

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

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DEĞERLERE GÖRE İŞYERİNDE
KİŞİ UYUMUNUN İŞ TATMİNİ VE GÖREV PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KİŞİ-İŞ, KİŞİ-YÖNETİCİ,
KİŞİ-ÇALIŞMA GRUBU VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU AÇISINDAN
BİR DEĞERLENDİRME

DOKTORA TEZİ

Taner ATILMIŞ

BALIKESİR, 2023

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

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DEĞERLERE GÖRE İŞYERİNDE
KİŞİ UYUMUNUN İŞ TATMİNİ VE GÖREV PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KİŞİ-İŞ, KİŞİ-YÖNETİCİ,
KİŞİ-ÇALIŞMA GRUBU VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU AÇISINDAN
BİR DEĞERLENDİRME**

DOKTORA TEZİ

Taner ATILMIŞ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA İNCİ BOLAT

BALIKESİR, 2023

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201712508004 Taner ATILMIŞ'ın hazırladığı Kişilik Özellikleri ve Değerlere Göre İşyerinde Kişi Uyumunun İş Tatmini ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Kişi-İş, Kişi-Yönetici, Kişi-Çalışma Grubu ve Kişi-Örgüt Uyumunu Açısından Bir Değerlendirme konulu DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22.06.2023 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan yanıtlar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

İmza

Üye Prof. Dr. Oya SEYMEN

İmza

Üye Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ

İmza

Üye Doç. Dr. Arzu UĞURLU KARA

İmza

22/06/2023

Enstitü Onayı

ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

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

22/06/2023

Taner ATILMIŞ

ÖNSÖZ

William Moulton Marston, 1928 yılında “Emotions of Normal People- Normal İnsanların Duyguları” isimli kitabını yayımlamış ve bu kitabında kişinin çevresini algılamasına ve kontrol etme gücüne dayalı olarak İngilizce *Dominance* (*baskın*), *Influence* (*iz bırakan*), *Steadiness* (*dengeli*) ve *Conscientiousness* (*yeterlilik arayan*) kelimelerinin baş harflerinden oluşan ve kısaca DISC olarak adlandırılan, dört çeşit kişilik özelliği olduğunu açıklamıştır (Marston, 1928). Bu kişilik özellikleri, işgörenlerin işyerine uyumlarını, iş tatmini ve görev performansı düzeylerini etkileyebilir. Öte yandan, kişilik özelliklerinin yanında işgörenlerin sahip olduğu değerler de, işgörenlerin bu tutumlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu açıklamalardan hareketle araştırmada, kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişki, kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu arasındaki ilişki, işyerinde kişi uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişki, iş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişki, kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi ve söz konusu ilişkilerde değerlerin düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmada, her zaman yanımda olan ve beni destekleyen, danışmanım Prof. Dr. Oya İnci BOLAT’a, engin bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım Prof. Dr. Oya SEYMEN, Prof. Dr. Tamer BOLAT ve Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ hocalarıma şükranlarımı sunarım. Ayrıca, varlıkları ile gurur duyduğum, bu uzun yolda her zaman yanımda olan, sevgili eşim Zeynep ve aslan parçalarım Mete ile Tuna’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

BALIKESİR, 2023

Taner ATILMIŞ

ÖZET

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DEĞERLERE GÖRE İŞYERİNDE KİŞİ UYUMUNUN İŞ TATMİNİ VE GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KİŞİ-İŞ, KİŞİ-YÖNETİCİ, KİŞİ-ÇALIŞMA GRUBU VE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

ATILMIŞ, Taner

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2023, 407 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, farklı kişilik özelliklerinin görev performansı ile olan ilişkisi ve bu ilişkide işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ile değerlerin rolünü belirlemektir. Çalışmada, kamu ve özel sektör çalışanlarından çevrimiçi toplanan 1328 anket analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, D kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($\beta = -0,433, p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ($\beta = -0,423, p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumu ($\beta = -0,432, p < 0,01$) ve kişi-örgüt uyumu ($\beta = -0,454, p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($\beta = -0,073, p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ($\beta = -0,130, p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumu ($\beta = -0,095, p < 0,01$) ve kişi-örgüt uyumu ($\beta = -0,082, p < 0,01$) arasında anlamlı ve negatif; S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($\beta = 0,584, p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ($\beta = 0,596, p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumu ($\beta = 0,614, p < 0,01$) ve kişi-örgüt uyumu ($\beta = 0,602, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan D kişilik özellikleri ($\beta = -0,446, p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($\beta = -0,128, p < 0,01$) ile görev performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki; S kişilik özellikleri ($\beta = 0,605, p < 0,01$) ve C kişilik özellikleri ($\beta = 0,071, p < 0,01$) ile anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken; iş tatmininin ($\beta = 0,600, p < 0,01$) görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik özellikleri, değerler, kişi uyumu, iş tatmini, görev performansı.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERSON-ENVIRONMENT FIT ON JOB SATISFACTION AND TASK PERFORMANCE ACCORDING TO PERSONALITY TRAITS AND VALUES: AN EVALUATION IN TERMS OF PERSON-JOB, PERSON-SUPERVISOR, PERSON-WORK GROUP AND PERSON-ORGANIZATION FIT

ATILMIŞ, Taner

Doctoral Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2023, 407 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between different personality traits and task performance and the role of person fit in the workplace and job satisfaction and values in this relationship. In the study, 1328 questionnaires collected online from public and private sector employees were analyzed. According to the results of the study, D personality traits and person-job fit ($\beta = -0,433$, $p < 0,01$), person-manager fit ($\beta = -0,423$, $p < 0,01$), person-workgroup fit ($\beta = -0,432$, $p < 0,01$) and person-organization fit ($\beta = -0,454$, $p < 0,01$) and I personality traits and person-job fit ($\beta = -0,073$, $p < 0,01$), person-manager fit ($\beta = -0,130$, $p < 0,01$) 0,01), person-study group fit ($\beta = -0,095$, $p < 0,01$) and person-organization fit ($\beta = -0,082$, $p < 0,01$) were significant and negative; S personality traits with person-job fit ($\beta = 0,584$, $p < 0,01$), person-manager fit ($\beta = 0,596$, $p < 0,01$), person-workgroup fit ($\beta = 0,614$, $p < 0,01$) and person-organization fit ($\beta = 0,602$, $p < 0,01$) significant and positive relationship was found. On the other hand, there was a significant and negative correlation between D personality traits ($\beta = -0,446$, $p < 0,01$) and I personality traits ($\beta = -0,128$, $p < 0,01$) and task performance; While a significant and positive relationship was detected with S personality traits ($\beta = 0,605$, $p < 0,01$) and C personality traits ($\beta = 0,071$, $p < 0,01$); job satisfaction ($\beta = 0,600$, $p < 0,01$) was found to have a significant and positive effect on task performance.

Keywords: Personality traits, values, personality fit, job satisfaction, task performance.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xxv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Tanımlar	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN	7
2.1. Kuramsal Çerçeve	7
2.1.1. Kişilik Özellikleri.....	7
2.1.1.1. Kişilik Kavramı.....	7
2.1.1.2. Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler	11
2.1.1.3. Kişilik Kuramları	19
2.1.1.3.1. Psikanalitik Yaklaşım	20
2.1.1.3.2. Ayırıcı Özellik Yaklaşımı.....	26
2.1.1.3.3. Biyolojik Yaklaşım	31
2.1.1.3.4. İnsancıl Yaklaşım	33
2.1.1.3.5. Davranışsal-Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	37
2.1.1.3.6. Bilişsel Yaklaşım	40
2.1.1.3.7. Kişilik Kuramlarının Geleceğine Bakış	42
2.1.1.4. Kişilik Tipleri.....	48
2.1.1.4.1. Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi	48
2.1.1.4.2. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi	50
2.1.1.4.3. William Sheldon'un Sınıflandırması.....	51

2.1.1.4.4. Raymond B. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği	51
2.1.1.4.5. A ve B Tipi Kişilik Biçimleri	52
2.1.1.4.6. Eysenck Kişilik Tipleri	53
2.1.1.4.7. Beş Faktör Kişilik Kuramı	55
2.1.1.4.8. Myers - Briggs Kişilik Tipi.....	58
2.1.1.4.9. DISC Kişilik Tipi.....	59
2.1.2. Değerler.....	62
2.1.2.1. Değer Kavramı	62
2.1.2.2. Değerlerin İşlevleri ve Önemi.....	64
2.1.2.3. Değer Yaklaşımları	65
2.1.2.3.1. Rokeach Değer Yaklaşımı	65
2.1.2.3.2. Inglehart Değer Yaklaşımı.....	66
2.1.2.3.3. Hofstede Değer Yaklaşımı.....	67
2.1.2.3.4. Schwartz'ın Değer Yaklaşımı	70
2.1.2.4. Değer Türleri.....	73
2.1.3. İşyerinde Kişi Uyumu	78
2.1.3.1. Uyum ve Kişi-Çevre Uyumu Kavramı	78
2.1.3.2. Kişi-İş Uyumu.....	83
2.1.3.3. Kişi-Yönetici Uyumu	84
2.1.3.4. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	85
2.1.3.5. Kişi-Örgüt Uyumu	87
2.1.4. İş Tatmini	92
2.1.4.1. İş Tatmini Kavramı	92
2.1.4.2. İş Tatminini Açıklayan Kuramlar	94
2.1.4.2.1. Cornell Modeli.....	94
2.1.4.2.2. İş Özellikleri Modeli.....	96
2.1.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	100
2.1.4.3.1. Bireysel Faktörler	101
2.1.4.3.2. Örgütsel Faktörler	105
2.1.4.3.3. İşten Kaynaklanan Faktörler.....	113
2.1.4.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	117
2.1.4.4.1. Bireysel Sonuçlar	118
2.1.4.4.2. Örgütsel Sonuçlar	119
2.1.5. Görev Performansı	121

2.1.5.1.	Performans Kavramı	121
2.1.5.2.	Performans Türleri	124
2.1.5.3.	İş Performansı	124
2.1.5.4.	Görev Performansı	128
2.2.	İlgili Araştırmalar	133
2.2.1.	Kişilik Özellikleri, Değerler, İşyerinde Kişi Uyumu, İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları	133
2.2.1.1.	DISC Kişilik Özellikleri.....	133
2.2.1.2.	Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli	134
2.2.1.3.	Denge Kuramı	135
2.2.1.4.	Sosyal Kimlik Kuramı.....	135
2.2.1.5.	Benzerlik-Çekim Yaklaşımı.....	136
2.2.1.6.	İş Özellikleri Modeli	136
2.2.2.	Kişilik Özellikleri ve İşyerinde Kişi Uyumu İlişkisi	137
2.2.2.1.	Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi	139
2.2.2.2.	Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisi	140
2.2.2.3.	Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisi.....	141
2.2.2.4.	Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi.....	142
2.2.3.	Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisi	144
2.2.4.	İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi	147
2.2.4.1.	Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi.....	148
2.2.4.2.	Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi.....	149
2.2.4.3.	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişki.....	150
2.2.4.4.	Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi	151
2.2.5.	İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişki	153
2.2.6.	Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini	155
2.2.7.	Kişilik Özellikleri ve İşyerinde Kişi Uyumu İlişkisinde Değerler.....	158
2.2.8.	Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Değerler.....	164
2.2.9.	İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde Değerler	166
2.2.10.	İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde Değerler	168
3.	YÖNTEM.....	171
3.1.	Araştırmanın Modeli	171

3.2.	Evren ve Örneklem	171
3.3.	Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	172
3.4.	Verilerin Toplanma Süreci.....	173
3.5.	Verilerin Analizi.....	173
4.	BULGULAR VE YORUMLAR	174
4.1.	Faktör Analizi.....	174
4.2.	Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	189
4.3.	Basit Regresyon Analizi.....	192
4.4.	Hiyerarşik Regresyon Analizi	197
4.5.	Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	222
5.	SONUÇLAR VE ÖNERİLER	343
5.1.	Sonuçlar	343
5.2.	Öneriler	359
	KAYNAKÇA	367
	EKLER.....	405

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

<u>Tablo 1</u> Kişilik Kuramları	20
<u>Tablo 2</u> Kişilik Kuramlarının Temel Özellikleri	44
<u>Tablo 3</u> Motivasyonel Değer Tipleri	71
<u>Tablo 4</u> Değerlerin Sınıflandırılması.....	74
<u>Tablo 5</u> İş Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	127
<u>Tablo 6</u> Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	174
<u>Tablo 7</u> Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..	177
<u>Tablo 8</u> Değerler Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	183
<u>Tablo 9</u> İşyerinde Kişi Uyumu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	187
<u>Tablo 10</u> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	187
<u>Tablo 11</u> Görev Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	188
<u>Tablo 12</u> Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları	191
<u>Tablo 13</u> Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	192
<u>Tablo 14</u> Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	193
<u>Tablo 15</u> Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	194
<u>Tablo 16</u> Kişilik Özellikleri ve Kişi-Grup Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	195
<u>Tablo 17</u> Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	196
<u>Tablo 18</u> İşyerinde Kişi Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	196
<u>Tablo 19</u> İş Tatmini ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları	197

<u>Tablo 20</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	199
<u>Tablo 21</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	200
<u>Tablo 22</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	202
<u>Tablo 23</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	203
<u>Tablo 24</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	205
<u>Tablo 25</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	206
<u>Tablo 26</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	208
<u>Tablo 27</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	208
<u>Tablo 28</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	211
<u>Tablo 29</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	212
<u>Tablo 30</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	214

<u>Tablo 31</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	215
<u>Tablo 32</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	217
<u>Tablo 33</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	218
<u>Tablo 34</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	220
<u>Tablo 35</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	221
<u>Tablo 36</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	222
<u>Tablo 37</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	224
<u>Tablo 38</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	224
<u>Tablo 39</u> D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	226
<u>Tablo 40</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	226
<u>Tablo 41</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	227
<u>Tablo 42</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	229
<u>Tablo 43</u> I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	230
<u>Tablo 44</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	232

<u>Tablo 45</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	233
<u>Tablo 46</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	234
<u>Tablo 47</u> S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	235
<u>Tablo 48</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	237
<u>Tablo 49</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	237
<u>Tablo 50</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	239
<u>Tablo 51</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	239
<u>Tablo 52</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	241
<u>Tablo 53</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	242
<u>Tablo 54</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	243
<u>Tablo 55</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	244
<u>Tablo 56</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	245
<u>Tablo 57</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	245
<u>Tablo 58</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	247
<u>Tablo 59</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	248
<u>Tablo 60</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	250
<u>Tablo 61</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	251

<u>Tablo 62</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	252
<u>Tablo 63</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	253
<u>Tablo 64</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	254
<u>Tablo 65</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	256
<u>Tablo 66</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	257
<u>Tablo 67</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	258
<u>Tablo 68</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	259
<u>Tablo 69</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	261
<u>Tablo 70</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	261
<u>Tablo 71</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	263
<u>Tablo 72</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	263
<u>Tablo 73</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	264
<u>Tablo 74</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	266
<u>Tablo 75</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	267
<u>Tablo 76</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	269
<u>Tablo 77</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	270
<u>Tablo 78</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	271

<u>Tablo 79</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	272
<u>Tablo 80</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	274
<u>Tablo 81</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	275
<u>Tablo 82</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	277
<u>Tablo 83</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	277
<u>Tablo 84</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	279
<u>Tablo 85</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	280
<u>Tablo 86</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	281
<u>Tablo 87</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	282
<u>Tablo 88</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	283
<u>Tablo 89</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	283
<u>Tablo 90</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	285
<u>Tablo 91</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	286
<u>Tablo 92</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	288
<u>Tablo 93</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	289
<u>Tablo 94</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	290
<u>Tablo 95</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	291

<u>Tablo 96</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	293
<u>Tablo 97</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	293
<u>Tablo 98</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	295
<u>Tablo 99</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	295
<u>Tablo 100</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	297
<u>Tablo 101</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	298
<u>Tablo 102</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	299
<u>Tablo 103</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	300
<u>Tablo 104</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	301
<u>Tablo 105</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	301
<u>Tablo 106</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	303
<u>Tablo 107</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	304
<u>Tablo 108</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	306
<u>Tablo 109</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	307
<u>Tablo 110</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	308
<u>Tablo 111</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	309
<u>Tablo 112</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	311

<u>Tablo 113</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	311
<u>Tablo 114</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	313
<u>Tablo 115</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	313
<u>Tablo 116</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	315
<u>Tablo 117</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	316
<u>Tablo 118</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	318
<u>Tablo 119</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	319
<u>Tablo 120</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	321
<u>Tablo 121</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	322
<u>Tablo 122</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	324
<u>Tablo 123</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	325
<u>Tablo 124</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	327
<u>Tablo 125</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	328
<u>Tablo 126</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	330
<u>Tablo 127</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	331
<u>Tablo 128</u> Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	333
<u>Tablo 129</u> Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	334

<u>Tablo 130</u> Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	335
<u>Tablo 131</u> Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	336
<u>Tablo 132</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	338
<u>Tablo 133</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	339
<u>Tablo 134</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	340
<u>Tablo 135</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	341
<u>Tablo 136</u> Hipotez Sonuçları.....	347

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Sekil 1 Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişiliğin Bileşenleri.....	56
Sekil 2 Çevre ve DISC Faktörleri	60
Sekil 3 Kültürün Farklı Düzeylerdeki Boyutları.....	68
Sekil 4 Schwartz'ın Değer Yapısı.....	72
Sekil 5 Kişi-Çevre Uyumunun Farklı Kavramsallaştırmaları Arasındaki İlişki.....	81
Sekil 6 Zamansal ve Uyum Değerlendirmesine Göre Yapılan Sınıflandırma.....	82
Sekil 7 Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli	89
Sekil 8 Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyum Modeli	90
Sekil 9 Kristof'un Kişi-Örgüt Uyum Modeli.....	91
Sekil 10 Cornell Modeli.....	95
Sekil 11 İş Özellikleri Modeli.....	96
Sekil 12 Çalışanların İş Tatminsizliğini İfade Ediş Şekilleri.....	118
Sekil 13 Görev ve Bağlamsal Performansta Bireysel Farklılıklar	130
Sekil 14 Araştırmanın Modeli.....	171
Sekil 15 D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	223
Sekil 16 D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	225
Sekil 17 I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	228
Sekil 18 I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	229
Sekil 19 I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	231
Sekil 20 S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	232
Sekil 21 S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	234
Sekil 22 S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	236

<u>Sekil 23</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	238
<u>Sekil 24</u> C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	240
<u>Sekil 25</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	241
<u>Sekil 26</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	243
<u>Sekil 27</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	246
<u>Sekil 28</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	247
<u>Sekil 29</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	249
<u>Sekil 30</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	250
<u>Sekil 31</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	252
<u>Sekil 32</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	254
<u>Sekil 33</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	255
<u>Sekil 34</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	256
<u>Sekil 35</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	258
<u>Sekil 36</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	260
<u>Sekil 37</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	262
<u>Sekil 38</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	265
<u>Sekil 39</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	266

<u>Sekil 40</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	268
<u>Sekil 41</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	269
<u>Sekil 42</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	271
<u>Sekil 43</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	273
<u>Sekil 44</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	274
<u>Sekil 45</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	276
<u>Sekil 46</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	278
<u>Sekil 47</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	279
<u>Sekil 48</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	281
<u>Sekil 49</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	284
<u>Sekil 50</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	285
<u>Sekil 51</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	287
<u>Sekil 52</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	288
<u>Sekil 53</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	290
<u>Sekil 54</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	292
<u>Sekil 55</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	294
<u>Sekil 56</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	296

<u>Sekil 57</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	297
<u>Sekil 58</u> D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	299
<u>Sekil 59</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	302
<u>Sekil 60</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	303
<u>Sekil 61</u> I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	305
<u>Sekil 62</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	306
<u>Sekil 63</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	308
<u>Sekil 64</u> S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	310
<u>Sekil 65</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	312
<u>Sekil 66</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	314
<u>Sekil 67</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	315
<u>Sekil 68</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	317
<u>Sekil 69</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	318
<u>Sekil 70</u> Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	320
<u>Sekil 71</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	321
<u>Sekil 72</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	323
<u>Sekil 73</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	324

<u>Sekil 74</u> Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	326
<u>Sekil 75</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	327
<u>Sekil 76</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	329
<u>Sekil 77</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	330
<u>Sekil 78</u> Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	332
<u>Sekil 79</u> Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	333
<u>Sekil 80</u> C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi.....	335
<u>Sekil 81</u> Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	337
<u>Sekil 82</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	338
<u>Sekil 83</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	340
<u>Sekil 84</u> İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi	342

KISALTMALAR LİSTESİ

C	: C Kişilik Özellikleri
C_Kült	: C Kültürü Değerler
D	: D Kişilik Özellikleri
D_Kült	: D Kültürü Değerler
GP	: Görev Performansı
I	: I Kişilik Özellikleri
I_Kült	: I Kültürü Değerler
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İT	: İş Tatmini
KEU	: Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
KIU	: Kişi-İş Uyumu
KOU	: Kişi-Örgüt Uyumu
KYU	: Kişi-Yönetici Uyumu
S	: S Kişilik Özellikleri
S_Kült	: S Kültürü Değerler
TDK	: Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, ulusal sınırların anlamını yitirmesini ve beraberinde rekabetin küresel bir boyut kazanmasını sağlamıştır. Bu nedenle işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek amacıyla, kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak, çalışanların performansını ve iş tatminlerini istenilen düzeye çıkarmak istemektedir. İşletmelerde bu başarıyı sağlayabilecek en temel koşullardan biri, iş yerinde kişi uyumunun sağlanmasıdır. Bu uyumun sağlanması; çalışanların kişilik özellikleri ve değerleri ile yakından ilişkilidir.

Latince kökene sahip olan kişilik sözcüğü, persona (çoğul personae veya personas) kelimesinden türetilmiştir. Sözcük, tiyatrodaki oynanan rol veya karaktere bürünmek amacıyla, oyuncu tarafından kullanılan maskeyi betimlemek amacıyla kullanılmıştır (Bishop, 2007, s. 157-158; Feist ve Feist, 2006, s. 3). Hem yapılardan hem de süreçlerden oluşan kişilik, kişinin hem doğasını (genlerini) hem de deneyimlerini yansıtır. Bu nedenle kişilik özellikleri, kişinin hayatına yön ve tutarlılık veren bilgi, duygu ve davranışların karmaşık bir bütünüdür (Pervin, 2003, s. 447).

Değer, sosyal bilimler için bir kesişme noktası ve beşeri bilimlerdeki çalışmalar için anahtar bir kavramdır (Kluckhohn, 1951, s. 389). Değer kavramı, etimolojik kökeni bakımından Latince güçlü ve değerli olmak anlamına gelen “valere” sözcüğünden türemiş olup, zamanla “valoir” ve “value” şeklinde eski Fransızcaya yerleşerek günümüze kadar gelmiştir (www.etymonline.com, 2020). Değerler, “belirli bir davranış biçiminin veya varoluşun son halinin, zıt ya da tersine bir davranış biçimine ya da varoluşun son durumuna göre kişisel ya da sosyal olarak tercih edilebilir olduğuna işaret eden temel inançlardır. Değerler, yargısal bir unsur

içerir; çünkü bireyin neyin doğru, iyi veya arzu edilir olduğu hakkındaki fikirlerini taşırlar (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 80; Robbins ve Judge, 2017, s. 189).

