsurlarıyla şekillenmektedir²³³. Yani, kişiliğin bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Tabi ki bazı davranışsal özellikler kültürel yapıyla birlikte değişip gelişmektedir. Yemek yeme, giyinme şeklindeki değişimler ve bunun kişilik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde kültür-kişilik ilişkisi daha açık bir biçimde görülmektedir²³⁴.

²³⁰ Çetin ve Beceren, s.115.

²³¹ Özkalp ve Diğerleri, “Davranış Bilimlerine Giriş”, s.245.

²³² Serpil Aytaç, “İnsanı Anlama Çabası (Psikolojiye Giriş)”, 2. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 20004, s.220-221.

²³³ Eroğlu, s.213

²³⁴ İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, 4. Baskı, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1994, s.241.

E. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisi vardır. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır.

Coğrafi faktörler de insanların yaşamları boyunca mücadele etmek zorunda oldukları unsurlar olup, kişilik gelişimlerini yakından etkilemektedir. Yörelerin iklimi, doğası ve fiziki şartları, o yörede yaşayan halkın kişilik oluşumu açısından önemli faktörlerdendir²³⁵.

Coğrafi ve fiziki çevrenin kişilik gelişiminde, dolaylı etkileri daha çok bulunmaktadır. Çünkü kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de o toplumun kültürü ve sosyolojik yapısı üzerinde coğrafyanın etkileri bilinmektedir²³⁶.

Mesela; kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde ve hatta dağlık bölgelerde yaşayan insanlar arasında kişilik farklılıkları olmasına karşın, yine aynı şekilde, soğuk ya da sıcak iklim özelliğine sahip bölge insanının kişilik özellikleri arasında farklılıklar bulunduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerin insanların daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak, esnek mizaçları olduğu şeklinde genel bir görüş ifade edilebilir.

Bu davranış kalıplarının ve kişisel özelliklerdeki farklılıkların, o yörede nesiller boyunca oluşan ve daha sonraki gruplara yansıyan davranışsal özelliklerinden ileri geldiği öne sürülmektedir.

²³⁵ Çetin ve Beceren, s.116.

²³⁶ Eroğlu, s.219.

F. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında sadece kalıtsal, kültürel, yapısal, sınıfsal ve ailesel faktörlerin etkisi yoktur. Bunların dışında başka faktörlerde vardır. Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmiştir²³⁷.

– Kitle İletişim Araçları

Kitle iletişim araçları da kişiliğin gelişiminde önemli bir yere sahiptir. Bu araçları etkin olarak kullanabilen kişiler ile kullanmayan kişiler arasında farklılıklar bulunmaktadır²³⁸.

Kitle iletişim araçları, çocukların gelişim aşamasında ve yeni davranış biçimlerini öğrenmelerinde etkilidir²³⁹.

– Yetişkinler Grubu

Yaşadığımız sosyal gruplarda yer alan yetişkinler de, kişiliğin oluşmasında etkisi olan faktörlerden biridir. Sosyal yaşamda kişiler, bazı davranışlarını yerine getirirken çevrelerindeki yetişkinleri kendilerine örnek alırlar²⁴⁰.

– Doğum Sırası

Alfred Adler'e göre bireylerin doğum sırasının da kişiliğin oluşmasında etkisi vardır. Adler bu konuda yaptığı araştırma sonucuna göre, doğumdaki sıra bireyin zeka ve yetenek düzeyini etkilemektedir. Adler'in doğum sırası kuramına göre, ilk çocuk daha zeki ve yeteneklidir. Kolay iletişim kurar. Adler, ailedeki çocuk sayısı arttıkça, ilk doğan çocuk ile son doğan çocuk arasında zeka düzeyi ve ilişki kurma yeteneği bakımından önemli farklılıkların olduğunu öne sürmektedir²⁴¹.

²³⁷ Blair J Kolasa, “İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş”, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1979, s.574.

²³⁸ Zel, s.26.

²³⁹ Kolasa, s.574.

²⁴⁰ Kolasa, s.574.

²⁴¹ Kolasa, s.574.

V. KİŞİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kişiliğin oluşumda etkili olan birçok faktör vardır. Kişiliği tek başına düşünmek yerine birçok olgunun özel bir şekilde bütünleşmesi olarak ele almak gerekmektedir²⁴².

Günlük yaşantımızda kişilikten bahsederken, birçok farklı kavram kullanırız. Bunlar tam olarak kişiliği karşılamasa da tamamen kişilikten de uzak değildirler. Bazıları ise kişiliğin temel katmanlarını oluşturmaktadır²⁴³. Aşağıda kişilikle ilgili kavramlar ele alınacaktır.

A. Karakter

Karakter, insanın doğuştan yapısında bulunan ve çevre koşullarına bağlı olarak gelişen eğilimlerin tamamını ifade etmektedir. Yani karakter, insanın biyolojik yapısını ‘temel veri’ olarak kabul eden bir kavramdır. Kişinin biyolojik yapısı (dolaşım, sindirim ve sinir sistemleri, salgıbezlerinin oluşumu ve çalışması), zekası, psikolojik nitelikleri (huyları, dikkat, bellek ve düş gücü) onun yaşamı boyunca varlıklarını sürdüren ‘kişiye özgü’ özellikleridir. Böylece karakter, kişiliğin ayrılmaz ve sağlam bir yanını oluşturmaktadır. Bu nedenle karakter ve kişilik kavramları sık sık eşanlamda kullanılmaktadır²⁴⁴.

Her kişilikte bir karakter olduğu ve doğuştan var olan karakterin genlerimizde kodlanmış olarak bulunduğu öne sürülmektedir. Doğuştan yapımızda bulunan özellikler karakterimizi oluşturmaktadır. Kişiliğin, karakterin çevresinde biçimlenen ve zamanla gelişen bir yapı olduğu anlaşılmaktadır.

Allport’a göre karakter, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargıları ve ahlak kurallarının kullanım biçimidir. Bruyer’ e göre ise karakter, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal özelliklerin tümüdür²⁴⁵. Yani karakter, özellikle içinde yaşanılan toplumun değer

²⁴² Zel, s.26.

²⁴³ Güney, s.192.

²⁴⁴ Usal ve Kuşluvan, s.79.

²⁴⁵ Güney, s.193.

yargılarından, eğitim anlayışından, sosyo-ekonomik özelliklerinden etkilenecek biçimlenmektedir.

Karakter, kişinin hedef ve değerlerindeki bireysel farklılıklara karşılık gelmektedir. Kendini yönetme, kişinin tercihleri konusunda sorumluluğunu kabul etmesi, amaçlarını anlamlı bir şekilde belirlemesi ve sorunları çözmede beceri ve güvenin gelişiminden oluşmaktadır²⁴⁶.

Kişilik, insanın kendine özgü olan özelliklerini toplayan bir bütünlüktür. Buna insanın fiziki yapısı ve zekası, yetenekleri, duyguları da dahildir. Ancak kişiliğin, ahlaki değerlere bağlı olma ve bu yönüyle kararlı ve oldukça sabit bir davranış gösterme durumu karakteri oluşturmaktadır²⁴⁷.

Karakter kavramı ile kişilik arasında en belirgin ayrım, karakter sözünün daha çok ahlakla ilgili özellikleri anlatırken kullanılmasıdır. Toplumda değer verilen ahlak kurallarına uygun davranışlar gösteren ve bu sosyal değerleri benimsemiş kişilere "karakterli" denilmektedir. Karakter, çocukluktan itibaren sosyal yaşam ve çevrenin etkisiyle birtakım değer yargılarının benimsenmesi ile gelişmektedir. Benimsenen bu değerler, kuşkusuz kişiliğin bir yanını oluşturmaktadır. Bu nedenle karakter sözünün kişilik ile ilişkisi bulunmaktadır. Tabi kişilik, karakteri de kapsayan, bir insanın kendine özgü fiziksel ve ruhsal bütün niteliklerini içeren daha kapsamlı bir kavramdır²⁴⁸.

Genel olarak açıklamalara baktığımızda, karakterin kişilik teşekkül edene kadar onun dışında kişilik teşekkül ettikten sonra da onun içinde yer alan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Doğuştan kazanılan bazı karakteristik özellikler, örneğin mizaç, bireyin organik yapısı, yani sinirlerin, dokuların ve salgı bezlerinin oluşum tarzları, huy, doğuştan gelen psikolojik hazırlıklar, yani dikkat ve hafıza gücü, hayal gücü ve zeka, bireyin yaşamı boyunca var olan kişisel nitelikleridir²⁴⁹.

²⁴⁶ Haluk Arkar, "Cloninger'in Mizaç ve Karakter Boyutları ile Kişilik Bozuklukları Arasındaki İlişki", 2008, Ege Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, klinikpsikiyatri.org/files/journals/1/421.pdf, (10 Mart 2014)

²⁴⁷ Rasim Adasal, "Medikal Psikoloji: Psikolojinin Niteliği ve Gelişmeleri", İstanbul: Minnetoğlu Yayınları, 1977, s.877

²⁴⁸ Baymur, s.252.

²⁴⁹ Erol Eren, "Yönetim Psikolojisi", 2. Basım, İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, 1984, s.50.

B. Mizaç (Huy)

Huy kavramı iç ve dış uyarıcıların neden olduğu duygu durumun kişide yerleşik hale gelmesini ifade etmektedir. Bazı psikologlara göre huy, biyolojik yapının ve doğuştan gelen eğilimlerin bir bütünüdür. A Fouilleé “huy organik ya da doğuştan gelen eğilimlerin, karakter ise hem yaradılışın hem de kazanılmış bilgi ve yaşantıların ürünüdür” demektedir²⁵⁰.

Mizaç ya da huy, günlük yaşantımızda kişiye özgü, oldukça sınırlı duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesi olarak ele alınmaktadır. Çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak vb. değişen mizaç özellikleri ya da huydur²⁵¹.

Kişinin gelişimi boyunca mizacın davranışsal boyutu çevresel etkenlerle biçimlenmektedir²⁵².

Genel olarak bakıldığında, mizaç kişiliğe biyolojik katkıları, karakter ise sosyal ve kültürel katkıları yansıtmaktadır²⁵³.

Kişiliği oluşturan karakter mizacın bir parçasıdır. Diğer bir ifadeyle, mizaç karakterin toplumsal ve ahlaki bir değer kazanmasında önemli bir belirleyicidir²⁵⁴.

Mizaç, kişiliğe şekil veren davranış ve düşüncelerin genel eğilimidir. Kızmak, öfkelenmek, neşeli ve sıkılgan olmak gibi bireyden bireye değişen özelliklerin tümüne mizaç denir. Başlıca mizaç çeşitleri şunlardır:

²⁵⁰ Turgut Göksu, “Sosyal Psikolojisi”, 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s.53

²⁵¹ Köknel, s.19.

²⁵² Banu Yazgan İnanç, Mehmet Bilgin ve Meral Kılıç Atıcı, “Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi”, 1.Basım, İstanbul: Nobel Kitabevi, 2004, s.176

²⁵³ Arkar, s.82.

²⁵⁴ Güney, s.196.

Mizaç Tipi	Kişilik Tanımlaması
Neşeli Mizaç	Hareketli, heyecanlı, neşeli, atılgan, iyimser, ümitli
Melankolik Mizaç	Sıkıcı, alıngan, üzüntülü, endişeli, kederli
Soğukkanlı Mizaç	Çabuk tepki vermeyen, tembel, sakin, ağırbaşlı, harekete geçirilmesi zor
Kızgın Mizaç	Kolay sinirlenen, hareketli, sakinleşmesi zor

Şekil 7: Mizaç Tipleri

Kaynak: Karen Huffman, **Mark Vernoy and Judith Vernoy**, “Psychology in Action”, John Wiley&Sons, Inc, Third Edition, 1994,USA, p.475

C. Yetenek

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli faktör yetenektir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir faktör olmayıp aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür²⁵⁵. Örneğin, üstün zekâlı bir kişi, çatışma durumlarına daha çabuk ve daha iyi uyum sağlanmaktadır. Akıllı olan bir çocuk, anne ve babasının kendisine yaptığı yaramazlıktan değil, daha çok başkalarının rahatsız olmasından dolayı kızacağını anlar. Akıllı bir kişi, geleceği önceden değerlendirir ve getiri sağlayan bazı ufak doyumları gelecekteki daha büyük doyumlar için erteleyebilir²⁵⁶.

Kişilerin, içinde bulundukları topluma veya sosyal gruplara, karşılaştıkları yeni durum ve şartlara uyma konusundaki beceri ve yeteneklerinin, daha çok sahip oldukları zihinsel yeteneklere bağlı olduğu öne sürülmektedir.

Yetenek bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel özellikler olmak üzere ikiye ayrılır. Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Sayısal ilgi,

²⁵⁵ Zel, s.28.

²⁵⁶ Morgan, s.319.

teknik kavrama, hafıza gücü, soyut düşünebilme, ilişki kurabilme, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi özelliklerin hepsi zihinsel yeteneklerin en önemlilerindendir²⁵⁷. Bedensel yetenek ise, duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilme şeklinde açıklanabilir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği fark etme, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğin en önemlilerindendir²⁵⁸.

Yetenek, eğitimle, tecrübeyle ve çalışmayla da elde edilebilen zihinsel ve bedensel bir güçtür. İnsanın yaşı ve yeteneği arasında da sıkı bir ilişki vardır. 20 yaşındaki bir kişi ile 10 yaşındaki bir kişi arasında fark vardır ve 20 yaşındaki kişi daha yeteneklidir. Alınan eğitimle de yeteneklerin geliştiği görülmektedir²⁵⁹.

Sonuç olarak, kişilikle ilgili özelliklerin bir kısmının karakter, bir kısmının mizaç, bir kısmının da yetenek ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Kişilik bozukluğu olmayan her insanda, kişilik yapısı yetenek, karakter ve mizaç boyutlarının farklı oranlarda davranışsal bütünlüğünden oluşmaktadır. Her bir kişilik, bu üç nitelikten asgari ölçülerde unsurlar taşıyarak, farklı kişiliklerin oluşumuna katkıda bulunmaktadır²⁶⁰.

D. Benlik

Benlik, kişinin kendine bakışı, yetenekleri, hedef ve ideallerine yönelik kişisel görüşleridir. Diğer bir deyişle kişinin kendini algılamasına ve değerlendirmesine ilişkin geliştirdiği görüşler olarak tanımlanabilir²⁶¹. Başka bir ifadeyle benlik, kişiliğe öznel bakıştır. Benlik de insanın içyapısını ele aldığından kişilik gibi anlaşılması güç ve karmaşık bir kavramdır²⁶².

²⁵⁷ Eroğlu, 221.

²⁵⁸ Zel, s.28.

²⁵⁹ İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Psikoteknik”, İstanbul: İ.Ü Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1983, s.82

²⁶⁰ Eroğlu, s.222

²⁶¹ Adnan Kulaksızoğlu, “Ergenlik Psikolojisi”, 2. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999, s:113

²⁶² Güney, s.210.



Şekil 8: Kişilik-Karakter İlintisi

Kaynak: Usal ve Kuşluvan, s.79.

Benlik, kişinin kendi algı, tutum ve inançlarını içeren, kişinin kendini tanımasıyla gelişerek devam eden bir kavramdır. Kendini tanıma, kişinin kendisi, düşünce ve duygularıyla ilişki kurması ve kendisinde meydana gelen duygusal ve düşünsel süreçlere yönelik anlayışını ifade etmektedir. Bu sürecin temelinde, insanın varlığını oluşturan, diğerlerinden farklı kılan duygu, tutum ve davranışların bütünlüğünü anlatan benlik kavramı bulunmaktadır²⁶³.

Kişilik ile benlik kavramı aynı anlamda kullanılmasına rağmen, benlik kişilikten oldukça farklı özelliklere sahiptir. İnsanların çoğu benliklerinin farkında değildir. Kişilik ile benlik iç içe kavramlar olmakla birlikte; benlik, insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının bütünü, insanın kendisini tanıma ve değerlendirme şeklidir. Bu kavramı daha iyi anlamak için, insanın kendisine sorduğu sorulara yine kendisinin içtenlikle cevap vermesi gerekir. Bu sorulardan bazıları şunlardır ²⁶⁴:

- Ben neyim?
- Amaç ve hedefim nedir?
- Ne yapabilirim?
- Doğru ve yanlış olanlar nelerdir?
- Değer yargılarım nedir?
- Nelere inanmam, nelere inanmamam gerekir?

²⁶³ Arzu Altunay ve Fatma Öz, “Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Benlik Kavramı”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt.13, Sayı.1, 2006, s.47.

²⁶⁴ Güney, s.210-211.

Genellikle bu sorularla ilgili değerlendirmeler çevreden alınmaktadır. Başkalarının kişiye yansıttığı özellikler, benlik kavramının oluşumunda, kişinin kendisi hakkındaki algıları kadar etkili olur. Kişi kendisine söylenen özellikleri benliğinin parçaları olarak kabul eder. Çoğu zamanda benlik kavramına uygun davranışlarda bulunmaya alıřır²⁶⁵.

Benlik kavramının, günlük davranışlar ve yapılan işlerde başarı üzerinde büyük etkisi olduğu, kişinin beklentilerini ve yaşamını önemli düzeyde etkilediği ne sürülmektedir.

VI. KİşİLİK KURAMLARI

Kişilik konusunda birçok kuram geliştirilmiş olsa da ilk kişilik kuramcısı ancak 1800'l yılların sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Fakat ortak görüşleri içeren bu geniş bilgi paylaşımlarını karşılaştırmak ve aralarında ilişki kurmak mümkündür. Çünkü hepsinin ortak noktası insanı anlamaya çalışmaktır ve hepsinin varmaya çalıştığı nokta bilinmeyenleri çözümleyerek, pratik sonuçlara ulařmaktır²⁶⁶.

Kişilik kuramlarının içerisinde en tanınmış olanları psikoanalitik kuramlar, sosyo-psikolojik kuramlar ve treyt (faktör) kuramlarıdır. Bu kapsamda kişilik ile ilgili olarak en çok kabul gören teorileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

A. Sigmund Freud'un Psikoanalitik Kuramı (1856-1939)

Kişilikle ilgili birçok fikir ortaya atılmış olsa da bilinen ilk kişilik kuramcısı ancak 1800'l yılların sonlarına doğru ortaya çıkmıştır.

Freud, kişiliği duygusal açıdan ele alarak, kişilik kavramının insanların duygu yapılarından kaynaklandığını ne sürmüştür. Freud'un konuşulması, yazılması ve hatta

²⁶⁵ Aytaç, "İnsanı Anlama abası (Psikolojiye Giriş)", s.216.

²⁶⁶ Yanbastı, s.12.

düşünülmesi bile sıcak karşılanmayan, ayıp sayılan konuların, bilim dünyasında tartışılmasına olanak sağlaması en önemli özelliğidir²⁶⁷.

Freud'un geliştirdiği bu kurama göre, çocukluk yaşamı ve bilinçdışı dürtüler davranışı etkilemekte, bilinçdışı dürtü ve içgüdüler tarafından gelişim desteklenmektedir. Freud'a göre, cinsellik, saldırganlık ve açlık dürtüleri üzerinde çevredeki kişilerin ve özellikle de aile bireylerinin etkisi fazladır²⁶⁸.

Freud'un ortaya attığı en önemli kavramlardan birisi bilinçaltı (*unconscious*) kavramıdır. Bilinçaltı, farkında olmadığımız istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin yer aldığı bir depo olarak tanımlanmaktadır²⁶⁹. Freud'a göre, her ruhsal olayın ve davranışın altında belli bir neden vardır. Bu nedenle davranışlarımıza yön veren şey, bilinçaltı güdüleridir. Ona göre, bilinç dışı, insanların yaşamında en büyük etkendir. Bilinç dışı veya bilinçaltı, aralarında bir bağlantı kuramadığımız ve farkında olmadığımız olayları oluşturan yapıdır²⁷⁰.

Freud, kişilik gelişmesine yönelik topografik, yapısal, dinamik, içgüdüsel kuramlar geliştirmiştir. Freud'un **topografik kuramına** göre, insan davranışının nedenleri, bilinç, bilinçaltı ve bilinçdışı olmak üzere üç ayrı bölümden oluşur. Bu bağlamda Freud, insan zihnini okyanustaki bir buz dağına benzetmiştir. Suyun yüzeyinde görülen küçük bölüm olan bilinç; o anki farkında lığımızdır. Bilinçaltı, o an zihnimizde yer almayan ancak çağırılması halinde bilince ulaşılabilen bütün bilgilerdir. Buzdağının suyun altında kalan daha büyük bölümü ise bilinçdışını temsil eder. Bilinçdışı, isteklerimizin, düşünce ve davranışlarımızı etkileyen ulaşılmaz anılarımızın oluşturduğu bir kavramdır²⁷¹.

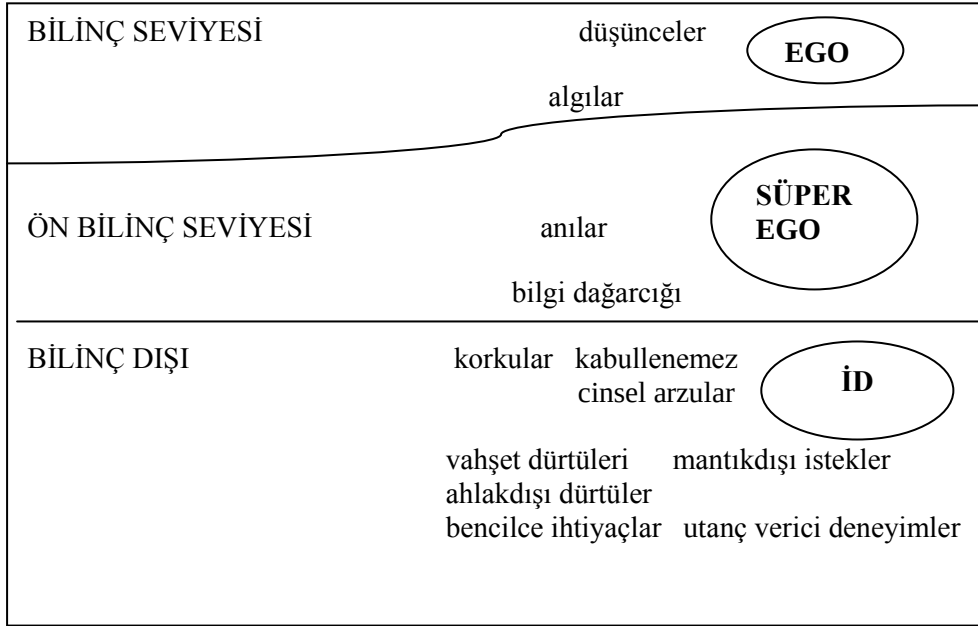
²⁶⁷ Eroğlu, s.224-225.

²⁶⁸ Yazgan ve diğerleri, s.38.

²⁶⁹ Doğan Cüceloğlu, “İnsan ve Davranış Psikolojinin Temel Kavramları”, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994, s.409.

²⁷⁰ Aytaç, “İnsanı Anlama Çabası”, s.226.

²⁷¹ Atkinson ve diğerleri, s.538.



Şekil 9: Freud'un Kişilik Yapısı

Kaynak: **Tubitak Bilim ve Teknik Dergisi,**
<http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/kisilik.htm> , (20.05.2014)

• Yapısal Kuram

Psikoanalitik yaklaşım Freud'un kişilik kavramından kaynaklanmaktadır. İnsanların farklı zamanda farklı davranışlarla, farkında olmadıkları bazı içgüdüleri, idleri ve ihtiyaçlarının altta yatan gereksinimler ya da kaygılarla tutarlı hale getireceğini ileri süren Freud, insan kişiliğini benlik (ego), alt-benlik (id), ve üst-benlik (süperego) kavramları ile üç temel birim olarak ele almıştır²⁷².

Freud'a göre, alt benlik insanın bencil tarafıdır ve sadece kişinin özel isteklerini tatmin etmeye çalışmaktadır. Alt benlik, toplumsal ve fiziksel sınırlamaları önemsemeyen haz ilkesine göre hareket etmektedir, yalnızca kişisel tatmin ön plandadır. Benlik ise insanın engel tanımayan ilkel benliği ile toplumsal yapıyı önemseyen üst benliği arasında denge sağlamaya çalışmaktadır. Gerçeklik ilkesine göre

²⁷² Çetin Murat Hazar, "Kişilik ve Kişilik Tipleri", **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt.4, Sayı:2, 2006, s.130.

hareket etmektedir²⁷³. Diğer bir ifadeyle, ego, id'in isteklerini süper ego'ya uygun hale getirmeye çalışır. Freud'a göre ego, bilinçli bir denge sağlayıcıdır. Ego, insanın eğitilen yanının bir bölümüdür. Ego, id ile süper ego arasında denge sağlayamazsa kişide gerginlik, tereddüt başlar. Freud'a göre insanın zihinsel ve davranışsal tutarlılığı egonun düzenli çalışmasına bağlıdır²⁷⁴. Üst benlik ise kişinin bilinçli ve vicdani yönünden gelmektedir. Ahlaki değerleri benimser ve içgüdüleri hoş görülebilir davranışlara yönlendirir. Üst benlik, insanın içinde yaşadığı toplum ve kültürün değer yargılarından oluşmaktadır²⁷⁵.