Uyum kavramı; Türk Dil Kurumu tarafından “bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk; toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak, bütünleşme”, olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Dawis ve Lofquist, 1960’lı yıllarda başlayan işe uyum adlı çalışmalarında; iş uyumunu, bireyin çalışma ortamıyla benzeşmeyi sağlamaya ve sürdürmeye çalıştığı sürekli ve dinamik bir süreç, olarak tanımlamışlardır (Dawis, England, ve Lofquist, 1964, s. 8-9; Dawis ve Lofquist, 1976, s. 55; Dawis ve Lofquist, 1978, s. 76). Yapılan araştırmalarda çalışanların iş yaşamlarında etkili dört temel düzey, kişi-çevre uyumu üzerine vurgu yapılmaktadır: Bunlar; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu, olarak sıralanabilir.

İş tatmini Hoppock tarafından, bir kişinin işinden memnuniyet duymasına yol açan herhangi bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşul olarak tanımlanmış (Hoppock, 1935, s. 47) ve yazar, iş tatmininin psikolojik ve fiziksel olarak iş ve çalışma ortamında öznel bir değerlendirme olduğunu düşünmüştür (Zhu, 2013, s. 294). İşe karşı olumlu ve istedik tutumlar iş tatminini gösterirken; tersine işe karşı olumsuz ve istenmeyen tutumlar ise iş tatminsizliğine işaret eder (Armstrong, 2006, s. 264). Bununla birlikte, iş tatmini “bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili birçok değişkenden” etkilenmektedir (Mullins, 2010, s. 282).

Performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni belirleyen” bir kavramdır (Özdevecioglu ve Kanıgür, 2009, s. 57). Alanyazın incelendiğinde, yaklaşık olarak son yirmi yıl boyunca yapılan çalışmalarda; iş performansının alt boyutları olarak, görev ve bağlamsal (vatandaşlık) performans olarak iki tür arasında önemli bir ayrım yapılmıştır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 525; Jawahar ve Carr, 2007; Díaz-Vilela vd., 2015, s. 2). Görev performansı, doğrudan mal veya hizmet üretmeye dâhil olan davranış kalıplarını içerir. İşgörenler bir işi yapmak için teknik beceri ve bilgi kullandıklarında, görev performansı sergilerler (Van Scotter, Motowidlo, ve Cross, 2000, s. 526). Ancak, görev performansı yalnızca çalışanın iş tanımında listelenen davranışları içermekle sınırlı değildir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67).

Yukarıda tez çalışmasına temel oluşturan ana kavramlar açıklanmıştır. Bu açıklamaların ışığında, “kişilik özellikleri ve değerlere göre işyerinde kişi uyumunun iş tatmini ve görev performansı üzerindeki etkili olup olmadığı”, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. İşletmeler ve çalışanlar, kişinin ve işyeri özelliklerinin birbirine ne kadar uyduğuna dair temel bir anlayışa sahiptir. İşletmeler, daha işe alım aşamasında; işin taleplerini en iyi şekilde karşılayacak, eğitime ve bu taleplerdeki değişikliklere hızlı biçimde uyabilecek ve işletmeye her zaman sadık olacak çalışanları işe almak isterken, iş başvurusunda bulunan çalışanlar da kendi kişilik özellikleri ve değerlerine uyan, bunun sonucunda en üst düzeyde iş tatmini yaşayabileceği ve performans sergileyebileceği bir iş bulmak istemektedir. Buradan hareketle; işyerinde kişi uyumunun, çalışanların iş tatmini ve görev performansı gibi işe yönelik bazı tutumlarını da etkileyebileceği söylenebilir. Bu ilişkide çalışanların kişilik özellikleri ve değerleri, dikkat edilmesi gereken ve özel önem taşıyan bir konudur. Başka bir deyişle çalışanların kişilik özelliklerinin ve değerlerinin bu konuda birtakım farklılıklara yol açabileceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, farklı kişilik özelliklerinin görev performansı ile olan ilişkisi ve bu ilişkide işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ile değerlerin etkisini saptamak amacıyla yapılmıştır. Belirtilen amaç çerçevesinde aşağıda sunulan sorulara cevap aranmaktadır:

- Kişilik özellikleri işgörenlerin görev performansını etkilemekte midir?
- Kişilik özellikleri işyerinde kişi uyumunu etkilemekte midir?
- İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde aracı bir etkisi var mıdır?
- Kişilik özellikleri, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ile görev performansı ilişkisi işgörenin değerleri açısından değişiklik gösterebilir mi?

1.3. Araştırmanın Önemi

Genel olarak bireysel farklılıklara dayanan kişilik özellikleri; istikrarlı, içsel ve tutarlı davranış kalıplarıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde; kişilik özellikleri ile ilgili birçok sınıflandırma olmakla birlikte, DISC kişilik özellikleri, en çok araştırma yapılan sınıflandırmaların başında gelmektedir. Özellikleri doğrultusunda farklılaşan kişilik tiplerinin, işgörenlerin görev performansını etkileyebileceği,

söylenbilir. Ayrıca örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında oldukça yaygın araştırılan konulardan biri olan (Edwards, 1996, s. 292; Edwards, Cable, Williamson, Lambert, ve Shipp, 2006, s. 802) dört temel düzey işyerinde kişi uyumu (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu) ve iş tatmini kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisini etkileyebilir. Diğer yandan; söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin, çalışanların değerler açısından nasıl farklılaştığı konusu da önem kazanmaktadır. Kişilik özelliklerine göre işgörenlerin görev performansının nasıl değiştiği, kişilik özellikleri görev performansı ilişkisinde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin nasıl bir etkisinin olacağı ve değerler kapsamında bu ilişkiyi ortaya koyacak bu çalışma, alanyazında bu beş değişkeni aynı anda inceleyen başka bir araştırma olmaması nedeniyle öncü araştırmalardan biri olmaya adaydır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışma, aşağıda sunulan varsayımlar dikkate alınarak yürütülmüştür:

- Araştırmada, görev performansı üzerinde etkili olduğu değerlendirilen kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini dışında, bağımlı ve bağımsız değişkenleri etkileyen ve deneysel açıdan kontrol edilemeyen diğer değişkenlerin de etkisi vardır. Fakat araştırmanın değişkenleri arasında varolan ilişkinin, araştırma alanını kapsadığı varsayılmaktadır.
- Çalışmada faydalanılan ölçeklerin, değişkenleri tam ve doğru şekilde ölçebildiği varsayılmıştır.
- Anketin, katılımcılar tarafından içtenlikle cevaplandığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıda sunulmuştur:

- Araştırmanın kapsamı, verilerin toplandığı LinkedIn hesabı bulunan işgörenler ile sınırlıdır;
- Araştırmanın, kuramsal çerçevesi ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır;
- Çalışmada incelenen değişkenler; kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleriyle sınırlıdır;

- Sosyal bilimlerdeki çalışmaların tamam olarak deneysel yöntemler kullanılarak yapılamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışmada da bulunmaktadır;
- Bu araştırmanın, kendi kendini değerlendirme yöntemi ile yapılması, kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ile görev performansının aynı ölçme aracı ile, aynı anda ve aynı katılımcılar tarafından yanıtlanması sebebiyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olabilir.

1.6. Tanımlar

Kişilik özellikleri: Bir bireyi diğerlerinden farklı ve ayırt edici kılan, görece kalıcı bir durum veya bireyin benzersiz özellik modelidir (Guilford, 1959, s. 5-6).

Değerler: İnsanların yaşamında yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, arzu edilen, soyut, durum ötesi hedeflerin bilişsel temsilleridir (Schwartz, 1992, s. 4).

İşyerinde kişi uyumu: Genel olarak işgörenin özellikleri ile iş ortamı (iş, yönetici, çalışma grubu ve örgüt) eşleştiğinde ortaya çıkan uyumluluk, olarak tanımlanır (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 281).

Kişi-iş uyumu: Kişisel özellikler (bilgi, beceri, yetenek ve ihtiyaçlar) ile işin talepleri veya bir kişinin ihtiyaçları/arzuları ile işin nitelikleri arasındaki uyum, olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly, Chatman, ve Caldwell, 1991, s. 491).

Kişi-yönetici uyumu: Kişi ile onun yöneticisi arasındaki kişilik, tutum ve değerler gibi özelliklerin benzerliği, olarak tanımlanabilir (Lankau, Riordan, ve Thomas, 2005, s. 253).

Kişi-çalışma grubu uyumu: Bir kişi, diğer grup üyeleriyle benzer nitelikleri paylaştığında ya da çalışma grubunun zayıflığı, bireyin gücü ile dengelendiğinde (veya bunun tersi) meydana gelen uyumdur (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 269-271).

Kişi-örgüt uyumu: Örgütün norm ve değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyum, olarak tanımlanır (Chatman, 1989, s. 339).

İş tatmini: Kişinin işini, iş başarısını veya iş deneyimlerini değerlendirilmesinden kaynaklanan, olumlu veya hoş giden duygusal bir tepkidir (Locke, 1969, s. 316).

Görev performansı: Doğrudan mal veya hizmet üretmeye dâhil olan davranış kalıpları veya örgütün temel teknik süreçleri için dolaylı destek sağlayan faaliyetlerdir (Van Scotter, Motowidlo, ve Cross, 2000, s. 526).



2. İLGİLİ ALANYAZIN

İki başlıktan oluşan bu bölümde kuramsal çerçeve başlığı altında kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı kavramları; değişkenler arasındaki ilişkiler başlığı altında ise, değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal temeller ile açıklanmıştır. Ayrıca, değişkenler ile yapılmış geçmiş araştırmalar incelenmiştir.

2.1. Kuramsal Çerçeve

Bu kısımda, ilk olarak kişilik kavramı, kişilik oluşumunu etkileyen faktörler, kişilik kuramları, kişilik tipleri ele alınmıştır. İkinci başlıkta değer kavramı, değerlerin işlevleri ve önemi, değer yaklaşımları ve değer türleri anlatılmıştır. Üçüncü başlıkta uyum ve kişi-çevre uyumu kavramı, kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu incelenmiştir. Dördüncü başlıkta iş tatmini ve iş tatminini açıklayan kuramlar, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin sonuçları açıklanmış, beşinci ve son başlıkta performans, performans türleri, iş performansı ve görev performansı üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Kişilik Özellikleri

Bu bölümde kişilik kavramı, kişilik oluşumunu etkileyen faktörler ile kişilik kuramları ve kişilik tiplerine değinilmiştir.

2.1.1.1. Kişilik Kavramı

İnsanlar temelde her ne kadar fizyolojik açısından birbirlerine benzeseler de, aslında birbirlerinden çok farklı özelliklere sahiptir. Hatta aynı yumurta ikizi iki kardeşin bile farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyebileceğini ve farklı tutumlar takınabileceğini söylemek mümkündür. İşte kişilik özellikleri olarak adlandırabileceğimiz bazı özellikler nedeniyle kişiler, hayatın değişik aşamalarında değişik tutumlar ve davranışlar gösterebilmektedir.

İnsanlar sözcükleri farklı anlamlarda ve farklı şekillerde kullanırlar. Bu yüzden birçok sözcüğün birden fazla anlamı vardır ve “kişilik” de buna bir istisna değildir. Hatta kişiliğin o kadar çok farklı anlamı ve tanımı vardır ki, alanyazının ilk kitaplarından birinde Allport (1937) neredeyse bütün bir bölümü, sadece kişilik kelimesinin nasıl tanımlanabileceği sorusuna ayırmıştır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 29). Bu nedenle kişilik kelimesinin birçok farklı anlamı olduğu söylenebilir. Kişilik ile kastedilen, “....., popüler bir TV kişiliğidir” gibi iyi tanınan bir kişi olabilir. Veya “.....'nın harika bir kişiliği vardır” gibi bir kişiyi tanımlamak için kullanılabilir. Kişilik aynı zamanda bireyin kapasitesi, durumu ve bireysel özellikleri ile ilgili bir anlama sahiptir. (Miller ve Shelly, 2000, s. 5).

Latince kökene sahip olan kişilik sözcüğü, persona (çoğul personae veya personas) kelimesinden türetilmiştir. Sözcük, tiyatrodan oynanan rol veya karaktere bürünmek amacıyla oyuncu tarafından kullanılan maskeyi betimlemek için kullanılmıştır (Bishop, 2007, s. 157-158; Feist ve Feist, 2006, s. 3). Belki de kişilik hâlâ dış dünyayla yüzleştığımızda takındığımız bir maske olabilir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 8). Türk Dil Kurumu, kişilik kavramını, “bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet; bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü” şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2019).

Kişilik ve kişilik özellikleri fikri, insan dilinin kendisi kadar eski olabilir. M.Ö. VI. yüzyılda Etik adlı kitabı yazan Aristoteles (M.Ö. 384-322), kibir, tevazu ve korkaklık gibi eğilimleri ahlaki ve ahlaksız davranışların kilit belirleyicileri olarak görmüştür. Ayrıca, genellikle her birinin aşırı, kusurlu ve orta seviyelerine atıfta bulunarak, bu eğilimlerdeki bireysel farklılıkları da tanımlamıştır. Bugün de çağdaş İngilizce, kişisel özellikleri tanımlamak için kullanılan terimlerle doludur. Allport ve Odbert (1936), kişilik ile ilgili yaklaşık 18.000 terim tanımlamış olup; bu tanımlamalar Shakespeare'in kullandığı sözcük sayısından daha fazladır (Matthews, Deary, ve Whiteman, 2003, s. 3). Bunun nedeni kişilik konusu üzerinde çalışan bilim insanlarının kuramsal inançlarının yansıması olarak, kavrama ilişkin birtakım ince farkların bulunduğu, değişik tanımlar yapmalarındır.

Tarihsel süreçte kişilik ile ilgili olarak bilinen en eski tanımlamalardan birini yapan Gordon Allport (1937) kavramı, “kişilerin çevrelerine uyum sağlamak

amacıyla, sahip oldukları psikofiziksel sistemler aracılığıyla yaptıkları ve bireyin içinde var olan dinamik bir yapı” olarak tanımlamıştır (Barrick ve Ryan, 2003, s. 1; Robbins ve Judge, 2017, s. 133). Henry Murray (1938), benzer şekilde, kişiliğin zorunlu olarak çevre ile etkileşime girdiğini ve “organizmanın her zaman bir çevre içinde olmasından ötürü, kendisinin etkileşim içinde olduğu çevre ile birlikte ele alınması gerektiğini” söylemektedir (Schneider ve Smith, 2004, s. 89).

MacKinnon (1944)’a göre ise; kişilik sözcüğünün iki tanımı vardır ve bu tanımların birbirinden ayrı tutulmaları gerekir: İlk tanım kişiyi, gözlemci bakış açısıyla (kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığını) ele alır ve onun itibarına eşdeğerdir. İkinci tanım ise, kişiliği kişinin kendi bakış açısından (bir kişinin kendisini nasıl algıladığına göre) ele alır ve onun kendisine/benliğine eşdeğerdir. Kişiliğin bu yönünün, genellikle göz ardı edilen bazı ilginç özellikleri vardır. Kişiliğin bu yönü, hangi etkileşimlere gireceğimizi, hangi rolleri ve nasıl oynayacağımızı belirleyerek sosyal davranışlarımıza rehberlik eder (Schneider ve Smith, 2004, s. 5).

Kişilik, “bireyin dünyayı düşünme, hissetme, algılama ve ona tepki göstermesinin alışkın olduğu yoludur. Bazıları kişiliğin istikrarlı ve durağan olduğuna inanırken; bazıları kişiliği, kültür ve aile sistemi gibi bir dizi dış etmeden etkilenen daha akışkan bir kavram olarak görür” (Magnavita, 2016, s. 16). Özetle; kişilik, bizi birey yapan belirli özelliklerin, davranışların ve inançların niteliğidir. Kişilik bizim kim olduğumuz ve dünyayla nasıl etkileşimde bulunduğumuzdur (Miller ve Shelly, 2000, s. 5). Hem yapılardan hem de süreçlerden oluşan kişilik, kişinin hem doğasını (genlerini) hem de deneyimlerini yansıtır. Bu nedenle kişilik, kişinin hayatına yön ve tutarlılık veren bilgi, duygu ve davranışların karmaşık bir bütünüdür (Pervin, 2003, s. 447). Tarihsel süreç içinde birçok yazar tarafından birçok tanımı yapılan kişilik;

- “Bir bireyi diğerlerinden farklı ve ayırt edici kılan, görece kalıcı bir durum” ve bireyin “benzersiz özellik modeli” (Guilford, 1959, s. 5-6);
- “Tutarlı düşünce, duygu ve eylem modellerini gösterme eğiliminde, bireysel farklılıkların boyutu” (McCrae ve Costa, 1990, s. 23);
- Bir insanı diğerlerinden ayıran temel kişilik özellikleri veya “bireyin ayırtıcı özelliği” (Aytaç, 2000, s. 155);

- Bir kişinin, çeşitli durumlarda bilişini, motivasyon ve davranışını benzersiz bir şekilde etkileyen dinamik ve örgütlü özellikler dizisi (Ryckman, 2008, s. 27);
- Davranışın önemli ve görece istikrarlı yönü (Ewen, 2003, s. 4);
- Bir kişinin başkalarını etkilediği karakterinin görünür yönü (Schultz ve Schultz, 2009, s. 9);
- Bireyden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişiler arası süreçler (Burger, 2011, s. 4; Güney, 2017);
- Bir bireyin farklı zaman ve koşullar içindeki karakteristik davranış kalıplarını etkileyen karmaşık psikolojik nitelikler kümesi (Gerrig, 2012, s. 357);
- Bireyin duygu, düşünce ve davranış biçimlerine katkıda bulunan kalıcı ve kendine özgü psikolojik nitelikler (Cervone ve Pervin, 2013, s. 20);
- Bireyin başkalarına nasıl tepki vereceğini ve başkalarıyla nasıl etkileşime gireceğini belirleyen, tutarlı davranış kalıpları ve iç durumlar (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 47);
- Bireyin başkalarına gösterdiği tepki ve onlarla girdiği etkileşimin toplamı; bir kişinin sergilediği ölçülebilir özellikler (Robbins ve Judge, 2017, s. 175);
- İnsanın konuşma, düşünme, hissetme, olaylara ve insanlara bakış şekilleriyle doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı, onu diğer insanlardan ayıran özelliklerinin tümünün oluşturduğu bütün (Güney, 2017, s. 55) olarak tanımlanmıştır.

Bunlardan hareketle; kişilik konusunda kabul gören tek bir tanım olmamasına rağmen, kişiliği, bireyin davranışına tutarlılık ve kişisel kazandıran, kalıcı özelliklerin ve benzersiz niteliklerin kalıbı, olarak tanımlayabiliriz.

Kişilik üzerine yapılan ilk çalışmalar; bireyin utangaç, saldırgan, itaatkâr, tembel, hırslı, sadık ve çekingen olmak gibi çeşitli davranışlarını ve kalıcı özelliklerini tanımlamaya ve etiketlemeye çalışmıştır. İşte kişinin bu özellikleri, birçok durumda sergilemesi ve göreceli olarak bu davranışların süreklilik taşıması durumunda, bunlara “kişilik özellikleri” denmektedir. Bu özellikler, zaman içinde ne

kadar tutarlı olursa ve çeşitli durumlarda ne kadar sık sergilenirse, bu özellikler kişiyi o kadar doğru tanımlayabilir (Robbins ve Judge, 2017, s. 177).

2.1.1.2. Kişilik Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişilik, oldukça karmaşık bir olgudur. Bu nedenle, kişiliği oluşturan faktörler de farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır. Schultz ve Schultz (2009, s. 407), kişiliğin her bir kuramcı tarafından değişik bir parçası tanımlanan yapboz olduğunu ifade etmiş ve kişilik oluşumu etkileyen faktörleri; *genetik, çevre, öğrenme, aile, gelişim, bilinç ve bilinçdışı* olmak üzere altı başlıkta toplamıştır. Benzer şekilde birçok araştırmacı kişilik oluşumunu etkileyen, farklı bir dizi faktör üzerine vurgu yapmıştır:

- *Biyolojik ve çevresel faktörler* (Specht vd., 2014; Riemann, Angleitner, ve Strelau, 1997),
- *Çevre ve genetik* (Caspi ve Roberts, 2001; Wrzus ve Roberts, 2016; Kandler, 2012) (McCrae vd., 2000, s. 175; Bouchard, Jr. ve McGue, 2003; Bouchard, 1994; Bouchard ve Loehlin, 2001),
- *Genetik* (Penke, Denissen, ve Miller, 2007; Robbins ve Judge, 2013; Luthans, 2011; Suls, David, ve Harvey, 1996; Caspi, Roberts, ve Shiner, 2005; Jurczak vd., 2019; Jang, Livesley, ve Vernon , 2012; Bouchard Jr., 2004),
- *Genetik ve kültür* (Boyle, 2010),
- *Kültür* (Allik ve McCrae, 2004),
- *Aile* (Lundberg, Perris, Schlette, ve Adolfsson, 1999; Hoffeditz, 1934; Forman ve Forman , 1981; Costa, Jr ve McCrae, 1988; Macfarlane, 1938; Loukas, Twitchell, ve Piejak, 1998),
- *Doğum sırası* (Bleske-Rechek ve Kelley, 2013; Rohrer, Egloff, ve Schmukle, 2015; Saroglou ve Fiasse, 2003; Nyman, 1995; Marini ve Kurtz, 2011; Damian ve Roberts, 2015),
- *Doğum sırası ve aile büyüklüğü* (Zyrianova, Chertkova, ve Pankratova, 2013),
- *Doğum ve büyüme olayları* (Pearson, 1931).

Kimi araştırmacılar, kişiliğin doğuştan boş bir sayfa gibi olduğunu iddia etmiş, kimisi de kişilik özelliklerinin hemen hemen tamamının kalıtsal özelliklere bağlı olarak belirlendiğini söylemiştir. Kimisi de hem kalıtsal özelliklerin hem de çevresel etkenlerin, yaşantıların ve kişisel tercihlerin bir şekilde rol oynadığını dile getirmiştir. Bu noktadan hareketle; kişilik oluşumunu özellikle etkileyen faktörleri, nesilden nesile aktarılan *kalıtsal özellikler* ve bireyin içinde yaşadığı *çevresel etkenler* (kültürel, psikolojik ve sosyal) olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

- **Kalıtsal Özellikler**

Kalıtım, kavram olarak anne karnında belirlenen faktörleri ifade eder. Bu kapsamda; kişinin boy, kilo, mimik, cinsiyet, mizaç, kas yapısı, enerji seviyesi ve biyolojik ritmi, anne ve babanın biyolojik, fizyolojik ve psikolojik yapısından tamamen veya büyük ölçüde etkilenir. Bu nedenle kişilik oluşumunda bu yaklaşım, kişiliğin nihai açıklamasının, kromozomların üzerinde yer alan genlerin moleküler yapısı olduğunu iddia eder (Robbins ve Judge, 2017, s. 176).

Rutter (2002); kalıtsal etkenlerin, hem normal hem de anormal tüm psikolojik özellikler açısından bireysel farklılıkların kökeninde kaçınılmaz bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Kalıtsal etkenlerin, kişilik özellikleri üzerine etkisini araştıran çalışmalar; *ikiz çalışmaları, evlat edinme çalışmaları ve moleküler genetik çalışmaları* olmak üzere üç basit araştırma tasarımına dayanmaktadır (Bouchard ve Loehlin, 2001; Riemann, Angleitner, ve Strelau, 1997, s. 450):

İkiz çalışmaları; şu basit soruya yanıt aramaktadır: “Ortalama olarak, genlerinin yüzde yüzü ortak olan iki kişi, kişilik özellikleri bakımından, genlerinin yüzde ellisi ortak olan iki kişiden daha fazla mı birbirine benzer?” Tek yumurta (monozigotik) ikizleri, aynı yumurtanın ikiye ayrılmasından ortaya çıkarken; çift yumurta (dizigotik) ikizleri, farklı spermiler tarafından aynı anda döllenmiş iki ayrı yumurtadan ortaya çıkar. Tek yumurta ikizleri aynı genlere sahiptir. Kişilik farklılıklarına genetik bir katkı olup olmadığını anlamak için; aynı cinsiyetten 100 çift, tek yumurta ve 100 çift, çift yumurta ikizini ele alalım. Bu 200 ikiz çiftin 400 üyesinin tamamını dışa dönüklüğünü ölçmek için bir anket dolduralım. Eğer

kalıtsal özelliklerin dışadönüklük farklılıklarına bir katkısı varsa, beklenen sonuç, çift yumurta ikizler için korelasyonun tek yumurta ikizleri için olandan daha yüksek olmasıdır. *Evlat edinme çalışmaları*: Bu çalışmalar; “*Evlat edinilen bir çocuk büyüdüğünde kişiliği (1) hayatını birlikte geçirdiği evlat edinilen ebeveynlere mi yoksa (2) hiç tanışmamış olabileceği biyolojik ebeveynlerine mi daha çok benzer?*” sorusuna yanıt arar. Genetik bir katkı olup olmadığını anlamak için; aynı ailede yetişmiş biri biyolojik, diğeri evlat edinilmiş iki çocuk ve anneleri ile yapılan dışadönüklük testine bakılır. Ortalama olarak, biyolojik çocuklar ile annelerinin puanları, evlat edinilen çocukların puanlarından daha yüksek korelasyon gösteriyorsa, bu biyolojik çocuk ile annenin kişilik özelliği puanlarında benzerliğe neden olan kalıtsal özelliklerin kanıtıdır (Matthews, Deary, ve Whiteman, 2003, s. 137-138). 1980'lerin başına kadar, kişilik üzerindeki kalıtsal özelliklerin etkisinin kanıtı, neredeyse yalnızca çok mütevazı örneklem büyüklüklerini kullanan ve farklı değişkenleri ölçen ikiz çalışmalarından elde edilmiştir.

Son yıllarda, kişilik özellikleri üzerindeki kalıtsal etkilere ilişkin anlayışımızı dönüştürmek için üç eğilim birleşmiştir: İlk olarak, çok büyük örneklem büyüklükleriyle birlikte yetiştirilen ikizler üzerinde, bazı durumlarda her bir cinsiyet ve yumurtadan 2000'den fazla çift üzerinde çalışmalar yapılmıştır. İkincisi, ayrı yetiştirilen tek yumurta ve çift yumurta ikizlerden ve hem biyolojik hem de evlat edinen ailelerden veriler toplanmıştır. Üçüncüsü, mevcut bilgilerin tam olarak kullanılmasına ve rakip hipotezlerin istatistiksel olarak test edilmesine izin veren güçlü modeller tanıtılmıştır. İkizler üzerine yapılan ilk çalışmalar, kişilik özelliklerinin üzerindeki kalıtsal etkinin derecesini biraz fazla tahmin etmiş gibi görünmektedir (Bouchard, 1994, s. 1700). *Moleküler genetik*: Bu çalışmalar; “*Bir genin bir versiyonuna sahip insanlar, farklı bir versiyonuna sahip olan insanlara göre, farklı kişilik özelliklerine sahip mi?*” sorusuna yanıt bulmaya çalışır.

Şu hayali deney, bir tür moleküler kalıtım çalışmanın nasıl yürütülebileceğini açıklamaktadır: Bir genin A ve B olmak üzere iki versiyonu olduğu bilinmektedir. Gen, kimyasal X'in metabolizmasını etkileyen bir proteini kodlar. Yayınlanmış bazı kanıtlar, X kimyasalının dışa dönüklük puanlarıyla ilişkili olduğuna işaret eder (Matthews, Deary, ve Whiteman, 2003, s. 138-140). İnsan davranışı-genetik araştırmaları, kişilik özelliklerindeki bireysel farklılıklara önemli bakış açıları

sağlamıştır. Bu araştırmalar, kişiliğin iki ana boyutu olarak en güçlü şekilde içedönüklük/dışadönüklük ve nevrotizm üzerine odaklanmıştır. Ancak son yıllarda, beş faktörlü model kişilik araştırmalarında önemli bir yer edinmiştir (Riemann, Angleitner, ve Strelau, 1997, s. 450).

Çoğu davranış bilimci, kalıtsal özelliklerin, sadece fiziksel özelliklerde ve beyinde değil, aynı zamanda kişilik gelişiminde de önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikirdir (Luthans, 2011, s. 126). Bu nedenle, kalıtımın etkisine vurgu yapan özellikler yaklaşımı, kişilik araştırmasının gerekli ve yararlı bir alanı olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda belirlenmesi gereken, tam olarak kaç tane kalıtsal faktör, özellik veya mizacın olduğudur. Cattell'in tezi olan on altı mı, Eysenck'in üçü mü, McCrae ve Costa'nın beşi mi, ya da henüz keşfedilmemiş bir sayı mı? Bununla birlikte, kalıtsal özellikler, kişilik üzerinde ne kadar etkili olursa olsun, bu yaklaşımın en ateşli savunucuları bile kişiliğin tamamen kalıtımla açıklanabileceğini iddia edemez. Kalıtsal mirasımızın gerçekleşip gerçekleşmediği, sosyal ve çevresel koşullara, özellikle çocukluktaki koşullara bağlıdır (Schultz ve Schultz, 2009, s. 407-408).

Bugün artık, çoğu kişilik psikoloğu Turkheimer'in (2000), davranış genetiğinin birinci yasasını (*her şey kalıtsaldır*) kabul etmektedir.

• Çevresel Etkenler

Hemen hemen tüm kişilik kuramcıları, kişiliğin oluşumunda çevrenin önemini kabul etmiştir. Adler (1929; 1949), kişiliğin kardeşlerimize göre ailedeki konumumuzdan etkilendiğini öne sürerek doğum sırasının etkisinden bahsetmiş; kardeşler arasındaki yaş farkının veya tek çocuk olmanın bir fonksiyonu olarak farklı ebeveyn davranışları ve sosyal problemlerle karşı karşıya kaldığımızı belirtmiş ve söz konusu farklı ev ortamlarının farklı kişiliklerle sonuçlanabileceğini savunmuştur. Horney (1937; 1939), içinde büyüdüğümüz kültürün, Alman ve Amerikalı hastaların sergilediği farklı nevroz türlerinde olduğu gibi, farklı etkiler üretebileceğine inanmış; ayrıca erkek ve kız çocuklarının çocukken içinde bulundukları farklı sosyal ortamlara da dikkat çekerek, erkek egemen bir kültürde kızlara gösterilen kötü davranışlardan bahsetmiştir. Bu yüzden Horney, anaerkil bir kültürde yetişen kadınların daha yüksek benlik saygısına ve farklı kişilik özelliklerine sahip olabileceğini öne sürmüştür. Kişiliğe yönelik özellik yaklaşımını başlatan Allport ve Cattell bile, çevrenin önemi

konusunda hemfikirlerdir. Allport, genetiğin kişiliğin hammaddesini sağlamasına rağmen, malzemeyi nihai ürün haline getirenin sosyal çevre olduğunu belirtmiştir. Cattell (1982), kalıtımın 16 kişilik faktörünün bazıları için diğerlerinden daha önemli olduğunu; ancak çevresel etkilerin sonuçta her faktörü bir dereceye kadar etkileyebileceğini savunmuştur. Maslow (1987) ve Rogers (1959; 1964) ise, kendini gerçekleştirmenin doğuştan geldiğini iddia etmiş, ancak çevresel faktörlerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını engelleyebileceğini veya teşvik edebileceğini de kabul etmişlerdir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 409).

Kişinin içinde doğup büyüdüğü çevre, kişiliğinin şekillenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Çevresel etkenler, kişilik oluşumu üzerinde birkaç farklı açıdan çok önemlidir. Bu etkenler, kişiliğin hangi koşullar altında evrimleştiğini tanımlar; çeşitli becerileri, değerleri, tutumları ve kimlikleri şekillendirir ve kişilik özelliğinin ifade edildiği somut biçimlerle kişilik özelliklerinin değerlendirildiği göstergeleri sağlarlar (McCrae vd., 2000, s. 175). Yine akranlar, medya, eğitim sistemi vb. dâhil olmak üzere çevrenin diğer birçok yönü, kişilik özellikleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Kişilik gelişiminde etkili olan mesleki ilgi alanları, dini inançlar, yemek tercihleri, kişiler arası ilişkiler ve grup sadakati de bu etkilerin bazı sonuçlarıdır (Harris, 1998). Başlangıçta sadece anne ve babanın çocuğuna karşı takındığı tutumdan veya kısaca aileden ibaret olan bu çevre zamanla değişip genişleyerek okul, kültür ve sosyal yapı gibi diğer psikososyal değişkenlerin etkisi altına girmektedir. Çevresel etkenler, aşağıdaki şekilde, daha sistematik ve ayrıntılı biçimde açıklanabilir:

Aile Etkeni: Aile, genellikle kişilik gelişimi üzerindeki en önemli çevresel etkilerden biri olarak kabul edilmiş ve çağdaş kişilik kuramcıları, ebeveynlerin çocukların kişilik özellikleri üzerindeki etkilerine büyük önem vermişlerdir. Çocuk davranışları ile çocuk yetiştirme uygulamaları ve ebeveyn tutumları gibi aile faktörleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Forman ve Forman , 1981, s. 163).

Freud (1940), kişiliğin oluşumu üzerindeki ebeveyn etkilerini vurgulayan ilk araştırmacı olmasına rağmen, ondan sonra neredeyse her kuramcı onun görüşlerini bir dereceye kadar tekrarlamıştır. Adler (1929; 1949), ebeveynleri tarafından istenmeyen veya reddedilen çocukların tutum ve davranışlarına odaklanarak, bu tür bir ebeveyn reddinin, güvensizliğe yol açarak kişiyi öfkeli ve özsaygıda eksik bırakabileceğini ifade etmiştir. Horney (1937; 1939), ebeveyn sıcaklığı ve sevgisinin

eksikliğinin, bir çocuğun güvenliğini nasıl baltalayabileceğini ve çaresizlik duygularına yol açabileceğini yazmış; Allport (1937), bebeğin anneye olan ilişkisini, daha sonraki kişilik gelişimi için çok önemli koşullar olan, sevgi ve güvenliğin birincil kaynağı olarak değerlendirmiş; Cattell (1982), anne baba ve kardeşlerin davranışlarının çocuğun karakterini şekillendirdiği belirterek, kişiliği biçimlendiren ana dönem olarak bebekliği görmüştür. Erikson (1950), çocuğun yaşamın ilk yıllarında annesiyle olan ilişkisinin, güvene dayalı bir tutumu teşvik etmede yaşamsal bir önem taşıdığına inanırken; Maslow (1987), ebeveynlerin, çocuklarının yaşamlarının ilk yıllarında fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamalarının, onların üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkması için bir ön koşul olduğunu belirtmiştir. Rogers (1959; 1964) ise, ebeveynlerin çocuklarına koşulsuz saygı gösterme sorumluluğundan bahsetmiştir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 411).

Kişiliği şekillendiren temel faktörlerin yaşamın ilk iki veya üç yılında oluştuğunu gösteren kanıtlar vardır. Bu temel faktörlerin çocuğun bebeklik döneminde yaşadığı olaylar ve ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Ancak olayların mı yoksa ilişkilerin mi daha önemli olduğu konusunda bazı anlaşmazlıklar vardır: Öyle ki bir grup araştırmacı, ebeveyn-çocuk ilişkilerinin önemini vurgulama; başka bir grup fizyolojik olayları (doğum, emzirme vb. gibi) ilişkiler açısından eşit derecede önemseme; üçüncü bir grup ise, olayları önemli olarak değerlendirme eğilimindedir. Ebeveyn-çocuk ilişkileri ile ilgili olarak, her ebeveynin hamileliğe ve çocuğa karşı tutumu ile çocuğun aile içindeki konumu; olaylar ile ilgili olarak ise, hamilelik sırasında annenin sağlığı, hamilelik süresi, doğumun süresi ve türü, emzirme süresi, sütten kesme süresi ve yöntemi, mesane ve bağırsak eğitimi yöntemi ile emzirme davranışının vb. çocuğun birkaç yıl sonra gösterdiği davranışla ilişkisi üzerine odaklanılmaktadır (Pearson, 1931, s. 284-285). Hem geleneksel, hem de Freud'dan Rogers'a kadar geliştirilmiş olan psikolojik kuramlar, ebeveynlerin kendi kültürel ve dini değerleri aktarmaları nedeniyle çocukları ile etkileşiminin, yetişkin karakter ve kişiliğinin ana belirleyicisi olduğunu öne sürer (McCrae ve Costa, 1986, s. 417). Aile, özel davranışların kazandırıldığı, bunun yanında ilk ceza ve ödülleri verildiği sosyal bir ortamdır. Çocukluk, gözleyerek öğrenmenin gerçekleştiği dönemdir. Aile içi ilişki biçimi de ileride çocukların kişiliğine etki edecek önemli bir olgudur (Güney, 2017, s. 58-59). Örneğin; demokratik bir ailede yetişen kişilerin başarı güdülerinin, diğer kişilere oranla daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı

sıra; birlikte demokratik ortamın, çocuğun daha akılcı davranmasına ve daha kolay sosyal ilişkiler kurmasına olanak sağladığı belirtilmektedir (Taşdemir, Keskin, ve Aktekin, 2016, s. 422). Ailenin, ebeveyn ve çocuk arasındaki yaşam boyu ilişki de dâhil olmak üzere, kişilik özelliklerinin gelişimi için önemli ve uzun vadede etkili sonuçları vardır (McCrae vd., 2000, s. 175). Örneğin; ilgili ve otoriter (çocuk yetiştirmede katı) olarak tanımlanan ebeveynlerin çocuklarının, hoşgörülü veya ilgisiz olarak tanımlanan ebeveynlerin çocuklarından daha yetkin ve olgun oldukları yönünde bulgular vardır (Steinberg ve Morris, 2001, s. 88). Yine, ilgisiz ve cezalandırıcı ebeveynlerin, dışadönüklük, girişkenlik, uyumluluk ve deneyime açıklık gibi kalıtsal özelliklerin ortaya çıkmasını nasıl engelleyebileceğini ortaya koyan birçok çalışma yapılmıştır (Ang, 2006). Ayrıca, ebeveyn davranışının, öz-yeterlik, kontrol odağı, öğrenilmiş çaresizlik veya iyimserlik ve öznel iyi oluş gibi kişiliğin belirli yönlerini nasıl belirlediğine veya baltaladığına dair birçok çalışma bulunmaktadır (Schultz ve Schultz, 2009, s. 411).

Kültür Etkeni: “Kişinin içinde yer aldığı toplumsal ve kültürel ortam, kişinin toplumun değerlerinden etkilenecek sosyalleşmesine neden olur. Bu sosyalleşme süreci, bireyin kişiliğini oluşturur. Bireyin içinde yaşadığı toplumun özellikleri, toplumun yaşam felsefesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar, kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki eder. Bireysel davranışlarımızın çoğunda yaşadığımız çevrede hâkim olan kültürün yansıması vardır” (Aytaç, 2000, s. 163-164). Bu nedenle, eğer kişilik yapısı, kültürel etkilerin bir fonksiyonu ise, farklı kültürlerde bulunan özellikler bu yapıları önemli ölçüde farklılaştırabilir (Boyle, 2010, s. 4).

Kişilik özelliklerinin coğrafi konuma göre değiştiği varsayılmaktadır (Berry, Jones, ve Kuczaj, 2000, s. 43). İnsanın yaşadığı yer, nasıl biri olduğunu ortaya çıkarır. Bu tür inançlar, ulusal karakterin klişelerine atıfta bulunur ve etnik köken veya kültürle ilgili yargıları yansıtabilir; kısmen de, daha geniş coğrafi eğilimlere atıfta bulunurlar. Örneğin, kültürler arasında duygusallığın, güneyde kuzeyden daha güçlü bir şekilde ifade edildiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Linszen ve Hagendoorn, 1994; Pennebaker, Rime, ve Blankenship, 1996). Doğu ve batı psikolojileri arasındaki ayrım daha yaygın olarak belirtilmiştir; batılılar genellikle daha dışa dönük, bağımsız ve rekabetçi olarak algılanır. Coğrafi açıdan yakın olan

insanlar arasında eğer varsa kişilik özellikleri açısından benzerliklerinin ortak paylaşılan kültür, genler ve çevreden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir. Belirli bir kültürün insanları, aynı zamanda tek bir gen havuzu oluşturma, iklim ve beslenme gibi fiziksel çevreyle bağlantılı birçok özelliği paylaşma eğilimindedir (Cavalli-Sforza, Menozzi, ve Piazza, 1994). Coğrafi olarak yakın kültürler genellikle hem genetik ataları hem de kültürel ödünç alma yoluyla kişilik gelişimini etkileyebilecek gelenek ve inançları paylaşırlar (Allik ve McCrae, 2004, s. 13-14).

Kültür, çevrenin kişiliği şekillendirebilen önemli yönlerinden biridir. Örneğin, batı kültüründeki insanlar, doğu kültüründeki insanlara göre daha bireyci, daha dışa dönük, daha fazla heyecan arama ve öznel iyi oluş eğilimindedir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 410). Yine etnik köken ve bir azınlık veya çoğunluk kültürünün bir parçası olup olmadığımız da kişiliğin belirlenmesine yardımcı olabilir. Azınlık grupların üyeleri, bir etnik kimliğin yanı sıra bir ego kimliği geliştirmek ve her iki kültüre de uyum sağlamak zorundadır. Bu uyumun başarısı, kişiliği ve psikolojik sağlığı etkiler (Usborne ve Taylor, 2010, s. 883-884). Usborne ve Taylor (2010) tarafından Kanada'da yapılan bir araştırmada, kendini azınlık grup üyesi olarak tanımlayan kişiler arasında, en güçlü etnik kimliğe sahip olanların, benlik saygısı ve öznel iyi oluş açısından en üst seviyede olanlar olduğu tespit edilmiştir.

İnsan genomunun haritasının çıkarıldığı bir çağda, kişilik özelliklerindeki bazı ulusal farklılıkların genetik bir temele sahip olabileceği olasılığını ciddi olarak düşünmek gerekir. Çünkü kültürler içinde yürütülen davranış genetiği çalışmaları, kişilik özelliklerindeki güvenilir değişkenliğin çoğunun genetik etkilerle açıklanabileceğini göstermiştir (Riemann, Angleitner, ve Strelau, 1997).

Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Etkeni: “Her toplumda belirli bir kültürel yapı ve bu yapı içinde farklı alt kültürler vardır. Toplum içinde farklı sosyal gruplar ortaya çıktığından, bunlara ait olan alt kültürel nitelikler de ayrı ayrı kişilik tiplerinin oluşmasına neden olur” (Silah, 2000, s. 296). Kişilik, yaşanan semte ve komşuluk ilişkilerine göre bile değişebilir. Ekonomik açıdan daha yoksun mahallelerde büyüyen çocukların, yaşlandıkça sosyal ve duygusal sorunlara yol açabilecek ölçüde sorunlu davranışlarla karakterize edilebilecek, uyumsuz kişilik eğilimleri gösterme olasılığı daha yüksektir (Hart, Atkins, ve Matsuba, 2008). Jokela, Bleidorn, Lamb, Gosling ve Rentfrow (2015)’un Londra’da yaptığı bir araştırma, yaşam doyumu,

uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime açıklık düzeyinin kentin farklı mahallelerinde değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur.

Savaşlar ve ekonomik buhranlar gibi geniş çaplı toplumsal olaylar, yaşam seçimlerimizi ve öz kimliğin oluşumunu etkileyebilir. Ebeveyn olmak, boşanmak veya iş değiştirmek gibi daha sıradan yaşam değişiklikleri de kişiliğimizi etkileyebilir. Ayrıca doğduğumuz ve büyüdüğümüz zaman dilimi bile kişiliğimizi etkileyebilir. “Toplumsal standartlar ve tutumlar, hoşlananlar ve hoşlanmayanlar ile dış tehditlerin doğası her nesil için farklıdır” ve kişilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 409).

Bebek (1981, s. 73), kalıtsal özelliklerin kişiliğin temelini oluşturduğunu, çevresel etkenlerin ise temel unsurlara şekil verdiğini belirtmiştir. Pek çok araştırma, bebeklik ve çok erken yaşlarda, kalıtsal özelliklerin önemli olduğunu, fakat çocukluktan yetişkinliğe doğru ilerledikçe kişilik üzerindeki çevresel etkenlerin giderek daha önemli hale geldiğini göstermiştir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 408).

2.1.1.3. Kişilik Kuramları

Kişilik birçok etken tarafından şekillendirilen karmaşık bir kavramdır. Bu nedenle kuramcıların bazıları kişiliğin yapısı ile ilgilenirken, diğerleri kişiliğin nasıl geliştiği ve değişeceği ile ilgilenmektedir. Bazıları, kişilerin belirli davranışları niye sergilediği veya önemli olaylar karşısında ne yaptıklarıyla ilgilenirken; diğerleri kişilerin yaşamları hakkında ne hissettiğini incelemektedir. Yine, bazı kuramcılar psikolojik sorunları olan insanların kişiliklerini açıklamaya çalışırken, diğerleri sağlıklı kişilere odaklanmaktadır. Bu yüzden, kişiliğin tanımı gibi, kişilik kuramları konusunda da bir uzlaşma yoktur. Birçok kuramcı kişiliği farklı açılardan ele alarak kuramlar geliştirmiştir. Başlıca kişilik kuramları ile bu kuramların odak noktası, temel çalışma konusu ve öncülleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Her bir kişilik kuramının iki ana amacı vardır: İlk olarak, kuramlar kişiliğe, yapısı ve kökenleri bakımından yaklaşılarak onun benzersizliğini anlamaya çalışırlar. İkincisi, her benzersiz kişiliğin hangi karakteristik davranış kalıplarını sergilediğini bulmaya çalışırlar. Böylece farklı kişilik kuramları, kişilerin tepki verme, hayata ve olaylara uyum biçimleri hakkında farklı tahminlerde bulunurlar (Gerrig, 2012, s. 357).

Tablo 1. Kişilik Kuramları

Kuramlar	Odak Noktası	Temel Çalışma Konusu	Öncüleri
Psikanalitik	Bilinçaltı dürtüler, çatışmalar	Bilinçaltı güdülerin açık ifadesi olarak davranış	Sigmund Freud Alfred Adler Carl Gustav Jung Karen Horney Eric Erikson Eric Fromm Harry Sullivan
Ayırıcı Özellik	Temel ve genel ayırıcı özellikler	Ayırıcı özellikler ve gereksinimler hiyerarşisi	Gordon Allport Raymond B. Cattell R. McCrea P. Costa
Biyolojik Yaklaşım	Beyin ve sinir sistemi süreçleri	Davranışın biyokimyasal temeli ve zihinsel süreçler	Hans Eysenck
İnsancıl Yaklaşım	İnsan deneyimi ve potansiyeli	Yaşam kalıpları, değerler ve hedefler	Carl Rogers Abraham Maslow
Davranışsal-Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	Özel açık tepkiler	Davranış, onu harekete geçiren nedenler ve sonuçları	John B. Watson B.F. Skinner Julian B. Rotter Albert Bandura
Bilişsel Yaklaşım	Zihinsel süreçler, dil	Davranışsal göstergeler yoluyla çıkarılmış zihinsel süreçler	George Kelly Albert Ellis

Kaynak: Gerrig, (2012).