İd, kişinin kalıtsal olarak yapısında bulunan ve içgüdüleri de içeren psikolojik durumların tamamıdır. Bağımlılık istekleri, saldırganlık ve cinselliğin ilk dürtüleri buradadır. İd de bilinç, mantık, zaman, mekan, ahlak yoktur. Freud, id için “gerçek ruhsal varlık” demiştir. Çünkü id nesnel gerçekliklerden bağımsız olarak öznel bir yaşamı ifade etmektedir. Süper ego idin karıştıdır ve kişinin sosyo-kültürel, toplumsal yanını ifade eder. Süper ego, kişinin kültürel ve toplumsal kazanımlarını, en asil düşüncelerini, dini ve ahlaki değerlerini, örf ve adetlerini, temsil etmektedir. Ego, kişinin sınırsız isteklerini, süper egonun sınırlamalarını ve toplumsal dengeyi göz önüne alarak arada denge kurmaya çalışmaktadır²⁷⁶.

Freud'a göre, insan cinsellik ile saldırganlık dürtüleri arasında çelişkiye düştüğünde toplumsal sınırlamalar ve kültürel yapıyı ön planda tutan süper ego, bu çatışmaya dahil olmaktadır. Ego'nun gerçekçi yorum işleviyle katıldığı bu süreçte, cinsel ve saldırgan eğilimler, şiddetle bastırılarak bilinçaltına itilmektedir. Freud'a göre bilinçaltına itilen bu eğilimler, insanın uygar olmayan karanlık yönünü temsil etmektedir. İnsanın doğası gereği vahşi ve kötüdür. Toplumsal, kültürel ve ahlaki yapı onu uygarlaştırmaya çalışır. Bu nedenle uygarlık baskının bir sonucudur²⁷⁷.

²⁷³ M.Jerry Burger, Türkçesi: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu “**Kişilik**”, 1. Basım, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006, s.79.

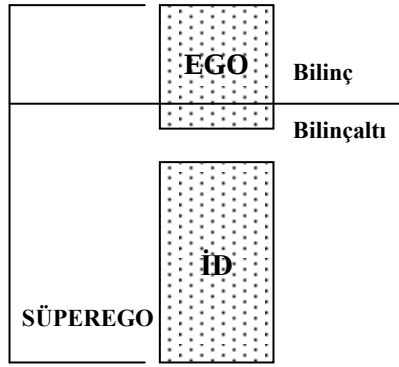
²⁷⁴ Herbert G. Hicks, “**Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**”, Cilt:1, Çev: Osman Tekok ve Diğerleri, Ankara: San Matbaası, 1979, ss.167-168

²⁷⁵ Burger, s.79.

²⁷⁶ Eroğlu, ss.225-226.

²⁷⁷ Hüseyin Akyıldız, “Freud’çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, Freud’çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum”, **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:11, 2006, ss.3-4

İd, ego ya da süper ego arasındaki denge her bireyde farklı seviyelerde olduğu için farklı kişilik türleri ortaya çıkmaktadır²⁷⁸. Kişilik tiplerindeki farklılığın temeli id, ego ve süper egonun her kişideki bileşiminin farklı olmasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.



Şekil 10: Freud'un Kişilik Modeli

Kaynak: Sezen Ünlü. **Psikoloji**, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Nr.710, Eskişehir, 2001, s.130.

Freud'un dinamik kuramına göre, kişi içgüdüler ve dürtülere dayalı bir yapıya doğuştan sahiptir ve ihtiyaçların en kısa sürede karşılanmasına yönelik haz ilkesi ile hareket etmektedir. Freud' un cinsellik dürtüsünün, kişinin yaptığı her şeyde birinci neden olduğuna inanmıştır²⁷⁹.

• İçgüdüsel Kuramı

Kişilik gelişimi kuramı, Freud'un psikolojide en tartışmalı katkılarından biridir. Freud'a göre kişiliğin oluşumu yaşamın ilk beş ya da altı yaşındaki deneyimlerle oluşmaktadır. Kişi çocuklukta yapılandırılmış görünse de Freud'a göre kişiliğin temelleri çocukluk yıllarında oluşur²⁸⁰.

Yine Freud'un bu kuramına göre insan kişiliği farklı dönemlerden geçerek oluşmaktadır. Freud bu dönemleri oral, anal, fallik, latens ve genital olarak ele almış ve süreci psikoseksüel gelişim dönemleri olarak adlandırmıştır. Oral dönem çocuğun doğumundan 1 yaşına kadar olan süreyi ele alır. Beslenmesi yetersiz kalan ya da annesi

²⁷⁸ Cüceloğlu, s.409.

²⁷⁹ Allen R. Miller ve Suzan Shelly, **A'dan Z'ye Kişilik**, 1.Basım, İstanbul: Okuyan Us Yayıncılık, 2007, s.54.

²⁸⁰ Burger, s.85.

tarafından uzun süre emzirilmeye devam eden çocuklar, kısmen bağımlı ve güvensiz kişilik özelliği göstermektedirler. Anal dönem 1 ile 3 yıl arasındadır. Çocuğa bu dönemde uygulanan dayatmacı ve katı disiplin kuralları onun bağımsızlık yetisini olumsuz etkilemektedir. Fallik dönemi 3 ile 6 yaş grubuna ilişkindir. Araştırmacı ve sorgulamacı çocuklar sürekli hor görülüp, başkaları tarafından kınandığı zaman veya sürekli ceza alma korkusu yaşadıklarında, ileriki yaşlarında cinsel kimlik sorunu yaşayabilmektedir. Latens dönemi de 6-11 yaş grubuyla ilgilidir. Bu dönemde kişi daha önceki dönemlerde kazandığı alışkanlık ve özellikleri benimseyip, geliştirmektedir. Genital dönem ise 11 yaş ve sonrası dönemi kapsar. Bu dönemde kişilik, artık çocukluktan yetişkinliğe doğru yol almaktadır. Freud' a göre oral, anal ve fallik dönemleri kişiliğin oluşumunda oldukça önemli aşamaları içermektedir²⁸¹.

Tablo 2: Freud'un Ortaya Koyduğu Psikoseksüel Gelişim Dönemleri ve Gösterdikleri Davranış Özellikleri

Dönem	Yaş	Libido Odağı	Gelişimsel Ödevleri ve Yaşantılar
<i>Oral</i>	0-18 Ay	Ağız (Emme, Isırma, Çiğneme)	Memeden Kesme, Anneden Ayrılma
<i>Anal</i>	1,5-3 Yaş	Anüs (Dışkının Bırakılması/Tutulması)	Tuvalet Eğitimi (Öz-denetim)
<i>Fallık</i>	3-6 Yaş	(Genital Organlar)	Aynı Cinsten Ebeveyn ile Özdeşim
<i>Latant</i>	6-12 Yaş	Yok (Cinsel Olarak Uykuda)	Sosyal İlişkileri ve Akran İlişkilerini Geliştirmek
<i>Genital</i>	Erinlik Sonrası	Genital Organlar	Karşı Cinsle Yakın İlişki Kurma, İş Yoluyla Topluma Katkıda Bulunma

Kaynak: Banu Yazgan İnanç ve Eşef Ercüment Yerlikaya, **Kişilik Kuramları**, 4. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2011, s.32

²⁸¹ Şimşek, Akgemci ve Çelik, 7. Basım, s.103.

Freud'a yapılan eleştiriler dört başlık altında toplanmaktadır²⁸²:

- Deneysel yöntemin uygulanamaması
- Cinselliğin aşırı vurgulanması
- Nörotik kişilerin gözlemine dayalı bir kuram olması
- Her şeyi açıklayabilen, gücü sınırsız bir kuram olması

Yapılan eleştirilere rağmen psikanalitik kuramın oluşumunda ve gelişiminde Freud'un fikirlerinin değerli olduğu kabul edilmektedir.

B. Sosyo-Psikolojik Kuramlar

Sosyo-psikolojik kuramların önde gelen isimleri Alfred Adler, Karen Horney, Eric Fromm ve Carl Jung'dır. Bu kuramcılar Freud'cu olmalarına karşın bazı yönleriyle ondan ayrılmaktadırlar. Adler ve Jung Freud'un öğrencileridir ancak, Freud'un seks ve sevgi konusunda farklılaşarak psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atarlar. Freud gibi Jung'da kişiliğin önemli faktörlerinin bilinçdışı ve benlik olduğunu ileri sürmüştür²⁸³.

Sosyo-psikolojik kuramcılarının araştırmalarında kişiliğin oluşmasında sosyal değişkenlerin biyolojik değişkenlere göre daha önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyo-psikolojik kuramlar, davranışı çevresel ya da durumsal açıdan ele almaktadırlar. Bu kurama göre, kişisel özelliklerin, durumun özellikleriyle etkileşimine bakıldığında davranış tahmin edilebilmektedir²⁸⁴.

Alfred Adler'e göre; kişilik, bireyin kendisine, başka insanlara ve topluma karşı getirdiği tutumların bir ürünü olarak gelişir. Adler, teorisinde insan davranışlarının toplumsal bir yapı içerisinde geliştiğini açıklamaktadır²⁸⁵. Adler, insan davranışlarını toplumsal bir yapı içerisinde açıklamaktadır. Ona göre kişiliğin gelişiminde sosyolojik

²⁸² Cüceloğlu, s.414-415.

²⁸³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.Basım, s.72

²⁸⁴ Atkinson ve diğerleri, s.535.

²⁸⁵ Güney, 202.

yapı oldukça önemlidir ve insan ancak toplumla kaynaştığı zaman kişiliği oluşmaktadır²⁸⁶.

Alfred Adler, Freud'dan üstünlük çabasına verdiği önem ile ayrılmaktadır. Adler'e göre üstünlük duygusu, cinsel dürtüden daha kuvvetli olup insanların elde etmek istediği esas güçtür²⁸⁷. Adler'e göre üstünlük arzusu içgüdüsel olarak tüm insanlarda bulunmaktadır ve bu duygu tatmin edilmediği zaman, kişilerin iç dünyasında çatışmalar yaşayacağını öne sürmektedir. Adler'e göre organ eksikliği, kısa boyluluk, zayıflık, çirkinlik insanların üstün olma içgüdülerini engelleyen faktörlerdir. Yine üstünlük ihtiyacının tatmin edilmesini, fakirlik, azınlık grup olma, eğitim yetersizliği ve görgü gibi faktörlerin engelleyeceğini öne sürmektedir²⁸⁸.

Adler genel olarak her insanda üstün olma isteğinin olduğunu fakat bunun herkes tarafından, her zaman ve her yerde tatmin edilmesinin imkansız olduğunu söyler. Çünkü bu duygunun tatmin edilmesi için çeşitli güç araçlarına (gelir, bilgi, statü, fiziki kuvvet, görünüm) ihtiyaç duyulur. Bu gibi araçların toplumsal dağılımı ise çoğunlukla eşitsizlikler şeklinde gerçekleşmektedir²⁸⁹.

Adler'e göre kişilik davranış, duygu ve bilişsel süreçlerden etkilenmektedir. Bilişsel süreç, davranış ve duygudan daha etkilidir. Aynı zamanda insan, toplumsal ilgi ve işbirliği ile karakterize edilen sosyal bir varlıktır²⁹⁰.

Fromm Karl Max'ın yapıtlarından oldukça etkilenmiş bir yazardır. Fromm sosyoloji öğrenimi temel aldığından, toplumsal sorunları psikanalitik açıdan ele almıştır²⁹¹. Eric Fromm kuramında insanın yalnızlık duygusuna, sevgi, güven, kardeşlik arayışına vurgu yapmıştır²⁹².

Fromm'a göre açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik gereksinimler insanın doğal dünyası ile olan birlikteliğini gösterir. Fromm bu birlikteliğe asal bağlar olarak

²⁸⁶ İnanç ve Yerlikaya, s.43.

²⁸⁷ Cüceloğlu, s.416.

²⁸⁸ Güney, s.202.

²⁸⁹ Alfred Adler, **İnsanın Doğası**, Çev. Ayşen Tekşen Kapkın, . Basım, İstanbul: Payel Yayınevi, 2004, s.37.

²⁹⁰ Hüseyin Akyıldız ve Murat Kayalar, "İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analiz ile Boyutlandırılması", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, 2003, s.77.

²⁹¹ Engin Geçtan, **Psikanaliz ve Sonrası**, 9.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.303.

²⁹² Harold H Kassarijian, "Personality and Consumer Behaviour: A Review", **Journal of Marketing Research**, Vol.8, No.4, 1971, s.410

adlandırmaktadır. Buna karşılık kişilik farklılıklarına neden olan sevgi, kin güçlü olma tutkusu ya da boyun eğme gibi etmenlerde toplumsal sürecin ürünleridir. Fromm bu sürece de bireyselleşme süreci adını vermiştir. Çocuk büyüdüğünde asal bağlarından kurtulup özgürleşir fakat giderek artan bir yalnızlık yaşar. Kişilik, kişinin bu özgürlük ve yalnızlık arasında yaşadığı çelişkiyi giderecek ve bireysel dengeyi sağlayacak temel unsurdur²⁹³.

Fromm'a göre insanın içinde bulunduğu sosyal sınıfı, eğitim durumu, dini ve felsefi alt yapısı, mesleği ve benzer durumları kişiliğini yansıtmaktadır. Yani, kişilik yaşam boyunca sosyal etkiler sonucu oluşur. İnsanın hem kalıtsal yönünün hem de sosyo-kültürel etkilerinin tümünün ortak ürünüdür²⁹⁴.

Buradan, Eric Fromm'un kişilik psikolojisine sosyopsikolojik bir bakış açısı getirdiği anlaşılmaktadır. Özetle From'un kişilik kuramı, kişiliğin iç etkenlerden çok, dış sosyal güçler ve kültürel etkilerce şekillendiğini savunmaktadır.

Carl Gustav Jung (1875-1961), 1875 yılında İsviçre'de dünyaya gelmiştir. Freud'un psikanalitik kuramından etkilenmiştir. Analitik psikolojinin temellerini atmıştır. Jung, Freud'e göre cinsellik ve sevgi güdüsü yerine daha fazla tinsel süreçlerle ilgilenmiştir²⁹⁵.

Jung da Freud gibi insanların içgüdüler tarafından yönlendirildiğini ifade etmektedir. Ancak Freud'dan farklı olarak içgüdüyü doğuştan gelen ve düzenli olarak yinelenen davranış tarzları olarak ifade etmiştir²⁹⁶.

Jung, bilinçdışı kavramını geliştirmiştir. Bilinçdışı kavramı, insanların geçmişine dayanan, ırktan ırka ve soydan soya devam eden kalıtsal davranış özelliğidir. Yani, bugünkü davranışlarımızın temelini geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlamaktadır. İnsan, bu şekilde bilinçdışı hareket edebilir²⁹⁷. Jung'ın kişilik teorisine göre, kişiliği oluşturan diğer faktör kolektif bilinç dışıdır. Kolektif bilinç dışı da insanın

²⁹³ Usal ve Kuşlvan, "Davranış Bilimleri", s.98.

²⁹⁴ M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. Basım, İstanbul: Adım Matbaacılık, 2003, s.20.

²⁹⁵ Miller ve Shelly, s.62.

²⁹⁶ İnanç ve Yerlikaya, s.34.

²⁹⁷ Eren, "Yönetim Psikolojisi", s.55.

içinde yaşadığı toplumun ya da bağlı olduğu ırkın kalıtsal özellikleriyle ilgili bir kavramdır. Jung'ın savunusuna göre kolektif bilinç dışı, kalıtsal özellikler yoluyla genetik olarak toplum tarafından kişilere aktarılmaktadır. Jung'a göre toplumun yapısı, kültürel özellikleri, dini inanç, örf ve adetleri de insanları etkilemektedir. Jung'a göre ego, kişiliğin bilinçli bölümünü oluşturur ve Jung bireyselleşme sürecine "ego" adını vermektedir. Kişisel bilinç dışı, egonun engellediği isteklerin, duygu ve düşüncelerin depolandığı yerdir²⁹⁸.

Jung ve Freud arasındaki önemli fark, Jung'un bilinç dışına daha fazla vurgu yapması ve ona yeni bir boyut ekleyerek kolektif bilinç dışı kavramına değinmesidir.

Jung insanın hayatında belli hedefleri idealleri olması gerektiğini ve bunlara ulaşmak içinde çaba göstermesi gerektiğini düşünmektedir. Jung, Freud'un bilinçaltı kavramının iki türde olduğunu savunmuştur. Bunlar: kişiye özgü bilinçaltı ve insanın duygularını, korkularını ve çabalarını kapsayan ortak bilinçaltı. Jung her insanda bu iki bilinçaltının bulunduğunu ve davranışlara yön verdiğini düşünmektedir²⁹⁹.

Jung'a göre insan kendi geleceğini belirleyebilen bir kişiliğe sahiptir. İnsan beyni aktif olduğu dönemde algılamak (bilgi almak) ve yorumlamak şeklinde iki eylem gerçekleştirmektedir. Jung insanın dünyayı algılayıp onu yönetmesinde içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki yaklaşım ele almıştır³⁰⁰.

Birçok insan C.G Jung'un çalışmaları aracılığıyla dışadönüklük ve içedönüklük kavramlarını öğrenmiştir³⁰¹. Jung içedönük ve dışadönük kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçedönük kimsenin duygu, düşünce ve ilgileri iç dünyalarına yönelmiştir. Dışa dönük kişiler ise diğer kişilerle sürekli etkileşim halinde olup, yalnız kalmazlar. Jung'a göre bir kişinin yaşamını etkin devam ettirebilmesi için bu iki yönü denge içinde tutması gerekmektedir. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasında var olan dengesizlikten ileri gelmektedir³⁰².

²⁹⁸ Zel, ss.35-36.

²⁹⁹ Cüceloğlu, s.415.

³⁰⁰ Yavuz Odabaşı ve Barış Gülfidan, **Tüketici Davranışı**, 4.Baskı, İstanbul: Mediacat, 2002, s.198

³⁰¹ H.J Eysenck ve Glenn Wilson, **Kişiliğinizi Tanıyın**, 2. Basım İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996, syf:12

³⁰² Cüceloğlu, s.415.

İçedönük-dışadönüklük çalışmalarının yanında Jung, kişiliğin dört ana fonksiyonunu da tanımlamıştır³⁰³:

- ✓ Duyuş (*Sensation*): Duyu organlarıyla algılamadır.
- ✓ Hissetme (*Feeling*): Kendini ve başkalarını değerlendirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir.
- ✓ Düşünme (*Thinking*): Düşünme işlevi anlam ve kavrayıştır.
- ✓ Sezgi (*Intuition*): Bilinçli olarak kavrananın dışında gerçeğin fark edilmesidir. “İçime doğdu” ifadesi bu kavramla ilgilidir

Horney de (1885-1952), Jung ve Adler gibi sosyal ilişkilerin önemini vurgulamıştır. Horney, kişiliği sosyal ilişkileri dikkate alarak çözümlemeye çalışmıştır. O’na göre kişiliğin temel ögesi “kaygı ve korku”dur³⁰⁴. Buna “ Temel Anksiyete adını” vermiştir. İnsanlar bu kaygı ve korkularını yenmek amacıyla faaliyette bulunmaktadır. Burada insanın isteği ve temel hedefi, tehlikeden uzak ve güvenli bir yaşam sürmektir. Korku ve güvenlik aynı temel ihtiyacın iki kutbudur. Birey güvenlik aramakta, korkudan kaçmaktadır³⁰⁵. Horney kaygı ve korkularla baş edebilmek için başvurabilecek davranış çeşitlerini on adet olarak belirlemiştir fakat bunlardan üç tanesi, toplumsal yapı içerisindeki kişilik türlerinin tespit edilmesi bakımından oldukça önemlidir³⁰⁶:

1. İnsanlara Yakın Davranan Kişilik: (Sempatik) Yumuşak başlı insanlar, çaresizliğe karşı korunma güdüsüyle iki çeşit davranış gösterirler; diğerlerinin sevgisi ve beğenisini kazanmak için ölesiye çabalarlar veya hayatlarının sorumluluğunu üstlenecek güçlü bir eş ararlar.
2. İnsanlara Karşı Davranan Kişilik: (Saldırgan ve Öfkeli Olma Davranışı) Saldırgan ve öfkeli insanlar herkesin düşman olduğunu düşünürler. Bu saldırgan kişiler, insanlardan uzak durarak, diğerlerine güç gösterisinde bulunur ve kötü davranırlar. Hatalarını kabul etmek istemezler ve üstün görünmek için çabalarlar.

³⁰³ Yanbastı, s.46.

³⁰⁴ Camille Wortman, *Psychology*, New York: Alfred Knopf Inc., 1988, s.352.

³⁰⁵ Eren, “Yönetim Psikolojisi”, s.56.

³⁰⁶ Eroğlu, s.234.

3. İnsanlardan Uzak Kalanlar: (Antipatik) Diğer insanlardan ayrı görünmek için, ilgisiz bir tutum içinde bulunan ve insanlardan uzak kalma davranışını benimseyen kişilerdir. Bu tarz bir davranış, kişisel gizlilik, bağımsızlık ve kendi kendine yetme ihtiyacının bir açıklamasıdır.

İnsanın kaygı ve korkularla baş ederken gösterdiği davranış tarzları onun kişilik yapısını, hangi kişilik tipine yatkın olduğunu göstermektedir.

C. Özellik (Treyd) Kuramı

Treyt kuramı kişiliği ölçmede en çok kullanılan kuramdır. Kişilik bu kurama göre, kişinin özelliklerine göre belirlenmektedir. Treyt, davranışın özellikleri ve ayıricılığı olarak tanımlanmaktadır. Treyt kuramında, kişilik özelliklerinin bir kısmı kişilik testleri ile ölçülmektedir. Burada yapılması gereken amaca uygun “en doğru” özellikleri seçmektir³⁰⁷.

En çok tanına üç kişilik özellikleri kuramı şunlardır³⁰⁸:

- Cattell Kişilik Özellikleri Kuramı
- Eysenck Kişilik Özellikleri Kuramı
- Beş Faktör Kuramı

Kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik ilk çalışma 1936 yılında Allport ve Odbert tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar “Webster”s New International Dictionary’i incelemiş ve bir kişinin davranışını diğerlerinden ayırdığını iddia ettikleri bir terimler listesi oluşturmuşlardır. Bu listeden genel davranışları eledikten sonra kişiliği tanımlamak için kullanılan yaklaşık 18.000 kelimelik bir liste ortaya çıkarmışlardır³⁰⁹. Cattell, otuz yıl boyunca anketlerden, kişilik testlerinden ve gerçek hayat durumlarındaki davranışları gözlemleyerek elde ettiği bu listeye faktör analizi uygulamış ve 16 temel kişilik özelliğinden (sıcakkanlılık, sorun çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta

³⁰⁷ Morgan,, s.312.

³⁰⁸ Miller ve Shelly, s.142.

³⁰⁹ A. Jessica Dunsmore, “An Investigation of the Predictive Validity ofBroad and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Achivement”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Tennessee, 2005), s.2.

odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlik, mükemmeliyetçilik ve gerginlik) oluşan bir liste elde etmiştir³¹⁰. Kişiliği oluşturan bu 16 ana faktör, kişiliğe ne derece etki ettiklerini ölçmek için kullanılan birer boyuttur. Bu boyutları, yukarıdan aşağıya doğru alt alta dizilmiş birer gösterge ibresi olarak görülebilir. Her karşıt özellik belirli bir oranda kişilik tipinin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu katkıların bileşeninden de oluşan özellikler toplamı bireyin kişilik tipini belirlemektedir³¹¹.

Buradan hareketle, özellik yaklaşımında kişiliğin özelliklerinin bilinmesi halinde kişiliğinde belirlenebileceği anlaşılmaktadır.

TRAİT BOYUTU	BETİMLEYİCİ SIFAT ÇİFTİ
Dışadönüklük	Konuşkan- Sessiz, Samimi, Açık- Kapalı Maceraperest-Tedbirli
Uyuşabilme	İyi huylu-Çabuk Kızan Sakin, Nazik-Dik kafalı İşbirliği yapan-İşbirliğini reddeden
Sorumluluk	Titiz, Düzenli- Dağınık Sorumlu- Güvenilmez Sebatlı-Maymun İştahlı
Duygusal Kararlılık	Sakin-Kararlı Rahat-Sinirli
Kültür	Sanatsal açıdan duyarlı-Sanatsal açıdan duyarsız İncelikli-Basit Entelektüel-Dar Görüşlü

Şekil 11: Özellik Yaklaşımı

Kaynak: Atkinson ve diğerleri, s.532.

³¹⁰ Aysel Erciş ve Arzu Deniz, “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2, 2008, s.303.

³¹¹ Tamer Isır, “Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçme Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006), s.81.