2.1.1.3.1. Psikanalitik Yaklaşım

Psikanalitik yaklaşım, kişilik gelişiminin kökenlerini, zihnin doğasını, anormal kişiliğin yönlerini ve kişiliğin terapi ile nasıl değiştirilebileceğini açıklamaya çalışır (Gerrig, 2012, s. 363). Psikanalitik yaklaşıma göre davranış güçlü içsel güçler tarafından yönlendirilir veya motive edilir (Ewen, 2003, s. 15). Bu yaklaşıma göre; insan eylemleri, kalıtsal içgüdülerden, biyolojik dürtülerden ve kişisel ihtiyaçlar ile toplumun talepleri arasındaki çatışmaları çözme girişimlerinden kaynaklanmaktadır. Yoksunluk halleri, fizyolojik uyarılma ve çatışmalar davranış gücü sağlar. Organizma, ihtiyaçları karşılandığında ve motivasyonu azaldığında tepki vermeyi durdurur (Gerrig, 2012, s. 8). Freud'a göre, tüm davranışların amacı zevk almak ve istenmeyen durumlardan ya da acıdan kaçınmaktır. Bu yüzden, istenmeyen durumlardan ya da acıdan kaçınmak için vücudun ihtiyacını karşılayan yeme ve içme gibi hareketlere yönelir (Ewen, 2003, s. 15).

Psikanalitik yaklaşımın temeli, bilinçaltı fikrine dayanır (Cloninger, 2004, s. 23). Yaklaşımın temellerini atan Freud bilinçaltı hakkında konuşan ilk kişi olmasa da, kesinlikle onu dikkat çeken bir konu haline getirmiştir. Freud'a göre zihnin üç kısmı vardır: *Bilinçli zihin*, farkında olduğumuz her şeyi içerir. *Ön bilinç*, dün gece akşam yemeğinde ne yediğimiz ya da ilk gerçek aşkımızın adı gibi kolayca hatırlayabileceğimiz her şeyi akılda tutar. *Bilinç dışı zihin* ise biyolojik içgüdüler, yemek ve cinsellik gibi fiziksel ihtiyaçlara yönelik motivasyonlarımız ile belirsiz anılar gibi kolayca hatırlanamayan her şeyi barındırır (Miller ve Shelly, 2000, s. 32).

Freud, daha sonra bu üç seviyeli kişilik (bilinçli zihin, ön bilinç, bilinç dışı) kavramının yerine, kişilik anatomisinde üç temel yapı getirmiştir: Bunlar; *id* (alt benlik), *ego* (benlik) ve *süperego* (üst benlik)'dur (Schultz ve Schultz, 2009, s. 45). *İd*, fiziksel ihtiyaçları temsil eder. Kişilerin yaşam gücünü oluşturan fiziksel güdüleri ve içgüdüleridir (cinsel ve saldırgan dürtüleri). *İd* tamamen ihtiyaçlara ve isteklere odaklanmıştır ve kişileri bu ihtiyaçları ne pahasına olursa olsun derhal karşılamaya yönlendirir (Miller ve Shelly, 2000, s. 31). Daha önce Freud tarafından ana hatlarıyla belirtilen zihin bölgeleri açısından, *id* tamamen bilincin dışında işlev görür. Yani bilinç dışı zihne denk gelir (Cervone ve Pervin, 2013, s. 88). *İd*, Freud'un ifadesiyle haz ilkesi (acıdan kaçınma ve hazzı artırma) aracılığıyla işler (Magnavita, 2016, s. 77).

Ego, kişinin *id* uyarılarına gerçekçi bir yön vermek için oluşturulan *id*'in örgütlenmiş yönüdür (Ryckman, 2008, s. 40). Bununla birlikte, *id*'den farklı olarak, *ego* zihnin kısmen bilinçli kısmen de bilinç dışı bölümünü oluşturur ve kişiliğin çevre ile etkileşime girebilen tek bileşenidir; mantıksal ve rasyoneldir ve *id*'in ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmış gerçekçi eylem planları oluşturur (Ewen, 2003, s. 19). *Ego*, *id*'in başlıca engelleyicisi ve kısıtlayıcısıdır. Başka bir deyişle *ego* *id*'in isteklerini süper *ego*'ya uygun hale getirmeye çalışır (Güney, 2017, s. 68).

Süperego, toplumdan öğrenilen ahlaki tutumlar da dâhil olmak üzere kişilerin değerlerinin deposudur. Süperego, kabaca ortak vicdan kavramına karşılık gelir. Çocuk, ebeveynlerinin ve diğer yetişkinlerin sosyal olarak istenmeyen eylemlere karşı yasaklarını kendi değerleri olarak kabul etmeye başladıkça gelişir. Ayrıca süperego bireyin olmak için çaba göstermesi gereken kişi hakkındaki görüşü olan

ego idealini de içerir. Böylece süperego genellikle id ile çatışır. İd, iyi hissettiren şeyi yapmak isterken, süperego doğru olanı yapmakta ısrar eder (Gerrig, 2012, s. 365).

Kişiliğin gelişimi doğuştan getirdiğimiz id'den, ego ve süper ego'ya doğru ilerler. Bebekleri, tamamen içgüdüsel gereksinimlerin tatmini yönlendirir ve sonuçlarını yahut etkilerini düşünmezler; gelişim ilerledikçe, toplumun değerleri, ebeveynleri ya da diğer eğitim verenler aracılığıyla özümseyen ve içselleştirilir ve süper egoyu oluşturur (Magnavita, 2016, s. 76). Kişilik farklılıkları, id'den, ego ve süper ego'ya doğru ilerleyen bu sürecin kişiden kişiye farklılık arz etmesinden kaynaklanmaktadır.

Kişiliğin birçok yönü hakkında araştırmacıların, düşünme biçimi üzerinde muazzam bir etkiye sahip olan, Freud'un fikirleri, psikanalitik yaklaşımın esaslarıdır. Bununla birlikte, Freudyen kavramları destekleyenlerden çok eleştirenler de vardır. Bu eleştiriler beş ana ekseninde toplanmıştır:

Birincisi, Freud ve takipçileri, psikanalizin etkinliğine ilişkin gözlem ve deneysel kanıtları önemsemedikleri veya sağlayamadıkları için eleştirildiler (Engler, 2014, s. 51). Bilimsel gözlem ve verilerin toplanması açısından değerlendirildiğinde; çağdaş kişilik bilimcilerin çoğu, Freud'un bilimin ayırt edici özelliği olan standartlaştırılmış, nesnel, tekrarlanabilir gözlemlerin peşine asla düşmediğini, bunun yerine serbest çağrışım tekniğine güvenerek, hastaların klinik gözlemlerini kuram oluşturmak için esas aldığını ifade etmektedir. Bu gözlemlerden tüm insanların psikolojik yaşamına genelleme yapmak son derece risklidir. İkincisi, veri toplamada nesnellik garantisi yoktur. Verileri gözlemleyen ve yorumlayan kişi -Freud- kuramı geliştiren kişidir. Freud'un vakalarına ilişkin yorumunun, kuramlaştırmasını destekleyen kanıt bulma arzusuyla yanlı olup olmadığı bilinemez (Cervone ve Pervin, 2013, s. 156). Bunun yanında psikanalitik kavramlar belirsizdir ve işlevsel olarak tanımlanmamıştır; bu nedenle yaklaşımın çoğu kavramını bilimsel olarak değerlendirmek zordur. Libido, kişilik yapısı ve çocuksu cinsel dürtülerin bastırılması kavramları ve temel hipotezlerinden bazıları prensipte bile çürütülemediğinden, Freud'un fikirlerini sorgulanabilir kalır (Gerrig, 2012, s. 366).

İkinci eleştiri, Freudyen yaklaşımın iyi bir tarih ama kötü bir bilim olduğudur. Kişiliği anlamak için psikanalitik yaklaşımı kullanmak, tipik olarak, olası eylemlerin

ve öngörülebilir sonuçların bilimsel inşasını değil, tarihsel yeniden yapılandırmayı içerir. Buna ek olarak yaklaşım, mevcut davranışın tarihsel kökenlerini aşırı vurgulayarak; dikkatleri, davranışı tetikleyen ve sürdüren mevcut uyaranlardan uzaklaştırır (Gerrig, 2012, s. 366). Freud'un çocukluktaki gelişim, terapideki psikolojik değişim ve toplumun kişiyi uygarlaştırmadaki rolüne ilişkin analizlerinin tümü, mantıksal olarak onun kişilik yapısı ve süreçleri, analizlerinden çıkar (Cervone ve Pervin, 2013, s. 156).

Psikanalitik yaklaşıma yapılan *diğer üç ana eleştiriden birincisi*, bir gelişim kuramı olması, ancak hiçbir zaman çocukların gözlemlerini veya çalışmalarını içermemesidir. *İkincisi*, travmatik deneyimleri (çocuk istismarı gibi) ve onlarla ilgili anıları, fanteziler olarak yeniden yorumlayarak (çocuğun ebeveyniyle cinsel temas kurma arzusuna dayanarak), en aza indirmesidir. *Üçüncüsü*, kadınların nasıl farklı olabileceğini belirlemeye çalışmadan norm olarak bir erkek modeli kullanarak, androsentrik (erkek merkezli) bir önyargıya sahip olmasıdır (Gerrig, 2012, s. 366).

Sigmund Freud'un çalışmaları derinlemesine incelendiğinde; kuramının bazı kısımlarını kabul etmenin zor olduğu ya da biraz detaylandırmaya ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Nitekim daha sonraki dönemlerde psikanaliz öğrencileri Freud'un düşüncesinin birçok yönü ile aynı fikirde olmasalar da kuramın sınırlarından ve yükümlülüklerinden üçü, neo-Freudcuların düşüncelerinin gelişmesinde genellikle kilit rol oynamıştır. İlk olarak, bu kuramcılarının çoğu, yetişkin kişiliğinin neredeyse tamamının yaşamın ilk beş veya altı yılındaki deneyimlerle oluştuğu fikrini reddetmiştir. Çoğu neo-Freudcudaki erken çocukluk deneyimlerinin kişilik gelişimi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kabul etmiştir. İkinci olarak, birçok neo-Freudcu, Freud'un kişiliğin içgüdüsel kaynaklarına yaptığı vurguya meydan okumuştur. Eleştirilerde Freud'un; özellikle kim olduğumuzu ne kadar çok sayıda sosyal ve kültürel gücün şekillendirdiğini fark edemediği; kadın ve erkeklerin kişilikleri arasında gördüğü farklılıkların çoğunu cinsiyetler arasındaki doğal biyolojik farklılıklara bağladığı vurgulanmıştır (Burger, 2011, s. 96).

Freud'un kişilik kuramının olağanüstü kapsamlı olduğunu kabul edilmelidir. Çünkü kuram; zihnin doğası, kişiler ve toplum arasındaki ilişki, rüyalar, cinsellik, sembolizm, insan gelişiminin doğası ve psikolojik değişim için terapiler gibi uzayıp giden son derece geniş bir konu yelpazesine hitap etmektedir. Freud, tüm kişilik

kuramlarından en kapsamlısını sunarken; Freud'un ardından geliştirilen birçok kuram, bu konular hakkında ya hiçbir şey söylememekte ya da çok az şey söylemektedir (Cervone ve Pervin, 2013, s. 157-158).

Daha sonraki kuramcılar, özellikle Horney (1937; 1939), içinde büyüdüğümüz kültürün bu farklılıkları yaratmada büyük bir rol oynadığını savunmuştur. Ona göre Freud, toplumsal etkileri tümüyle göz ardı etmese de onlara karşı çıkanların çoğunu tatmin edecek kadar yeterince ilgi gösterememiştir. Üçüncüsü ise, birçok kuramcının, Freudyen kuramın genel olarak olumsuz tonundan hoşlanmadığıdır; onlara göre Freud, büyük ölçüde içgüdüler ve bilinçsiz güçler tarafından kontrol edilen insan doğasının karamsar ve bazı açılardan aşağılayıcı bir resmini çizmiştir. Daha sonraki kuramcılar, insanlık ve insan kişiliği hakkında daha olumlu bir görüş sunmuşlar ve bunlardan birçoğu, egonun yapıcı işlevlerini tanımlayarak, davranışın bilinçsiz belirleyicilerinden ziyade bilinçli rolünü vurgulanmıştır (Burger, 2011, s. 96).

Freud'dan sonra psikoanalitik yaklaşımın önde gelen araştırmacıları, onun bilinçsiz ilkel dürtülerin toplumsal değerlerle çatıştığı bir savaş alanı olarak gördüğü kişiliğin temel temsilini korumuştur. Bununla birlikte, Freud'un entelektüel soyundan gelen araştırmacıların çoğu, psikanalitik yaklaşımda aşağıda sıralanan büyük değişiklikleri yapmışlardır (Gerrig, 2012, s. 367):

- Benliğin gelişimi, bilinçli düşünce süreçleri ve kişisel ustalık dâhil olmak üzere egonun işlevlerine daha fazla önem verdiler.
- Sosyal değişkenlerin (kültür, aile ve akranlar) kişiliği şekillendirmede daha büyük bir rol oynadığını düşündüler.
- Genel cinsel dürtülerin veya libidoya dayalı enerjinin önemine daha az vurgu yaptılar.
- Kişilik gelişimini; çocukluğun ötesine, tüm yaşam süresini kapsayacak şekilde genişlettiler.

Bu temalar genel olarak, *Alfred Adler*, *Karen Horney* ve *Carl Jung*'un kuramlarında ortaya çıkmaktadır. Kişilik tipolojileri başlığı altında geniş bir şekilde açıklandığı için Jung'un görüşlerinden bu bölümde ayrıca bahsedilmeyecektir.

Alfred Adler (1870-1937), eros'un önemini ve haz ilkesini reddetmiş; çaresiz, bağımlı, küçük çocuklar olarak insanların hepsinin aşağılık hissi yaşadığına ve insanların yaşamlarına, bu hissin üstesinden gelme yollarını aramanın hükmettiğine inanmıştır. Yazar, insanların, yeterlilik duygusunu elde etmek veya daha sık olarak üstün olma arzusuyla aşırı çaba sarf ettiğini ve kişiliğin, bu temel çaba etrafında yapılandırıldığını savunmuştur. Ona göre insanlar, yaygın aşağılık duygularının üstesinden gelmenin belirli yollarına dayalı yaşam tarzları geliştirirler ve kişilik çatışması, kişinin içindeki rekabet halindeki dürtülerden ziyade, dış çevresel baskılar ile içsel yeterlilik çabaları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır (Adler, 1929).

Karen Horney (1885-1952), Freud'un erkek üreme organının önemine yaptığı fallosentrik (kadına göre erkeği ayrıcalıklı gören) vurguya meydan okumuş ve hamilelik, annelik, göğüsler ve emzirmeye duyulan kıskançlığın bilinçsiz erkek çocukların ve erkeklerin bilinçaltında dinamik bir güç olduğunu varsaymıştır. Horney'in, "rahim kıskançlığı" olarak ifade ettiği bu olgu, erkeklerin kadınları değersizleştirmesine yol açar. Horney ayrıca kültürel faktörlere Freud'dan daha fazla vurgu yapmış ve çocuksu cinsellikten ziyade mevcut karakter yapısına odaklanmıştır (Horney, 1937; 1939).

Eleştirmenlerin Freud'un kuramında işaret ettiği sınırlamaların çoğu, neo-Freudcu eserlerde de mevcuttur. Freudyen kuram gibi, neo Freudyen kuramlardan bazıları şüpheli kanıtlarla desteklenir.

Özellikle Jung'un kolektif bilinçdışının doğası hakkında vardığı sonuçların çoğu; mitlere, efsanelere, rüyalara, gizemli olaylara ve sanat eserlerine dayanır. Neo Freudcular, genellikle insan kişiliği hakkındaki sonuçlarını büyük ölçüde psikoterapi gören hastalardan elde edilen verilere dayandırır ve bu nedenle, önyargılı yorumlar ve bunların normal yetişkinlere uygulanabilirliği hakkındaki sorular devam etmektedir. Neo-Freudcularla ilgili ikinci sorun, önemli kavramları sıklıkla aşırı basitleştirmeleri veya görmezden gelmeleridir. Bu nedenle neo-Freudcu eserler, kişilik ve insan davranışını eksik veya sınırlı açıklamaları nedeniyle eleştirilmektedir. Örneğin, Erikson (1950), kaygının psikolojik bozuklukların gelişimindeki rolünün yüzeysel bir şekilde ele alınması nedeniyle; benzer şekilde, Adler (1929; 1949), birçok karmaşık davranışı tek bir kavramla -üstünlük çabasıyla- açıklamaya

çalışmakla, bu kavramları aşırı basitleştirdiği savıyla suçlanmıştır (Burger, 2011, s. 120-121).

2.1.1.3.2. Ayırıcı Özellik Yaklaşımı

Hiç tanımadığımız, ya da yeni tanıdığımız bir kişinin kendini telefonda tanıttıktan sonra bize “Nasıl birisin?” diye sorduğunu düşünelim. Boyumuz, kilomuz, göz ve ten rengimiz gibi fiziksel özelliklerimizi kolayca saydıktan sonra, geriye asıl zor olan kısım kalacaktır. Bu durumda çoğu kişi gibi biz de öncelikle, “sessiz, sempatik, özgür ruhlu vb.” kişilik tipimizi ya da “çalışkan, utangaç, dost canlısı vb.” özelliklerimizi sıralarız. Her iki durumda da odak noktamız, kişiliğimizin görece tutarlı yönleri olacaktır. Aslında, bu soruya verdiğimiz yanıtlar, ayırıcı özellik yaklaşımının temellerini oluşturur (Burger, 2011, s. 149).

Kişilik özelliklerini analiz etmek için ilk sistematik yaklaşım, Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır. Hipokrat, kişilik özelliklerini bedensel mizaçlar olarak adlandırarak, bunları iyimser, melankolik, sinirli ve ağırkanlı (duygusuz) olarak tanımlamış ve bu dört özellikten hangisinin daha baskın olduğunun kişilik özelliklerini belirlediğini ifade etmiştir (Miller ve Shelly, 2000, s. 120; Friedman ve Schustack, 2016, s. 179; Boeree, 2020, s. 127). Dönemin hekimleri de sağlığın bu dört “mizaç”ın uyumlu karışımına bağlı olduğuna inanmışlardır (John, Robins, ve Pervin, 2008, s. 265).

Ayırt edicilik (farklılık) kuramının temsilcileri, insanların farklı psikolojik özelliklere sahip olduklarını kastetmektedirler. Kişiliğin bu yönü, onu diğerlerinden farklı kılmaktadır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 232). Bu nedenle, özellikler, kişisel farklılıkların temel kategorilerini temsil etme işlevini yerine getirir. Dolayısıyla, birini sempatik olarak tanımlamak, bu kişiyi utangaç olarak nitelendirilen diğer kişilerden ayıran genel bir özelliği vurgulamaktadır (Pervin, 2003, s. 38).

Ayırıcı özellik yaklaşımı kuramcılarının en büyük ilgisi, ölçümdür. Psikolojik özellikleri güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçebilme yeteneği, ayırıcı özellik yaklaşımına göre kişilik kuramı oluşturmanın ilk kritik adımıdır. Ayırıcı özellik yaklaşımı kuramcıları, psikanalitik yaklaşımın aksine bilimsel olarak ölçülemeyen spekülatif yaklaşımları reddeder. Onlar, bilimsel ölçümün kuramsallaşmayı kısıtlaması ve belirlemesi gerektiğine inanmışlar ve ancak dikkatli bir şekilde oluşturulmuş ölçümlerin istatistiksel analizi söz konusu yapının varlığını

gösteriyorsa, bir kişilik yapısı ortaya konabileceğini savunmuşlardır. (Cervone ve Pervin, 2013, s. 233).

Kişilik özellikleri, bireylerin davranış, hissetme ve düşünme biçimindeki tutarlı kalıpları ifade eder (Cervone ve Pervin, 2013, s. 232). Bir başka ifade ile özellik, kişileri belirli bir niteliği sergileme derecelerine göre sınıflandırmak için kullanılan bir kişilik boyutudur (Burger, 2011, s. 150). Temelinde, bu özelliklerin neye benzediğini ve onu diğerlerinden nasıl ayırt edebileceğimizi söyler. (McCrae ve Costa, 1990, s. 25).

Her kişilik benzersiz olsa da kültür, kişileri belirli kalıplara sokma eğilimindedir. Bunları kültürün ve toplumun kişilere yüklediği genel özellikler olarak adlandırabiliriz. Oysa gerçek kişilik, her bireyin kendine özgü davranış tarzını belirleyen kişisel özelliklerden oluşur. Kişisel özellikler, kişiyi diğerlerinden ayıran ince ayrımları yansıttığı için, genellikle tek bir sözcükle tanımlanamazlar (Ewen, 2003, s. 265).

Bir terimi kişisel özellik olarak tanımlayabilmek için, kişinin her zaman (haftalar, aylar, belki yıllar) ve her ortamda/durumda (arkadaşlar, aile, yabancılar vb.) tutarlı bir şekilde, hep aynı davranışı sergileme eğiliminde olması gerekir. O halde, kişisel özelliklerin tutarlılık ve ayırt edicilik (farklılık) gibi iki yönü vardır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 232).

Çağdaş sosyal yaşam kişilere birçok değişiklik sunar. Bu kapsamda kişiler, okullarını ve işlerini değiştirebilir, yeni arkadaşlarla tanışabilir, evlenebilir, boşanabilir, yeniden evlenebilir ve farklı ülkelere taşınabilir. Zamanın herhangi bir noktasında yaşam, kişilere öğrencilik, çalışan, çocukluk, ebeveynlik, topluluk üyesi olmak gibi birden fazla rol sunabilir. Ayırıcı özellik yaklaşımı kuramcılarının temel savı, tüm bu çeşitlilik içinde “tutarlı bir kişiliğin olması”dır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 233). Kişinin davranışsal değişkenliğinden biraz daha farklı olarak, özünde onun “gerçek doğasını” tanımlayan bir tutarlılık vardır (Matthews, Deary, ve Whiteman, 2003, s. 3). Bu bağlamda araştırmacılar, hâlihazırda son derece sosyal olan bir kişinin gelecek ay, gelecek yıl veya yıllar içinde de sosyal olabileceğini savunmaktadır. Ya da agresif bir kişi, hem aile içi anlaşmazlıklar sırasında hem de

futbol oynarken ortalamadan daha fazla saldırganlık gösterecektir (Burger, 2011, s. 150-151).

Ayırıcı özellik yaklaşımının en önemli kuramcılarında olan, Gordon Allport ve Henry Murray'ın araştırmaları aşağıda açıklanmaktadır:

Ayırıcı özellik yaklaşımının ve genel olarak kişilik psikolojisinin gelişimi için büyük tarihsel öneme sahip kişilerden biri, Harvard Üniversitesi psikoloğu Gordon W. Allport'tur (Boyle, Matthews , ve Saklofs, 2008, s. 2; Cervone ve Pervin, 2013, s. 236). Kişiliğin temel yapı taşları Freud'a göre içgüdüler; Eysenck'e göre, matematiksel olarak belirlenmiş faktörler; Allport'a göre ise, kişinin bireysel açıdan tanımlanmasına izin veren temel yapı taşlarıdır ve yazar bunları da kişisel eğilimler olarak adlandırmıştır (Feist ve Feist, 2006, s. 377). Özelliklerin, kişiliğin temel yapı taşı olduğuna inanan Allport'a göre, kişisel özellikler vardır ve bunların temel dayanağı sinir sistemidir. Özellikler, kişinin yaşamda karşılaştığı çeşitli durumlar ve zaman içinde gösterdiği tepkileri açıklayan düzenli ve genel kişilik eğilimlerini temsil eder (Cervone ve Pervin, 2013, s. 237). Yine Allport, “kişinin eşsizliği”ne vurgu yapmış ve genel özellikler açısından tanımlama girişimlerinin, “o”nu kendisine özgü bireysellikten ayırttığına inanmıştır. Bu nedenle Allport, kişisel davranışları ortak özelliklere indirgeyen özellik ve faktör kuramlarına itiraz etmiş ve bir kişinin inatçılığının diğer bir kişinin inatçılığından tamamen farklı olduğuna, bir kişinin inatçılığının dışadönüklüğü ve yaratıcılığı ile etkileşim biçiminin başka hiçbir kişide aynı olamayacağına vurgu yapmıştır (Feist ve Feist, 2006, s. 371).

Allport çalışmalarında asıl özellikler, merkezi özellikler ve ikincil özellikler olmak üzere üç tür özellik tanımlamıştır: *Asıl özellikler*, kişinin hayatını üzerine kurguladığı özellikler; *merkezi özellikler*, kişinin temel özellikleri (dürüstlük, iyimserlik vb.); *ikincil özellikler* ise, kişinin davranışını tahmin etmeye yardımcı, ancak kişiliğini anlamak için daha az yararlı bazı kişisel özelliklerdir (Gerrig, 2012, s. 358). Allport'a göre, kişinin tarzının, ifadesinin ve davranışının benzersizliğini anlamamıza yardımcı olan, merkezi özelliklerdir. Bu yüzden, özellikler benlik içindeki anahtar yapılar olup; kişinin davranışını, benzersiz yollarla başlatır ve yönlendirir (Ryckman, 2008, s. 268-269). Allport, her bir kişiyi tekil bir varlık haline getiren bu üç tür özelliğin benzersiz birleşimini keşfetmek için çalışmış ve bu eşsiz

özellikleri incelemek için vaka çalışmalarının kullanılması gerektiğini savunmuştur (Gerrig, 2012, s. 359).

Tipik olarak psikanalitik kuramını göz ardı eden çoğu ayırıcı özellik kuramcısının aksine, Henry Murray'ın kişiliğe yaklaşımı, psikanalitik ve ayırıcı özellik kavramlarının bir karışımını temsil eder. Murray'ın yazılarında bilinçaltına yaptığı sık sık göndermelerde, kariyerinin başında, yoğun bir şekilde etkileşim kurma fırsatı bulunduğu Carl Jung'un etkisi görülebilir (Burger, 2011, s. 156).

Murray (1938), kişilik kavramının bir hipotez olduğunu ve bireyin davranışını açıklamamıza yardımcı olduğunu öne sürmüştür. Yazara göre, bir bireyin kişiliği beyin süreçlerine bağlıdır ve bu nedenle kişiliğin anatomik merkezi beyindir. Beyin fizyolojisi ve kişilik arasında yakın bir ilişki vardır; nörofizyolojik süreçler insan davranışının kaynağıdır (Engler, 2014, s. 249). Murray (1938), yaklaşımını “personoloji” olarak adlandırmış ve ihtiyaçları kişiliğin temel unsuru olarak tanımlamıştır. Yiyecek ve su gibi ihtiyaçlardan ziyade, çalışmalarında “belirli bir şekilde yanıt vermeye hazır olma” olarak tanımladığı psikojenik ihtiyaçlara odaklanarak 27 psikojenik ihtiyaç tespit etmiş ve psikanalitik geçmişine uygun olarak, bu ihtiyaçların büyük ölçüde bilinçaltında yerleşik olduğunu öne sürmüştür (Murray, 1938, s. 124).

Murray (2008)'e göre, her birimiz kişisel ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından tanımlanabiliriz. Örneğin, yakın arkadaşlara çok ihtiyaç duyuyorsak, yüksek düzeyde bağlanma ihtiyacımız olduğu söylenir. Bu ihtiyacın önemi, diğer insanların bağlanma ihtiyaçları ile karşılaştırıldığında değil, diğer ihtiyaçlarımıza göre bizim için ne kadar öncelikli olduğu belli olduğunda ortaya çıkmaktadır. Diyelim ki yarın zor bir sınavımız var; ama arkadaşlarımız da bu gece bir parti veriyor. Kişisel hiyerarşimizde başarı ihtiyacımız, bağlanma ihtiyacımızdan daha yüksekse, muhtemelen kitaplarımızla baş başa olacak ve çalışacağız. Başarı ihtiyacımız, diğer ihtiyaçlar kadar güçlü değilse, muhtemelen sınav notumuz düşük olacaktır (Burger, 2011, s. 155).

Allport ve Murray, kişiliğin karmaşıklığını ve kişilik ile ilgili yapılacak çalışmalarda disiplinler arası bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamışlardır. Yazarlar, dar kişilik ve araştırma kavramlarına eleştirel yaklaşarak, kişiliğinin zenginliğini ve

doluluğunu yakalamak için yeni çalışma yöntemlerinin gerekli olduğuna inanmışlardır (Engler, 2014, s. 238).

Her yaklaşımda olduğu gibi; bu yaklaşımın da bazı güçlü ve eleştirilen yanları bulunmaktadır: Öncelikle Allport, Murray ve diğer erken dönem ayırıcı özellik kuramcılarının yaptığı çalışmaların görgül doğası, onları çoğu kişilik kuramının kurucularından ayırmıştır. Ayırıcı özellik kuramcıları, Freud ve Freudyenlerin çoğu gibi sezgiye ve öznel yargıya güvenmek yerine, nesnel ölçütler kullanmışlardır. Bu yaklaşım, diğer yaklaşımların başına dert olan bazı önyargıları ve öznelliği azaltmıştır. Ayırıcı özellik yaklaşımının bir başka gücü de birçok alanda uygulama olanağının olmasıdır; ruh sağlığı alanında çalışanlar, eğitim psikologları ve örgütsel alanda işe alma ve terfi kararlarını verenler, ayırıcı özellik yaklaşımının ölçütlerini sıklıkla kullanmaktadır (Burger, 2011, s. 179-180).

Yaklaşımın öncüleri Allport ve Murray, Amerikan psikolojisinde kişilik konusunda büyük bir ilgi uyandırmış ve pek çok araştırmayı teşvik etmiştir. Çalışmalarında kişiliğin benzersizliğine atıf yaparken, Allport'un kuramı, güdülerin eşzamanlılığını ve kişiye bütüncül bir bakış açısını; Murray'in kuramı ise motivasyonu vurgulamıştır. Hem Allport hem de Murray, kişiliğin çok karmaşık olduğunu ve yapılacak çalışmaların disiplinler arası olması gerektiğine işaret etmiş ve insancıl yaklaşımı önemli ölçüde etkilemiştir (Engler, 2014, s. 255).

Ayırıcı özellik yaklaşımına yönelik eleştiriler genellikle yaklaşımın söylediklerine değil, dışarıda bıraktıklarına dayanır. Ayırıcı özellik kuramının araştırmacıları, insanları özellikler açısından tanımlar; ancak genellikle bu özelliklerin nasıl geliştiğini veya aşırı uçlarda bulunan insanlara yardım etmek için neler yapılabileceğini açıklamazlar. Aşırı uçlar hakkında bilgi sahibi olmak, işverenlerin insanları en uygun görev ve işlerle eşleştirmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle kuram, davranışın nasıl oluştuğunu veya kişiliğin nasıl geliştiğini genel olarak açıklamadığı için eleştirilmiştir (Gerrig, 2012, s. 362).

Bir diğer eleştiri, üzerinde anlaşmaya varılan bir çerçevenin olmamasıyla ilgilidir. Tüm ayırıcı özellik kuramcıları, deneysel yöntemler kullansalar ve özelliklerin tanımlanmasıyla ilgilenseler bile, tüm kuramları birbirine bağlayan tek bir kuram veya temel yapı yoktur. Murray, kişiliği 27 psikojenik ihtiyaca indirirken;

Cattell, kişiliğin 16 temel unsurunu olduğunu savunmuştur. Bu nedenle üzerinde anlaşmaya varılmış bir çerçeve olmadan, yaklaşıma ilişkin tutarlı bir genel bakış elde etmek veya kişilik özelliklerinin bir yönüne ilişkin araştırmanın diğer alanlardaki araştırmalara nasıl uyduğunu görmek zordur (Burger, 2011, s. 179-180).

2.1.1.3.3. Biyolojik Yaklaşım

Kişilik üzerindeki genetik etkinin kabul edilmesi, kişiliğin diğer biyolojik faktörlerden ayrılamayacağına dair artan bir kabul ile çakışmıştır. Araştırmalar tüm insanların aynı fizyolojik özelliklere sahip olmadığını; beyin aktiviteleri, hormon seviyeleri, kalp atış hızı ve diğer fizyolojik özellikler açısından insanlar arasındaki farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Kişilik araştırmacıları, bu biyolojik farklılıkların genellikle davranış farklılıklarına dönüştüğünü tespit etmişlerdir (Burger, 2011, s. 222). Kretschmer, Sheldon ve Eysenck gibi araştırmacılar, biyolojik faktörlerin kişilik üzerinde etkileri olduğunu ve kişiliğin bu faktörler yolu ile şekillendiğini düşünmektedir.

Eysenck, kendi kişilik kuramını tanımlarken, yavaş ve istikrarlı süreç sonunda doruğa ulaşan modelin, mizaç ve kişilik üzerine yapılan araştırmalarca katkıda bulunulan ve birkaç katmandan oluşan bir yapı olduğunu kabul etmiştir (Eysenck, 1997; 1998). Eysenck, kişilik kuramında, sınanabilecek bir kişilik modeli sağlamak için Cattell ve Beş Faktör Kişilik Kuramının tanımlayıcı faktör analizi kavramlarının ötesine geçmeye çalışmış, faktör analizi ile tanımladığı üst faktörleri, uyarma ve uyarılma gibi psiko-fiziksel varlıklarla ilişkilendirmiştir. Psikolojinin bilimsel süreçlerin zorluklarını takip etme ve kavramlarının yanlışlama yoluyla nasıl çürütülebileceğini açıkça belirtme ihtiyacı konusunda kararlı olan Eysenck, deney ve yanlışlanabilir kuramın önceliğini onaylamayan kişiliğe yönelik dinamik, insancıl, varoluşsal ve fenomenal yaklaşımları da sertçe eleştirmiştir (Engler, 2014, s. 288).

Jung (1961)'un çalışmalarında yaptığı, dışa dönüklük ve içe dönüklük olmak üzere insanlarda var olduğuna inandığı iki temel tutuma ilişkin tasviri, bu terimlerin popülerleşmesine ve bunların normal kişilik tipleriyle ilişkilendirmesine neden olmuştur. Jung ayrıca bu tutumların her biri ile belirli nevrotik bozukluklar arasında bir bağlantı olduğunu düşünmüştür. Ancak Eysenck, bilim açısından bakıldığında, mistik kavramların görgül verileri geçersiz kılmasına izin vermesi nedeniyle, Jung'un kişilik tiplerine katkısının öncelikle olumsuz olduğuna inanmıştır. Bu alanda

alışmaları bulunan Kretschmer ise, normal kişilik tipleri ve tamamlayıcılarıyla da ilgilenmiş, vct ölçülerine göre insanların sınıflandırılabilceği önermesiyle tanınmıştır. Kretschmer'in çalışması çok etkili olmasına rağmen, her bireyi kendi çerçevesine sığdırmak zor olduğu için eleştirilmiştir. Kretschmer'in ğrencisi olan Sheldon, bireyleri fizik ve mizaç temelli özellikler açısından tanımlamış ve önceki tipolojilerden ve özellik kuramlarından kişiliği anlamak için çok daha karmaşık bir yaklaşıma geçişi işaret etmiştir. Sheldon, böylece Cattell'in çalışmasında, Beş Faktör Kişilik Kuramında ve Eysenck'in yaklaşımında meyvelerini bulan önemli bir hareketin yaratılmasına yardımcı olmuştur (Engler, 2014, s. 290). Eysenck'in biyolojik yaklaşımı, kişilik tipleri başlığı altında detaylı olarak açıklanmıştır.

Biyolojik yaklaşımın güçlü yönlerinden biri, kişilik çalışması ile biyoloji disiplini arasında bir köprü vazifesi görmesidir. Biyolojik yaklaşım, davranış değişikliğiyle ilgilenen psikologlar için bazı gerçekçi parametreleri belirlemeyi de sağlamıştır. Biyolojik yaklaşımın savunucuları, kalıtsal biyolojik farklılıklarımızın olasılıkla ne tür çocuklar ve yetişkinler olacağımıza sınırlar getirdiğini savunmuşlardır. Bazı insanlar diğerlerinden daha ie dönük olma eğilimi ile doğarlar ve muhtemelen bir ebeveyn, ğretmen veya eşin ie dönük bir kişiye dışadönük hale getirmek için yapabileceği çok az şey vardır. Biyolojik yaklaşımın bir diğer güçlü yanı, savunucularının çoğunun, fikirlerini araştırma yoluyla sınamaya büyük ilgi duyan akademisyen psikologlar olmasıdır. Sonuç olarak, araştırmacılar bu bakış açısıyla geliştirilen hipotezlerin çoğu için görgül destek üretmişlerdir (Burger, 2011, s. 247).

Biyolojik yaklaşımın bakış açısını benimseyen birçok araştırmacı davranışsal sinirbilimin disiplinler arası ilişkilerine büyük katkıda bulunmuştur. Nroabilim, beyin fonksiyonunun incelenmesidir; davranışsal sinirbilim, duyum, öğrenme ve duygu gibi davranışların altında yatan beyin süreçlerini anlamaya çalışır. Beyin görüntüleme tekniklerindeki ilerlemeler, bilişsel sinirbilim alanında çarpıcı gelişmelere yol açmıştır. Bilişsel sinirbilim, bellek ve dil gibi daha yüksek bilişsel işlevlerin beyin temellerine odaklanan çok disiplinli bir araştırmayı gerektirir. Beyin görüntüleme teknikleri, biyolojik bakış açısının geniş bir yelpazede insan deneyimlerine odaklanmasına izin verir (Gerrig, 2012, s. 11).

Yaklaşım yapılan eleştirilerden biri, kişiliğin boyutları üzerine kuram ve araştırmalara yöneliktir. Araştırmacılar tarafından, üzerinde anlaşmaya varılan bir modelin olmaması, ilginç bulunmaktadır. Öne çıkan bir model, üç temel boyut tanımlarken, diğer modeller beş, yedi ve dokuz kişilik boyutu tanımlamaktadır (Bates, Wachs, ve Emde, 1994, s. 292). Bir diğer eleştiri ise, özellikler yaklaşımı gibi, biyolojik yaklaşımın da kişilik değişikliği için sunduğu birçok öneri ile ilgilidir. Bu kapsamda pek çok fikir, olasılıkla psikoterapistler için yararlı olsa da bu bakış açısına dayalı bir psikoterapi ekolü yoktur (Burger, 2011, s. 248).

2.1.1.3.4. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl yaklaşım, bazı kaynaklarda varoluşçu veya fenomenolojik kişilik yaklaşımı olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım ile diğer kişilik kuramları arasındaki temel ayrım; bu yaklaşımda insanların eylemlerinden büyük ölçüde sorumlu olduklarının varsayılmasıdır (Burger, 2011, s. 275).

İnsancıl yaklaşım, insan kişiliğinin doğuştan gelen büyüme ve kendini gerçekleştirme eğilimini vurgular (Ewen, 2003, s. 193; Engler, 2014, s. 319); her bireyin “benzersiz ve değerli” olduğuna ve tüm bireylerin kendi seçimlerini yapmakta özgür olmaları gerektiğine inanır (Ryckman, 2008, s. 417). İnsanların kişisel gelişime yönelmiş olduğunu ve bunun sonucunda kendini gerçekleştirme ile sonuçlanacağını iddia eden bu yaklaşım, tüm insanların, kim olduklarına veya ne yaptıklarına bakılmaksızın, gelişmek ve potansiyelini en iyi şekilde kullanmak arzusunda olduklarını ve hedefe ulaşmak için yapmaları gerekenleri yapacaklarını savunur (Miller ve Shelly, 2000, s. 54).

İnsancıl yaklaşımın genel bakış açısının merkezinde aşağıdaki dört unsur yer alır (Cloninger, 2004, s. 406; Burger, 2011, s. 277-279):

- *Kişisel sorumluluğa vurgu:* (Sonuçta başımıza gelenlerin sorumlusu biziz.);
- *“Burada ve Şimdi” ye vurgu:* (Kişiler, söylediği/söylemediği, yaptığı/yapmadığı şeylere fazlasıyla odaklanmamalı ve içinde bulunduğu anı yaşamalıdır. Kısaca bu, “Bugün hayatının geri kalanının ilk günü” sözü ile özetlenebilir.);

- *Fenomenolojiye odaklanma:* (Kimse bizi kendimizden daha iyi tanıyamaz. Bu yüzden psikologlar kişiler ile görüşme yapmak yerine, onların nereden geldiğini anlamalı ve onlara kendilerine yardım etmek için ihtiyaç duydukları şeyi sağlamalıdır.),
- *Kişisel gelişime vurgu:* (Bazı sorunlar, kişilerin tatmin edici duruma doğru ilerlemelerini engellemedikçe, insanlar bu yönde hareket eder.).

İnsancıl yaklaşımın iki önemli temsilcisi olan Rogers ve Maslow çalışmalarında, insani güçleri ve istekleri, bilinçli özgür iradeyi ve insan potansiyelini vurgulamışlardır. Yazarlar insan doğasının gurur verici ve iyimser bir görüntüsünü sunarlar ve insanları büyüme ve kendini gerçekleştirme ile ilgili aktif, yaratıcı varlıklar, olarak tanımlarlar (Schultz ve Schultz, 2009, s. 245). Rogers çalışmalarında; potansiyelini tamamen kullanan kişi, koşulsuz olumlu kabul, kaygı ve savunma vb. kavramlar üzerinde dururken; Maslow güdülenme ve ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramları üzerinde durmuştur (Burger, 2011, s. 279-284). Aşağıda Rogers ve Maslow'un bu konudaki araştırmaları özetle açıklanmaktadır:

Rogers'in Yaklaşımı: Fenomenoloji adı verilen felsefi bir hareketten etkilenen Rogers, her bireyin fenomenal bir alanın merkezinde var olduğunu savunmuştur (Rogers, 1959). Rogers'a göre, "herkesi etkileyen kesin gerçekler yoktur; herkesin kendisine özgü ve gerçek saydığı olgular vardır. Bireyler çevrelerini nasıl algılıyorlarsa, ona göre davranırlar. Algılanan çevre, birey için gerçek çevredir ve herkes için gerçek, "kendine özgü"dür. Bireylerin birbirinden farklı tepkiler göstermeleri ve çevrelerini farklı olarak algılayıp farklı yorumlamaları, farklı kişiliklere ve benliklere sahibi olmalarındandır" (Kulaksızoğlu, 1999, s. 113). Bu nedenle insan, ancak onun kişisel olarak dünyayı nasıl algıladığına önem verilirse anlaşılabilir (Gençtanırım Kurt ve Çetinkaya Yıldız, 2019, s. 436).

Rogers, bebeklikten yetişkinliğe kadar kişilik gelişiminin belirli aşamaları izlediğini değil, başkalarının değerlendirmelerinin kendini gerçekleştirmeyi nasıl engellediğini veya kolaylaştırdığını araştırmıştır. Kendini gerçekleştirme genetik belirleyicileri takip etse de Rogers bunun güçlü çevresel etkilerden de önemli ölçüde etkilendiğine işaret etmiştir (Rogers, 1964).

Rogers, her insanın kendi yaşamından ve olgunlaşmasından sorumlu olduğunu ve bu kapsamda her insanın doğasında gelişme ve olgunlaşma eğilimi olduğunu ifade etmektedir (Friedman ve Schustack, 2016, s. 211). Yazara göre doğal olarak yaşamımızdan en yüksek tatmini sağlama çabası içindeyizdir ve bu amaca ulaşanlar “potansiyelini tamamen kullanan” kişilerdir (Burger, 2011, s. 279). Bu kişiler, aynı zamanda yeniliklere açık olma, her anı dolu dolu yaşama, davranışlarını yönlendiren içsel deneyimlere güvenme, özgür ve yaratıcı olma vb. karakteristik özellikler taşır (Cloninger, 2004, s. 421). Potansiyelini tamamen kullanan kişiler, “sosyal açıdan uyumlu olmakla birlikte, toplumsal beklentilerce belirlenmiş rollere uyma konusunda diğer kişilere göre daha az isteklidirler; bu yüzden de çevresindekilerin onaylamayacağından korkarak yapmak istedikleri şeyleri yapmaktan vazgeçmezler” (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2018, s. 299).

Maslow’un Yaklaşımı: Maslow’un yaklaşımı iki temel varsayıma dayanır: Bunlardan “ilkine göre, kişinin ortaya koyduğu davranışın temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bir diğer deyişle; kişinin davranışının temeli belirli bir ihtiyacın giderilmesine odaklanmaktadır; dolayısıyla ihtiyaçlar, davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımına göre ise, ihtiyaçlar belirli bir sıralamadır. Buna göre bireyin ihtiyaçları belirli bir hiyerarşi doğrultusunda dizilmiştir ve bir alt seviyedeki ihtiyaç tamamlanmadan bir üst seviyedeki ihtiyaç basamağına çıkılamamaktadır. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranışa temel verme özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar” (Koçel, 2003, s. 638). Maslow beş temel aşamadan oluşan bir ihtiyaçlar hiyerarşisi önermiştir: Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ve sevgi ihtiyaçları, benlik saygısı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow, kendini gerçekleştiren kişileri “kendilerini mutlu hisseden, başarılı ve yapabileceklerinin en iyisini yapanlar”, olarak tanımlamıştır. Maslow'un kuramı, insan motivasyonunun, özellikle iyimser bir görüşüdür. Kuramın özünde, her bireyin en yüksek potansiyelini geliştirmesi ve gerçekleştirmesi ihtiyacı vardır. Ancak, Maslow'un katı hiyerarşisinin yıkıldığını kendi deneyimlerimizden de biliyoruz. Bazen bir arkadaşımıza yardım edebilmek için bir öğün atlamış olabiliriz (Engler, 2014, s. 324).

İnsancıl yaklaşım bakış açısı, insanlar için ana görevin, olumlu gelişme için çaba göstermek olduğunu öne sürer. Örneğin, Rogers (1902-1987), bireylerin psikolojik olarak gelişme ve sağlıklı olmaya yönelik doğal bir eğilime sahip olduklarını vurgulamıştır. Bu, çevrelerindeki kişilerin olumlu bakış açısıyla da desteklenen bir süreçtir. Maslow (1908-1970) kendini gerçekleştirme terimini, her bireyin kendi potansiyelini tam olarak geliştirmeye yönelik dürtüsüne atıfta bulunmak için öne sürmüştür. Ek olarak, Rogers, Maslow ve meslektaşları, insan psikolojisine bütünsel bir açıdan yaklaşarak, insanı bütün olarak ele almaya çalışan bir bakış açısı geliştirmişler ve bireyin zihni, bedeni ve davranışı hakkındaki bilgileri, sosyal ve kültürel güçlerin farkındalığıyla bütünleştirmek gerektirdiğine inanmışlardır (Gerrig, 2012, s. 10).