Şekilde her trait boyutu, karşıt anlamlı sıfat çiftleriyle birlikte verilmektedir. Sıfat çiftleri arasındaki ilişkinin yönüne göre davranış ölçülmektedir. Her trait, verilen sıfat çiftine bağlı olduğundan araştırmacının seçtiği sıfatlar burada gerçekliği yansıtmaktadır.

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 belirtilmektedir.

Özellik yaklaşımı, Beş Faktör Modeli'nin temelini oluşturmuştur. Diğer araştırmacılar Cattell'in bu çalışmasıyla, kişilik özelliklerinin boyutsal yapısını incelemeye başlamışlardır. Fiske'ye göre, 16 faktörün beş faktör ile (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, yeniliklere açık olma), açıklanması daha doğru sonuçlar vermektedir. Tupes ve Christal (1961) Cattell'in ve Fiske'in bulgularından yola çıkarak yaptıkları araştırmalarla Beş Faktör yaklaşımını desteklemişlerdir³¹². Eysenck ise 3 faktöre (dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk) odaklanan "üç faktörlü" kişilik modelini öne sürmüştür.

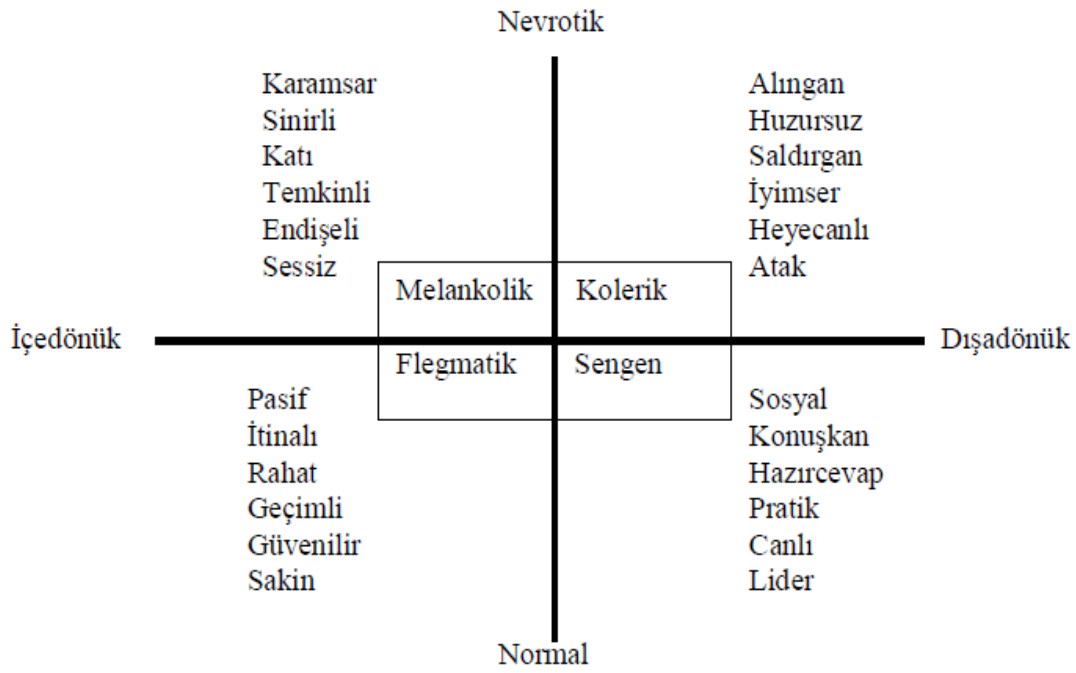
Eysenck'e göre davranışın belirlenmesinde kalıtım ve çevre etkileşimi çok önemlidir. Bu nedenle kişiyi farklı kılan özellikler temel olarak kalıtımla belirlenmekte fakat çevresel faktörler de kişiliği etkilemektedir³¹³.

Eysenck, kişiliği dört düzeyde ele almaktadır. Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Kişinin kalıtımsal olarak belirli özellikleri, bazı uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi, bu düzeyde ele alınır. İkinci düzey ise, kişinin içinde yaşadığı çevreden elde ettiği alışkanlıklarla ilgili özelliklerdir. Davranışlar karşısında elde edilen bilgi ve tecrübelerle benzer tutumlar sergilemek, bu düzey ile ilgilidir. Bu düzeyle kişisel davranışların ve yapının devamlılık kazanması

³¹² Dunsmore, s.2.

³¹³ İnanç ve Yerlikaya, s.274.

gerçekleşecektir³¹⁴. Üçüncü düzey, eğilimlerden oluşmaktadır. Birey bu dönemde bazı, kalıtsal özellikler ve alışılmış davranışların sonucu eğilimler kazanmaktadır. Bu düzeyde, kişiliğin, süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve heyecanlılık özellikleri ortaya çıkmaktadır. Dördüncü düzey, tip aşamasıdır. Bu aşamada belirli tipler oluşmaktadır. Eysenck'in görüşüne göre, tipin oluşumunda, her bir düzeyin etkisi vardır³¹⁵.



Şekil 12: Eysenck'in kişilik tipolojisi

Kaynak: Huffman ve diğerleri, s.477.

D. 5 Faktör Kişilik Kuramı

Kişilik özellikleri boyutlarını belirleyebilmek adına, yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, birçok faktör analizi çalışması yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir³¹⁶.

³¹⁴ Erdoğan, "İşletmelerde Davranış", 4. Basım, s.344.

³¹⁵ Güney, ss.201-202.

³¹⁶ Yelboğa, s.199.

Kişiliğin beş boyutta açıklanması ise 1960'lı yıllarda başlamış, 1980 ve 1990'larda hız kazanmıştır. Kişilik ile ilgili çalışma yapan psikologlar, 1980'lerin sonlarına doğru, kişilik konusunda anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen “Beş Faktör Modeli”nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir anlaşmaya varmışlardır³¹⁷.

Goldberg tarafından ele alınan, Beş Büyük Faktör yapısı İngilizce kişilik özelliği sıfatları arasındaki ilişkileri karakterize eder ve diğer dillerde olduğu gibi genellemeleri keşfetmek için uygundur³¹⁸.

Beş faktör kişilik modelini günümüzdeki kullanım şekliyle ortaya çıkaran Warren Norman'dır. Norman, 1963 yılında yaptığı çalışma ile 20 özellikli bir dereceleme ölçeğine faktör analizi uygulayarak 5 faktör elde etmiştir³¹⁹. Norman (1963)'ın yayınlanan raporunda, Catell'in orijinal ve karmaşık yapıdaki bütün değişkenlerini kullandığı fakat yalnızca bazı değişkenlerin kısaltılmış tanımlarını ele aldığı görülmektedir³²⁰.

Goldberg'in (1990) araştırmalarına bakıldığında, Norman'ın kümelerindeki 75 özellik kişisel değerlendirilmede temel olarak ele alındığında, 5 faktör ortaya çıkmaktadır. Norman bunları sanki 5'li faktör için özel olarak tasarlamış gibidir³²¹.

Bu faktörler ise 5 boyuttan oluşmaktadır ve her bir boyut iki zıt özelliği temsil eder. Söz konusu boyutları iki yönü ile kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Beş faktör kişilik modeli, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk sahibi olma, duygusal açıdan denge ve yeniliklere açık olma şeklinde sınıflandırılır. FFM (*The five factor model*) yani beş faktör kişilik modeli, örgütsel psikolojiye ilginin artması yönünden ve kişilik araştırmalarına net bir ölçüm aracı olması nedeniyle önemlidir. Beş

³¹⁷ Simon Taggar, Rick Hackett ve Sudhir Saha, “Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes”, **Personnel Psychology**, Vol.52, No.4, 1999, s.899-926.

³¹⁸ Lewis R. Goldberg, “An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.59, No.6, 1990, s.1217.

³¹⁹ Clifford T Morgan, **Psikolojiye Giriş**, 13. Basım, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1999, s.51.

³²⁰ Lewis R. Goldberg, “The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure”, **Psychological Assessment**, Vol.4, No.1, 1992, ss.26-27.

³²¹ Münevver Yıldız, “Öğretmen Adaylarının Benlik Saygısı ve Kişilik Özelliklerinin Sahip Oldukları Değerler Açısından İncelenmesi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, EBE), 2012, s.77.

faktör FFM'nin, evrensel açıdan uygulama alanı bulmasıyla birçok kültürde ve farklı dilde tanımlanmaktadır³²².

Tablo 3: Özellikli Derecelendirme Ölçeğine Dayalı Faktör İsimleri ve Betimlemeleri

FAKTÖR İSİMLERİ	ÖLÇEK BETİMLEMELERİ
1. Dışa Dönüklük (<i>Extraversion</i>)	Canı yakın, neşeli, heyecan arayan, baskın/mesafeli, sakin, içe dönük, yalnızlığı tercih eden
2. Uyumluluk (<i>Agreeableness</i>)	Alçakgönüllü, işbirliğine inanan, samimi, anlayışlı, dik başlı, inatçı, ihtiyatlı
3. Sorumluluk (<i>Conscientiousness</i>)	Sistemli, azimli, hırslı, titiz/plansız, düzensiz, erteleyen, dikkati kolay dağılan
4. Duygusal Denge (<i>Emotional Stability</i>)	Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık/endişeli, gergin, çekingen, hassas
5. Deneyime Açıklı (<i>Openness to Experience</i>)	Yaratıcı, analitik düşünen, yeniliğe açık, duyarlı/geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz

Kaynak: Morgan, **Psikolojiye Giriş**, 11. Basım, s. 313

• Dışa Dönüklük

Eysenck'in, dışadönüklük boyutu ile oldukça benzerlik göstermektedir³²³. Ve Goldberg'e (1992) göre dışa dönüklük faktöründe baskın olma, enerji ve aktivite temel belirleyicilerdir. Sosyallik, liderlik, güç, istek ve arkadaşlık bu faktörün belirleyicilerindendir. Dışa dönükler, genellikle aktif, heyecan seven, sevecen ve gergin, sosyal, enerjik, sıcakkanlı ve konuşkandırlar. Üstün olma çabası ve hırs dışa dönük kişileri motive eden temel niteliklerdir³²⁴. Dışadönüklük boyutu aslında dış dünya ile olan ilgiyle ifade edilmektedir. Dışa dönük kişiler insanlarla bir arada olmayı seven, enerjik ve olumlu düşünen kişilerdir. Fırsatları iyi değerlendiren ve sadece heyecan için de olsa 'evet' diyebilen, istekli ve hareketli kişilerdir. Grup içinde

³²² Hossan M. Abu Elanain, "The Five Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates", **Sam Advanced Management Journal**, 2007, s.47

³²³ Oya Somer, Mediha Korkmaz ve Arkun Tatar, "Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.17, Sayı.49, 2002, s.23

³²⁴ Goldberg, "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure", 1992, ss.26-27.

konuşkandırılar, kendilerini iyi ifade eder ve dikkat çekerler. Başkalarına karşı sıcak ve sevecendirler. Kalabalık ortamları ve toplantıları severler³²⁵.

Eysenck'e göre, dış dünyaya yönelen dışadönük kişiler, diğer insanlarla birlikte olmayı tercih etme, sosyal, atılgan, iddialı, baskın olma ve tehlikeye atılma eğilimindeyken, içedönükler bunun tersidir. İçedönükler heyecan ve uyarılardan uzak durmakta ve bu yönde bir dengeye ihtiyaç duymaktadırlar. İçedönük kişilikler kişiler arası iletişim yerine daha çok, kendi kendine iletişim ile kitle iletişimi tercih etmektedir. İçedönük kişiler genellikle yalnız kalmayı tercih ederler, çekingen, sessiz, içlerine kapanıktırlar, insanlara mesafeli davranırlar³²⁶.

• Duygusal Dengesizlik

Duygusal denge kişinin hayata ve yaşam koşullarına olumlu yaklaşımlarını ifade etmektedir. Sinirlilik, kendine güvenme, sıklılganlık, kötümserlik gibi özellikler bu boyutun kapsamı içinde değerlendirilebilmektedir. Duygusal denge kişilik özelliğinin olumlu tarafında; nezaket, incelik, saygılı olma, güvenilirlik, esneklik, açık kalplilik ve merhametlilik gibi özellikler bulunmaktadır. Duygusal denge boyutu, kişilik özelliklerini etkileyen en önemli faktördür³²⁷.

• Uyumluluk

Bu faktörün olumlu ucunda nazik, ince, saygılı, güvenli, esnek, açık kalpli ve merhametli gibi özellikler bulunmaktadır. Yumuşak başlılık boyutu da kişiler arası ilişkilerde temel bir faktördür. Kişinin kendilik algısını etkilediğine ve sosyal tutumlar geliştirmenin yanı sıra, bir yaşam felsefesi geliştirmekte de etkili olduğuna işaret edilmektedir. Araştırmacılar bu faktörü güven, dürüstlük, uyma / itaat, alçakgönüllülük ve merhametlilik alt boyutları ile tanımlamaktadır. Yumuşak başlılık faktöründe yüksek olan kişiler başkalarını seven, verici olan, sosyal ilgisi olan insanlardır³²⁸.

³²⁵ Erciş ve Deniz, s.304.

³²⁶ Çetin Murat Hazar, "Kişilik ve İletişim Tipleri", **Selçuk İletişim Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, 2006, s.136-137.

³²⁷ Ashton, M. ve Lee, K. "Honesty-Humility, the Big Five, and the Five- Factor Model", **Journal of Personality**, Vol. 73 No.5, 2005, s.1324.

³²⁸ Somer, Korkmaz ve Tatar, s.23.

• Sorumluluk

Sorumluluk boyutunda kişiler, azim, güvenilirlik, başarı odaklılık, planlı ve düzenli bir hayat isteme gibi özelliklere sahiptirler. Somer, Korkmaz ve Tatar’a göre, bu boyut kişiyi hem ilerleten hem geriletken nitelikler taşımaktadır. Kişinin başarı ihtiyacı ve çalışma azmi, boyutun ilerletici yönünü, ahlaki titizlik ve tedbirlik gibi özelliklerin ise engelleyici yönünü oluşturduğu görülmektedir. Bu boyuttaki özelliklere sahip kişiler, bağımsız çalışmayı sevmelerine rağmen, takım çalışmasında da, başarılı olma ihtimalleri yüksektir³²⁹.

• Açıklık (Deneyime Açıklık)

Bu faktör bazı araştırmacılar tarafından bilinç, diğer bazıları tarafından kültür ve bazıları tarafından da deneyime açıklık, olarak adlandırılmıştır³³⁰. Analitiklik, meraklılık, bağımsızlık, yaratıcılık, liberallik, güçlü hayal gücü kuvvetlilik, geniş ilgi alanlarına sahip olma, cesur olma, değişiklikleri sevmek, sanata ilgi duyma ve açık fikirlilik, bu boyutta değerlendirilebilecek kişilerin ayırt edici özellikleri arasındadır³³¹.

Açıklık kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin kurallar konusunda daha esnek olduğu ve yeni deneyimlere içten gelen bir ilgiyle yaklaştıkları yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır.

Beş faktör kişilik modeli, başta psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere, birçok alanda üzerinde durulan bir konudur. Bu modelin yönetim ve organizasyon alanında da çok yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir. Örneğin kariyer, yönetim stratejileri, lider-izleyici ilişkisi, etkili liderlik, örgütsel değişim, örgütsel vatandaşlık, dönüştürücü liderlik gibi konularla kişilik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında beş faktör kişilik modelinin kullanıldığı görülmektedir³³².

³²⁹ Somer, Korkmaz ve Tatar, s.23.

³³⁰ Somer, Korkmaz ve Tatar, s.24.

³³¹ Somer, Korkmaz ve Tatar, s.23.

³³² Ahmet Erkuş ve Akif Tabak, “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009, s.217.

Beş faktör kişilik modeli, farklı yönelimlere sahip birçok araştırmacı tarafından ele alınan kişilik yapılarını bütünleştirerek onlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmıştır. Kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenebilmesini sağladığı için ilgi çekicidir³³³.

VII. KİŞİLİK TİPLERİ

Her birey hayatlarındaki öncelikler, önem verdikleri konular, amaçlar, hoşlanmadıkları şeyler ve daha birçok açıdan yapı olarak diğer bireylerden farklıdır. Birçok bilim adamı bu farklılıklardan yola çıkarak kişiliği ve kişilik tiplerini incelemiştir.

Tip kavramı, belirli ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden ve devamlılık gösteren karakteristikler (tretyler) dir³³⁴. Tip kavramı davranışsal açıdan incelendiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu olarak ele alınmaktadır³³⁵.

Kişiliğe tipolojik açıdan yaklaşan birçok araştırma vardır. Yönetim alanında en yaygın olarak kullanılanlara kısaca değinmeye çalışalım.

Freud birbirinden farklı üç kişilik tipinin bulunduğunu ileri sürmüştür³³⁶:

- 1) Sevgeç Tip: Sevmenin ve sevilmenin egemen olduğu, duygusal yönü ağır basan insanlardır.
- 2) Sado-Mazohist Tip: Üstbenle ben arasında sürekli çatışma ve sürtüşme gösteren insanlardır. Devamlı kaygı ve tedirginlik gösterirler.
- 3) Özsever Tip: Kendi bedenine ve kişiliğine aşırı düşkün olan, kendisini beğenen insanlardır.

³³³ Tarık Solmuş, “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Cilt.10, Sayı.34-35, (2004), s.199.

³³⁴ Şimşek, Akgemci ve Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Basım, s.107.

³³⁵ Türkel, s.36.

³³⁶ Köknel, s.91-92.

A. Jung ve Psikolojik Tipler

Jung psikolojik tipler üzerinde çalışmalarda bulunarak psikolojiye büyük katkıda bulunmuştur. Jung'a göre iki temel tip bulunmaktadır: İçe dönük ve dışa dönük tipler. Jung'a göre; içe dönük tip dış çevreden bağımsız, kendi iç dünyasında yaşar. Dış uyaranları reddeder. Dışa dönük tip ise dış dünya ile etkileşimdedir, çevreden uyarıları alır. Bu iki yön, her insanda vardır, fakat biri diğerine göre daha ağır basar.

Jung'un teorisine göre, bilişsel tarzlara etki eden üç temel boyut bulunmaktadır. Bunlar³³⁷:

- a) Bireyin hayat bakış açısı
- b) Bireyin dünyayı kavrama şekli
- c) Bireyin dünya hakkındaki sonuçlara ulaşma şekli olarak sıralanır.

Jung'a göre bilincin dış ve iç dünyaya yöneliminde dört işlev etkilidir; düşünme, hissetme, duyum ve sezgi.

İnsanları iki temel tipe ayıran Jung, yaptığı araştırmalarda bu sınıflamanın devamı olarak temel kişilik ve duyuşsal özellikleri birbiriyle ilişkili dört kümeye ayırmıştır. Bunlar³³⁸:

- ✓ Dışadönük- İçedönük: Kişilerin dünya ile ilişki şeklini ele almaktadır.
- ✓ Karar verici-Azimli: Karar verme şekli ile ilgilidir. Karar verici, karar verirken ve sorunları çözerken bir sistem içinde ilerler. Elinden geldiğince, azimle çok veri ve bilgi elde etmeye odaklanır.
- ✓ Algısal-Sezgisel: Algılayış biçimi, olgulara yaklaşım, duyuları, detayları ve somut olayları içermektedir. Sezgiye, olasılıklara, hayal gücüne odaklanır. Bir bütün olarak bakmaya dönüktür.
- ✓ Düşünen-Hisseden: Kişinin değerlendirme sekline yöneliktir.

Jung kişiliğin karakteristik özellikleri ve oluşan olumsuz kişilik bozukluklarının gelişimi için önceden gerekli olan bilgileri sağlamaktadır. Bu çalışma

³³⁷ Zel, s.40.

³³⁸ R.Levent Veznadaroğlu ve A. Oytun Özgür, “Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri”, *İlköğretim Online*, 2005, Cilt.4, Sayı.2, s.5 (<http://www.ilkogretim-online.org.tr>), (22.05.2014).

ile pratik bir tipoloji yaratarak ve psikolojik tipleri hem çeşitlendirerek hem de bir araya getirerek paylaşmıştır³³⁹.

Jung’a göre bir kişinin ergenlik çağı sonunda, kişilikte bulunan dört işlevden birinin gelişmesini tamamlaması gerekmektedir. Eğer kişi bu çağda gelişimi tamamlamazsa tutarsız, dengesiz ve düzensiz davranışlar gösterir. Gelişmesini tamamlayan bir kişilik yapısında dört işlevden en az üçünün bilinç yüzeyine çıkması gereklidir³⁴⁰.

B. Eysenck Kişilik Tipolojisi

Eysenck, “nitelik” ve “tip” kavramlarını ilk kez kullanan ve yeni boyutlar kazandıran kuramcıdır. Eysenck’e göre nitelik, kişinin belli bir biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin tümünü, tip ise niteliklerin toplanmasını ifade eder³⁴¹.

Eysenck, kişilik tiplerini iki ayrı boyut ve bu boyutların her bir ucunda birer kişilik özelliği bulunan bir kalıp içinde ele almaktadır. Bu boyutlardan birincisi, içedönük-dışadönük özelliklerinden oluşan boyut, ikincisi ise, duygusal dengesizlik (sinirli)-duygusal dengelilik (sakin) özelliklerden oluşan boyuttur. İçe dönüklük ve dışa dönüklük, kişinin dünya ile ilişki biçimini ele almaktadır. Bu iki kavramla, kişinin sosyallik düzeyi, etkinliği, ataklığı, risk alıp almaması, ifade gücü ve sorumluluk bilinci incelenmektedir³⁴².

Eysenck’in kişilik tipolojisine göre, dışa dönük bir insanın şartlanması kolay değildir ve şartlanmada hem genetik faktörler, hem çevrenin etkisi vardır. Bu görüşe göre bazı insanlar doğuştan şartlanmaya eğilimlidir³⁴³. Dışa dönükler, insanlarla iletişimi seven, girişken ve yalnız olmaktan hoşlanmayan, insanlarla vakit geçirmeyi seven kişilerdir. İçe dönükler ise, sessiz, içine kapanık, düzenli ve kontrollü kimseler olarak tanımlanmıştır. Nevrotik kişilik yapısı olan kişiler ise, kaygılı, bazen neşeli bazen

³³⁹ A.I Nesterenko, Y.N Vasilyev, M.A Medvedev, ve T.V Robenkova, “Physiological And Psychological Expression Of Personality Types”, **Human Physiology**, Vol.29, No.6, 2003, s.729.

³⁴⁰ Zel, s.41

³⁴¹ Zel, s.41

³⁴² Eysenck ve Wilson, s.16-19.

³⁴³ Aytaç, “İnsanı Anlama Çabası (Psikolojiye Giriş)”, s.243.

neşesiz, genellikle çöküntülü bir ruh hali barındıran ve psikolojik bozukluklara yatkın kimselerdir. Bu kişiler genel olarak depresif bir ruh haline sahip, gergin, çekingen, aşırı duygusal ve öz-güveni düşük kişilerdir³⁴⁴. Aynı zamanda, bu tip ayrımına göre, melankolik ve kolerikler güçlü duygulara, senger ve flegmatik'lerse zayıf duygulara eğilimlidirler. Buna karşılık, senger ve kolerik'lerde yüksek değişme hızı, melankolik ve flegmatik'ler de düşük değişme hızı vardır.

C. Ernest Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

İnsanın yapısı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer'e göre tip, "bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ve karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgu" olarak tanımlanır³⁴⁵. Kretschmer, insanın kafası, yüzü ve bedeninin çeşitli ölçüleri ile insanları fiziksel açıdan üçe ayırmıştır: 1-) Piknik tip 2-) Atletik tip 3-) Astenik tip ya da Leptozom'dur. Daha sonradan bu üç tipe eklenen tipte olan kişilere displastik tip adını vermiştir. Displastik tipte olan kişiler, fizik farklılıkları ve orantı bozuklukları olan kişilerdir ve açıklanan üç tipe de bedenen uygun değildir³⁴⁶.

Tablo 4: Kretschmer'in Kişilik Tipleri Sınıflaması

TİP	TANIMLAMA	KİŞİLİK ÖZELLİĞİ
PIKNİK TİP	Orta boylu, tıknaz, yuvarlak karınlı toparlak tipler.	Neşeli, yaşamayı sever, dışa dönük, açık kaplı, yumuşak hoş huylu insanlar
ASTENİK TİP	Bu tipler ortadan biraz uzun boylu, zayıf vücutlu dar omuzlu ve göğüs kafesi yassı tipler.	Duygulu, içine kapalı, yalnızlıktan hoşlanan ve idealist insanlardır.
ATLETİK TİP	Kemik ve adaleleri gelişmiş, geniş omuzlu, çelik karın, dar kalça ve ince belli tiplerdir.	İçe dönük, soğukkanlı, genellikle asteniklere benzerler.
Displastik Tip	Beden ve kişilik yapıları diğer üçüne benzemeyen tiplerdir.	

Kaynak: Şimşek, Akgemici ve Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 7. Basım, 110.