Araştırmacılar tarafından insancıl yaklaşımın da birçok güçlü ve eleştirilecek yönü olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda yaklaşımın güçlü yönlerinden biri; kişilik kuramcılarının genellikle psikolojik sorunlar üzerinde durdukları için bu yaklaşımın olumlu olgularının kişilik üzerine hoş bir alternatif sunmasıdır; Rogers ve Maslow'un yazıları halen popülerliğini korumaktadır. Bu yaklaşım, aynı zamanda birçok kişilik araştırmacısının dikkatini kişiliğin sağlıklı yönüne çekmiştir. Yaklaşımın bir diğer güçlü yönü; beklenen şekilde, psikologların ve danışmanların terapiye yaklaşma biçimleri üzerinde büyük bir etkisi olmuş olmasıdır. Birçok terapist kendini “insancıl-hümanist” olarak tanımlamış ve insancıl yaklaşımın çeşitli yönleri, çok sayıda terapist tarafından bir şekilde benimsenmiştir. Bir diğer güçlü yön ise; insancıl yaklaşımın etkisinin, psikoloji ve psikoterapi ile sınırlı kalmamış olmasıdır. Eğitim, iletişim ve iş dünyası genellikle Rogers ve Maslow’u yakından tanır. Birçok işveren ve örgüt psikoloğu, çalışanların daha yüksek basamaklardaki ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminini artırmakla ilgilenirken; birçok öğretmen ve ebeveyn, Rogers'ın eğitim ve çocuk yetiştirme konusundaki önerilerini izlemektedir (Burger, 2011, s. 301-302). İnsancıl yaklaşım, mutluluk ve kendini gerçekleştirme için çabalayan sağlıklı insan kişiliğini övmek için ortaya çıkmıştır. İnsanları cesaretlendiren ve takdir eden bu yaklaşımı, hataları için bile eleştirmek oldukça zordur.

Bununla birlikte, bu yaklaşıma da yapılan birçok eleştiri vardır. Genel olarak, bu eleştirileri yedi başlık altında toplayabiliriz. İlk olarak eleştirmenler, insancıl

yaklaşımına ilişkin kavramların bulanık ve araştırmalarda keşfedilmesinin zor olduğundan şikâyet etmişlerdir. İkinci olarak insancıl yaklaşım, kişilik veya insanlar arasındaki farklılıkların temelinden çok, insan doğası ve tüm insanların paylaştığı niteliklere odaklandığı için; bir deneyim ve eylem kaynağı olarak benliğin rolünü vurgulayarak, davranışı etkileyen çevresel değişkenleri ihmal ettiği savıyla eleştirilmiştir (Gerrig, 2012, s. 369). Üçüncüsü; insancıl yaklaşımın, insan davranışını açıklamak için özgür irade kavramına güvenmesiyle ilgilidir. Bazı araştırmacılar, bu güvenin insancıl yaklaşımı bilimsel çalışma için uygunsuz hale getirdiğini savunmuştur. İnsancıl yaklaşıma yapılan dördüncü eleştiri, birçok anahtar kavramın yetersiz tanımlanmış olmasıdır. Bir başka eleştiri de zayıf veriler nedeniyle, insancıl yaklaşım kuramcılarının söylediklerinin çoğunun, bilimsel gerçeklerden çok bir inanç meselesi olarak alınmasıdır. Bu yüzden, psikologlar ve sıradan okuyucular, bu yaklaşımı, kanıtlarla ikna oldukları için değil, kendi gözlemleri ve değerleriyle tutarlı olduğu için benimsemektedirler. Altıncı eleştiri konusu da insancıl yaklaşıma ait psikoterapi tekniklerinin sınırlı uygulanabilirliği ile ilgilidir. Son olarak, insancıl yaklaşım kuramcıları, insan doğası hakkında bazı aşırı saf varsayımlar yapmakla da eleştirilmiştir. Çoğu kuramcı, tüm insanların temelde iyi olduğunu varsayar. Bir başka varsayım da, her birimizin gizli bir potansiyeli gerçekleştirme arzusuna sahip olduğumuzdur (Burger, 2011, s. 302-303).

2.1.1.3.5. Davranışsal-Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımın temeli, insan kişiliğinin kalıtsal özelliklerden ziyade, çevresel koşulları tarafından belirlendiğini savı üzerine kuruludur (Gençtanırım Kurt ve Çetinkaya Yıldız, 2019, s. 354). “Davranışçılar, kişinin içinde olup bitenlerle (biyolojik ya da bilişsel süreçlerle) ilgilenmek yerine, gözlenebilir ve dolayısıyla ölçülebilir (bilimsel olarak incelenebilir) davranışların incelenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Davranışçı yaklaşıma göre; insan davranışının temel belirleyicisi, içsel zihinsel süreçlerden ziyade, dışsal çevredir” (Friedman ve Schustack, 2016, s. 131; Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2018, s. 171). Bu yaklaşımın savunucuları, daha çok davranışın bilimsel yönü ile ilgilenmişlerdir (Ryckman, 2008, s. 499). Davranışçı yaklaşım, öğrenme bakış açısından ele alarak kişiliği, öğrenilmiş davranışlar bütünü, olarak tanımlar ve incelemek için de kişinin öğrenme geçmişini ve öğrenmelerinin oluşturduğu alışkanlık örüntülerini ele alır. Kişinin öğrenme geçmişi ve çevre ile ilişkisi kendine özgü olduğundan, herkesin kendine özgü kişilik örüntüsü vardır

(Gençtanırım Kurt ve Çetinkaya Yıldız, 2019, s. 354). Davranışsal-Sosyal Öğrenme Yaklaşımının temsilcileri; Watson, Skinner; Rotter ve Bandura gibi psikologlardır.

1913 yılında “Davranışçı Görüş Olarak Psikoloji” isimli makale ve 1924 yılında yayımladığı “Davranışçılık” isimli kitabı ile Watson bu davranışsal yaklaşımı psikoloji bilimine kazandırmıştır. Watson, psikoloji bir bilim olacaksa, psikologların zihinsel durumları incelemeyi bırakmaları gerektiğini savunmuştur. Yazar, bir bilim için yalnızca gözlemlenebilir hususların geçerli olduğunu; öznel içsel duyguların, doğru bir şekilde gözlemlenemediği veya ölçülemediği için, nesnel bir bilimde yeri olmadığını ileri sürmüştür. Bu yüzden Watson'a göre, kişilik ile ilgili psikolojinin temel konusu, bilim adamları tarafından gözlemlenebilecek, tahmin edilebilecek ve sonunda kontrol edilebilecek açık davranıştır. Watson'a göre kişilik, “alışkanlık sistemlerimizin son ürünüdür”. Her birey, uyaranlara verilen karakteristik yanıtlarını şekillendiren eşsiz bir deneyime sahip olduğu için, herkesin farklı bir kişiliği vardır (Burger, 2011, s. 342-343).

Davranışçı yaklaşımın bir diğer temsilcisi olan Skinner (1974), edimsel koşullanma adında bir yaklaşım ortaya koymuş ve pekiştirecin davranışı şekillendiren birincil faktör olduğunu ve davranışın sadece dış sonuçlara dayandığını savunmuştur. Yazar, davranışın insanların içinde olan herhangi bir şeyden değil, sadece çevrelerinde olanlardan kaynaklandığını ifade etmiş ve çalışmalarında, davranışın dışsal sonuçlar veya pekiştireçler uygulanarak kontrol edilebileceği sonucuna varmıştır (Miller ve Shelly, 2000, s. 50). Skinner; eğer sonuçlar iyi bir şekilde kontrol altında tutulabilirse, kişilerde istenilen davranışların ortaya çıkarılabileceğini ve kişilik özelliklerinin değiştirilebileceğini savunmaktadır.

Sosyal öğrenme yaklaşımı, çevremizde olup biteni gözlemlediğimizi ve bu yolla da öğrendiğimizi ifade eder. Çevrede yaptığımız bu gözlemler, inançlarımızı ve dünyayı nasıl algıladığımızı da etkiler (Miller ve Shelly, 2000, s. 19). Sosyal öğrenme yaklaşımının ana fikri, “kişinin yaşadığı olaylar karşısında; çevresine, deneyimlerine ve geçmişine bağlı olarak kendine özgü tepkiler” vereceğidir. Bu yaklaşım, kişilerde belirli bir davranış veya olayın belirli bir pekiştireç ile sonuçlanmasının, aynı davranışın gelecekte aynı pekiştireç ile sonuçlanacağı beklentisini oluşturacağını ifade eder. Bu yaklaşım, karmaşık davranış yapısını dört temel öge ile açıklar (Rotter, 1966, s. 2): “Bunlar; *davranış potansiyeli, beklenti,*

pekiştirme değeri ve *psikolojik durumdur*. *Davranış potansiyeli*, bireyin belirli bir durumda, belirli bir davranışı gösterme olasılığını; *beklenti*, sergilenen bir davranışın belirli bir sonuca veya pekiştirece yol açacağı konusundaki öznel bakış açısını; *pekiştirme değeri*, bir davranışı kuvvetlendiren ya da zayıflatan uyarıcıların genel adını; *psikolojik durum* ise, bireyin geçmiş deneyimlerine bağlı olarak her bir duruma farklı tepki vereceğini ifade eder”. Rotter’a göre kişiler, hayatta yaşadıkları olayların sonuçlarını kendi davranışlarına veya kişisel özelliklerine bağlayan iç kontrol odaklı kişiler ile bu sonuçları, tesadüf, şans veya kaderin bir fonksiyonu ya da güçlü başkalarının kontrolü altında veya basitçe tahmin edilemez olarak gören dış kontrol odaklı bireylerden olmak üzere ikiye ayrılır (Rotter, 1990, s. 489).

Skinner’in radikal davranışçılığının aksine, bilişsel süreçlere önem veren ve bu süreçleri de inceleme konusu yapan sosyal öğrenme yaklaşımının bir diğer temsilcisi, Bandura’dır (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2018, s. 203); yazar insanları, kendi kişilik gelişimlerinin belirleyici gücü olarak görmüştür (Bandura, 1976, s. 102). Sosyal öğrenme yaklaşımı, insan davranışının açıklamasına bilişsel, davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasındaki sürekli karşılıklı etkileşim açısından yaklaşır (Bandura, 1976, s. 195). Bandura insanda davranış değişikliklerine neden olan üç farklı sosyal-bilişsel özelliğin olduğunu belirtmiştir: Bunlar, aynı zamanda Bandura’nın kişilik gelişimine yönelik ilkeleri olarak da düşünülebilir: İlki, insanın gözlemleyerek öğrenebilme becerisidir. İnsanı sosyal-bilişsel varlık yapan ikinci özellik, sahip olduğu bilincin, aynı zamanda hem onun deneyimlerinden etkileneceğini hem de gelecekteki davranışlarını hangi yönde tayin edebileceğini belirleyebilmesidir. Üçüncü özellik ise, insanın kendi davranışlarını bir dereceye kadar kontrol edebilmesidir (Gençtanırım Kurt ve Çetinkaya Yıldız, 2019, s. 389). Bandura, kişilik gelişimini bu üç sosyal-bilişsel özellik bağlamında gözlemleyerek *öğrenme*, *öz yeterlilik* ve *kendini pekiştirme* kavramları ile açıklamıştır. Yazar; insanların çevresindeki kişilerin davranışlarını gözlemlediklerini; bu gözlemlerden yola çıkarak, bazı sonuçlar çıkardıklarını ve kendileri için faydalı olan durumlarda bu davranışı sergilediklerini savunmuştur. *Öz yeterlilik*, kişinin belirli bir durumda yeterince performans gösterebileceğine olan inancıdır ve bu, kişilerin duygu, algı, motivasyon ve performansını birçok yönden etkiler. *Öz yeterlilik* yargısının oluşmasında, başkalarının başarılı deneyimlerinin gözlemlenerek öğrenilmesi önemli bir kaynaktır. *Kendini pekiştirme* ise, kişinin sergilediği olumlu davranışlar

karşısında kendini ödüllendirmesinin yanı sıra; içsel olarak kendi kendini motive etmesini ve olumlu duygulara sahip olmasını ifade eder. (Bandura, 1976; Bandura, 1999).

Davranışsal sosyal öğrenme yaklaşımına yönelik yapılan eleştirilerden biri, insan kişiliğini tanımlamasının çok dar olmasıdır; yaklaşım, düşünme, duygu ve bilinç düzeyleri gibi insan deneyiminin birkaç önemli yönüne değinse bile, birçok psikolog bunu sınırlı bir şekilde yaptığını düşünmektedir. Bir başka eleştiri, insanın, davranış araştırmalarında kullanılan laboratuvar hayvanlarından daha karmaşık olduğudur. Bandura ve bazı sosyal öğrenme kuramcılarının fark ettiği gibi, insanlar alternatif hareket tarzları üzerinde düşünme, farklı pekiştiricilerin olasılıklarını ve değerlerini tartma, uzun vadeli hedeflere bakma gibi birçok yeteneğe sahiptir. Diğer bir eleştiri ise; davranışsal sosyal öğrenme terapistlerinin birçok sorunlu davranışla başa çıkmadaki başarısına rağmen, bazı eleştirmenlerin bu terapistlerin bazen her şeyi gözlemlenebilir davranışlara indirgediklerinde gerçek terapi konularını çarpıttığını iddia etmeleridir (Burger, 2011, s. 371-372).

Bu eleştirilere rağmen, davranışsal sosyal öğrenme yaklaşımının birçok güçlü yanı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, analitik düşünceye sağladığı büyük katkıdır. Örneğin Mischel'in durumsal farkındalığı, bir kişinin bir davranış ortamına ne getirdiği ile o ortamın kişiden ne götürdüğü arasındaki etkileşimin daha iyi anlaşılmasını sağlamış; Bandura'nın fikirleri, okulda çocuk eğitimi, iş, sağlık ve spor performansı alanlarında yeni yöntemlerin elde edilmesine yardımcı olarak, birçok yeniliğe yol açmıştır (Gerrig, 2012, s. 374). Yaklaşımının güçlü yanlarından bir diğeri, görgül araştırmalardaki sağlam temelidir. Davranışsal sosyal öğrenme kuramcılarının çoğu, kuramlarını geliştirirken görgül verilere dayanmışlardır. Yaklaşımın bir diğer gücü, bazı yararlı tedavi süreçlerinin geliştirilmesinde yatmaktadır. Ayrıca; bu kuramlar, davranışsal yaklaşıma bilişsel değişkenler eklemiş ve böylece bu bakış açısıyla açıklanan fenomen yelpazeyi genişletmiştir. Bu kuramlar, birçok psikoloğun geleneksel davranışçılıkta gördüğü boşlukları doldurmasına da yardımcı olmuştur (Burger, 2011, s. 368-371).

2.1.1.3.6. Bilişsel Yaklaşım

“Biliş” terimi, kişinin algı, hafıza ve dil gibi düşünce süreçlerini, etrafımızda olup biten hakkında sahip olduğumuz düşünce ve fikirleri ifade eder ve

organizmanın, benlik ve çevreleyen dünyayla ilgili bilgileri işleme yöntemlerini açıklamada kullanılır (Ryckman, 2008, s. 381). Özellikler yaklaşımı için model, kimyanın periyodik elementler tablosu iken; bilişsel kuramcılar için model, bilgiyi alan, depolayan, dönüştüren ve üreten bir bilgisayardır (Pervin, 2003, s. 70). Bilişsel yaklaşım, kişilikteki farklılıkların, insanların bilgiyi işleme süreçlerindeki farklılıklardan kaynaklandığını iddia eder. İnsanlar, bilgiyi işlemek için, görece istikrarlı yollar geliştirdiğinden, benzer olaylara çoğu zaman benzer şekilde yanıt verirler (Burger, 2011, s. 411). Bilişsel yaklaşım, fikir ve düşüncelerimizin, duygularımızı ve davranışlarımızı etkilediğini ve duygu ve davranışlarımızın da aynı şekilde fikirlerimizi ve düşüncelerimizi etkilediğini savunur (Miller ve Shelly, 2000, s. 18). Bu yaklaşımın önemli temsilcileri; Kelly ve Ellis'tir. Kelly'nin kişisel yapılar yaklaşımı ve Ellis'in bilişsel-davranışçı yaklaşımı aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

Kelly (1955; 1969), kişilerin günlük yaşamında adeta bir bilim insanı gibi davrandığını savunmuştur. Her birimizin, dünyayla başa çıkmak için kendi hipotezlerimizi, deneysel testlerimizi ve olayları yorumlamak için ayrı ayrı kendi yapılarımızı yarattığını ve psikologların anlamaya çalışması gerekenin bu kişisel yapılar olduğunu iddia etmiştir (Ewen, 2003, s. 341). Bir başka ifade ile Kelly, her insanın çevre hakkında bir dizi bilişsel kurgu oluşturduğunu, bu kurguyla hayatımızdaki olayları ve sosyal ilişkileri bir sistem ya da örüntü içinde yorumladığımızı ve örgütlediğimizi ifade etmiştir. Bu örüntü temelinde, kendimiz, diğer insanlar ve olaylar hakkında tahminler yapar ve bu tahminleri yanıtlarımızı formüle etmek ve eylemlerimize rehberlik etmek için kullanırız. Bu nedenle kişiliği anlamak için önce kalıplarımızı, dünyamızı örgütleme veya kurmada kullandığımız yöntemlerimizi anlamamız gerekir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 292-293).

Yaklaşımını “Rasyonel Duygusal Davranış Terapisi” olarak adlandıran Ellis (The revised ABC's of rational-emotive therapy (RET), 1971; 1987; 2003)'in çalışmalarının arkasında ise, iki temel tez vardır: İlk tez, insanların dünyadaki olaylara duygusal olarak değil, bu olaylara ilişkin inançları yoluyla yanıt vermesidir (Cervone ve Pervin, 2013, s. 496). Ellis'e göre, insanlar hatalı akıl yürütme ve mantıksız inançlara güvenme nedeniyle depresif, endişeli, üzgün vb. hale gelir; Ellis bunu “A-B-C süreci” olarak nitelendirmiştir (Burger, 2011, s. 425). Aktive edici (A) bir olay, duygusal tepki gibi bir sonuca (C) yol açabilir. Ellis'in analizlerine aşına

olmayan bir kiři, A'nın C'ye neden olduėunu, yani aktive edici olayın duygusal sonucun nedeni olduėunu dűőünebilir. Ancak Ellis'e gűre durum űyle deėildir: "Biz A ve C arasında inançlar (B) yaratırız. Aktive edici (A) bir olay hakkındaki inançlarımız (B), buna verdiėimiz yanıtı bűyűk űlűűde belirler". Rasyonel duygusal davranış terapisinin bu ilk hipotezi, insanların kalıcı inanç sistemlerinin; deneyimlerinin ve eylemlerinin doėrudan belirleyicisi olduėudur. Ellis'in ikinci tezi; psikolojik sıkıntıya neden olan inançların belirli bir niteliėe sahip olduėu iddiasıdır; yazar bunu mantıksız bulmaktadır. Bařka bir deyiřle, bunlar hiűbir akılı bařında kiřinin dűőűnmek istemeyeceėi inançlardır; űűnkű bu inançların kiřiye psikolojik sıkıntı getireceėi muhakkaktır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 496). Ellis, insanların yařamak, mutlu olmak, zevk aramak ve acıdan kaűınmak iűin gűűlű ve doėuřtan gelen bir yűnelime sahip olduėuna inanmıřtır. İnsanlar, potansiyelini kullanmak iűin gűűlű bir dűrtű ile hedefe yűnelen, hedef odaklı, aktif ve deėiřken yaratıklardır. Bununla birlikte, her yařtan insanın, potansiyeline ulařma űabasını sabote etme eėiliminde olan akıl dıřı (irrasyonel) dűőűnceleri, uygun olmayan duyguları ve iřlevsiz davranıřları vardır (Engler, 2014, s. 397).

Biliřsel yaklařımın gűűlű yűnlerinden biri, fikirlerin űoėunun gűrgűl araştırma bulgularından evrimleřmesi ve bu bulgular aracılıėıyla geliřtirilmesidir. Bireysel farklılıkları aűıklamak iűin kullanılan biliřsel yapıların űoėu, kontrollű laboratuvar deneylerinde kapsamlı arařtırmalara tabi tutulmuřtur. Biliřsel yaklařımın bir bařka gűűcű de, psikolojinin mevcut ruh haline űok iyi uymasıdır. Biliřsel yaklařıma en sık yapılan eleřtiri, kavramların gűrgűl araştırma iűin űok soyut olduėudur. Biliřsel yaklařımla ilgili bir bařka endiře kaynaėı, kuram ve arařtırmayı űrgűtleyecek ve yűnlendirecek tek bir modelin olmamasıdır. űeřitli biliřsel yapıların birbirleriyle ve bellek gibi bilgi iřlemenin diėer yűnleriyle nasıl iliřkili olduėuna dair temel sorular yanıtız kalmaktadır (Burger, 2011, s. 431-432).

2.1.1.3.7. Kişilik Kuramlarının Geleceğine Bakış

Her bir kuram, insan kiřiliėinin anlařılmasına farklı katkılarda bulunmuřtur. Ayırıcı űzellik yaklařımı, parçaları ve yapıları tanımlayan bir katalog gűrevi yaparken; psikanalitik yaklařım, aracın hareket etmesini saėlayan gűűlű bir motor ve yakıt olarak hizmet etmiř; insancıl yaklařım ise, bir kiřiye sűrűcű koltuėuna oturtmuřtur. Davranıřsal-Sosyal űėrenme yaklařımı direksiyon simidini, sinyalleri ve

diğer donanımları sağlarken; bilişsel yaklaşım, yolculuğun planlanma, organize edilme ve hatırlanma şeklinin, sürücünün yolculuk için seçtiği zihinsel haritadan etkileneceğini hatırlatarak, sürücüye, arka koltuktaki yolculara ve yayalara yaşattığı yolculuk keyfini dikkate alması gerektiğini vurgulamıştır (Gerrig, 2012, s. 377-379).

Yirminci yüzyılın başında ortaya çıkan statüsünün aksine, kişilik çalışmaları, yirmi birinci yüzyılda genel olarak saygın ve dinamik bir konuma sahip olmuştur. Yirminci yüzyılda, insanlar hakkında karar vermeye ve sonuçlara varmaya yardımcı olmak için kişilik testlerinin kullanılması güçlü bir kabul görmüştür. Şu anda, psikolojik değerlendirme, personel yöneticilerinden adli makamlara kadar güçlü bir desteğe ve uygulama alanına sahiptir. Genellikle uygun araçları seçmeye çalışan değerlendirme psikologları için zorluk yaratsa da etkileyici bir dizi kişilik değerlendirme aracı günümüzde mevcuttur. Bu nedenle yeni nesil psikologlar, olumlu büyüme ve gelişmeye yol açabilecek çok sayıda kaynağa sahiptir (Butcher, 2010, s. 14).