³⁴⁴ Nuray Karancı, Gülay Dirik, Orçun Yorulmaz, "Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formunun (EKA-GGK) Türkiye'de Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt.18, Sayı.3, 2007, s.2

³⁴⁵ Şimşek, Akgemici ve Çelik, "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", 7. Basım, s.109.

³⁴⁶ Baymur, s.256.

Atletik tipler genel olarak uzun boylu ya da ortalamanın üstünde bir boya sahip olan kimsedir. Göğüs kafesi kaslı ve geniştir. Yüz biçimi oval ve uzundur. Bu tipte olan kişiler, gösterişi seven, spor yapmaktan hoşlanan, tahammül gücü yüksek ve liderlik eğilimi fazla olan kişilerdir. Astenik tip, uzun ve ince yapılı kişilerdir. Beslenme şartları ne olursa olsun hep zayıf kalırlar. Kol ve bacakları zayıf, eller kemikli, parmak uçları sivridir. Kemikler zayıf ve narindir. Burnu uzun ve sivridir. Bu tipteki kişiler ise, duygularını kontrol altında tutan, soğukkanlı, inatçı, alıngan, içe dönük, yalnızlıktan hoşlanan, sosyal olmayan, idealist, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümserdirler. Genellikle gururlu ve kompleks eğilimleri fazladır. Piknik tip, orta boyludur. Kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine gelişmiştir. Ağır bir görünümü ve dolgun bir yüzü vardır. Kasları yumuşak ve yağlanma oranı fazladır. Piknik tipteki kişiler, dış dünyaya açık, sosyal, yaşamaktan zevk alan, gerçekçi, sempatik, dostluğa önem veren, alçak gönüllü, açık kalpli, sıcakkanlı, kin tutmayan, iyimser kişilerdir³⁴⁷.

D. Freidman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Tipleri

Friedman ve Rosenman (1974), bazı davranış özelliklerinin kalp hastalığı ile ilişkisini araştırmaları sonucunda A tipi kişilik kavramını geliştirmişlerdir. Kardiyoloji uzmanı olan bu araştırmacılar, koroner kalp hastalığı olan kişilerde görülen bazı davranış özelliklerini belirleyerek bunlara “A tipi davranış özellikleri” adını vermişlerdir. A tipi davranış özellikleri genel olarak, zamanla sürekli yarışan, başarı odaklı kişilerde görülür. Bu kişiler hızlı çalışırlar ve hızlı konuşurlar. Aynı anda birkaç işi birden yapmaya çalışırlar. Sabırsız ve öfkeli dirler. Karşılıklı konuşmada, konuşmayı denetleyen ve karşısındakinin sözünü kesen bir tarzları vardır. A tipi kişiliğe sahip olanlar için başarı miktar, para ve sorumluluk kavramları ile ölçülmektedir. Nitelikten çok niceliğe önem verirler. Rekabet onlar için her zaman ön plandadır. A tiplerinin tersi özellikleri taşıyanlar ise, “B tipi” olarak adlandırılırlar³⁴⁸. B tip kişiliğe sahip olanlar ise

³⁴⁷ Zel, s.43-44.

³⁴⁸ Ayşegül Durak Batıgün ve Nesrin Şahin, “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt. 17, Sayı. 1, (2006), s.33.

rekabeti sevmezler, sosyal konumundan ve mesleğinden memnundurlar, sakin bir kişilik yapısına sahiptirler, sabırlı ve yavaşlardır³⁴⁹.

Fredman ve Rosenman'a göre A tipi kişilikteki insanlar, diğer kişileri önemsemeden en az zamanda en çok işi yapmaya çalışan, hırslı ve kavgacı insanlar olarak tanımlarlar. B tipi kişilik yapısına sahip kişiler ise sabırlı ve işi bitirmek için zaman baskısı duymayan bir anlayışa sahiptirler. A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin daha fazla stres yaşadıkları yapılan araştırmalarda görülmüştür³⁵⁰.

A tipi davranışa sahip kişiler, her zaman yüksek bir beklenti içindedirler, bunun gerçekleşmemesi durumunda ise çok fazla rahatsızlık yaşarlar. Bu kişiler, agresif, sabırsız ve işi çok fazla önemserler. Daha çok kendilerine dönük, bencil bir yapıları vardır. Bu kişiler hayatlarındaki diğer kişileri ve ailelerini ikinci plana atarak, işlerine yönelirler³⁵¹. B tipi özellikteki kişiler ise, rahat, heyecanını kontrol edebilen, aceleci olmayan, örneğin randevularına geç gitmekten rahatsız olmayan, belki de vurdumduymaz bir yapıya sahiptirler.

Bu konudaki araştırmalara bakıldığında, A tipi özelliklere sahip kişilerin kalp rahatsızlığı geçirme olasılığı, B tipi özelliklere sahip kişilere oranla iki kat daha fazla olduğu görülmektedir³⁵². Ayrıca A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin kanındaki kolesterol miktarı daha yüksektir. B tipindeki kişiler stres etkisinden kolayca kurtulurlar. İşletmeler yöneticilik için A tipi kişileri tercih ederler. Verimlidirler, ancak çabuk yıpranırlar³⁵³.

³⁴⁹ Soysal, s.10.

³⁵⁰ Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", **Gazi Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.3, 2002, s.21.

³⁵¹ Durna, "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", s.199.

³⁵² Zel, "Kişilik ve Liderlik", s.45.

³⁵³ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.238.

Tablo 5: A ve B Tipi Kişilik Yapıları

A TİPİ KİŞİLİK	B TİPİ KİŞİLİK
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar. Sabırsızdırlar.	Oyunlar ve sporlar kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Bir anda iki eylem yaparlar.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Boş zamanları pek yoktur. Sayılara karşı saplantılıdırlar.	Bir işi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler.	Yumuşak başlıdırlar. Asla acele etmezler.
Agresiftirler. Rekabetçidirler. Sürekli zaman baskısı altındadırlar.	

Kaynak: Luthans, s.304

Kişiler, A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip bireylere karma tip denmektedir. Burada önemli olan kişi hangi tip özelliğe sahip olursa olsun, kendisine ve çevresine zarar vermeden, barışçıl bir iş ortamında çalışmasını sağlamaktır³⁵⁴.

VIII. KİŞİSEL FARKLILIKLAR VE NEDENLERİ

Her insan, diğerlerinden farklı bazı özellikler taşımaktadır. Kişilerin, öğrenme, düşünme, biyolojik özellikler, yetenekler, bilgi, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme vb. faaliyetleri duygu ve süreç bakımından farklılıklar göstermektedir³⁵⁵.

Kişiler faaliyetlerini sürdürürken veya bir iş yaparken, farklı güdülerden etkilenir. Aynı işi yaparken dahi farklı yolları seçebilirler. Kişisel farklılıkları doğuran nedenler çeşitlilik göstermekle birlikte Dubrin (1994) bu farklılıkları altı başlık altında toplamaktadır. Bunlar³⁵⁶:

- 1) Kişiler verimlilik bakımından birbirinden farklıdır.
- 2) Kişilerin beceri ve yetenekleri birbirinden farklıdır.

³⁵⁴ Elbeyi Pelit, Fatih Türkmen ve Nihan Yarmacı, “Turizm Sektöründeki İş Görenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2010, s.11.

³⁵⁵ Türkel, s.33.

³⁵⁶ Zel, s.67-68.

- 3) Kişiler yaptıkları işe verdiği önem açısından farklıdır.
- 4) Kişiler istedikleri ve uyguladıkları liderlik tarzı bakımından farklıdır.
- 5) Kişilerin başkaları ile iletişim kurma isteği gereksinimi bakımından farklıdır.
- 6) Kişilerin çalıştıkları örgüte karşı duydukları sadakat ve bağ birbirinden farklıdır.

Kişisel farklılıklar içinde birçok nitelik barındırdığından, davranış farklılıklarına da neden olmaktadır. Bu farklılıkların en önemli nedenleri şu şekildedir³⁵⁷:

- Nesnellik-objektivite yani olayların gerçeğine dayanma
- Girişim ruhu
- Hırslı olma
- Toplumculuk

Bu dört özellik örgütsel alanda kişisel farklılığı en çok etkileyen faktörler olarak gösterilebilir.

A. Nesnellik

Kişi içinde bulunulan durumun şartlarına göre davranış sergilemektedir. Bir yönetici, öfkesini astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, bu durumu, astın yanlışını düzeltmek için değil, yöneticinin bir psikolojik gereksinmesinin ortaya çıkması olarak açıklamak gerekmektedir. Yönetici burada duygularına göre davranır ve objektiflikten uzaktır. Neden böyle davrandığını gizler. Bu kişilerin akılcı bir davranış sergilemeleri beklenemez. Bu tarz davranışa sahip kişiler, daha çok üstlerinin yanlış tutumlarına maruz kalan kimselerdir. Nesnellikten uzak davranış gösteren kişiler, yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına neden olur.

³⁵⁷ Türköl, ss.33-35.

B. Girişim Ruhu

Girişim ruhu, diğer kişilerle ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma anlamına gelmektedir. Girişimde bulunan kişi bütçeyi arttırmak ve kar elde etmek için ilave faaliyetlerde bulunurken ve mali kaynakları araştırırken, diğer yöneticiler sadece mevcut durumu korumak için faaliyette bulunuyorsa, bunlar arasında kişilik farklarının olması kaçınılmazdır. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koymakla birlikte bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

C. Hırslı Olma

Hırslı bir kişi, kişisel mevkii ve yükselme isteği ile çalışmaktadır. Bu tip kişiler için kariyer, statü veya ücret düzeyinde artış çok önemlidir. İşletmelerde uygulanan performans tedbirleri bu kişileri oldukça etkiler. Bu kişiler sorumluluk almaktan ve karmaşık sorunları çözmekten büyük tatmin duyarlar Bazı kişiler içinse hırslılık geçici bir duygudur.

D. Toplumculuk

Toplumculuk ise kişinin etkileşimde olduğu diğer insanların durum ve davranışlarına olan duyarlılığı ifade etmektedir. Toplumcu bir kişi kendini grubun bir parçası olarak hisseder. Ve böyle kişiler, toplumun ahlak kurallarına, gelenek ve göreneklerine saygılıdırlar. Bu tip kişiler, disiplinli, düzene çabuk ayak uydurabilen bir yapıya sahiptir. Bu özelliği taşımayan kişiler ise kendisi dışında hiçbir güce ve otoriteyi umursamaz. Örgütün kuralları yerine kendi kişisel düzenine göre hareket etmektedirler bu nedenle de disiplinsizdirler. Her hangi bir koşulda yalnız kalacağı ve başarısız olacağı duygusuyla tatminsizlik yaşarlar. Bu kişilerin bir kısmı genel olarak grubun gidişatına uyum sağlamadıkları ve tembel oldukları için yalnız kalmaktadırlar. Diğer bir

kısmı da, daha çok çıkar sağlamak ve kendini gruba kabul ettirmek için, daha fazla çalışmaktan kaçınmazlar³⁵⁸.

³⁵⁸ Eren, “Yönetim Psikolojisi”, 1984, ss.63-64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde örgütlerde “beşeri sermaye” giderek önem kazanmaktadır. Teknolojik değişimler, rekabet baskısı ve pazar ekonomisinin gelişmesi gibi faktörler, örgütlerin kalıcılığını ve başarısını devam ettirebilmesi için fark yaratmalarını gerektirmektedir. Örgütler bu farkı insana yatırımla yaratabilirler. Çalışan, içinde bulunduğu örgüte çeşitli şekillerde katkı sağlar. Katkı sağlama yollarından biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. ÖVD, iş tanımlarında belirtilmeyen, çalışanların kendi arzularıyla geliştirdikleri, ödülle sonuçlanmayan ve herhangi bir cezai yaptırım olmayan, örgüte uzun vadede katkı sağlayan bireysel davranışlardır.

ÖVD başlangıçta çok önemli etki yaratmamasına rağmen, ilerleyen yıllarda konuya ilişkin çalışmaların sayısının artmasıyla birlikte, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık kurumları yönetimi, iletişim psikolojisi, endüstri ve ilişkileri, stratejik yönetim, uluslararası yönetim, askeri psikoloji, iktisat ve liderlik gibi çok çeşitli alanlarda incelenen bir konu haline gelmiştir³⁵⁹.

Örgütlerde ÖVD’ler önemsiz gibi görünüp, herhangi bir ödül sistemince değerlendirilmiyor olsa da, aslında örgüt için önemli bir unsurdur ve örgütün kalıcılığını sağlamaktadır. Ayrıca, ÖVD örgütün etkinliğini, kaynakları daha verimli faaliyetlerde kullanılmak üzere serbest bırakarak, örgüt içi faaliyetlerin koordinesine yardım ederek ve bireylerin çevresel değişikliklere daha etkin bir şekilde uyum göstermelerini sağlayarak artırır. Bu nedenle, birçok araştırmada, ÖVD’nin gösterilmesini

³⁵⁹ Podsakoff ve diğerleri, Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, s.515.

cesaretlendiren bireysel ve örgütsel özellikler ilgili değişkenler araştırma konusu edilmiştir³⁶⁰.

Belirli bir sosyal yapı içinde çalışmalarını sürdüren işletme için insan faktörü, diğer üretim faktörlerinden daha özel bir yere sahiptir. Çünkü insan, hem üretendir hem de tüketendir ve işletmenin örgütsel yapısını şekillendiren veya değiştiren etken durumundadır³⁶¹.

İnsanların davranışları söz konusu olunca, insanın sahip olduğu genetik özellikler kadar, çocukluk ve yetişme dönemlerindeki ortamlar, aile ve okul çevresi bu dönemlerde kazanılan davranış özellikleri, değer yargıları ve olaylara bakış ve değerlendirme tarzları önemli hale gelmektedir.

ÖVD'nin gösterilmesini cesaretlendiren bireysel ve örgütsel özellikler içerisinde kişilik özelliklerinin önemli bir yeri bulunmaktadır³⁶².

Kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak, insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin sahip olduğu kişilik özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir³⁶³. Bireylerin sahip olduğu bu farklılıkların örgüt içerisindeki performanslarında önemli bir etki yarattığı belirtilmektedir. Özellikle bireylerin ÖVD sergilemesi ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğundan söz edilmektedir³⁶⁴. Bu kapsamda, çalışanların, örgütsel amaçlar açısından önem taşıyan isteğe bağlı (rol ötesi) davranışları sergilemeleri ile sahip oldukları kişilik özellikleri arasında ilişki bulunduğu araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir.

Anlatılanlar ışığında bu araştırmanın amacı “insan” faktörünün ayrılmaz parçası olan kişilik özelliklerinin, örgütün etkinliğini ve verimliliğini sağlaması nedeniyle çalışanlardan beklenen bir davranış şekli olan ÖVD'ye etkisini

³⁶⁰ Sezgin, s.321.

³⁶¹ İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, 4. Baskı, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 1994, ss.262-263

³⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa, 2005, ss.103-104

³⁶³ Erkuş ve Tabak, age, s.216.

³⁶⁴ Elanain, a.ge, s.48.

araştırmaktır. Bu çalışmada Organ'ın teorik kategorizasyonu ve Goldberg'ın "5 Faktör Kişilik Modeli" temel alınarak katılımcıların, kişilik özelliklerine göre ÖVD sergileme sıklığının ve türünün değişiklik gösterip göstermediğinin saptanması ve sosyo-demografik değişkenler bakımından (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi, aylık gelir ve pozisyon) ÖVD' de bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının bilimsel bir yaklaşımla ele alındığı bu çalışmanın, örgütlerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının altında yatan kişilik özelliklerini anlamalarına ve böylece uygun özelliklere sahip kişilerin istihdamlarının ve devamlılıklarının sağlanması konusunda başarılı politikalar üretmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul Sosyal Güvenlik Kurumu Şişli şubesi çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin tümüne ulaşılması hedeflenmiştir. Şişli Sosyal Güvenlik Merkezi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni olan merkezde çalışan sayısının yaklaşık 240 kişi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, anket formları çalışanlara yüz yüze elden dağıtılmıştır. Çalışanlara dağıtılan anket formlarının tümü doldurulmuştur. Bu anlamda geri dönüş oranı %100'dür. Çalışanlar tarafından doldurulan anket formları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve inceleme sonucunda hatalı ya da eksik doldurulmuş herhangi bir anketin olmadığı belirlenmiştir. Geri dönen 240 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak, araştırma örnekleme 240 birimden oluşmuştur.

Yapılan araştırma bir durum çalışmasıdır. Durum çalışması, araştırma probleminin derinlemesine çalışıldığı bir yöntemdir³⁶⁵. Araştırmanın örnekleme belirleme yöntemi kesitsel bir araştırmadır. Kesitsel çalışmalar,

- belirli bir popülasyonda,
- belirli bir anda (nokta zamanda),
- belirli bir konunun

³⁶⁵ Eric Lynn Davey, "The Application of Case Study Evaluations", *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 1991, Tuba Gökçek (çev.), <http://ilkogretim-online.org.tr/vol8say2/v8s2c1.pdf>, (15 Aralık 2014)

sıklığını (veya düzeyini) saptamaya yönelik araştırmalardır. Kesitsel çalışmalarda, kişilerle nokta zamanda görüşülür ve araştırma konusu olan bilgiler onlardan alınır. Alınan bilgilere göre, kişiler ilgilenen özelliği olanlar ve ilgilenilen özelliği olmayanlar şeklinde sınıflanır³⁶⁶.

“Sosyal Güvenlik Kurumu vizyon olarak vatandaş odaklı hizmet anlayışı içinde etkin, süratli ve kaliteli sosyal güvenlik hizmeti sunan, toplumun güvenine sahip ve aktüeryal dengelerini sağlamış, saygın bir kurumdur. Gerek kullanılan kaynaklar ve verilen hizmetler açısından gerekse Türkiye’nin merkezi yönetim bütçesinden sonraki en büyük bütçesi olması nedeniyle, nüfusu 74 milyona ulaşmış toplumumuzda Kurumun önem ve katkısı her geçen gün artmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu; devlet memurları, hizmet akdine göre ücretle çalışanlar, tarım işlerinde ücretle çalışanlar, kendi hesabına çalışanlar ve tarımda kendi hesabına çalışanları kapsayan beş farklı emeklilik rejiminin, aktüeryal olarak hak ve yükümlülüklerin eşit olacağı tek bir emeklilik rejimine dönüştürülmesi için Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı, Bağ-Kur Genel Müdürlüğü ve Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü’nü aynı çatı altında toplayan 20.05.2006 Tarihli ve 26173 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5502 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile kurulmuştur”³⁶⁷.

Bu çalışmada, Sosyal Güvenlik Kurumunun ele alınmasının nedeni, ÖVD ve kişilik ilişkisinin araştırıldığı çalışmaların kamu kuruluşlarında sınırlı sayıda yapılmış olması ve Sosyal Güvenlik Kurumuna yönelik olarak ise yapılmış bir araştırmanın bulunmamasıdır.

III. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada, veri tekniği olarak en çok uygulanan yöntem olan anket tekniğinden³⁶⁸ yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ÖVD ölçeği, ikinci bölümünde çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek için Goldberg’ın 1992 yılında geliştirdiği “Beş Faktör Kişilik

³⁶⁶ <http://www.hakanbaydur.net/> Çevrimiçi (15.02.2015)

³⁶⁷ <http://www.sgk.gov.tr/>, (03 Ocak 2015)

³⁶⁸ Halil Seyidoğlu, “Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı”, Geliştirilmiş 9. Baskı, İstanbul: Güzem Can Yayın, 2003, s.37.

Ölçeği” yer almaktadır ve üçüncü bölümde ise sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır (Ek-1).

Aşağıda araştırmanın soru formu hakkında bilgi verilmektedir.

a) Sosyo-Demografik Özellikler: Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla 8 kapalı uçlu sorudan oluşan bir soru formu sunulmuştur; katılımcılara yaş, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu, yöneticilik görevi olup olmadığı, toplam çalışma ve şu an çalışmakta oldukları kurumdaki çalışma süreleri, aylık gelir, ilişkin sorular yöneltilmiştir.

b) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Anketin birinci bölümünde Podsakoff ve MacKenzie’nin 1989 yılında Organ’ın boyutlarını temel alarak geliştirdikleri 34 soruluk ölçeğin kullanılması uygun bulunmuştur. Ölçek sorularını kullanabilmek için yazarlarla elektronik ortamda yazışılmış ve kendilerinden bu ölçeği kullanmak için izin alınmıştır.

Podsakoff ve MacKenzie’nin ölçeği, Bahar Dede’nin “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği” ve Janset Özen İşbaşı’nın “Çalışanların Yöneticileri Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama” adlı çalışmalarında kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu ise, Dede’nin yüksek lisans tezinden alınmıştır³⁶⁹. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği Janset Özen İş Başı tarafından yapılmıştır.

Anketin ilk bölümünü oluşturan ÖVD, dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan yardımseverlik ve nezaket boyutunu 11 soru, Vicdanlılık Boyutunu 6 soru, Sportmenlik Boyutu 4 soru, Erdemlilik Boyutu 8 soru temsil etmektedir.

Aşağıda ÖVD alt boyutları ve bu boyutlara ilişkin soru maddeleri Tablo 6 ’da verilmektedir.

³⁶⁹ Bahar Dede, “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, 2009)

Tablo 6: ÖVD Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

ÖVD Boyutları	Madde
Yardımseverlik ve Nezaket	1,3,5,6,7,9,10,12,16,17,19
Vicdanlılık	11,14,20,24,25,30.
Sportmenlik	13,15,22,23.
Erdemlilik	26-29, 31-34.

Ölçekte yer alan ifadeler “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a kadar uzanan bir beşli likert ölçeğinde verilmektedir (Kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, kısmen katılıyorum=3, katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1).

c) Kişilik Ölçeği: Araştırmanın ikinci bölümünde ise, çalışanların kişilik özelliklerini ölçmek için Goldberg’ın 1992 yılında geliştirdiği “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” (*Characteristics of the Preliminary IPIP Scales Measuring the Big-Five Domains-Big-Five Factor Markers*) yer almaktadır³⁷⁰.

Ölçeğin Türkçe versiyonu ise, Sibel Nitelik’in yüksek lisans tezinden alınmıştır. Goldberg’ın ölçeği yazarın Türkçeye aktardığı şekilde kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği’ de Nitelik tarafından yapılmıştır³⁷¹.

Ölçek bireylerin kişilik özelliklerinin olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemeye yönelik, toplam 50 maddeden oluşmaktadır ve beş faktör modelinde yer alan dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık boyutlarının her birini ölçmektedir.

Aşağıda kişilik alt boyutları ve bu boyutlara ilişkin soru maddeleri Tablo 7’de verilmektedir.

³⁷⁰ Goldberg, The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure, s.35.

³⁷¹ Sibel Nitelik, “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzreine Etkileri: Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2011)

Tablo 7: Kişilik Alt Boyutları ve İlgili Maddeler

Kişilik Boyutları	Madde
Dışa dönüklük	1-10.
Sorumluluk	11.-20.
Duygusal denge	21.-30.
Uyumluluk	31.-40.
Gelişime Açıklık	41.-50.

Ölçeklerde yer alan ifadeler “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a kadar uzanan bir beşli likert ölçeğinde verilmektedir (Kesinlikle katılıyorum=5, katılıyorum=4, kısmen katılıyorum=3, katılmıyorum=2, kesinlikle katılmıyorum=1). Bu ölçeğin kullanılmasındaki amaç belirli tutumların yoğunluğunu derecelendirmektir.

Anketin uygulanması Temmuz 2014 tarihi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları katılımcılara işyeri ortamında, araştırma hakkında kısa bilgilendirme yapılarak, elden dağıtılmıştır. Anket sorularındaki cevapların güvenilirliğini artırmak ve personelin korkmadan samimi yanıtlar verebilmesi amacıyla anketlerin üstüne isim yazılmaması istenmiş ve cevapların gizli tutulacağı belirtilmiştir. Katılımcılara; tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması konusunda uyarı yapılmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan anket formları ayrıntılı bir şekilde titizlikle incelenmiştir. Sonuç olarak, geri gelen 240 anket formu ile değerlendirme yapılmıştır. Anket formlarının bilgisayar ortamına aktarılması Ekim-Kasım 2014 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 19.0 istatistik paket programı ile analiz edilip değerlendirilmiştir.**

IV. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ

Araştırma problemi “katılımcıların kişilik özelliklerine bağlı olarak ÖVD sergileme sıklıklarında bir farklılık bulunmakta mıdır?” ve “örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı sosyo-demografik özelliklere göre nasıl bir farklılık göstermektedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın problemi doğrultusunda

* Araştırmanın istatistiksel analizleri Doç. Dr. Sibel GÖK tarafından yapılmıştır.

araştırmanın temel hipotezi ise “çalışanların sergiledikleri ÖVD sıklığında kişilik ve sosyo-demografik özellikleri bakımından farklılık bulunmaktadır” olarak geliştirilmiştir. Araştırmanın temel hipotezi kapsamında oluşturulan alt hipotezler ise aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 1:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **cinsiyet** değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **cinsiyet** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir

Hipotez 2:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **medeni durum** değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **medeni durum** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 3:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **yöneticilik görevi** olup olmaması bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **yöneticilik görevi** olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 4:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **eğitim durumu** değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **eğitim durumu** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 5:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **gelir düzeyi** değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **gelir düzeyi** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 6:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **yaş değişkeni** bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **yaş değişkeni** bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 7:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **toplam çalışma süresi** değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **toplam çalışma süresi** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 8:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı bulunduğu **kurumdaki çalışma süresi** değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı bulunduğu **kurumdaki çalışma süresi** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.

Hipotez 9:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **kişilik** arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **kişilik** arasında ilişki vardır.

Hipotez 10:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **dışadönüklük** kişilik özelliği arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **dışadönüklük** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 11:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **uyumluluk** kişilik özelliği arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **uyumluluk** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 12:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **sorumluluk** kişilik özelliği arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **sorumluluk** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 13:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **duygusal denge** kişilik özelliği arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **duygusal denge** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.

Hipotez 14:

H₀: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **gelişime açıklık** kişilik özelliği arasında ilişki yoktur.

H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **gelişime açıklık** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.

V. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın sınırlılıklarından birisi kamu sektöründe faaliyet gösteren bir adet kamu kuruluşunda yapılmış olmasıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçların, genelleme yapılmaması ve bu kurum kapsamında değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Bunun yanı sıra kamu kurumunda rekabetin ve kariyer imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda özel sektör çalışanlarına göre farklılık göstereceğinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışmanın diğer sınırlılığı, araştırmada sadece kişilik faktörünün etkisinin incelenmiş olmasıdır. İş yaşamında örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birçok örgütsel ve sosyal faktör bulunmaktadır. Diğer bir sınırlılık ise, araştırmanın kişilik değerlendirmesinde beş kişilik özelliğinin kullanılarak yapılmasıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ile bu modelin güvenilir olduğu belirtilmekle birlikte kişilik özelliklerine yönelik başka ölçekler de literatürde yer almaktadır. Ayrıca çalışmanın kesitsel bir araştırmaya olması neden-sonuç ilişkisi kurmak için yeterli değildir.

VI.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmada kullanılan istatistiksel analiz ve bulgular yer almaktadır.

A. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, toplam çalışma süresi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, gelir düzeyi ve yöneticilik görevi bakımından dağılımları aşağıda sunulmaktadır. Verilerin incelenmesinde frekans analizinden yararlanılmıştır.

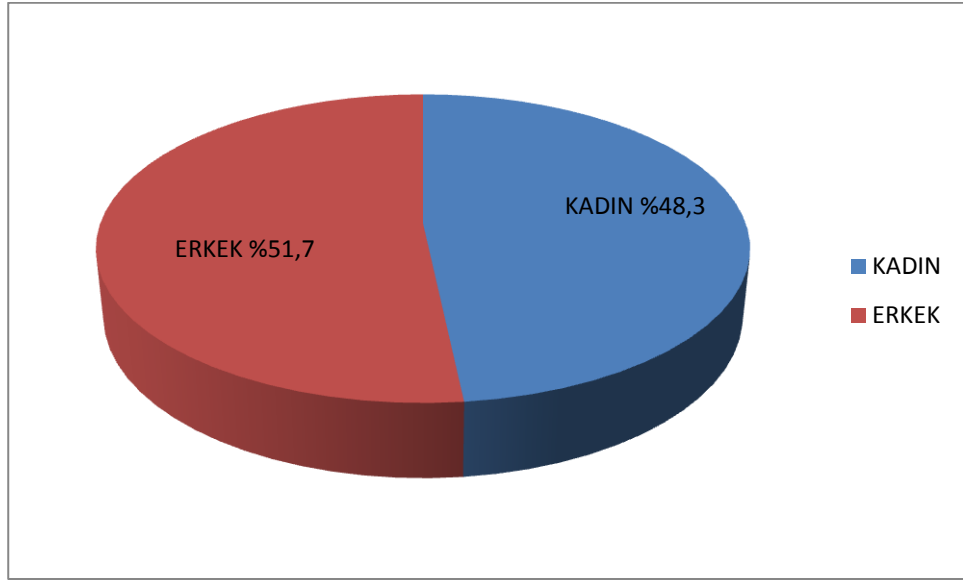
Araştırmaya katılan bireylerin ortalama yaşları 35, ortalama çalışma süreleri 10,6 yıl, bulundukları kurumda ortalama çalışma süreleri 9 yıl olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımına ilişkin sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 8), katılımcıların 51,7’si erkek, %48,3’ü kadındır.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Kadın	116	48,3
Erkek	124	51,7
Toplam	240	100

Şekil 13’te de görüldüğü gibi erkek katılımcıların yüzdesi kadın çalışanlara göre daha fazladır.



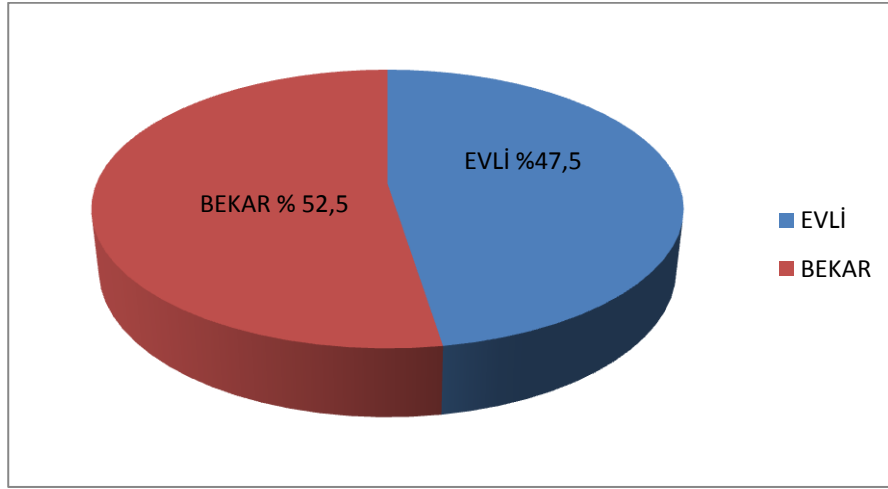
Şekil 13: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 9’da sunulmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %47,5’i evli, %52,5’inin ise bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı(n)	Yüzde(%)
Evli	114	47,5
Bekar	126	52,5
Toplam	240	100

Medeni duruma ilişkin sonuçların grafiği Şekil 14’te verilmektedir. Şekildeki örnekte bekar katılımcılarının oranının evli katılımcıların oranına göre fazla olduğu görülmektedir.



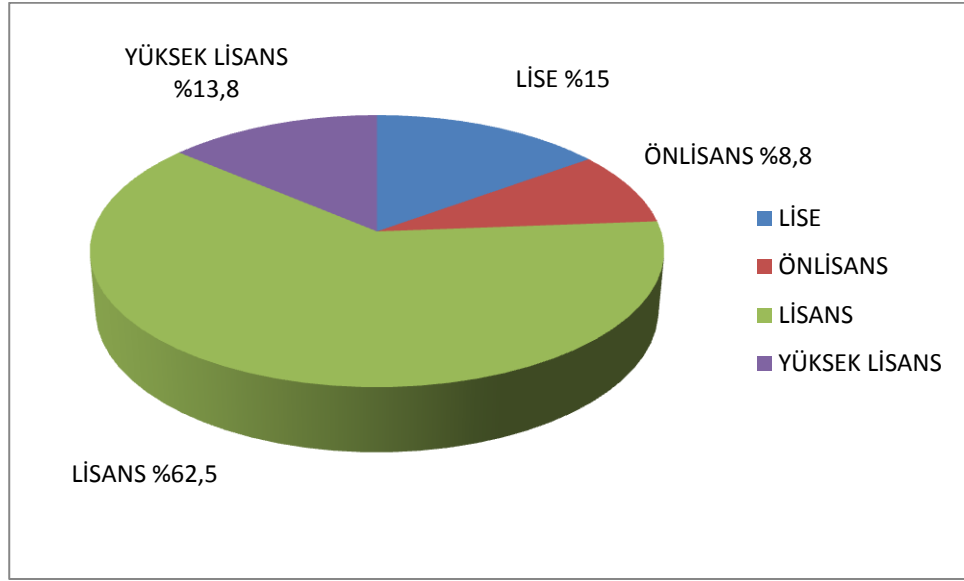
Şekil 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 10), % 15'inin lise, %8,8'inin ön lisans, %62,5'inin lisans, %13,8'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı (n)	Yüzde(%)
Lise	36	15,0
Ön lisans	21	8,8
Lisans	150	62,5
Yüksek Lisans	33	13,8
Toplam	240	100,0

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımında dikkat çeken nokta ise, Şekil 15'te görüldüğü gibi, büyük çoğunluğunun (%62,5) lisans mezunu olmasıdır.



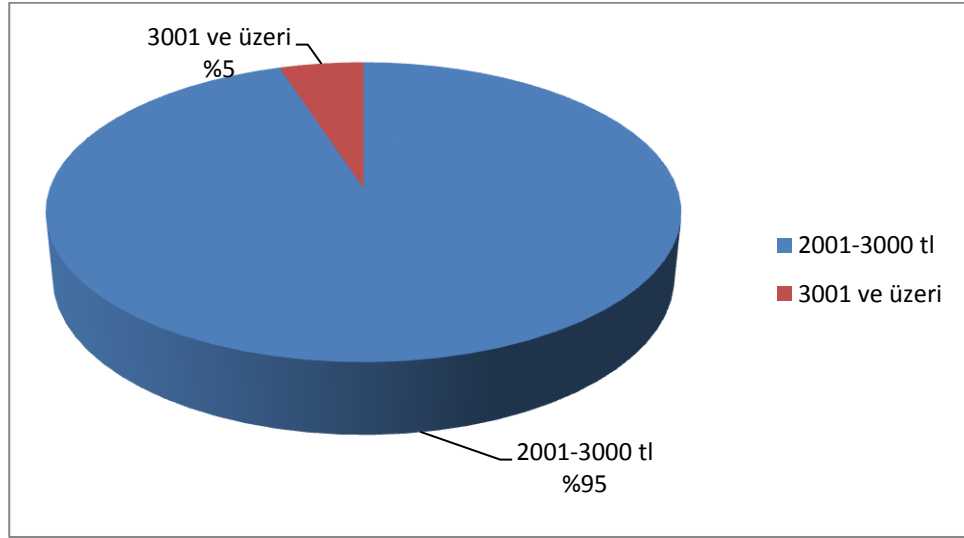
Şekil 15: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların aylık gelirlerine göre dağılımları incelendiğine (Tablo 11), katılımcıların %95'inin 2.001-3.000 tl, %5,0'sinin 3.001 tl'den fazla aylık gelire sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

Aylık Gelir	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
2001_3000.tl	228	95,0
3001ve üzeri	12	5,0
Toplam	240	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların aylık gelirlerine göre grafiksel dağılım ise Şekil 16' da sunulmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%95'inin) 2.001-3.000 tl arasında aylık gelire sahip oldukları görülmektedir.



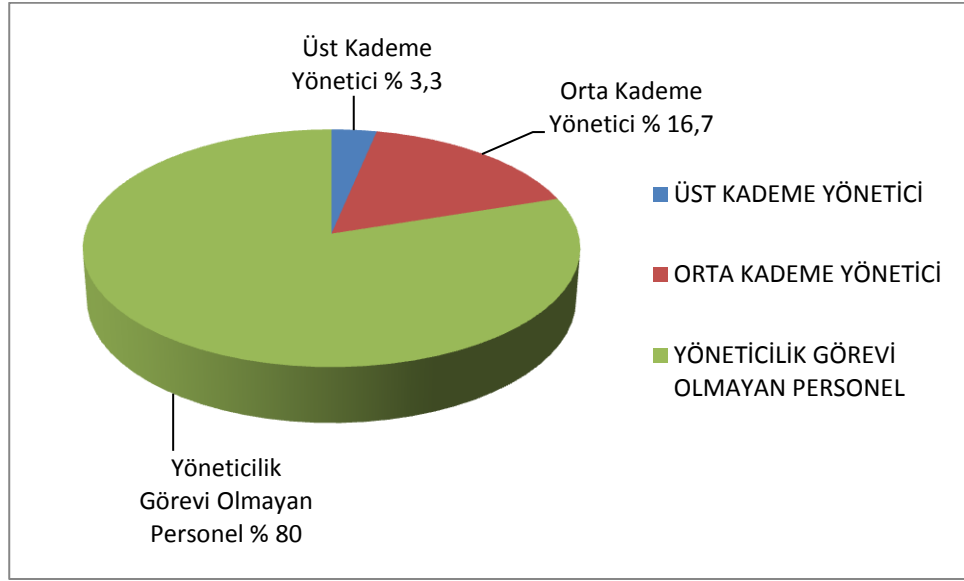
Şekil 16: Katılımcıların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların işyerinde bulundukları pozisyona göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 12), %20'si yönetici, %80'i yöneticilik görevi olmayan personeldir. Yöneticilik görevi olanların %16,7'si orta kademe yönetici, %3,3'ü üst kademe yöneticidir.

Tablo 12: Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Üst Kademe Yönetici	8	3,3
Orta Kademe Yönetici	40	16,7
Yöneticilik görevi Olmayan Personel	192	80,0
Toplam	240	100,0

Katılımcıların işyerlerindeki pozisyonlarının grafiksel dağılımı ise Şekil 17' de sunulmaktadır. Şekil 17' de görüldüğü gibi araştırmanın büyük çoğunluğu (%80) yöneticilik görevi olmayan personel katılımcılardan oluşmaktadır.



Şekil 17: Katılımcıların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kişilik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik ve Frekans Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin algıları incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Anket formunda örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin 34 ifade (madde) yer almaktadır. Kişilik özelliklerine ilişkin olarak da 50 ifade (madde) bulunmaktadır. İfadelerin aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Daha sonra, katılımcıların anket formunda yer alan sorulara verdikleri cevapların yüzdesel değerlerini belirlemek amacıyla frekans analizinden yararlanılmıştır. Frekans analizi bulguları, 5’li likerte göre dizayn edilmiş olan ölçeklerin seçenekleri, “Katılıyorum” (kesinlikle katılıyorum ve oldukça katılıyorum seçenekleri birleştirildi), “Az çok katılıyorum” ve “Katılmıyorum” (kesinlikle katılmıyorum ve oldukça katılmıyorum seçenekleri birleştirildi) şeklinde üç seçenekli olarak sunulmuştur.

1. Güvenirlik Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği ve Kişilik ölçeğinde yer alan alt boyutlara ilişkin güvenirlik analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin güvenirlik analizinde Alfa (Cronbach) güvenirlik yöntemi kullanılmış ve Cronbach α katsayısı 0,905 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yeterli bir güvenirlik değeridir. İfadelerin, Cronbach α katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptamak amacıyla, “madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı” değeri hesaplanmıştır³⁷². Ölçekteki 13, 22, 23 maddeler silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı 0.004-0.010 oranında yükselmektedir. Ancak ölçeğin 34 madde üzerinden alfa katsayısı oldukça yüksek bir değer olması ve bu maddelerin silinmesinin sağladığı katkının oldukça düşük olması nedeniyle söz konusu maddeler analizden çıkarılmamıştır. Tablo 13’te Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

³⁷² Sibel Gök., **Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açıdan bir Araştırma**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.77.

Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Madde silindiğinde alfa katsayısı
Madde 1	4,2542	,91819	,903
Madde 2	4,6708	,75710	,903
Madde 3	4,4417	,87068	,901
Madde4	4,3958	,89489	,903
Madde5	4,0833	1,01523	,903
Madde6	3,9083	1,05494	,900
Madde7	3,7917	1,09312	,902
Madde8	4,2125	,92877	,902
Madde9	3,5333	1,20274	,903
Madde10	3,8250	1,16908	,903
Madde11	3,8458	1,22269	,903
Madde12	3,9792	1,06070	,902
Madde13	2,0000	1,20668	,909
Madde14	3,9167	1,23805	,903
Madde15	1,9708	1,20805	,911
Madde16	4,1208	,98418	,901
Madde17	3,8208	1,04159	,901
Madde18	4,2375	,94063	,902
Madde19	4,0042	1,04099	,900
Madde20	4,0333	,92780	,902
Madde21	4,3542	,85054	,901
Madde22	2,1083	1,33380	,915
Madde23	2,3500	1,22833	,913
Madde24	3,9458	1,00687	,901
Madde25	3,8167	1,19960	,902
Madde26	3,3125	1,12328	,900
Madde27	3,0833	1,26480	,900
Madde28	3,1250	1,27783	,900
Madde29	3,9375	,91948	,902
Madde30	4,1417	,96200	,901
Madde31	3,1125	1,32873	,900
Madde32	2,9792	1,39169	,901
Madde33	3,2875	1,40406	,900
Madde34	3,4208	1,35142	,900

Kişilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Kişilik ölçeğinin güvenirlik analizinde Alfa (Cronbach) güvenirlik yöntemi kullanılmış ve Cronbach α katsayısı 0,790 olarak hesaplanmıştır. Bu değer yeterli bir güvenirlik değeridir. İfadelerin, Cronbach α katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptamak amacıyla, “madde silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı” değeri hesaplanmıştır. Ölçekteki 6, 7, 9, 10, 18, 27, 31, 32 maddeleri silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı 0.001-0.005 oranında yükselmektedir. Ancak ölçeğin 50 madde üzerinden alfa katsayısı yüksek bir değer olması ve bu maddelerin silinmesinin sağladığı katkının oldukça düşük olması nedeniyle söz konusu maddeler analizden çıkarılmamıştır. Tablo 14’te kişilik ölçeğinde yer alan maddelerin güvenirlik analizi sonuçları yer almaktadır

Tablo 14: Kişilik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Madde silindiğinde alfa katsayısı
Madde 1	3,4125	1,16462	,784
Madde 2	3,8875	,95497	,787
Madde 3	3,6583	1,12407	,786
Madde4	3,5917	1,11660	,787
Madde5	3,4375	1,20852	,785
Madde6	3,1792	1,26969	,792
Madde7	2,6625	1,21989	,792
Madde8	2,6000	1,24356	,790
Madde9	3,2708	1,25993	,798
Madde10	3,1833	1,27403	,794
Madde11	3,9583	1,01780	,787
Madde12	4,1958	,88170	,786
Madde13	4,2458	,93848	,788
Madde14	4,1125	,87734	,787
Madde15	4,1667	,90866	,785
Madde16	3,9292	1,04260	,782
Madde17	2,4375	1,26270	,788
Madde18	1,6125	1,19090	,791
Madde19	1,7500	1,09964	,787
Madde20	2,1583	1,22386	,789
Madde21	3,7667	1,05286	,786
Madde22	4,1625	,97385	,786
Madde23	4,2875	,87063	,788
Madde24	4,2833	,97829	,788
Madde25	4,1083	1,02924	,787
Madde26	4,2708	,97112	,787
Madde27	2,9542	1,43258	,794
Madde28	1,9417	1,26621	,792
Madde29	2,0000	1,19273	,790
Madde30	1,7500	1,22218	,790
Madde31	2,9750	1,35042	,795
Madde32	2,9833	1,20656	,792
Madde33	3,0458	1,25844	,785
Madde34	3,3750	1,17550	,781
Madde35	3,0000	1,25761	,781
Madde36	2,8083	1,26951	,778
Madde37	2,8417	1,32561	,783
Madde38	2,7125	1,35554	,781
Madde39	2,6750	1,30119	,784
Madde40	2,5917	1,28393	,781
Madde41	3,5292	1,06641	,786
Madde42	3,7083	1,17074	,784
Madde43	3,5250	1,06651	,780
Madde44	4,0083	,98945	,786
Madde45	3,0042	1,17683	,784
Madde46	3,2625	1,16515	,783
Madde47	3,7083	1,01368	,780
Madde48	2,3208	1,16485	,781
Madde49	2,3917	1,20526	,785
Madde50	2,2208	1,30864	,789

2. Frekans Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ile Kişilik ve Kişilik ölçeğinde yer alan alt boyutlara ilişkin frekans dağılım tablosu aşağıda sunulmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Frekans Analizi Sonuçları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı anket formunda yer alan maddelere verilen cevapların yüzdesel değerlerini belirlemeye ve en sık sergilen davranışları görmeye yönelik olarak frekans analizinden yararlanılmıştır. Frekans analizi sonuçları, ÖVD'nin sergilenme yüzdesine göre büyükten küçüğe doğru sıralanarak Tablo 15'de özetlenmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Frekans Analizi Sonuçları

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	92,9	3,8	3,3
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	88,3	7,9	3,8
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	86,7	9,6	3,8
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.	85,8	10,4	3,8
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneneğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım onlara danışırım.	82,1	12,1	5,8
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	81,7	13,8	4,6
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	80,4	13,8	5,8
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	78,8	17,5	3,8
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.	76,7	16,7	6,7
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.	75,8	17,5	6,7
20. Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım.	74,6	21,3	4,2
24. Her zaman dakikimdir.	72,1	18,3	9,6
12. Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyimdir.	71,3	19,6	9,2

Tablo 15 (devam): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Frekans Analizi Sonuçları

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
19. İş arkadaşlarımı, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.	70,4	22,5	7,1
14. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	68,3	17,1	14,6
29. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	67,1	27,9	5,0
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	66,3	18,8	15,0
11. İşe gelmemek için geçerli sebebim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.	66,3	19,6	14,2
17. Yorucu bir iş yaparken veya bir sorunum varken bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.	65,8	24,6	9,6
6. İş arkadaşlarımı, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.	65,0	26,7	8,3
10. İş arkadaşlarım izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim.	65,0	20,8	14,2
7. Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	60,0	28,3	11,7
9. İlkelerimden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum	51,2	32,5	16,3
34. Kurumu dışarıda gururla temsil ederim.	49,2	27,9	22,9
33. Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumu savunurum.	47,9	22,9	29,2
26. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	43,8	34,6	21,7
27. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	38,8	27,5	33,8
32. Kurumun ilişkisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.	37,9	24,6	37,5
28. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	37,5	28,3	34,2
31. Kurumu eleştiren çalışanlara karşı savunurum.	36,3	31,7	32,1
23. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	16,7	23,8	59,6
22. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim	16,3	15,8	67,9
13. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.	13,3	13,8	72,9
15. Pireyi deve yaparım.	12,5	16,3	71,3

Kişilik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Frekans Analizi Sonuçları

Katılımcıların kişilik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar değerlendirilerek ön planda olan kişilik özellikleri belirlenmiştir. Katılımcıların %14,2'sinin birden fazla kişilik alt boyutu özelliklerini taşıdıkları saptanmış ve bu durumda olan katılımcılar değerlendirmenin dışında bırakılmıştır. Bu değerlendirme sonucuna göre, katılımcıların aldıkları puanlar bakımından, kişiliğin alt boyutlarına göre dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 16: Kişilik Alt Boyutları Yüzdesel Dağılımı

Kişilik Alt Boyutları	Sayı (n)	%
Dışadönüklülük	52	25,2
Uyumluluk	27	13,1
Sorumluluk	61	29,6
Duygusal denge	38	18,4
Gelişime açıklık	28	13,6
Total	206	100,0

Dışadönük kişilik özellikleri ön planda olan katılımcıların, en sık sergiledikleri ilk sekiz örgütsel vatandaşlık davranışı aşağıda Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17: Dışadönüklük Kişilik Özelliği

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	90,4	3,8	5,8
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	88,5	5,8	5,8
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	88,5	5,8	5,8
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	84,6	11,5	3,8
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	84,6	9,6	5,8
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.	84,6	11,5	3,8
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	84,6	9,6	5,8
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım onlara danışırım.	82,7	9,6	7,7

Duygusal Denge kişilik özellikleri ön planda olan katılımcıların, en sık sergiledikleri ilk sekiz örgütsel vatandaşlık davranışı aşağıda Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Duygusal Denge Kişilik Özelliği

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	89,5	7,9	2,6
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	84,2	10,5	5,3
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.	84,2	7,9	7,9
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.	78,9	18,4	2,6
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım onlara danışırım.	78,9	7,9	13,2
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	73,7	21,1	5,3
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	73,7	18,4	7,9
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	73,7	15,8	10,5

Gelişime açıklık kişilik özellikleri ön planda olan katılımcıların, en sık sergiledikleri ilk sekiz örgütsel vatandaşlık davranışı aşağıda Tablo19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Gelişime Açıklık Kişilik Özelliği

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	92,9	-	7,1
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	92,9	3,6	3,6
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	85,7	7,1	7,1
19. İş arkadaşlarımla, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.	82,1	17,9	-
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	82,1	14,3	3,6
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	82,1	14,3	3,6
17. Yorucu bir iş yaparken veya bir sorunun varken bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.	82,1	10,7	7,1
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım onlara danışırım.	82,1	7,1	10,7

Sorumluluk kişilik özellikleri ön planda olan katılımcıların, en sık sergiledikleri ilk sekiz örgütsel vatandaşlık davranışı aşağıda Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20: Sorumluluk Kişilik Özelliği

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	96,7	1,6	1,6
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	93,4	4,9	1,6
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	91,8	6,6	16
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.	90,2	9,8	-
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	86,9	9,8	3,3
20. Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım.	83,6	14,8	1,6
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım onlara danışırım.	83,6	14,8	1,6
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.	80,3	18,0	1,6

Uyumluluk kişilik özellikleri ön planda olan katılımcıların, en sık sergiledikleri ilk sekiz örgütsel vatandaşlık davranışı aşağıda Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21: Uyumluluk Kişilik Özelliği

ÖVD	Katılıyorum (%)	Az çok katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
2. İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	92,6	3,7	3,7
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	88,9	7,4	3,7
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm	85,2	11,1	3,7
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.	85,2	11,1	3,7
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.	81,5	18,5	-
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.	77,8	14,8	7,4
19. İş arkadaşlarımla, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.	74,1	25,9	-
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır onlara danışırım.	74,1	22,2	3,7

C. Anlamlılık Analizleri

Anlamlılık testleri, parametrik testler ve parametrik olmayan testler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Verilerin analizinde, parametrik testlerden (t-test ve varyans analizi) yararlanmak için yapılması gereken bazı durumlar yer almaktadır. Bunlardan bir tanesi verilerin normal dağılım göstermesi, diğeri de varyansların homojen olmasıdır. Buradan yola çıkarak, verilerin normal dağılımlarına uygunluk araştırması, Kolmogorov- Smirnov (1-Sample K-S) testi ile yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, ölçeklerde yer alan puanların normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Varyansların homojenliği testinde ise, Levene istatistiğinden yararlanılmıştır³⁷³.