Bu bölümde batı dünyasının modern kişilik kuramları, altı temel bakış açısıyla incelenmiştir. Bir dereceye kadar, tüm kuramların temelinde kişiliği açıklamaya çalışması nedeniyle örtüştüğünü; fakat her birinin güçlü ve zayıf yönleri olması nedeniyle hangi bakış açısının doğru olduğuna dair kesin bir yanıt olmadığını söyleyebiliriz. Bu noktadan hareketle, ilgili başlık altında ayrı ayrı değerlendirilen altı temel kişilik kuramının güçlü ve zayıf yanları, Tablo 2’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 2. Kişilik Kuramlarının Temel Özellikleri

Bakış açısı	Yapılar	Anahtar Kavramlar	Anahtar Yöntemler	Ütopya Vizyonu	Temel Kuramcıları	Güçlü Yanları	Zayıf Yanları
Psikanalitik	İd, ego, süper ego Bilinçsiz, bilinçli benlik, sosyal benlik, arketip	Psikoseksüel evreler, Oidipus kompleksi, savunma mekanizmaları. Kimlik, benlik saygısı üzerindeki sosyokültürel etkiler, yaşama amacı.	Serbest çağrışım, rüya analizi. Benlik kavramına vurgu yaparak, serbest çağrışım, durumsal ve otobiyografik olarak değişir.	Tartışmasız psikoseksüel gelişim, olgun id içgüdülerinin sosyalleşmesi; Karşılaşılabilecek birçok duruma adapte olmuş olgun benlik.	S. Freud. C. Jung, A. Adler, K. Horney, E. Erikson.	Bilinçsiz etkilere dikkat; cinsel olmayan alanlarda bile cinsel dürtülerin önemi. İçerideki duygular ve dürtülerle ve dışarıdaki diğerlerinin talepleriyle başa çıkmak için mücadele ederken benliğe vurgu	Beyin üzerine yapılan daha modern araştırmalar birçok fikrin yerini aldı; genellikle doğrulanmamış veya doğrulanamaz spekülasyonlar; zamanın cinsiyetçi varsayımlarından aşırı etkilenme Bazen farklı geleneklerden gelen karmakarışık fikirleri; titiz bir şekilde test etmek zordur.
Biyolojik	genler, içgüdüler, beyin yapısı	Evrin, hormonlar, sinirler.	Sinir bilim, Kalıtım çalışmaları.	Beyni ilaç tedavisi ve gen manipülasyonu veya seçimi yoluyla iyileştirmek, biyolojik mirasımızın toplumu nasıl etkilediğini anlamak.	I. Pavlov, R. Plomin, H. Eysenck, D. Buss, M. Daly.	Biyolojik kalıtımın dayattığı eğilimler ve sınırlara odaklanır, diğer yaklaşımlarla birleştirilebilir.	Büyüme ve değişim için insan potansiyelini en aza indirme eğilimindedir, bulgularını aşırı basitleştiren politikacılar tarafından ciddi kötüye kullanım tehlikesi.
Davranışçı	ödüllerde dış düzenlemeler	Güçlendirme, şartlandırma, öğrenme, nesli tükenme.	hayvan öğreniminin deneysel analizi	Kişinin yapmak istediği şeyi yapması için bireysel davranışların şartlandırılması ve pekiştirilmesi	B. F. Skinner, J. Dollard, N. Miller.	Kişiliği şekillendiren öğrenme deneyimlerinin daha bilimsel bir analizini zorlayabilecek mi?	Fareler ve güvercinlerle karşılaştırmalar yaparak benzersiz insan potansiyelini hayvanlarla karşılaştırabilir, bilişsel ve sosyal psikolojideki gelişmeleri görmezden gelebilir.
Bilişsel	yapılar, beklentiler, bilişler, şemalar	Algı, gözlem, bilim adamı/karar verici olarak insan	Karar görevleri, ilişkilendirme deneyleri, kişiliğin bilgisayar simülasyonu	Düşünce süreçlerini anlayarak rasyonel karar verme, kişiliğin bilgisayar simülasyonu	G. Kelly, A. Bandura	İnsan düşüncesinin aktif doğasını yakalar ve bilişsel psikolojiden modern bilgiyi kullanır.	Kişiliğin bilinçsiz ve duygusal yönlerini sıklıkla görmezden gelir.
Özellik	Özellikler, güdüler, beceriler	Kişiliğin temel boyutları; benzersiz kişisel stiller ve eğilimler	Faktör analizi, kişisel raporlar, stil ve becerilerin test edilmesi	Her bireyin tekliğini anlama, yeteneklerin doğru değerlendirilmesi	G. Allport, R. B. Cattell, H. Eysenck, P. T. Costa Jr., R. R. McCrae	İyi bireysel değerlendirme teknikleri; kişiliği 5 ya da daha fazla temel boyutta yakalar	Bireyi birkaç şekilde anlamaya çalışırken çok ileri gidebilir, insanları test puanlarına göre etiketleyebilir
İnsancıl	Ruh, dünyada olmak	Kendini gerçekleştirme, yabancılaşma, iyi olma	Görüşmeler, kendini keşfetme, sanat, yaratıcılığın biyografik analizi	Kendini gerçekleştirme; varoluşsal krizlerin üstesinden gelmek; aşk ve onur	A. Maslow, C. Rogers, E. Fromm, E. Diener	Bir kişinin manevi doğasını takdir eder, kendini gerçekleştirme ve saygı için mücadeleyi vurgular	Kişilik bilimi için gerekli olan nicelleştirme ve bilimsel yöntemden kaçınabilir
Etkileşimci	Yatkınlıklar, durumlar	Kişi-durum	Durumlar arası tutarlılığın gözlemlenmesi ve test edilmesi; durumları sınıflandırmak	Bireyin uygun veya uygun olmayan rolleri ve kimlikleri nasıl oluşturduğunu ve sürdürdüğünü anlamak	H. Murray, H. S. Sullivan, W. Mischel, A. Caspi	Farklı durumlarda farklı kişilikler olduğumuzu anlar	Durumları tanımlamanın veya etkileşimlerin karmaşıklığını incelemenin iyi bir yolu yoktur.

Kaynak: Friedman ve Schustack, (2016, s. 348).

Kişilik kuramlarını kuşbakışı incelersek “Psikanalitik ve İnsancıl Yaklaşım kuramların ortak noktasının, davranışı ileriye götüren ya da gelişimini sağlayan ve işlevsel kişiliğin temelini oluşturan bazı içsel mekanizmaları (psikanalitik kuramlarda dürtüler, bilinç dışı süreçler; hümanistik kuramlarda ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi) vurgulamaları olduğunu görürüz. Ancak belirli bir durumda bireyin kişiliği ve muhtemel davranışı hakkında bir şey söylemezler. Özellik kuramcıları, kişilik özelliklerinin tutarlı bir bütünlüğü ortaya koymak ve bir özelliği bilinen birinin diğer özelliklerini kestirmek gibi konularda daha yeterli yanıtlar verirler. Ancak bu durumda da bu özelliklerin kaynağı veya gelişim süreci yanıtsız kalmaktadır. Sosyal bilişsel kuramlar ise, belirtilen her iki kuram grubunun da açıklamadığı, mevcut koşullar ya da içinde yaşanan çevrenin özellikleri ile bireyin kendisi hakkındaki düşüncelerinin etkilerini ortaya koymaya çalışırlar. Kişilik kuramlarını *nasıl biriyim* ve *neden böyleyim* sorularına yanıt verecek şekilde birbirinden ayırsak bile, kişiliği anlayabilmek için her iki soruya verilen yanıtların birbirini tamamlaması gerektiği açıktır. Ancak buradaki en önemli sorun, özellikle psikanalitik kuramların bilimsel olarak araştırılabilir bir yapıda olmamalarıdır. Yani öne sürülen kavramların, bağlantıların, etkilerin operasyonel olarak tanımlanmaları ve deneysel olarak sınanmaları mümkün görünmemektedir. Bu yüzden, kişilik konusunda yeni ve bütünleştirici bulguların özellik kuramcıları ve sosyal bilişsel kuramlar üzerinden geleceğini düşünmek daha uygun olacaktır” (Karakelle, 2014, s. 132).

Ewen (2003, s. 396), çalışmalarını incelediğimiz tüm kuramcıların, kişilik bilimine önemli katkılarda bulunduğunu belirterek, psikoloji disiplinine en çok fayda sağlayacak dersin, çeşitli kuramlardan en iyi fikirleri bütünleştirmek olduğunu öngörmektedir. Bu kapsamda; yazara göre çoğu kuramcının bunu yapma konusundaki isteksizliği ile belirli ve sınırlı araştırma alanlarına yapılan mevcut vurgu göz önüne alındığında, yakın gelecekte herhangi bir yeni ve önemli kişilik kuramının ortaya çıkması güçtür.

Ewen’ın aksine Buss ve Cantor (1989, s. 11), kişilik biliminin geleceğine dair iyimserlik taşımakta ve kişilik psikolojisinin yeni bir çıkış ve ayrışma yaşadığını ifade etmektedir. Ancak yazarlar bu ayrışmaların, geçmişle radikal bir kopuşun aksine, Allport, Murray veya Lewin gibi önde gelen isimlerden birinin çalışmalarına

ufuk açıcı katkıda bulunmaktan ibaret olacağını düşünmektedirler. Bununla birlikte, uzak geçmiş ile son on yıl arasında, kişilik psikolojisinin, hem kendi içinde hem de diğer kuramsal bakış açılarıyla ilgili tartışmalarla “karanlık yıllar” olarak kabul edilen bir dönemden geçtiğini belirterek, “geçmişin sorunlarına saplanıp kalmayan, geleceğe iyimser bir şekilde bakarak geçmişten en iyiyi çıkaran” yeni nesil “hevesli, genç” kişilik psikologların yetiştiğini söylemektedir.

Pervin (2003, s. 457); kişilik alanındaki mevcut ve gelecekteki gelişmeler için; *genel olarak biyoloji; özel olarak sinirbilim; kültürel bağlamda kişiliğin incelenmesi; kişiliğin olumlu yönlerine vurgu ve farklı kuramlara ait bakış açılarının yaklaşması veya bütünleşmesine yönelik girişimler*, olmak üzere dört alanın özellikle önemli olduğunu belirtmektedir. Kişilik alanındaki mevcut araştırmaların çoğunun gözden geçirilmesinden ve daha geniş bir dizi konunun dikkate alınmasından sonra, alanın geleceği hakkında Pervin, (2003) “*temkinli ve sabırla iyimser*” olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca;

- Önemli soruların kişilik psikologları tarafından daha kapsamlı ele alındığı ve yetenekli gençlerin bu alana giderek daha fazla ilgi gösterdiği inancında *iyimser*,
- Alanın çok geniş bir araştırma potansiyeline sahip olmasına rağmen halâ büyük atılımlar yapılamadığı için *ihtiyatlı bir şekilde iyimser*,
- Alanın geçmiş uzun tarihini ve görevin karmaşıklığını takdir ederek, kişiliğin işleyişini anlamak için *sabırla iyimser*,
- Kişiliğin benzersizliği ve kişiliği şekillendiren çok sayıda kuvvet göz önüne alındığında, kişiliği anlamanın, parçacıkları, öğeleri veya genleri anlamaktan çok daha zor bir iş olduğu için, kazanımların yavaş yavaş geleceği konusunda *temkinli ve sabırla iyimser* olduğunu belirtmektedir (Pervin, 2003, s. 459-460).

Benzer şekilde Ryckman (2008, s. 662), kişilik alanındaki birçok heyecan verici kavramsal ve metodolojik gelişme ile büyük araştırma faaliyetleri göz önüne alındığında; 21. yüzyılda kişilik psikolojisinin geleceğinin gerçekten umut verici görüldüğünü belirtmiştir. Son olarak; ne bilimin, ne de felsefenin yorumları, kişiliğin nihai anlamını ifade edememektedir. Kişiliğin nihai ifadesi, bilim veya psikolojinin yapılarından ziyade yaşam sanatında yatar (Engler, 2014, s. 455). Kişilik kuramının

gelecekteki en büyük faydası, toplum bilimcilerle insan doğasına ve yaptıklarımızı neden yaptığımıza ilişkin bir kavrayış sunması olacaktır. Birleştirilmiş bir kişilik bilim kuramı geliştirilmesi; saldırganlık, ruh hastalığı, yoksulluk, iktisadi dengesizlikler, ırkçılık, çevresel yıkım vb. gibi asırlık sorunların bazılarını çözmemize yardımcı olacaktır. Önemli zorluklardan biri, kültürel çeşitlilik gösteren kişilik modellerinin geliştirilmesi olacaktır. Bu kuramsal ilerlemeler, insan türünün yeni binyılda karşılaştığı çeşitli zorluklara uygulanabilir. Ayrıca bu, önümüzdeki zorlukları çözmekle ilgilenenlerin kişilik kuramından bilgi ve destek almasını gerektirir (Magnavita, 2016, s. 33).

Friedman ve Schustack (2016, s. 342-343); aşağıda sıralanan üç dramatik bilimsel gelişmenin, psikologların insan olmanın ne anlama geldiğine dair düşüncelerini değiştirdiğini belirtmiştir:

- *Birincisi*, beynin biyokimyasının daha iyi anlaşılması, kimyasal olarak kontrol edilen ilaçlarla tasarlanmış kişiliklerin olasılığını artırabilir.
- *İkincisi*, çevresel olasılıkların daha doğru kontrolü, toplumun sosyal mühendislik yoluyla bireysel davranışları kontrol etme yeteneğini geliştirecektir.
- *Üçüncüsü*, insanın genetik kodunun daha iyi anlaşılması, davranışsal genomik olarak adlandırılan kişiliğin genetik temellerini anlamamızda ve bunlar üzerindeki kontrolümüzde dramatik bir değişikliğe yol açabilir.

Batı dünyasının modern teknoloji ve kültürü, birçok insan hastalığını ve ıstırabını hafifletebilecek uygulamaları keşfetmiş, kişilik alanında yapılan onca çalışmaya rağmen, ancak bunlar henüz insan varoluşunun en temel sorularına tatmin edici yanıtlar sağlamamıştır. Doğu düşüncesinin birçok hareketi, insan yaşamının nihai anlamı ve amacı hakkında sorular ortaya atmakta ve insan olmanın ne anlama geldiğini ifade ettikleri kişilik kuramları geliştirmektedir. Bu kuramların, temel kaygısı, insanların ıstırabı ve hayal kırıklıkları gibi insani durumlarla ilgilidir. Doğu düşüncesi, bilinçte, duygularda ve kişinin diğer insanlarla ve dünyayla olan ilişkilerinde dönüşümleri amaçlar. Bu felsefeler Tanrı, dua, ruh, ahiret ile ilgili değildir, bunun yerine, stres ve kaygıyı en aza indirmek için pratik bir günlük yaşam psikolojisi oluştururlar (Engler, 2014, s. 421). Doğu kültürünün kişilik kuramları

olarak; Hinduizm, Budizm, Konfüçyanizm, Taoizm ve Sufizm gibi birçok hareketi sayabiliriz.

2.1.1.4. Kişilik Tipleri

Alanyazın incelendiğinde; araştırmacıların çoğu, kişilerin belirli özelliklerini tespit ederek, bu özelliklere göre, kişileri belirli başlıklar altında gruplamaktadır. Fakat kişileri her zaman bu kalıplara göre sınıflandırmak ve kişilik yapısının her zaman bu kalıplar çerçevesinde olduğunu ifade etmek güçtür. Bununla birlikte kişileri, anlamlı çerçevelerle sınırlama ve sınıflandırma çabaları, karşımıza “*tip*” kavramını çıkarmaktadır. *Tip* kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil etmektedir.

Bu kapsamda araştırmacılar tarafından öne sürülmüş birçok kişilik tipolojisi bulunmaktadır. Aşağıda bunlardan en önemlileri hakkında açıklayıcı bilgiler verilmektedir.

2.1.1.4.1. Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi

Başlangıçta psikanalistler için bir rehber olan Jung'un kişilik kuramı (Wilde, 2011, s. 7), kendisi tarafından “analitik psikoloji” olarak adlandırılmıştır. İsimlerin (ve bazı yapıların) benzerliğine rağmen, analitik psikoloji, Freudcu psikanalizden oldukça farklıdır (Ewen, 2003, s. 60).

Jung'un Freud ile aynı fikirde olmadığı ilk nokta, cinsellik rolü olmuş ve Jung, Freud'un “libido tanımını”, cinsellik içeren, ancak bununla sınırlı olmayan daha genel bir psişik enerji olarak yeniden tanımlayarak genişletmiştir. İkinci büyük çatışma alanı, kişiliği etkileyen güçlerin yönü ile ilgilidir. Freud insanları geçmiş olayların mahkûmu ya da kurbanı olarak görürken, Jung “insanın çok az kontrol edebileceği travmalar tarafından sonsuza dek yönlendirilmeye mahkûm olmadığına” inanıyordu. Üçüncü önemli ayırım noktası ise, bilinçdışı olmuştur. Jung, bilinçdışını kişiliğin çekirdeğine oturtarak bilinçdışı kavramına Freud'dan daha fazla vurgu yapmıştır (Schultz ve Schultz, 2009, s. 81-82).

Jung, kişilik yapısını, nihai uyum için çabalayan karmaşık bir etkileşim sistemi ağı, olarak düşünmüştür. Onun tipolojisinde kişiliği oluşturan ana sistemler ego; kişisel bilinçdışı ve kolektif bilinçdışı ve arketiplerdir (Engler, 2014, s. 65-66).

Jung'un egosu kapsam ve anlam bakımından Freud'unkine oldukça benzerdir. Jung'a göre *ego*, kişiliğin bilinçli yönüdür ve benlik duygusunu somutlaştırır; yazarın zihninin ikinci bileşeni olarak ifade ettiği *kişisel bilinçdışı*, şu anda bilinçli farkındalığın bir parçası olmayan düşünce ve duyguları içerir. Bununla birlikte, kişisel bilinçdışından gelen düşüncelere erişilebilir. Kişisel bilinçdışı, şu anda sadece önemsiz olan düşünceleri ve dürtülerini ve doğası nedeniyle egoyu tehdit eden ve aktif olarak baskılanmış olanları içerir. (Friedman ve Schustack, 2016, s. 77-78). Kolektif bilinçdışında geçmiş nesillerin birikimli deneyimleri depolanır. *Kollektif bilinçdışı*, kişisel bilinçdışının aksine evrenselidir. Ortak atalarının bir sonucu olarak tüm insanlar tarafından paylaşılır ve milyonlarca yıllık geçmiş deneyimin kolektif bilgeliğiyle olan bağlantımızı yansıtır. Kolektif bilinçdışı, arketipler olarak bilinen evrensel görüntüler veya semboller içerir (Cervone ve Pervin, 2013, s. 138-139). En iyi bilinen arketiplerinden bazıları aşağıda açıklanmıştır (Friedman ve Schustack, 2016, s. 79):

Animus ve anima arketipi: İki önemli arketip, animus (bir kadının erkek elementi) ve anima (bir erkeğin kadın elementi) 'dır. Animus arketipi, her kadının erkeksi bir yanının olduğunu ve erkek olmanın ne anlama geldiğine karşılık gelen doğuştan gelen bir bilgiye sahip olduğunu ifade eder; anima arketipi ise, kadınsı bir tarafın ve bu nedenle kadın olmanın ne anlama geldiğinin bilgisinin her erkekte bulunduğunu ifade eder. *Persona ve gölge arketipi:* Bu iki zıt arketip, dış görünüşümüz ve iç benliğimiz arasındaki farkları temsil eder. Persona arketipi (Latince “maske”) başkalarına sunduğumuz sosyal olarak kabul edilebilir maskeyi temsil eder. Buna karşılık, gölge arketipi, itiraf etmeyeceğimiz utanç verici arzu ve güdüler vb. kişiliğin karanlık ve kabul edilemez tarafıdır (Friedman ve Schustack, 2016, s. 79). *Anne arketipi:* Anne arketipi, genellikle üretkenliği ve doğurganlığı temsil eder. *Kahraman ve şeytan arketipi:* Kahraman arketipi, bir başkasını zarar görmekten kurtarmak için düşmanla savaşan güçlü ve iyi bir gücü tanımlar. Kahramanın arketipinin tersi, zulüm ve kötülüğü somutlaştıran şeytan arketipidir.

Kişilik dinamiklerinin yanı sıra, Jung iki temel tutum (içe dönüklük ve dışa dönüklük) ve dört ayrı işlevden (düşünme, hissetme, algılama ve sezgi) oluşan çeşitli psikolojik türleri tanımlamıştır (Feist ve Feist, 2006, s. 115). Jung, aynı zamanda içe dönüklük ve dışa dönüklük olarak adlandırılan, kişilikteki iki karşıt eğilime dikkat

eken ilk kişidir. Her iki tutumun da her bir bireyde ortaya çıktığını, ancak kural olarak birinin açıkça diğerinden baskın olduğunu ifade etmiştir (Murray, 2008, s. 232).

Jung aynı zamanda insanların kendilerini dünyada daha rahat ettirmek için dört işlev kullandıklarını belirtir (Miller ve Shelly, 2000, s. 39). Bunlar şöyle sıralanabilir: *Algılama*: duyu ları kullanarak bilgi edinme, *düşünme*: mantıksal, rasyonel düşünce, *sezgisel*: karmaşık bilgileri düzenlemek için duyguya dayanan sezgiyi kullanma ve *hissetme*: olaylara ve durumlara duygusal bir yanıt. Algılamaya dayalı kişiler duyu organları aracılığıyla algılanan bilinçli duyu izlenimlerini temel alır. Düşünme, sorunları doğru anlayarak, onlara akılcı çözüm üretebilme yeteneğini içermektedir. Sezgi ile hareket eden kişiler, mantığa ve akılcı yargılara dayanmaksızın, içgüdüsel olarak, olaylar hakkında bazı düşüncelere, hislere, tahminlere sahiptir. Genellikle sıcakkanlı, yaratıcı kişilerin ayırt edici özelliği olan hissetme işlevi, insan ilişkilerinde çok önemlidir (Kavut, 2020, s. 688). Jung, bu dört işlevin her birinin kişilerde var olmasına rağmen; genelde birinin daha baskın olduğunu ve bu durumun kişin toplumsal, zihinsel ve kültürel gelişmişlik düzeyine bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir (Jung, 2006, s. 34-35).

2.1.1.4.2. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

Alman psikiyatrist Kretschmer, bedensel görünüm ve kişilik arasındaki ilişkiyi deneysel olarak geçerli kılmaya çalışmış (Magnavita, 2016, s. 44) ve bu kapsamda, insanları vücut ölçümleri temelinde sınıflandırmıştır (Engler, 2014, s. 290). Kretschmer'in sınıflandırmasına göre; "atletik tip, astenik tip, piknik tip olmak üzere üç tip vardır. Uzun boylu, kasları gelişmiş, lider olma eğilimi kuvvetli olanlar *atletik tipi* temsil eder; bunlar sabırlıdır, lider olma eğilimleri yüksektir, gösterişi, spor yapmayı ve macerayı severler. Uzun ve ince yapılı, soğukkanlı, inatçı, alıngan ve kindar olanlar *astenik tipi* belirtir; bunlar, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, az sosyal olan, idealist, kindar ve çekingen mizaçlı kişilerdir. Orta boylu, şişman, kasları yumuşak, dış dünyaya açık, açık kalpli ve iyimser olanları ise *piknik tipi* temsil etmektedirler ve bu tipe girenler, dışadnktrler, toplumcudurlar, yaşamayı severler, dost canlısıdırlar; sempatik, açık kalpli, yufka yürekli, kin tutmayan, alçak gönüllü ve iyimserdirler. Bu üç tipe girmeyenler ise *displastik tip* olarak" adlandırılmaktadır (Ccceloğlu, 2003, s. 428; Friedman ve Schustack, 2016,

s. 122). Kretschmer'in çalışması her kişiyi vücut yapıları temelinde sınıflandırmanın oldukça zor olması nedeniyle eleştirilmiştir (Engler, 2014, s. 290).