ANOVA, analize sokulan değişkeninin üç ve üzeri grubu olması durumunda uygulanabilen bir analizdir. Bu çalışmada da kullanılan Post Hoc testi, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan

³⁷³ Gök, Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açıdan Bir Araştırma, s.78.

kaynaklandığını görebilmemizi sağlamak ve bütün grup ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını test etmektedir. ANOVA tablosu, grupların ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını genel olarak söylemektedir³⁷⁴.

T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır³⁷⁵.

T-test ve varyans analizi öncesi, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri saptanmıştır. Araştırmanın kişilik özellikleri (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık boyutları) ile yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, işyerindeki pozisyonu, kurumdaki toplam çalışma süresi, aylık geliri değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırmanın örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Katılımcıların “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”nın, cinsiyet, medeni durum, iş yerindeki pozisyonu, öğrenim durumu ve gelir düzeylerine ilişkin verdikleri yanıtlara göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem T-testi (Independent-Samples T Test) analizinden yararlanılmıştır (Çalışmada; yaş, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süreleri değişkenlerine ilişkin verilerin istatistiksel analize sokulmayacak kadar küçük gruplar oluşturması nedeniyle, analiz öncesinde bu gruplar birleştirilmiştir). Yapılan t test analizi sonucunda cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 22’de cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Yapılan t test analizi sonucunda cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır ($P > 0,05$). Hipotez 1 olarak “ H_0 :

³⁷⁴ Şeref Kalaycı, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.135.

³⁷⁵ Kalaycı, age, s.74.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı cinsiyet değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 22: Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	Ort.	S.s.	<u>Levene</u>		s.d.	<u>T tes</u>	
			F	P		t	P
Kadın	3,621	0,647	18,00	0.051	238	-0,758	0,449
Erkek	3,675	0,419					

Katılımcıların medeni durumları bakımından (Bekar ve boşanmış/dul katılımcılar birleştirildi) örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları Tablo 23’ te yer almaktadır. Medeni durum değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmıştır ($P < 0,05$). Evli olan katılımcıların ÖVD sergileme ortalama puanı, diğer katılımcıların puanlarına göre daha yüksektir. Hipotez 2 olarak “ H_1 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı medeni durum değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 23: ÖVD Sergileme Sıklıklarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum	Ort.	S.s.	<u>Levene</u>		s.d.	<u>T tes</u>	
			F	P		t	P
Evli	0,522	3,806	0,043	0,836	238	4,414	0,00
Bekar	0,533	3,504					

Katılımcıların yöneticilik görevi olup olmaması bakımından örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları tablo 24’te yer almaktadır. Yöneticilik görevi olup olmama değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmıştır ($P < 0,05$). Yöneticilik görevi olan katılımcıların ÖVD sergileme ortalama puanı, diğer katılımcıların puanlarına göre daha yüksektir. Hipotez 3 olarak “ H_1 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı yöneticilik görevi olup olmaması bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 24: Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Yöneticilik Görevi Olup Olmamasına Göre Karşılaştırılması

Yön Görevi	Ort.	S.s.	<u>Levene</u>			<u>T tes</u>	
			F	P	s.d.	t	P
Evet	3,984	0,527	0,461	0498	238	4,981	0,000
Hayır	3,563	0,521					

Eğitim düzeyi, gelir düzeyi bakımından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarında farklılık olup olmadığını belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 25’te eğitim düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Eğitim düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmıştır ($P < 0,05$). Lise eğitimine sahip olan katılımcıların ÖVD sergileme ortalama puanı, diğer katılımcıların puanlarına göre daha yüksektir. Hipotez 4 olarak “ H_1 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 25: Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Eğitim	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
Lise	36	4,1201	,33226	236	14,310	,000
Ön lisans	21	3,7843	,55450			
Lisans	150	3,5631	,55591			
Yüksek Lisans	33	3,4296	,38678			
Toplam	240	3,6477	,54854	P < 0,05		

Tablo 26’da aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmamıştır ($P > 0,05$). Hipotez 5 olarak “ H_1 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı gelir düzeyi değişkeni bakımından farklılık göstermemektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 26: Katılımcıların ÖVD Sergileme Sıklıklarının Aylık Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Aylık Gelir Düzeyi	Sayı (n)	Ort.	s.s.	s.d.	F	P
1001_2000.tl	62	3,6001	,58552	237	,380	,684
2001_3000.tl	166	3,6683	,52147			
3001 ve üzeri	12	3,6078	,73260			
Toplam	240	3,6477	,54854	(P > 0,05)		

D. Korelasyon Analizi

Yaş, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri ile katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklıkları ve kişiliğin alt boyutları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yönelik basit korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin yönü belirlenirken, korelasyon katsayısının (r) 0-0,29 arasında zayıf veya düşük, 0,30-0,64 arasında orta, 0,65-0,84 arasında kuvvetli/yüksek ve 0,85-1 arasında ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilebileceği ifade edilmektedir³⁷⁶.

Analizin sonucunda katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = 0,37$) bulunmuştur. Analiz sonucu hesaplanan $r = 0,371$ katsayısı katılımcıların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta dereceli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tablo 27). Yaş arttıkça ÖVD sergileme sıklığı artmaktadır. Hipotez 6 olarak “H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **yaş değişkeni** bakımından farklılık göstermektedir.” Hipotezi desteklenmektedir.

³⁷⁶ Gök, Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açıdan Bir Araştırma, s.74-75

Tablo 27: Yaş Değişkeni ile ÖVD Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişki

	ÖVD	Yaş
ÖVD	1	,371 ,000
Yaş	,371 ,000	1

Analizin sonucunda katılımcıların toplam çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = 0,37$) bulunmuştur. Analiz sonucu hesaplanan $r = 0,374$ katsayısı katılımcıların toplam çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklıkları arasında orta dereceli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tablo 28). Toplam çalışma süresi arttıkça, ÖVD sergilenme sıklığı da artmaktadır. Hipotez 7 olarak “ H_1 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı **toplam çalışma süresi** değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 28: Toplam Çalışma Süresi Değişkeni ile ÖVD Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişki

		ÖVD	Toplam Çalışma Süresi
ÖVD	Korelasyon Katsayısı (r)	1	,374
	Sigma Değeri (P)		,000
	Kişi Sayısı (n)	240	240
Toplam Çalışma Süresi	Korelasyon Katsayısı (r)	,374	1
	Sigma Değeri (P)	,000	
	Kişi Sayısı (n)	240	240

Analizin sonucunda katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı arasında orta ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($r = 0,35$) bulunmuştur. Analiz sonucu hesaplanan $r = 0,359$ katsayısı katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında orta dereceli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Tablo 29). Kurumdaki çalışma süresi arttıkça ÖVD daha fazla sergilenmektedir. Hipotez 8 olarak “ H_1 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 29: Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni ile ÖVD Sergileme Sıklıkları Arasındaki İlişki

		ÖVD	Kurumdaki Çalışma Süresi
ÖVD	Korelasyon Katsayısı (r)	1	,359
	Sigma Değeri (P)		,000
	Kişi Sayısı (n)	240	240
Kurumdaki Çalışma Süresi	Korelasyon Katsayısı (r)	,359	1
	Sigma Değeri (P)	,000	
	Kişi Sayısı (n)	240	240

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile kişilik ve kişiliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). İlişki derecesine yani Korelasyon Katsayısı (r)'na göre büyükten küçüğe olarak aşağıda sıralanmıştır (Tablo 30).

Tablo 30: Korelasyon Matrisi

		ÖVD	Kişilik	Dışa dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Denge	
ÖVD	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	1						
Kişilik	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	0,413 0,000	1					
Dışadönüklük	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	0,396 0,000	0,535 0,000	1				
Uyumluluk	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	0,421 0,000	0,658 0,000	0,464* 0,000	1			
Sorumluluk	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	0,460* 0,000	0,602 0,000	0,224 0,000	0,283 0,000	1		
Duygusal Denge	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	-0,058* 0,373	0,610 0,000	-0,038 0,561	0,145 0,025	0,152 0,018	1	
Gelişime Açıklık	Korelasyon Katsayısı Sigma Değeri	0,312 0,000	0,754 0,000	0,291 0,000	0,389 0,000	0,444 0,000	0,275 0,000	1

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile kişilik arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Hipotez 9 olarak oluşturulan “H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile **kişilik** arasında ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile dışa dönüklük boyutu arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Hipotez 10 olarak oluşturulan “H₁: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile **dışadönüklük** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.” hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile uyumluluk boyutu arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Hipotez 11 olarak oluşturulan “H₁: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile **uyumluluk** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.”hipotezi doğrulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile sorumluluk boyutu arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Hipotez 12 olarak oluşturulan “H₁: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile **sorumluluk** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.”doğrulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile duygusal denge boyutu arasında oldukça düşük negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Bu anlamda Hipotez 13 olarak oluşturulan “H₁: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile **duygusal denge** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.”kısmen doğrulanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile gelişime açıklık boyutu arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($P < 0,05$). Hipotez 14 olarak oluşturulan “H₁: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile **gelişime açıklık** kişilik özelliği arasında ilişki vardır.”doğrulanmıştır.

Ayrıca tablo 30 incelendiğinde kişiliğin alt boyutlarının da kendi aralarında anlamlı korelasyon ilişkilerinin olduğu görülmüştür.

Dışa dönüklülük ile uyumluluk boyutu arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; dışa dönüklülük ile sorumluluk boyutu arasında zayıf ve düşük pozitif

yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dışa dönüklülük ile duygusal denge boyutu arasında orta dereceli negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dışa dönüklülük ile gelişime açıklık boyutu arasında zayıf ve düşük pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. En yüksek ilişkinin, dışa dönüklülük ile uyumluluk boyutu arasında olduğu saptanmıştır (orta dereceli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki).

E. Regresyon Analizi

Araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik ve kişiliğin alt boyutlarının arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde kişilik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken olarak regresyon denkleminde alınmıştır. Tablo 31’deki sonuçlara göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($P < 0,05$) ve değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,413$). Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) 0,17 olarak hesaplanmış olup, katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerinin %17’sinin Kişilik özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Hipotez 9 olarak “H₁: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığı ile kişilik arasında ilişki vardır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 31: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	r	r ²	F	P
1	,413	,171	26,368	,000

Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklıklarına en fazla sorumluluk bağlı iken; ikinci sırada uyumluluk; üçüncü sırada dışa dönüklük, dördüncü sırada gelişime açıklık ve son sırada duygusal denge gelmektedir.

Katılımcıların Kişilik Özelliklerinin ÖVD Sergileme Sıklığı Üzerindeki Yordayıcılığı

Tablo 32’deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, yordayıcı değişken olan kişiliğin alt boyutları (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge) değişkenleri, katılımcıların ÖVD sergileme sıklığı ile istatistiksel olarak anlamlıdır ($P < 0,05$) ve değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, belirlilik (determinasyon) katsayısı (r^2) 0,171 olarak hesaplanmış olup, söz konusu beş değişken birlikte, ÖVD sergilemede toplam varyansın yaklaşık %17’sini açıklamaktadır.

Tablo 32: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Std.hata	Beta(β)	t	P	r	Kısmi r
Kişilik	,642	,298	-	2,155	,032	-	-
Dışadönüklük	,214	,070	,186	3,076	,002	,396	,197
Uyumluluk	,288	,076	,238	3,803	,000	,421	,241
Sorumluluk	,453	,076	,351	5,951	,000	,460	,363
Duygusal denge	-,108	,039	-,153	-2,772	,006	-,058	-,178
Gelişime açıklık	,049	,060	,052	,820	,413	,312	,054
R= 0, 413	R ² = 0, 171						
F _(5,234) = 26,368	p=0.000						

Dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge değişkenlerinin ÖVD sergileme sıklığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülürken ($p < 0.05$), gelişime açıklık değişkeni önemli bir etkiye sahip değildir ($p > 0.05$).

Yordayıcı değişkenlerin, ÖVD sergileme sıklığı üzerindeki göreceli önem sırası ise; sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklüktür. Duygusal denge değişkeninin ÖVD sergileme sıklığı üzerindeki yordayıcılığı anlamlı olmakla birlikte yok denecek düzeyde kalmıştır.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre, katılımcıların ÖVD sergileme sıklığındaki değişimlerin %17’si kişilik faktörü ile açıklanabilir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada, çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık, kişilik özelliklerinin çalışanların örgüt içinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının demografik özellikler olarak sınıflandırılan, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, yaş, çalışma süresi ve yöneticilik görevi olup olmaması gibi özelliklerden nasıl etkilendiği incelenmiştir.

Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında, genellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini, bağlılık, performans arasındaki ilişkilerin incelendiği görülmektedir. Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat'ın Haziran 2008 yılında yaptıkları “ Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi” adlı çalışmaları yine Sait Gürbüz ve Murad Yüksel'in 2008 yılında yaptıkları “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi” isimli çalışmaları örnek gösterilebilir.³⁷⁷ Ayrıca, Sabiha Sevinç Altaş ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu'nun 2007 yılında ki “ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma” adlı çalışmaları da örnek gösterilebilir.³⁷⁸ Örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların daha çok kamu kurumu niteliği taşıyan üniversitelerde ki akademisyen ve öğrenciler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.³⁷⁹ Bu nedenle kişilik özelliklerinin, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırmak için çalışmamızda Sosyal Güvenlik Kurumu ele alınmıştır.

³⁷⁷ Bolat ve Bolat; Sait Gürbüz ve Murad Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt. 9, Sayı.2, 2008.

³⁷⁸ Sabiha Sevinç Altaş ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**, Cilt. 7, Sayı.28, 2007.

³⁷⁹ İlker Çarıkçı, Selahattin Kanten ve Pelin Kanten, “Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.1, No.11, 2010, s.57.

Kamu sektöründe faaliyette bulunan Sosyal Güvenlik Kurumu'nun İstanbul ili Şişli ilçesindeki merkezinde yapılan araştırmanın sonuçları şu şekildedir:

Araştırmada kullanılan anket formundaki ÖVD ölçeği ve kişilik ölçeği güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; ÖVD ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,905; kişilik ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı ise (Cronbach-alpha) 0,790 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin bu katsayıların 0,70'den büyük olması, bir sosyal bilimler araştırması olarak, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, araştırmaya katılan bireylerin ortalama yaşlarının 35, ortalama çalışma sürelerinin 10,6 yıl, bulundukları kurumda ortalama çalışma sürelerinin 9 yıl olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyete göre dağılımına ilişkin sonuçlara bakıldığında, katılımcıların %51,7'sinin erkek, %48,3'ünün kadın olduğu görülmektedir (Tablo 8). Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin sonuçlara bakıldığında, bekar katılımcıların oranının evli katılımcıların oranına (%47,5'i evli, %52,5'i bekar) göre fazla olduğu görülmektedir (Tablo 9). Bunun yaş değişkenine bağlı olarak şekillendiği belirtilebilir. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımına bakıldığında, dikkat çeken nokta büyük çoğunluğunun (%62,5) lisans mezunu olmasıdır (Tablo 10). Araştırmaya katılan çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%95'inin) 2.001-3.000 tl arasında aylık gelire sahip oldukları görülmektedir (Tablo 11). Ayrıca, aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmamıştır. Bunun nedeni olarak, kamu kurumlarında çalışan personel maaşlarının belli bir aralıkta olup, maaş farklılıklarının statü kıdem vb faktörlere göre değişiklik olmaması gösterilebilir. Katılımcıların işyerlerindeki pozisyonlarının dağılımına bakıldığında, (Tablo 12) araştırmanın büyük çoğunluğunun (%80) yöneticilik görevi olmayan personel katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Araştırma bir kamu kurumunda yapıldığı için, yönetici sayısı sınırlı olup, çalışanların çoğunluğunu yöneticilik görevi olmayan personel oluşturmaktadır. Bu nedenle katılımcıların %80'ni yöneticilik görevi olmayan personelden oluşmaktadır.

Bu araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme sıklığının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testinden (Independent-Samples T Test) yararlanılmıştır. Yapılan t test analizi sonucunda cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında bir farklılık saptanmamıştır (Tablo 22). Ancak ÖVD'nin oluşumunda çalışanların cinsiyetlerinin etkisini konu edinen diğer bazı araştırmalarda, anlamlı bir farklılık bulunduğu ele alınmıştır. Buna göre, Lovell 1999'da yapmış olduğu çalışmada kadının genel nitelikleri ile ÖVD'yi oluşturan niteliklerin uyumlu olduğunu öne sürmüştür. Lovell'in bu çalışmasında kadınların erkeklerden daha yüksek ÖVD sergilediklerini göstermiřtir³⁸⁰. Diğer taraftan, Podsakoff Mac Kenzie, Paine ve Bachrach'in 2000 yılında yapmış oldukları çalışmasında çalışanın cinsiyetinin ÖVD ile ilişkili olmadığı görülmektedir³⁸¹.

Köse, Kartal ve Kayalı'nın 2003 yılında yaptıkları çalışmada cinsiyet faktörünün ÖVD'nin "örgütün gelişimine destek verme" boyutuna etkisini gözlemlemişlerdir. Buna göre çalışanların cinsiyeti ile nezaket ve sivil erdem boyutu arasında zayıf da olsa olumlu ilişki olduğunu ve kadınların iki değişken için daha yüksek değerlere sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte tutuma ilişkin faktörlerle cinsiyet arasında bir ilişkiye rastlanmamıřtır³⁸².

Organ ve Ryan (1995), cinsiyeti ÖVD'nin belirleyicisi olarak ele almışlardır. Buna göre kadın çalışanların "bireyler arası uyuma" erkeklerden daha fazla önem verdiği ve "özgecilik" ile "nezaketen bilgilendirme" gibi davranışlar başta olmak üzere daha fazla ÖVD türü sergilemekte olduğunu öne sürmüşlerdir. Yine Sun (2001) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyetin ÖVD performansı üzerinde önemli farklılıklar yarattığı ve erkeklerin daha az ÖVD sergilediklerine ilişkin değerlendirme yapıldığını belirtmiřtir³⁸³.

³⁸⁰ Sharon E. Lovell ve diğerleri, "Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?", **Sex Roles**, Vol.41, No.5-6, 1999, s.470.

³⁸¹ Podsakoff ve diğerleri, *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*, s.516.

³⁸² Köse, Kartal ve Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", s.8-14.

³⁸³ İplik, s.104-105.

Özyer, Dönmez ve Orhan'ın çalışmasında, bir kamu bankasında yapılan araştırma sonucunda kadın banka çalışanlarının centilmenlik puanlarının, erkek banka çalışanlarının centilmenlik puanlarından yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır³⁸⁴.

Bahar Dede'nin yapmış olduğu çalışmada, kadın çalışanlarla ÖVD boyutlarından yardımseverlik (özgecilik)-nezaket boyutu arasında, erkekler çalışanlarla ise erdemlilik (sivil erdem) ve sportmenlik boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu desteklenmiştir³⁸⁵. D.L. Kidder and J. McLean. Parks'ın 1993 yılında yapmış olduğu araştırma sonucunda, kadınların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına ilişkin açıklama mevcuttur³⁸⁶.

Yapılan çalışmalara bakıldığında, genel olarak, kadın çalışanların ÖVD sergileme sıklıklarının daha fazla olduğu söylenebilir.

Yapılan t testi doğrultusunda evli olan çalışanların, bekar çalışanlara göre daha fazla ÖVD sergiledikleri görülmektedir (Tablo 23). Buna neden olarak, evli kişilerin sorumluluk alanlarının daha fazla olması gösterilebilir. Evli çalışanların hem işlerini kaybetmemek, hem de kurulu düzenlerini değiştirmemek adına daha fazla ÖVD sergiledikleri düşünülebilir.

Organ ve Lingl'in (1995) yılında yapmış oldukları çalışma sonuçlarına göre, çalışmamıza benzer biçimde evli çalışanların tüm boyutlarda daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği anlaşılmaktadır³⁸⁷.

Araştırmamızdan farklı olarak, Özyer, Dönmez ve Orhan'ın kamu bankasında yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, bekar banka çalışanlarının nezaket puanları, evli banka çalışanlarının nezaket puanlarından yüksektir. Ayrıca evli banka

³⁸⁴ Kubilay Özyer, Demet Dönmez Orhan ve Ufuk Orhan'ın "Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.27, Sayı.1, 2012, s.19

³⁸⁵ Dede, s.94

³⁸⁶ Kidder ve Parks, "The Good Soldier: Who is s(he)?" s.944.

³⁸⁷ Dennis W. Organ and Andreas Lingl, "Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior.", **The Journal of Social Psychology**, Vol.135, No.3, 1995, s.339-350.

alışanlarının sivil erdem puanları, bekâr banka çalışanlarının sivil erdem puanlarından yüksektir³⁸⁸.

Literatürdeki İplik tarafından, yapılan bir araştırmada, üst düzeydeki bir pozisyonda bulunan çalışan örgütte daha fazla sorumluluk üstlenmekte, işini daha geniş kapsamlı olarak algılamakta, vatandaşlık davranışlarını işinin bir parçası olarak görmekte ve bu tür davranışları daha düşük pozisyondaki çalışanlara oranla daha fazla sergilemektedir. Benzer bir biçimde bizim çalışmamızda da, katılımcıların yöneticilik görevinin olup olmaması bakımından, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (Tablo 24). Buna göre, yapılan t testi sonucuna göre yöneticilik görevi olanlar daha fazla ÖVD sergilemektedir³⁸⁹. Yine benzer biçimde, Van Dyne, Graham ve Dienesch' nin araştırmasına göre, hiyerarşik açıdan daha üstte bulunan bireylerin örgütsel karar vermede etkin olmaları, yüksek statüye ve örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları, çevreleri üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi ayrıcalıklarının olmasından dolayı alt düzeydekilerden daha çok örgütsel bağlılığa sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu durum da ÖVD gösterme sıklığını arttırmaktadır³⁹⁰.

Eğitim düzeyi ve gelir düzeyi bakımından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin algılarında farklılık olup olmadığını belirlemek için veriler tek faktörlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçlarına bakıldığında, eğitim düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmıştır (Tablo 25). Lise eğitime sahip olanların, diğerlerine oranla daha fazla ÖVD sergilediği görülmüştür. Bu sonuç eğitim düzeyi düşük çalışanların, mevcut işinden başka bir iş bulamama endişesi nedeniyle çalıştıkları kurumu daha çok benimsemesi ve daha özverili olması ile ilişkilendirilebilir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek kişiler yüksek beklentiler içine girmekte ve mevcut ortamdan daha fazlasını istemektedirler. Benzer biçimde, literatürdeki Şişman ve Gemlik tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı

³⁸⁸ Özyer, Dönmez ve Orhan, s.194.

³⁸⁹ İplik, s.104.

³⁹⁰ Dyne, Graham ve Dienesch "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", s.775.

ölçeğinin özveride bulunma faktörü ile ilköğretim ve lise, üniversite grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmektedir. Buna göre eğitim düzeyi düştükçe, bireylerin daha çok özveride bulundukları belirlenmiştir³⁹¹.

Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça çalıştıkları kurumdan beklentileri artmakta ve mevcut ortamdan daha fazlasını istemektedirler. Beklentileri karşılanmayan çalışanların da örgüte olan bağlılıklarını etkilemekte ve ÖVD sergilemeleri üzerinde olumsuz etkiye neden olabilmektedir.

Araştırmamızda çalışanların aylık gelir düzeyi bakımından ÖVD sergileme sıklığında bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan Anova testine göre, aylık gelir düzeyi değişkeni bakımından katılımcıların ÖVD sergileme puanları arasında farklılık saptanmamıştır (Tablo 26). Bu veri, kurum çalışanlarının büyük bir kısmının benzer gelir grubunda yer almasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmamızda yaş, toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri ile ÖVD sergileme sıklığı arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Şişman ve Gemlik tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, yaş arttıkça kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığında artış olduğu belirtilmektedir. Buna göre yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre örgüte daha çok güven duydukları ve örgütü daha çok sahiplendikleri söylenebilir. Benzer biçimde bizim araştırmamızda da yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, yaş arttıkça ÖVD sergileme sıklığı artmaktadır (Tablo 27). Yaş arttıkça çalışanların işyerini değiştirme düşüncelerinin azalması ve çalıştıkları kuruma alışmış olmaları gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin sebebi olarak gösterilebilir.

Genç çalışanlar işlerinden daha az düzeyde tatmin olmakta ve düşük düzeyde örgütsel bağlılıkları bulunmaktadır. Bu kişiler örgüt ile ilişkilerini bir tür değişim olarak

³⁹¹ Fatma Ayanoglu Şişman ve Nilay Gemlik, “Çalışanların Örgüte Olan Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi(İstanbul İline Bağlı Bir İlçe Belediyesinde Araştırma)”, **Öneri Dergisi**, Cilt.8, No.31, Ocak 2009, s.189

görmektedirler. Yaşlı çalışanların ise örgüte bağlılıkları daha fazla olduğundan, ÖVD'yi daha fazla rol kapsamında ki davranışlar olarak görmektedirler³⁹².

Literatürdeki Bhatnagar ve Sandhu tarafından yapılan bir başka çalışmada bizim çalışmamızdan farklı olarak, otuz yaşın altındaki çalışanların ÖVD ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ileri sürülmüştür³⁹³.

Şişman ve Gemlik tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, kıdemi artan çalışanların işyerini değiştirme düşüncelerinin daha az olması zaman içerisinde çalıştıkları kurumu daha çok benimsemiş ve alışmış olmaları gibi faktörler örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığını arttırmaktadır³⁹⁴.

Turnispeed ve Murkison 2000 de yapmış oldukları çalışmada bir örgütte uzun süreli çalışıyor olmanın ÖVD etkilediğini açıklamışlardır. Kıdem arttıkça ÖVD arttığını ileri sürmüşlerdir³⁹⁵. Benzer biçimde bizim çalışmamızda da toplam çalışma süresi arttıkça ÖVD'nin daha fazla sergilendiği ortaya çıkarılmıştır (Tablo 28). Kıdemi daha fazla olan çalışanların, örgütün ortamını daha iyi tanımaları, daha deneyimli olmaları ve bu nedenle daha fazla motive olup bunun sonucunda da daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olmaktadır. Literatürde bir diğer benzer çalışmaya göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük veya sorumluluk hisseden birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir³⁹⁶. Yine benzer biçimde, Van Dyne, Graham ve Dienesch'in araştırmasında belirttikleri gibi, çalıştıkları örgütte uzun süredir bulunan çalışanların örgütle aralarında bir aidiyet ilişkisi, örgüte kuvvetli bir bağ ve işlerini yerine getirmede yüksek özgüvenleri bulunmaktadır. Bu kişilerin örgüte karşı olumlu duygu ve davranışlar gösterme olasılıkları daha da yüksektir³⁹⁷.

³⁹² İplik, s.103.

³⁹³ Jyatsna Bhatnagar ve Sheetal Sandhu “ Psychological Empowerment Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in ‘it’ Managers: A Talent Retention Tool”, **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 40, No. 4, 2005, s.460

³⁹⁴ Şişman ve Gemlik, s.189.

³⁹⁵ Turnispeed ve Murkison, “Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment”, 281-302.

³⁹⁶ Morrison, “Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee’s Perspective” s.1547.

³⁹⁷ Dyne, Graham ve Dienesch “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, s.775.

Bu araştırmada katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme sıklığının kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme sıklığının kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur (Tablo 29). Buna göre, kurumdaki çalışma süresi arttıkça ÖVD daha fazla sergilenmektedir.

Araştırmada ÖVD ile kişilik ve kişiliğin alt boyutları arasındaki ilişki durumunun sonuçları şu şekildedir:

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, ÖVD ile kişilik ve kişiliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 30). Buna göre, Hipotez 9 olarak oluşturulan “H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme ile **kişilik** arasında ilişki vardır” hipotezi doğrulanmıştır. Benzer biçimde J.M George, yapmış olduğu çalışmada kişiliğin isteğe bağlı davranışları bir derece etkileyebilecek olan ruhsal durumu etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda George kişilik özellikleri ve olumlu ve olumsuz ruh halinin prososyal davranışları etkileyebileceğini öne sürmüştür³⁹⁸.

Literatürdeki bir diğer çalışmada Penner ve arkadaşlarına göre, bireylerin kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini etkilemektedir³⁹⁹. Çarıkçı, Kanten ve Kanten’in Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde yaptığı araştırmada da akademisyenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir⁴⁰⁰.

Literatürde var olan çalışmaların birçoğunda kişiliğin olumlu yönü olarak nitelendirilen beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir⁴⁰¹.

Çalışanların çalışma yaşamında karşılaştıkları olaylara bakış açıları, problemlere karşı geliştirdikleri farklı çözüm yolları, diğer çalışanlarla iletişimleri

³⁹⁸ “J.M George, “Mood and Absence”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No.2, 1989, s.317-324”.

³⁹⁹ Louis A. Penner, Alison R. Midili and Jill Kegelmeyer; “Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior”, **Human Performance**, Vol. 10, No. 2, 1997, s.111.

⁴⁰⁰ Çarıkçı, S.Kanten ve P.Kanten, s.57.

⁴⁰¹ Pelin Kanten, “Narsist Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü”, s.3

kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle kişilik özellikleri, bireylerin olumlu veya olumsuz örgütsel davranış sergilemelerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütün performansını etkileyen bir gücü temsil etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kişiliğin alt boyutları ile ilişkisinde korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda, duygusal denge boyutu dışında örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişiliğin diğer alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile duygusal denge boyutu arasında oldukça düşük negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu alt boyutlardan en kuvvetli ilişki sorumluluk alt boyutu iken, ikinci sırada uyumluluk; üçüncü sırada dışa dönüklük, dördüncü sırada gelişime açıklık ve son sırada duygusal denge gelmektedir. Ayrıca tablo 30 incelendiğinde kişiliğin alt boyutlarının da kendi aralarında anlamlı korelasyon ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Kişilik alt boyutları kendi aralarında incelendiğinde, en yüksek ilişkinin, dışa dönüklülük ile uyumluluk boyutu arasında olduğu saptanmıştır (orta dereceli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki). Bunun dışında, dışa dönüklülük ile uyumluluk boyutu arasında orta dereceli pozitif yönlü anlamlı bir ilişki; dışa dönüklülük ile sorumluluk boyutu arasında zayıf ve düşük pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dışa dönüklülük ile duygusal denge boyutu arasında orta dereceli negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dışa dönüklülük ile gelişime açıklık boyutu arasında zayıf ve düşük pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Tablo 30).

ÖVD ile kişilik özelliklerinden sorumluluk alt boyutu arasındaki ilişkinin daha fazla çıkmasının nedeni sorumluluk özelliğine sahip insanlar tertipli, dakik, dikkatli, disiplinli, güvenilir özellikler sergilemesi gösterilebilir. Bu özellik, örgütün mallarına özen gösterme, zamanı verimli kullanma, kurallara uyma, ise devamlılık gibi örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ifadelerle eşlik etmektedir⁴⁰².

Araştırmamızda, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik ve kişiliğin alt boyutlarının arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizine göre, pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,413$;

⁴⁰² Dennis W.Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Management**, 1994, Vol.20 No.2, s.471

$r^2=0,171$; $p<0,05$). Buna göre, katılımcıların ÖVD sergileme sıklığındaki değişimlerin %17'si kişilik faktörü ile açıklanabilir (Tablo 32).

Literatür incelendiğinde, ÖVD ile dışadönüklük kişilik özelliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Smith, Organ ve Near'a göre (1983) dışa dönük özelliğe sahip çalışanlar, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar⁴⁰³. Hannan ve Jimmieson ise, ÖVD'nin içe dönüklük, dışa dönüklük ve değişime açık olma gibi kişilik özelliklerine bağlı olmadığını savunmuşlardır⁴⁰⁴.

Neuman ve Kickul 1998 yılında, Kuzey Amerika'da mağazaları olan büyük bir mücevher satış işletmesinde ÖVD, başarı yönelimi ve kişilik arasındaki ilişki konusu ile ilgili yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, dışadönüklük hariç diğer kişilik özellikleri ÖVD ile pozitif ilişki içindedir. Dışadönüklük özelliği, ÖVD boyutlarından yardımseverlik (özgecilik), erdemlilik (sivil erdem) ve ileri görev bilinci (vicdanlılık) boyutları ile negatif ilişki içindedir⁴⁰⁵.

Organ'a göre, uyumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanların ÖVD sergileme eğilimleri daha fazladır⁴⁰⁶. Bunun yanında örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişiliğin sorumluluk boyutu arasında da yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir⁴⁰⁷.

Organ ve Ryan (1995) ÖVD ile kişiliğin uyumluluk ve sorumluluk boyutu arasında yüksek bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir⁴⁰⁸.

Yöneticiler üzerine yapılan bir diğer araştırma sonucuna göre kişiliğin sorumluluk ve dışadönüklük boyutları örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları ile pozitif ilişkilidir⁴⁰⁹.

⁴⁰³ Smith, Organ and Near, s.653.

⁴⁰⁴ Rachel Hannam and Nerina Jimmieson, "The Relationship Between Extra-Role Behaviors And Job Burnout For Primary School Teachers: A Preliminary Model And Development of An Organizational Citizenship Behavior Scale", (Çevirimiçi) www.aare.edu.au/02pap/han02173.htm, 18.02.2015.

⁴⁰⁵ Neuman and Kickul, s.270-272.

⁴⁰⁶ Organ, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", s.471.

⁴⁰⁷ Penner, Midili ve Kegelmeyer, s.120.

⁴⁰⁸ Dennis W. Organ and Katherine Ryan "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, No. 48, 1995, s.775-802.

⁴⁰⁹ Akhilendra K. Sing and AP Singh "Does Personality Predict Organizational Citizenship Behavior Among Managerial Personnel", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, Vol. 35, No. 2, 2009, s.291.

Çarıkçı, Kanten, P.Kanten'in, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi bünyesindeki yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personel üzerinde yapmış olduğu ÖVD ile kişiliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında, bizim çalışmamıza benzer biçimde; örgütsel vatandaşlık davranışı ile dışa dönüklük arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=431, p<0,01$); örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal denge arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ($r=-442, p<0,01$); örgütsel vatandaşlık davranışı ile sorumluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=544, p<0,01$); örgütsel vatandaşlık davranışı ile gelişime açıklık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=465, p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık ile uyumluluk arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin ($r=465, p<0,01$) olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur⁴¹⁰.

Sonuç olarak, literatürdeki çalışmalara benzer bir biçimde bu araştırmada da örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

⁴¹⁰ Çarıkçı ve diğerleri, s.58.

SONUÇ

Günümüzde giderek artan global rekabet, ekonomik, teknolojik, sosyal ve demografik değişimler sonucu örgütler daha dinamik ve karmaşık bir hale gelmiştir. Bu nedenle son yıllarda örgütlerde geleneksel organizasyon anlayışı zayıflamıştır. Özel kurumların yanı sıra kamu kurumlarında çalışanların da etkinlik ve verimliliklerini etkileyen unsurlar değerlendirilmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda ÖVD gibi örgütün etkinlik ve verimliliğine uzun dönemde örgütsel başarı sağlayan davranışlara ilgi artmıştır⁴¹¹. Sürdürülebilir rekabet anlayışı içerisinde bulunan işletmelerin değişen çevreye karşı farklılık yaratmada en önemli kaynağı insan olarak tanımlanmaktadır. İnsan kendine has özellikleriyle örgütteki diğer üretim faktörleri yanında farklı ve özgün bir niteliğe sahiptir.

Değişken ve dinamik iş çevresinde istihdam edilen çalışanların sahip olduğu nitelikler örgütlerin başarısı üzerinde önem taşımaktadır. Bu nitelikler içerisinde çalışanların örgütsel süreçlere yönelik davranışları üzerinde kritik etkiye sahip olan unsurlardan birisi kişilik özellikleri olarak görülmektedir. Çalışanların çalışma yaşamında karşılaştıkları olayları farklı algılamaları, farklı çözüm yolları geliştirmeleri ve değişik tepkiler vermeleri sahip oldukları kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda kişilik özellikleri, bireylerin olumlu veya olumsuz örgütsel davranış sergilemelerini etkileyen bir gücü temsil etmektedir. Literatürde var olan çalışmaların birçoğunda kişiliğin olumlu yönü olarak nitelendirilen beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir⁴¹².

Bu çalışmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme sıklığının, kişilik özelliklerine göre (sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge ve gelişime açıklık) değişiklik gösterip göstermediğini belirlemek bununla beraber sosyo-demografik özellikleri bakımından örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme bakımından farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Kamu sektöründe

⁴¹¹ İplik, s.110.

⁴¹² Kanten, ““Narsist Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü”, s.3-5.

faaliyette bulunan Sosyal Güvenlik Kurumunun Şişli merkezinde çalışan memurlardan anket yöntemi ile elde edilen veriler, faktör analizi, güvenirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, anova analizi ve T testi yöntemleri ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu istatistiksel olarak kabul edilmiştir.

Yapılan araştırma önceki araştırmaları destekler nitelikte olup, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı ile kişilik arasında orta dereceli anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, ÖVD ile kişiliğin alt boyutları olan (sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlemlenirken duygusal denge boyutu ile ÖVD arasında oldukça düşük negatif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ÖVD sergileme sıklıklarına en fazla sorumluluk bağlı iken; ikinci sırada uyumluluk; üçüncü sırada dışa dönüklük, dördüncü sırada gelişime açıklık ve son sırada duygusal denge gelmektedir.

Sorumluluk bilinci fazla olan çalışanın, kendisine verilen görevi azami bir titizlikle, dikkat ve çalışma ile yerine getirirken, rol kapsamında bulunmayan ekstra rol davranışlarını sergileme de diğer çalışanlara göre çok daha fazla gönüllü olması normal karşılanabilir. Bunun yanı sıra uyumlu bireyler arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Rekabetten çok uzlaşmaya önem vermektedirler. Bu özelliklere sahip çalışanların ÖVD davranışı sergileme sıklığının fazla olması da beklenen bir sonuçtur. Duygusal dengeye sahip bireyler sakin, istikrarlı, olumsuz duygulardan uzak kişilerdir. Bu özelliğin ÖVD sergileme sıklığı ile düşük düzeyde negatif yönlü ilişkisinin olması araştırma yapılan grubun niteliğinden kaynaklanabilir. Bu durum değişik araştırma gruplarında farklı sonuçlar gösterebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise kişiliğin alt boyutlarının kendi aralarında da anlamlı korelasyon ilişkilerinin olduğu ve sosyo-demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığı üzerinde etkili olmasıdır. ÖVD ile cinsiyet ve aylık gelir değişkeni bakımından farklılık saptanmamıştır. Bunun yanı sıra evli olan çalışanlar, yöneticilik görevi bulunanlar, lise düzeyinde eğitime sahip

olanlar, yaş ortalaması yüksek olan çalışanlar ile toplam çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi daha fazla olan çalışanların ÖVD sergileme sıklığı daha fazladır.

Dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge değişkenlerinin ÖVD sergileme sıklığı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülürken, gelişime açıklık değişkeni önemli bir etkiye sahip değildir. Yordayıcı değişkenlerin, ÖVD sergileme sıklığı üzerindeki görece önem sırası ise; sorumluluk, uyumluluk, dışadönüklüktür. Duygusal denge değişkeninin ÖVD sergileme sıklığı üzerindeki yordayıcılığı anlamlı olmakla birlikte yok denecek düzeyde kalmıştır.

Bu çalışma literatüre, türk çalışma hayatındaki bir kamu kuruluşundan veri sağlayarak katkıda bulunmuştur.

Çalışanların örgütlere rekabet avantajı yaratmaları ve yöneticilerin performansı olumlu yönde etkileyen ÖVD'nin daha fazla sergilenmesini sağlaması için çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, ÖVD'nin daha fazla sergilenmesi için çeşitli öneriler şöyledir⁴¹³;

- 1) Etkin değerlendirme sistemi ile adil ödüllendirme sistemi kurarak daha fazla çalışan tatmini ve bağlılığı yaratacak şekilde ÖVD sergilenmesinin desteklenmesi,
- 2) Düzenli bilgi alışverişi, karşılıklı etkileşime açık olma, inisiyatif kullanımını teşvik etme, destekleyici liderlik davranışları ile çalışanlara değer verilmesi,
- 3) Ücret, terfi, sosyal haklar ve çalışma koşulları gibi unsurlara gereken önemin verilmesi,
- 4) Örgütsel adalete önem verilerek yöneticilerin çalışanlara adil davranmaları, sağlanan imkanlar konusunda eşitliğe önem vermeleri,
- 5) Çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesinin sağlanması, görevlerin açık bir şekilde tanımlanması, örgüt içi iletişimin sağlanması, ayrıca çalışanların örgütte ÖVD gösterme eğilimi düşük ise yöneticiler tarafından nedenlerinin araştırılması ve sorunların en kısa zamanda çözüme kavuşturulması, çalışanların bu konuda motive edilmesi,

⁴¹³ İplik, s.112-114.

- 6) Örgütte çalışanla açısından açık, destekleyici ve güven verici ortamın oluşturulması,
- 7) Yöneticilerin çalışanlara gerekli bilgi ve kaynakları sağlamaları, belirsiz ve çatışan hedefler belirlemekten ve aşırı iş yükü vermekten kaçınmaları, rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltmaları,

çalışanların, örgütsel amaç ve değerleri benimsemelerini sağlayarak, ÖVD sergilemelerine olumlu katkı sağlayacaktır.

Çalışanların kişilik özelliklerini ve bunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini bilmek, hem nitelikli çalışanların örgüte alınması hem de onların örgütte kalmalarının sağlanması açısından önem arz etmektedir. Bireyler örgüte sadece fiziksel olarak katılmamakta duygu, düşünce, tutum ve davranışları ile de katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinin insan kaynakları uygulamaları açısından önemli çıkarımları olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlar öncelikle insan kaynakları planlaması açısından önemlidir. Bugün ve gelecekte hangi nitelikte kaç kişiye ihtiyaç duyulacağı belirlenirken nitelikler sadece teknik açıdan ele alınmamalıdır. Örneğin, o işin gereği olarak işi yapan kişinin dışadönük olması gerekiyor mu, yoksa başka özelliklere mi sahip olması gerekiyor gibi konular dikkate alınmalıdır. Buna göre seçim süreci planlanmalıdır. Son yıllarda pek çok işletmede işe alım sürecinde kişilik ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır. Ayrıca, çalışanların kişilik özelliklerine göre öncelikli konuların tespit edilmesi ve bu konulara ilişkin geliştirme, iyileştirme çalışmalarının yapılması önerilebilir.

Günümüz rekabetçi koşullarında örgütler için büyük bir öneme sahip olan ÖVD ile örgüt faaliyetlerine büyük ölçüde katkı sağladıkları görülmektedir. Bu davranış şeklinin günümüz çalışma koşullarında gösterilmesi oldukça zor olmasına rağmen insan kaynaklarının belirleyeceği etkin politikalarla ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin, işe alım işlevlerinden başlayarak tüm işlevlerin personel güçlendirme yaklaşımı temelinde düzenlenmesi ÖVD'nin oluşumu için öngörülebilir⁴¹⁴.

⁴¹⁴ Atalay, s.158.

Çalışanlar hizmet içi eğitim yoluyla insan hakları, etik örgütsel davranış ve gelişim psikolojisi konusunda yetiştirilmesi önerilebilir.

Kamu kurumlarında az çalışan çok çalışan ayrımı belli olmadığı için performans-ödül sisteminin değiştirilerek çok çalışanı ödüllendirici, az çalışanı teşvik edici bir sistemin oluşturulması alınması gereken önlemlerden biridir. Kamu kurumlarımızda çalışanların ÖVD göstererek çalıştıkları kurumu daha çok sahiplenmeleri iş tatminlerinin artması birbirlerine yardımlaşma eğiliminde bulunmaları ve dolayısıyla verimlerinin ve performanslarının yükselmesi sonucunda örgütün etkin gelişmesi ve halkın kamu kurumlarımızdan daha fazla tatmin elde etmesi sağlanacaktır⁴¹⁵.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde ve farklı çalışan örneklemelerinin kullanılması elde edilen bulguların genellenebilirliğini arttırarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha iyi anlamamıza ve bu sayede çalışanların bu tip davranışlarını olumlu yönde değiştirebilecek stratejiler takip etmemize olanak sağlayacaktır. Ayrıca ÖVD'yi etkileyen özellikle örgütsel vizyon, karara katılım, stres, örgüt kültürü, çatışma gibi literatürde ÖVD ile ilişkisi sıkça aranmayan faktörlerden bir veya bir kaçını eklenerek ilişki aranmasına ve karşılaştırmalar yapılmasına ağırlık verilebilir.

Gelecekteki çalışmalarda ise örgütsel vatandaşlık davranışların örgütsel sonuçlarına odaklanması bu davranışların örgütsel performansın artırılması sürecindeki rolünün ortaya çıkması açısından önem taşımaktadır.

⁴¹⁵ Ayanoğlu ve Şişman, s.189.

EKLER

Ek 1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişilik arasındaki ilişkiyi” incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi **belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu dört bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz.

Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiç birini **boş bırakmayınız**.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Sibel GÖK
Arzu ALTAY

BÖLÜM 1

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışına dair 34 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız işyerindeki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını **göz önünde bulundurarak**, kurumunuza ilişkin görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiç birini **boş bırakmayınız**.

Bulunduğum kurumda;	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az çok katılıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2. İş arkadaşlarımdan haklarını çığnemem.					
3. Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
4. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.					
5. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımdan yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
6. İş arkadaşlarıma, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.					
7. Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarıma konuşmaları için cesaretlendiririm.					
8. Herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım onlara danışırım.					

Bulunduğum kurumda;	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az çok katılıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9. İlkelerimden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.					
10. İş arkadaşlarım izin almak istediklerinde onların yerini alabilecek şekilde kendi iş programımı düzenlerim.					
11. İşe gelmemek için geçerli sebebim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.					
12. Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyimdir.					
13. Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakılarak geçiririm.					
14. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam)					
15. Pireyi deve yaparım.					
16. İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı <u>hissetmemeleri</u> için mümkün olan her şeyi yaparım.					
17. Yorucu bir iş yaparken veya bir sorunum varken bile iş arkadaşlarıma içten bir ilgi ve nezaket gösteririm.					
18. Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.					
19. İş arkadaşlarımı, fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde motive ederim.					
20. Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım.					
21. Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederek yaparım.					
22. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.					
23. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
24. Her zaman dakikimdir.					
25. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
26. Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
27. Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
28. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
29. Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					
30. İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.					
31. Kurumu eleştiren çalışanlara karşı savunurum.					
32. Kurumun ilişkisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.					
33. Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumu savunurum.					
34. Kurumu dışarıda gururla temsil ederim.					

BÖLÜM 2

Bu bölümde, kişiliğe dair 50 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız kurumdaki tüm uygulamaları, ilişkileri ve iş ortamını **göz önünde bulundurarak**, duygularınızı, hissettiklerinizi ve görüşlerinizi, en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretlemek suretiyle belirtiniz. Lütfen her bir ifadeyi yanıtlayınız ve hiç birini **boş bırakmayınız.**

Mevcut işinde aşağıda belirtilen durumların her birini ne kadar sıklıkla yaptınız?	Kesinlikle katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Az çok katılıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. İçinde bulunduğum grubun enerji kaynağıyım.					
2. İnsanların arasında rahat hissediyorum.					
3. Sohbeti başlatırım.					
4. Organizasyonlarda birçok farklı insanla sohbet ederim.					
5. İlgi odağı olmaktan rahatsız olmam					
6. Fazla konuşmam.					
7. Geri planda kalırım.					
8. Söyleyecek az şeyim vardır.					
9. Dikkatleri üzerime çekmekten hoşlanmam					
10. Tanımadığım insanların içinde sessiz kalırım.					
11. İnsanlarla ilgilenirim.					
12. Başkalarının halinden anlarım.					
13. Yumuşak bir kalbim vardır.					
14. Başkalarına zaman ayırım.					
15. Başkalarının duygularını anlarım					
16. İnsanları rahatlatırım.					
17. Başkalarıyla çok ilgili değilimdir.					
18. İnsanları hor görürüm.					
19. İnsanların sorunlarıyla ilgilenmem.					
20. Başkaları ile çok az alakadar olurum.					
21. Her zaman hazırlıklıyım.					
22. Detaylara dikkat ederim.					
23. Yapılacak/yapılması gereken işleri hemen yaparım.					
24. Düzeni severim.					
25. Bir plan takip ederim.					
26. İşimde titizimdir.					
27. Kendime ait eşyaları etrafımda bırakırım.					
28. Eşyaları darmadağın bir duruma getiririm.					
29. Eşyaları koyulduğu yere geri koymayı sıklıkla unuturum.					
30. Görevden kaçarım.					
31. Zamanımın çoğunda rahat bir insanım.					
32. Seyrek olarak karamsarım.					
33. Çabuk strese girerim.					

Mevcut işinde aşağıda belirtilen durumların her birini ne kadar sıklıkla yaptınız?	Kesinlikle katlıyorum	Oldukça katlıyorum	Az çok katlıyorum	Çoğunlukla katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
34. Bir şeyler için endişelenirim.					
35. Kolayca/Çabuk rahatsız olurum.					
36. Çabuk mutsuz olurum.					
37. Ruh halim oldukça değişkendir.					
38. Ruh halim sık sık değişir.					
39. Kolaylıkla kızdırılabilirim.					
40. Sıkça hüzünlü hissederim.					
41. Zengin bir kelime dağarcığım vardır.					
42. Canlı bir hayal dünyam vardır.					
43. Mükemmel fikirlerim vardır.					
44. Bir şeyleri anlamada çabuğumdur.					
45. Zor kelimeler kullanırım.					
46. Bir şeyleri anlatmaya çalışırken zaman harcarım.					
47. Fikirlerle dolu bir insanımdır.					
48. Soyut fikirleri anlamada zorluk çekerim.					
49. Soyut fikirler ile ilgilenmem.					
50. İyi bir hayal gücüm yoktur.					

BÖLÜM 3

Bu bölümde kişisel özelliklerinizle ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen, aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. Yaşınız:.....

2. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Boşanmış / Dul

4. Öğrenim Durumunuz: () Lise () Önlisans () Lisans
() Yüksek Lisans () Doktora

5. Yöneticilik göreviniz var mı? () Evet () Hayır

Yanıtınız evet ise lütfen belirtiniz: () Orta kademe yönetici () Üst kademe yönetici

6. Toplam Çalışma Süreniz: yıl ay

7. Şu an bulunduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz: yıl ay

8. Aylık Geliriniz: () 1.001-2.000 TL () 2.001-3.000 TL
() 3.001-4000 TL () 4.000 TL'den fazla

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adasal, Rasim. **Medikal Psikoloji: Psikolojinin Niteliği ve Gelişmeleri**. İstanbul: Minnetoğlu Yayınları, 1977.
- Adler, Alfred. **İnsanın Doğası**. Ayşen Tekşen Kapkın (çev.). İstanbul: Payel Yayınevi, 2004.
- Atalay, Ceren G. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Atkinson, Rita, Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard. **Psikolojiye Giriş II**. İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1995.
- Aytaç, Serpil. **İnsanı Anlama Çabası (Psikolojiye Giriş)**. 2. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 20004.
- Barnard, Chester I. **The Functions Of The Executive**. 16. Basım. Cambridge: Harvard University Press, 1964.
- Baymur, Feriha. **Genel Psikoloji**. 11. Basım. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.
- Blau, Peter M. **Exchange and Power in Social Life**. 2. Basım. New York: Wiley Science Editions, 1967.
- Burger, M. Jerry. **Kişilik**. İnan Deniz Erguvan Sarioğlu (çev.). 1. Basım. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006.
- Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları**. 5. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 7. Basım. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi, 2007.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayınları, 1994.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Psikoteknik**. İstanbul: İ.Ü Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitü Yayını, 1983.

- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 7. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 2. Basım. İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayınları, 1984.
- Eysenck, H.J ve Glenn Wilson. **Kişiliğinizi Tanıyın**. 2. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1996.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 11. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2011.
- Geçtan, Engin. **Psikanaliz ve Sonrası**. 9. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.
- Gök, Sibel. **Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bireysel, Örgütsel ve Sosyal Açıdan bir Araştırma**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Göksu, Turgut. **Sosyal Psikolojisi**. 3. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- Güney, Salih. **Davranış Bilimleri**. 3 Basım. Ankara: Nobel Basımevi, Eylül 2006.
- Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Cilt:1, Osman Tekok ve Diğerleri (çev.). Ankara: San Matbaası, 1979.
- Huffman, Karen, Mark Vernoy and Judith Vernoy. **Psychology in Action**. Third Edition. USA: John Wiley&Sons, Inc, 1994.
- İnanç, Banu Yazgan, Mehmet Bilgin ve Meral Atıcı. **Gelişim Psikolojisi**. 3. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2007.
- İnanç, Banu Yazgan, Mehmet Bilgin ve Meral Atıcı. **Gelişim Psikolojisi Çocuk ve Ergen Gelişimi**. 1. Basım. İstanbul: Nobel Kitabevi, 2004.
- İnanç, Banu Yazgan ve Eşef Ercüment Yerlikaya. **Kişilik Kuramları**. 4. Basım. Ankara: Pegem Akademi. 2011.
- İplik, Fatma Nur. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. 1. Basım. Adana: Nobel Kitabevi, 2010.
- Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. 2. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2006.
- Katz, Daniel and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. 2. Baskı. New York, Ny: John Wiley ve Sons Inc., 1978.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. 8. Basım. İstanbul: Beta Basım, 2001.

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği Yönetim, Organizasyon ve Davranış**. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım, 1995.
- Kolasa, Blair J. **İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş**. Kemal Tosun ve diğerleri (çev.). İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1979.
- Koptagel-İlal, Günsel. **Davranış Bilimleri Tıpsal Psikoloji**. 4.Basım. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri, 2001.
- Köknel, Özcan. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**. 17. Basım. İstanbul: Akdeniz Yayıncılık, 2005.
- Kulaksızoğlu, Adnan. Ergenlik **Psikolojisi**. 2. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1999.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. McGraw-Hill, Inc-NewYork, 1995.
- Miller, Allen R. ve Suzan Shelly. **A'dan Z'ye Kişilik**. 1.Basım. İstanbul: Okuyan Us Yayıncılık. 2007.
- Morgan, Clifford T. **Psikolojiye Giriş**. Sirel KARAKAŞ (Yay. Sor). 11.Basım. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1995.
- Morgan, Clifford T. **Psikolojiye Giriş**. 13. Basım. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, 1999.
- Odabaşı Yavuz ve Barış Gülfıdan. **Tüketici Davranışı**. 4.Baskı. İstanbul: Mediacat, 2002.
- Özkalp, Enver ve Diğerleri. **Davranış Bilimlerine Giriş**. 3. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi,2002.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. 5. Basım. İstanbul: Ekin Yayıncılık, 2011.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No:149. Eskişehir, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım, 2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 3.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi,2001.
- Schermerhorn, John, James G Gunt and Richard N.Osborn. **Organizational Behaviour**. Seventh Edition, USA: Joley Wilwey&Sons, Inc, 2000.
- Seyidoğlu, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. Geliştirilmiş 9. Baskı. İstanbul: Güzem Can Yayın, 2003.

- Silah, Mehmet. **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 7.Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3. Basım. İstanbul: Adım Matbaacılık, 2003.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. 2.Basım. İstanbul Beta Yayım, Eylül 2009.
- Tınaz, Pınar. **İşyerinde Psikolojik Taciz**. 2. Basım. İstanbul: Beta Basım, Eylül 2008.
- Türkel, Uluçınar Asuman. **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**. Marmara Üniversitesi İİBF Yayınları. Nr.394, İstanbul, 1992.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan. **Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)**. 5. Basım. İzmir: Fakülteler Kitabevi, Ocak 2006.
- Ünlü, Sezen. **Psikoloji**. Nr.710. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi 2001.
- Wortman, Camille. **Psychology**. New York: Alfred Knopf Inc., 1988.
- Yanbaşı, Gülgün. **Kişilik Kuramları**. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1990.
- Zel, Uğur. **Kişilik ve Liderlik**. 1.Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Sürekli Yayınlar

- Acar, A.Zafer. “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2006, s. 2.
- Akbaş, Türkmen Taşer. “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**.Cilt:9, Sayı: 1,2011,s.66.
- Akyıldız, Hüseyin. “Freud’çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, Freud’çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum”.**Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:11, 2006,ss.3-4.
- Akyıldız, Hüseyin ve Murat Kayalar. “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksyonel Analiz ile Boyutlandırılması”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.22, Sayı.2, 2003, s.77.
- Allison, B. J , R. S. Voss, S. Dryer. “Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior”, **Journal of Education For Business**. Vol. 76, 2001, s.284.
- Altaş, Sabiha Sevinç ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, **Öneri Dergisi**. Cilt. 7, Sayı.28, 2007.
- Altunay, Arzu ve Fatma Öz. “Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Benlik Kavramı”,**Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**. Cilt.13, Sayı.1, 2006, s.47.
- Arslantaş, Cüneyt ve Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”,**Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.1, 2007, s.265.
- Ashton, Michael. C ve Kibeom Lee. “Honesty-Humility, the Big Five, and the Five-Factor Model”, **Journal of Personality**. Vol.73, No. 5, 2005, ss.1321-1354.
- Aslan, Şebnem. “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü”. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, 2009, s.257.
- Aytaç, Serpil. “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”.**İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt:3, Sayı:1, No:96,2001,s.3.
- Barksdale, Kevin and Jon M. Werner. “Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship”, **Journal of Business Research**. Vol.51, 2001,s.146.

- Basım, Nejat ve Harun Şen. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt.61, Sayı.4, s.84.
- Bateman, Thomas S. ve Dennis W.Organ. “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**. Vol.26, No.4, 1983, s. 592.
- Batıgün, Ayşegül Durak ve Nesrin Şahin. “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, **Türk Psikiyatri Dergisi**. Cilt. 17, Sayı. 1, (2006), s. 33.
- Bell, Simon J. and Bülent Mengüç. "The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality", **Journal of Retailing**. Vol. 78, No: 2, 2002, s. 135.
- Bhatnagar, Jyatsna ve Sheetal Sandhu.“ Psychological Empowerment Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in ‘it’ Managers: A Talent Retention Tool”, **Indian Journal of Industrial Relations**. Vol. 40, No. 4, 2005, s.460.
- Bolat, Oya İnci ve Tamer Bolat. “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış”,**Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi**. Cilt. 11, Sayı.19, Haziran 2008, s.79.
- Bolino, Mark C. “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”. **Academy of Management Review**. Vol.24, No.1, 1999, 84.
- Brief, Arthur P. ve Stephan J. Motowidlo. “Prosocial Organizational Behaviors”,**Academy Of Management Review**. Vol.11, No.4, 1986, ss.710-711.
- Buluç, Bekir. “Orta Öğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”.**Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.4, 2008, s.579.
- Case, Robert. “Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications”. **Journal of Sport Behavior**. Vol. 21, No. 4, Aralık 1998, s. 388.
- Chien, Min-Huei. “An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee’s Personality and Organizational Citizenship Behaviors”. **The Journal of American Academy of Business**. 2004, s.428.
- Çarıkçı, İlker, Selahattin Kanten ve Pelin Kanten. “Kişilik, Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.1, No.11, 2010, s.57.

- Çetin, Münevver Ölçüm, Yüksel Yeşilbağ ve Bülent Akdağ. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, **Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. No.17, 2003, s. 40.
- Çetin, Nesrin Gökben ve Ertan Beceren.“Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı.5, 2007, s.113.
- Deluga, Ronald J. “Supervisor Trust Building, Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**. Vol. 67, No.4, December 1994, s.315.
- Demirel, Yavuz, Zehra Seçkin ve Faruk Özçınar. “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 20, Sayı 2, 2011, s. 38.
- Durna, Ufuk. “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.11, Sayı. 1, 2004, s.192.
- Dyne, Linn Van, J. W. Graham, R. M. Dienesch. “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**. Vol. 37, No. 4, 1994,s.767.
- Dyne, Linn Van ve Jeffrey A. LePine. “Helping and Voice Extra Rol Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**. Vol.41, No.1,1998,s.108.
- Eastman, Kenneth K. “In The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach To Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior”. **Academy of Management Journal**. Vol.37, No.5, 1994, s.1379.
- Elanain, Hossan M. Abu. “The Five Factor Model of Personality and Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates”.**Sam Advanced Management Journal**. 2007,s.47.
- Erciş, Aysel ve Arzu Deniz.“Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.22, Sayı.2, 2008, s.303.
- Erkuş, Ahmet ve Akif Tabak. “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.23, Sayı.2, 2009,s.217.
- Farh, Jiing-Lih, Chen-Bo Zhong ve Dennis W. Organ. “Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China”, **Organization Science**. Vol.15, No.2, 2004, s. 241.
- George, Jennifer M. and Arthur P. Brief. “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship”, **Psychological Bulletin**. Vol.112, No.2, 1992, s.310.

- George, Jennifer M. "The Role of Personality in Organization Life: Issues and Evidence". **Journal of Management**. Cilt.18, 1992, ss.195-196.
- Goldberg, Lewis R. "The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure". **Psychological Assessment**. Vol.4, No.1, 1992,ss. 26-27.
- Goldberg, Lewis R. "An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure". **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol.59, No.6,1990,s.1217.
- Gouldner, Alvin W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement".**American Sociological Review**. Vol.25, No.2, 1960,s.173.
- Greenberg, Jerald .“Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow”.**Journal of Management**. Vol.16,No.2,1990, s.400.
- Greenberg, Jerald .“Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”. **Academy Of Management Journal**. Vol.32, No.1, 1989 s.174.
- Gürbüz, Said ve Murad Yüksel. “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt. 9, Sayı.2, 2008.
- Hazar, Çetin Murat.“Kişilik ve Kişilik Tipleri”. **Selçuk İletişim Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, 2006, s.130.
- Haworth, Chera L. and Paul E. Levy. “The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Vocational Behavior**. Vol. 59, 2001, ss. 64-65.
- Igbaria, Magid and Wayne M. Wormley. “Organizational Experiences and Career Success of MIS Professionals and Managers: An Examination of Race Differences”, **Miss Quarterly Review**. 1992, Vol. 16, No.4, s. 512.
- Kapız, Serap. “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1,No.66, 2001,s.1.
- Karaaslan, Ahmet, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt. 11, Sayı.2, 2009, s. 137.
- Karaman, Abdullah ve Serkan Aylan. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Sayı.1, Haziran-2012,s.39.
- Karancı, Nuray, Gülay Dirik ve Orçun Yorulmaz. “Eysenck Kişilik Anketi-Gözden Geçirilmiş Kısaltılmış Formunun (EKA-GGK) Türkiye’de Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Türk Psikiyatri Dergisi**. Cilt.18, Sayı.3, 2007, s.2.

- Kassarjian, Harold H. "Personality and Consumer Behaviour: A Review". **Journal of Marketing Research**. Vol.8, No.4, 1971, s.410.
- Kaşlı, Mehmet. "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.161.
- Kıdder, Deborah L. and Judi McLean Parks. "The Good Soldier: Who is s(he)?" **Journal Of Organizational Behavior**. Vol.22, No.8, 2001, s. 942.
- Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Meltem Kayalı. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Sayı.20, Ocak-Haziran 2003, s.7.
- Latham, Gary P. ve Daniel P. Scarlicki. "Criterion-Related Validity of the Situational and Patterned Behavior Description Interviews With Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**. Vol. 8, 1995, s. 2.
- LePine, Jeffrey A, Amir Erez ve Diane E. Johnson . "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychologys**. Vol.87, No.1, 2002, ss.52-53.
- Lovell Sharon E. ve diğerleri. "Does Gender Affect the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?", **Sex Roles**. Vol.41, No.5-6, 1999, s.470.
- Moideenkutty, Unnikammu. "Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship?". **Journal of Behavioral and Applied Management**. 2005, s.92.
- Moorman, Robert H. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". **Journal of Applied Psychology**. Vol.76, No.6, s.846.
- Moorman, Robert H, Brian P. Niehoff ve Dennis W. Organ. "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice" , **Employee Relationships and Right Journal**. Vol.6 No.3, 1993, s. 212.
- Morrison, Elizabeth Wolfe. "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective". **Academy of Management Journal**. Vol.37, No.6, 1994, ss.1544-1545.
- Neuman, George A. and Jill R. Kickul. "Organization Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality", **Journal of Business and Psychology**. Vol.13, No.2, 1998, s. 263.

- Nesterenko, A.I, Y.N Vasilyev, M.A Medvedev, ve T.V Robenkova. “Physiological And Psychological Expression Of Personality Types”, **Human Physiology**. Vol.29, No.6, 2003, s.729.
- Organ, Dennis W. “Personality and Organizational Citizenship Behavior” .**Journal Of Management**. Vol.20 ,No.2, 1994, s.471.
- Organ, Dennis W. ve Katherine Ryan. “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**. No. 48, 1995, ss.775-802.
- Organ, Dennis W. ve Andreas Lingl. “Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior.”, **The Journal of Social Psychology**. Vol.135, No.3, 1995,ss.339-350.
- Organ, Dennis W. “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”. **Human Performance**. Vol.10, No.2, 1997, s.86.
- Organ, Dennis W. ve Mary Konovsky. “Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.74, No.1, 1989, s. 157.
- Organ, Dennis W. “The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour”. **Research In Organizational Behaviour**. Vol.12, 1990, s.47.
- Özaslan, Burcu Özge, Aslı Beyhan Acar ve Ahmet Cevat Acar. “Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Dergisi**. Cilt.20, Sayı.64, Ekim 2009, s.102.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002, s.116.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarılarının Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**. Sayı. 20, Ocak - Haziran 2003, s.118.
- Özyer, Kubilay, Demet Dönmez Orhan ve Ufuk Orhan. “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.27, Sayı.1,2012, s.19.
- Pelit, Elbeyi, Fatih Türkmen ve Nihan Yarmacı. “Turizm Sektöründeki İş Görenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1,2010, s.11.

- Penner, Louis A, Alison R. Midili ve Jill Kegelmeyer. "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance**. Vol. 10, No. 2, 1997, s. 111.
- Podsakoff, Philip M, S. B. MacKenzie, C. Hui. "Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions For Future Research", G. R. Ferris, K. M. Rowland (ed.). **Research in Personnel and Human Resources Management**. Greenwich: Jai Press, 1993, s. 7.
- Podsakoff, Philip ve Scott Mackenzie. "Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**. Vol.31, 1994, s.351-363.
- Podsakoff, Philip M. ve diğerleri. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal Of Management**. Vol.26., No.3., 2000, s.515.
- Puffer, Sheila M. "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople".**Journal of Applied Psychology**.Vol.72, No.4, 1987, s.615.
- Robinson, Sandra L. ve Elizabeth Wolfe Morrison. "Psychological contracts and OCB: The effect of nnfulfilled ohligations on civic virtue behavior", **Journal of Organizational Behavior**. Vol.16, s.291.
- Rotundo, Maria and Paul R. Sackett. "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach", **Journal of Applied Psychology**. Vol.87, No.1, 2002, ss.66-80.
- Rousseau, Denise M. "Psychological and Implied Contracts in Organizations".**Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.2, No.2, s.133.
- Saylı, Halil ve Duygu Kızıldağ. "Yönetmelik etik ve yönetmelik etiğinin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz", **Sosyal Bilimler Dergisi**. s.240.
- Sezgin, Feridun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1, 2005,s.319.
- Sing, Akhilendra K. ve AP Singh . "Does Personality Predict Organizational Citizenship Behavior Among Managerial Personnel", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**. Vol. 35, No. 2, 2009, s. 291.

- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ and Janet P. Near. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**. Vol. 68, No. 4, 1983, ss. 653-656.
- Solmuş, Tarık. "İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli". **Türk Psikoloji Bülteni**. Cilt.10, Sayı.34-35, 2004, s.199.
- Somer, Oya, Mediha Korkmaz ve Arkun Tatar. "Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması", **Türk Psikoloji Dergisi**. Cilt.17,Sayı.49, 2002, s.23.
- Soysal, Abdullah. "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması".**Çimento İşveren Dergisi**. Cilt.22, Sayı.1, Ocak 2008,s.9.
- Sökmen, Alptekin ve Yasin Boylu."Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.10, Sayı.1,2011,s.150.
- Şişman, Fatma Ayanoglu ve Nilay Gemlik. "Çalışanların Örgüte Olan Güvenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi(İstanbul İline Bağlı Bir İlçe Belediyesinde Araştırma)",**Öneri Dergisi**.Cilt.8, No.31, Ocak 2009, s.189.
- Taggar, Simon, Rick Hackett ve Sudhir Saha. "Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes", **Personnel Psychology**. Vol.52, No.4, 1999, ss.899-926.
- Taşçı, Deniz ve Umut Koç. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı. 2, 2007, s.374.
- Tınar, Mustafa Yaşar .“Çalışma Yaşamı ve Kişilik”. **Mercek Dergisi**. Sayı:14, 1999, MESS Yayınları, s.92.
- Turnipseed, David L. "Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics". **Journal of Business Research**. Vol.55, 2002, s.1.
- Turnipseed, David and Gene Murkison. "Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment", **North American Journal of Psychology**. Vol. 2, No.2, 2000, ss.281-302.
- Turnley, William H. ve diğerleri. " The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**. Vol. 29, No. 2, Nisan 2003, s. 188.
- Tutar, Hasan .“Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. Vol.12, No.3, 2007, s.99.

- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt. 14, Sayı.1, 2005, s.396.
- Yelboğa, Atilla.“Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”.**İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.8, Sayı.2, Haziran 2006,s.198.
- Yener, Müjdelen ve Sinem Ergun Akyol. “*Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.14, Sayı.1, 2009, s.257.
- Yücel, Cemil ve Selma Kaynak. “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.20,s.686.
- Yücel, Cemil ve Gülden Samancı. “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”,**Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.19, Sayı.1, 2009, s.114.

Diğer Yayınlar

- Altıntaş, Füsün Çınar .“Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı”,*İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2001, Cilt.3, Sayı.1, <http://www.isguc.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001> (17.01.2011).
- Arkar, Haluk. “Cloninger'in Mizaç ve Karakter Boyutları ile Kişilik Bozuklukları Arasındaki İlişki”,2008. Ege Üniversitesi, Psikoloji Bölümü. klinikpsikiyatri.org/files/journals/1/421.pdf. (10 Mart 2014).
- Ateş, Metin. “Kişilik”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate27.htm> , (11 Şubat 2014).
- Çelik, Mazlum. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”,**Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Atatürk Üniversitesi SBE,2007.
- Davey, Eric Lynn. “The Application of Case Study Evaluations”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 1991, Tuba Gökçek (çev.), <http://ilkogretim-online.org.tr/vol8say2/v8s2c1.pdf>. (15 Aralık 2014)
- Dede, Bahar. “ Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkileri: Bankalar Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, 2009.
- Dunsmore, A. Jessica .“An Investigation of the Predictive Validity ofBroad and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Achivement”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. The University of Tennessee, 2005.
- Gürbüz, Sait. “Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. İstanbul Üniversitesi SBE, 2007.
- Hannam, Rachel and Nerina Jimmieson. “The Relationship Between Extra-Role Behaviors And Job Burnout For Primary School Teachers: A Preliminary Model And Development of An Organizational Citizenship Behavior Scale”, www.aare.edu.au/02pap/han02173.htm, (18.02.2015)
- Isır, Tamer. “Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçme Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Çukurova Üniversitesi SBE, 2006.
- İşbaşı, Janset Özen. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Akdeniz Üniversitesi SBE, 2000.

- Kanten, Pelin .“Narsist Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 2014, Sayı.76. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuiieyd/article/view/5000071087> , (05.05.2014)
- Nitelik, Sibel .“Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2011.
- Pişkin, Mehmet. “Eğitimde Rehberlik ve Yönlendirme”, **Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları**. Ankara, 4-5 Kasım 2006, s.63.
- Saylı, Halil. “Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık”, www.2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc (17.09.2010).
- Tubitak Bilim ve Teknik Dergisi*. <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/kisilik.htm> (20.05.2014)
- Veznadaroğlu, R.Levent ve A. Oytun Özgür. “Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar, Modeller ve İşlevleri”, *İlköğretim Online*. 2005, Cilt.4, Sayı.2, s.5 (<http://www.ilkogretim-online.org.tr>),(22.05.2014).
- Yıldız, Münevver. “Öğretmen Adaylarının Benlik Saygısı ve Kişilik Özelliklerinin Sahip Oldukları Değerler Açısından İncelenmesi”,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Necmettin Erbakan Üniversitesi SBE, 2012.