2.1.1.4.3. William Sheldon'un Sınıflandırması

Yukarıda açıklandığı üzere, yirminci yüzyılda, Alman psikiyatrist Kretschmer (1925) ve Amerikalı psikolog Sheldon, kişiliği, beden tiplerinin analiziyle ilişkilendirmeye çalışmıştır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 305). Kretschmer (1925), beden tipi ve kişilik konusunda ilk çalışmaları başlatmış; Sheldon (1940, 1942) ise bu çalışmaları genişletmiştir.

Sheldon, insanların beden tiplerini ve kişiliklerini ölçerek vücut tipleri veya somatotipler yaklaşımını geliştirmiştir. Sheldon'ın somatotipolojisi, insanları üç vücut tipine ayırır: Bunlar; (1) *mezomorflar* (kaslı, büyük kemikli sporcular), (2) *ektomorflar* (ince, kitap kurdu türler) ve (3) *endomorflar* (tombul, tıknaz ve sözde iyi huylu tipler)'dır (Friedman ve Schustack, 2016, s. 122). Sheldon, bu üç tipin fiziksel görünüşün yanısıra kişilik açısından da farklı olduğunu söylemiştir (Burger, 2011, s. 149). Sheldon, kişinin somatotipinin genetik olarak belirlendiğini ve insanların vücut yapılarıyla tutarlı kişilik özelliklerini geliştirmelerine ve sergilemelerine neden olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, endomorfların sosyal, şikâyetçi ve duygularını kolay iletebileceğini; mezomorfların maceracı, cesur, rekabetçi, agresif ve enerjik olduğunu; ektomorfların ise içedönük, çekingen, ağrıya aşırı duyarlı, uyumsuz ve aşırı derece duygulu olacağını öne sürmüştür (Ryckman, 2008, s. 260) .

Hipokrat'ın benimsediği yaklaşım gibi, Sheldon'ın çalışması da kişilik özelliklerini büyük ölçüde sabit, yani durumlardan bağımsız olarak sürekli ve değişmez kabul etmiştir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 191). Sheldon'ın yaklaşımı çok dikkat çekmesine rağmen, sadece bel çevresini ölçerek kişilik hakkında doğru kararlar verilemeyeceği noktasından hareketle, çoğu araştırma tarafından desteklenmemiştir (Friedman ve Schustack, 2016, s. 122).

2.1.1.4.4. Raymond B. Cattell'in 16 Kişilik Özelliği

Cattell'in kişiliğe yaklaşımı, titizlikle davranışların gözlemine ve büyük veri kütlelerine dayalı bilimsel bir yaklaşımdır (Schultz ve Schultz, 2009, s. 214) ve bu çalışmaların temel hareket noktası, kişiliğin kaç tane ana özelliği olduğunu bulmaktır (Güney, 2017, s. 71). Allport, İngilizcede binlerce kişilik sıfatı bulmuş ve eşanlamlı

terimlerin elenerek listesinin azaltılması gerektiği sonucuna varmıştır. Cattell, dil tabanlı bu yaklaşımda çok daha ileri gitmiş; Allport tarafından listelenen özellikleri daha da gruplandırmış, derecelendirilmiş ve daha sonra “faktör analizi” yapmıştır (Friedman ve Schustack, 2016, s. 181-182). Faktör analizinin ciddi sınırlamalarından biri, sürecin analiz için seçilen verilerle sınırlandırılmış olmasıdır. Cattell, bu sınırlamayı ortadan kaldırabilmek için üç tür veri kullanmış ve bunları L-data (günlük yaşamdaki davranış ölçümleri), Q-data (anket verileri) ve T-data (bilgilerin standart bir test ortamında bir gözlemci tarafından toplanıp puanlandığı nesnel testler) olarak adlandırmıştır (Weiner, 2003, s. 142; Corr ve Matthews, 2009, s. 115). Cattell, faktör analizi sonucunda elde ettiği bulgulara dayanarak, 16 temel kişilik özelliğinin olduğunu ileri sürmüş ve bunu 16 faktörlü kişilik özelliği olarak ölçek haline getirmiştir (McCrae ve Costa, 1990, s. 34). 16 temel kişilik özelliği; sıcakkanlı olmak, mantıklı düşünmek, duygusal kararlılık, üstünlük, neşeli olmak, kural bilinci, sosyal cesaret, hassas olmak, tedbirli olmak, dalgın olmak, hususiyet, endişe duygusu, değişikliğe açık olmak, kendine yetmek, mükemmeliyetçilik, gergin olmak, olarak sıralanabilir (Güney, 2017, s. 71).

Cattell, kişilik özelliklerinin çeşitliliğini ayırt etmek için değerli olan iki kavramsal ayrım ileri sürmüştür. Bunlar yüzeysel özellikler ve kaynak özelliklerdir. *Yüzeysel özellikler*, sözcüğünün tam anlamıyla yüzeysel olan davranışsal eğilimleri temsil eder; bunlar “yüzeyde” bulunur ve gözlemlenebilir (Cervone ve Pervin, 2013, s. 243). *Kaynak özellikler* ise, yüzeysel özelliklerin oluşmasını sağlayan ya da kişiliği meydana getiren temel özelliklerdir (Burger, 2011, s. 158).

2.1.1.4.5. A ve B Tipi Kişilik Biçimleri

Bu kişilik tipi, 1959'da kardiyolog Friedman ve Rosenman tarafından ortaya atılmış ve yazarlar temelde tüm insanları A Tipi ve B Tipi olmak üzere iki kişilik türüne ayırmışlardır (Miller ve Shelly, 2000, s. 129). Bu anlayışların temel kaynağı, döşemecileri bekleme odalarındaki sandalyeleri tamir etmeye geldiğinde, minderlerin sadece ön kenarlarının yıpranmış olması nedeniyle, kalp hastalarının sadece koltuklarının ön kenarına oturduğunu tespit etmeleridir (Friedman ve Schustack, 2016, s. 283). Böylece kalp hastalarının diğer hastalardan farklı hareket ettiklerine kanaat getirmişlerdir. Bu kişilik biçimi, koroner hastalıklarla ilişkili davranışların bir karışımından oluştuğu için, koroner eğilimli davranış modeli olarak tanımlanmıştır.

Daha sonra bu kişilik tipolojisine Tip A – Tip B veya bazen yalnızca Tip A denmiştir (Burger, 2011, s. 193). Friedman ve Rosenman, bu yaklaşımı, “çok az/çok kısa sürede, gitgide daha fazlasını başarmak için sürekli, aralıksız mücadele eden herkeste gözlemlenebilecek bir eylem-duygu karışımı” olarak, tanımlamışlardır (Corr ve Matthews, 2009, s. 212).

Tip A ve Tip B şu özelliklerle karakterize edilir (Friedman ve Rosenman, 1959, s. 96): *Tip A*; (1) kendi seçtiği, ancak genellikle kötü tanımlanmış hedeflere ulaşmak için yoğun ve sürekli bir çaba, (2) rekabet için şiddetli istek ve yönelim, (3) sürekli takdir ve ilerleme arzusu, (4) sürekli zaman kısıtlamalarına (son tarihlere) sahip birçok ve farklı faaliyetlere katılım, (5) birçok fiziksel ve zihinsel işlevin yapılma zamanını hızlandırma alışkanlığı ve (6) olağanüstü zihinsel ve fiziksel dikkat ile karakterize edilirken; *Tip B* ise, esasen A modelinin tersi, hırs, aciliyet/zorunluluk duygusu, rekabet etme isteği veya zaman kısıtlaması olan faaliyetlere katılım konusunda göreceli yokluk ile karakterize edilir.

A tipi kişilikler, sık sık zaman kısıtlamalarına maruz kalırlar; nereye gittiklerine veya ne yaptıklarına bakılmaksızın her zaman acele ederler. Başkalarının işlerini kesintiye uğratma eğilimindedirler; rekabetçi, başarı odaklı, durumun farkında, düşmanca ve saldırgan olabilirler. B tipi kişilikler, uysal, rahat ve olayları akışına bırakan ve günlük durumlarla daha iyi başa çıkabilen kişilerdir; stresi daha iyi yönetirler ve normal kan basıncına sahip olma ve fiziksel problemlerden kaçınma eğilimindedirler. A tipi kişiliklerin, B tipi kişiliklere göre farenjit, kalp krizi ve ani ölüme maruz kalma olasılıkları iki ila üç kat daha fazladır. Friedman ve Rosenman’a göre, hızlı değişen günümüz toplumları A tipi kişiliklere olumlu bakma eğilimindeyken, B tipi kişilikler geride kalma eğilimindedir (Miller ve Shelly, 2000, s. 130).

2.1.1.4.6. Eysenck Kişilik Tipleri

Eysenck’in kişilik yaklaşımı bazı kaynaklarda “Hiyerarşik Kişilik Yaklaşımı” olarak da adlandırılır. Bunun nedeni, Eysenck’in, kişiliği hiyerarşik açıdan dört seviyede açıklamasıdır (Barrick ve Ryan, 2003, s. 15): Bunlar; özel tepki seviyesi, alışkanlık tepki seviyesi, özellikler seviyesi ve süper özellikler seviyesidir (Eysenck, 1997, s. 1225; Eysenck, 1998, s. 29).

En alt seviye ve temel yapı, belirli davranışlardan oluşan özel tepki seviyesidir; belli durumlara karşı özel tepkileri içerir. Örneğin, bir kişinin öğleden sonrasını arkadaşları ile gülerек/eğlenerek geçirdiğini izlersek, özel tepkileri gözlemlemiş oluruz. Eğer bu kişinin her hafta birçok öğleden sonrasını arkadaşları ile gülerек/eğlenerek geçirdiğini görürsek, bu ikinci seviye olan alışkanlık tepki seviyesine işaretler. Eğer bu kişi hafta sonlarının çoğunu sosyal toplantılar, grup tartışmaları, partiler gibi sosyal aktivitelere ayırıyorsa; Eysenck'in terimleriyle, bu kişinin sosyalleşmenin özelliğini sergilediği sonucuna varabilirsiniz. Bu da bize üçüncü seviye olan özellik seviyesinin varlığını gösterir. Aktif, canlı ve heyecanlı olmak gibi sosyalleşme de daha geniş bir kişilik boyutunun bir parçasıdır. İşte bu özelliklerin tümü, bir araya gelerek dördüncü seviye olan süper özellikleri oluşturur. (Burger, 2011, s. 223). Dördüncü seviye aynı zamanda tip aşamasıdır. Bu aşamada tipler oluşur. Eysenck'e göre tipin oluşumunda her seviyedeki baskın faktörlerin etkisi vardır (Güney, 2017, s. 74).

Bir kişilik kuramı oluşturmak için Eysenck de, Cattell gibi katılımcıların yanıtlarının faktör analizlerini yapmıştır. Ancak Eysenck, birbiriyle ilişkili olan başlangıç faktör kümesinin istatistiksel analizi olan ikincil faktör analizini yapmış ve daha sonra bağımsız, yani birbiriyle ilişkili olmayan basit bir dizi faktörü tanımlamak için ikincil faktör analizini kullanmıştır. Elde edilen bu ikincil faktörler, insanları birbirinden ayıran, tutarlı duygu veya davranış tarzları olan özelliklerdir. Yüksek ve düşük boyutlu olup çoğu kişinin ortada yer aldığı bu faktörleri, Eysenck süper özellikler (süper faktörler) olarak adlandırmıştır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 251). Yazar, biyolojik ve genetik faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel faktörlere de vurgu yaparak biyososyal kişilik yaklaşımını savunmuştur. O'nun süper faktörleri (süper özellikleri) biyolojiktir ve büyük ölçüde genetik etkilerle belirlenir (Engler, 2014, s. 288).

Eysenck, (1998); ilk önce içe dönüklük-dışa dönüklük ve nevroitiklik (dengesizliğe karşı duygusal kararlılık) olmak üzere iki süper özellik tanımlamıştır (Cervone ve Pervin, 2013, s. 251-252). Daha sonra Eysenck, tüm özelliklerin içe dönüklük-dışa dönüklük, nevroitiklik ve psikotiklik olmak üzere üç temel kişilik boyutunda toplanabileceğini belirtmiş (Burger, 2011, s. 223) ve bu üç boyuttaki kişisel farklılıkları ölçmek için anketler tasarlamıştır (Pervin, 2003, s. 14).

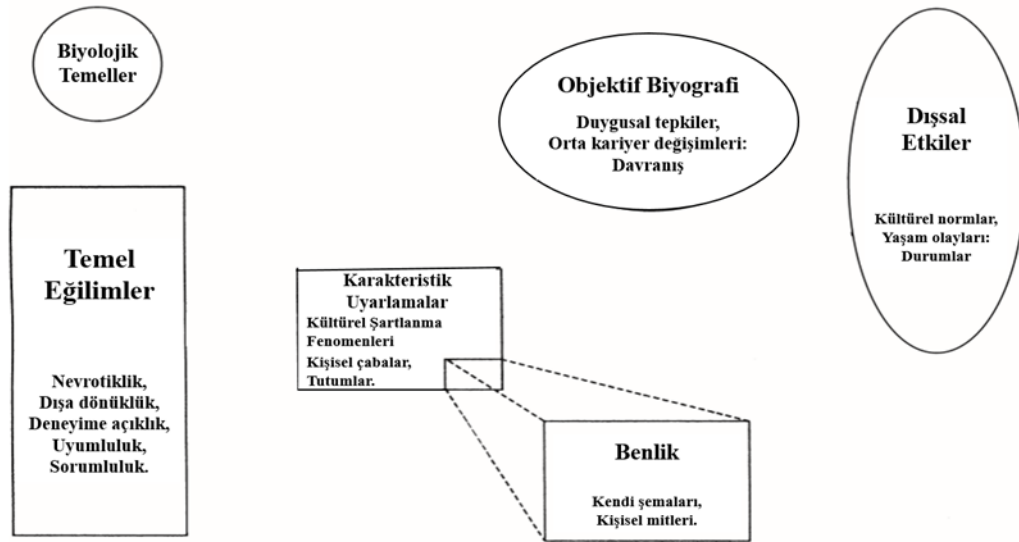
Eysenck'e göre bu üç özellik, kişilik yapısını tanımlamak için en yararlı ve önemli kişisel fark türleridir (Ryckman, 2008, s. 344) ve bu üç özelliğin her birinin biyolojik bir temeli vardır (Miller ve Shelly, 2000, s. 124; Matthews, Deary, ve Whiteman, 2003, s. 23; Cervone ve Pervin, 2013, s. 251). Bu bakımdan Eysenck'in kişilik kuramı, asıl mesele olarak "kortikal (dışsal) uyarılma"da bireysel farklılıkları barındırır. Eysenck, içe dönük kişilerin yüksek, dışa dönük kişilerin ise daha düşük bir optimum kortikal uyarılma seviyesine sahip olduklarını iddia etmiştir (Cervone ve Mischel, 2002 , s. 15; Schneider ve Smith, 2004, s. 42).

2.1.1.4.7. Beş Faktör Kişilik Kuramı

Alport yaptığı sözlük taramasında, İngilizcede yaklaşık 4500 kelimelik bir kişilik özelliği bulunduğunu tespit etmiştir. Cattell ise Alport'un bu çalışmasını başlangıç noktası yapmış; hem anlamsal hem de deneysel kümeleme prosedürlerinin yanı sıra, o sırada mevcut olan kendi yazınsal incelemelerini de kullanarak 16 temel kişilik özelliği olduğunu ifade etmiştir. Cattell'in öncü çalışmaları ve görece daha az bir değişken listesinin bulunması, diğer araştırmacıları da kişilik özelliklerinin boyutsal yapısını incelemeye teşvik etmiştir (John, Robins, ve Pervin, 2008, s. 118.).

1960'lı yıllardan başlayarak, artan oranda araştırma, kişiliğe ilişkin özelliklerin beş boyuta ele alınabileceği fikrinde uzlaşmıştır (Friedman ve Schustack, 2016, s. 187). Bu çalışmalar içinde en tanınmış ve "Beş Faktör Kişilik Kuramı-Beş Büyük Kişilik Özelliği" gibi adlarla anılan, McCrae ve Costa tarafından 1990 yılında yapılan ve temeli Cattell'in 16 temel özelliğini esas alarak 1963 yılında Warren Norman tarafından atılan çalışmaya dayanmaktadır (Miller ve Shelly, 2000, s. 125).

Beş faktör kişilik kuramına göre kişilik sisteminin bileşenleri Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişiliğin Bileşenleri

Kaynak: McCrae ve Costa, (2003, s. 188).

Üç dikdörtgen merkezi bileşenlere; üç elips ise kişilik ile etkileşim halinde bulunan çevresel bileşenlere ilişkindir. Biyolojik temeller ve dışsal etkiler; kişiliğin, fiziksel beden ve çevre ile etkileşimini temsil eden girdilerdir. Nesnel biyografi ise, çıktıdır; kısaca, kişinin tüm yaşam boyunca yaptığı, düşündüğü veya hissettiği her şeydir. Elbette bu, yanlış olabilecek ve oldukça seçici olması gereken öznel bir biyografi olan yaşam anlatısından farklıdır. Üç merkezi bileşen; temel eğilimler, karakteristik uyarlamalar ve benlik kavramı, olarak adlandırılmıştır. Benlik aslında bir karakteristik uyarlamadır. Modelin kalbi, temel eğilimler ve karakteristik uyarlamalar arasındaki ayrımdır. Bu, tam olarak kişiliğin tutarlılığını açıklamak için ihtiyaç duyduğumuz ayrıma denk gelir. Temel eğilimler bireyin soyut kapasitesi ve eğilimleridir; oysa karakteristik uyarlamalar birey çevre ile etkileştikçe gelişen somutlaşmış yapılardır. Bu nedenle, temel eğilimler sabitken karakteristik uyarlamalar değişebilir (McCrae ve Costa, 2003, s. 187).

Beş faktör kişilik kuramına ait boyutlar şöyle sıralanabilir (McCrae ve Costa, 1986, s. 1002; McCrae ve Costa, 1987, s. 7; Krahe, 1992, s. 42; Karayol, 2019, s. 21):

Dışadönüklük: Bu boyuttaki kişiler konuşkan, enerjik ve iddialıdır. Sıcakkanlılık, atılganlık, etkinlik ve heyecan arayışı ile olumlu duygular gibi müspet

niteliklere sahiptir. Bu özelliğin karşıtı, içe kapanıklıktır. Dışa dönük insanlar enerjik, hevesli, baskın, girişken ve konuşkan olma eğilimindeyken; içe dönük insanlar utangaç, çekingen, itaatkâr ve sessiz olma eğilimindedir. Jung ve Eysenck'in kuramlarında olduğu gibidir.

Uyumluluk: Sempatik, kibar ve şefkatli, açık sözlü, uyumlu ve alçak gönüllü kişilerdir. Uyumlu insanlar dostça, işbirlikçi, güvenen ve sıcaktır.

Sorumluluk: Sorumlu ve temkinli, yetkin, düzenli, dürüst, başarı çabası ve öz disipline sahip bireylerdir. İnsanlar genellikle güvenilir, azimli, örgütlüdür. Kişilikteki erken dönem araştırmalarında bu boyut amaç olarak adlandırılmaktadır.

Nevrotiklik: Kaygılı, öfkeli, düşmanlık besleyen, depresif, kırılgan ve alıngan kişilerdir. Nevrotik insanlar sinirli, çok gergin, karamsar ve endişe verici olma eğilimindedir. Duygusal olarak istikrarlı insanlar ise sakin ve mutludur. Eysenck'in yaklaşımında olduğu gibidir.

Deneyime açıklık: Yaratıcı, akıllı ve açık fikirli, hayal gücü yüksek, estetik duyguları, eylemleri, fikirleri, değerleri olan insanlardır. Bu insanlar genellikle özgün ve sanatsal görünür. Deneyime açık olmayan insanlar ise sığ, sade veya basittir.

McCrae ve Costa bu beş faktörün biyolojik bir temeli olduğunu öne sürmüş ve beş faktör ile bağlantılı davranışsal farklılıkların; nöral yapılar, beyin kimyası vb. üzerindeki genetik etkilerle belirlendiği ifade etmiştir (Cervone ve Pervin, 2013, s. 276). Beş faktör kişilik kuramının araştırmacılar arasında bu denli rağbet görmesinin üç nedeni vardır. Bu kuram, çok çeşitli kişilik yapılarını birleştirir, böylece birçok farklı yönelim araştırmacısı arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Ayrıca kişilik ve diğer olgular arasındaki ilişkilerin sistematik olarak araştırılması için bir temel oluşturacak kadar kapsamlıdır. Kişiliğe yönelik beş faktörle küresel bir tanım sunarak, küresel boyutta etkilidir (McCrae ve John, 1992, s. 206).

Beş faktör kişilik kuramının çeşitli pratik uygulamaları vardır (Ewen, 2003, s. 303; McCrae ve Costa, 2003, s. 56). Örneğin deneyime açık bir kişiye sanatsal veya bilimsel araştırma gibi özgünlük ve merak içeren bir kariyer araması tavsiye edilebilir. İçe dönüklük-dışadönüklük, mesleki ve akademik rehberlikte faydalı olabilir. Yine bazı faktörlerdeki yüksek puanlar, belirli psikopatoloji formlarına

(nevrotiklik konusundaki yüksek puanlar obsesif-kompulsif bir kişiliğe) işaret edebilir.

2.1.1.4.8. Myers - Briggs Kişilik Tipi

Bu envanter, Jung'un kuramını günlük yaşamda anlaşılabilir ve kullanışlı hale getirmek için tasarlanmış bir kişisel raporlama anketidir (Myers, 1998, s. 5). 1920'lerde Katharine Cook Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers tarafından geliştirilmiştir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 99; Engler, 2014, s. 78). Bu envanter, Carl Jung'un kişilik kuramı üzerine kurulmuş olup (Friedman ve Schustack, 2016, s. 26); onun insan kişiliği üzerindeki çalışmalarının en görünür pratik sonucu olarak kabul edilir (Schultz ve Schultz, 2009, s. 100).

Bu envanter, Jung'un tanımladığı gibi içe dönük ve dışa dönüklüğü ölçmeye çalışan yaygın olarak kullanılan bir kişilik ölçeğidir. *İçe dönüklük* ve *dışa dönüklüğe* ek olarak, alt sınıflamalar da vardır. Bunlar; duyum-sezgi, düşünme-hissetme ve yargılama-algılama, olarak ifade edilebilir (Friedman ve Schustack, 2016, s. 181). Myers ve Briggs bu ikilemlerin Jung kuramında açıkça tanımlanmadığına ve örtük olduğuna inanmışlardır. Bu dört ikileme ait özellikler aşağıda sıralanmıştır (Myers, McCaulley, Quenk, ve Hammer, 1998, s. 6):

İçe dönüklük-dışa dönüklük: Dışa dönükler öncelikle dış dünyaya yöneliktir; böylece enerjilerini insanlara ve nesnelere odaklama eğilimindedirler. İçe dönükler öncelikle iç dünyaya yöneliktir; böylece enerjilerini kavramlara, fikirlere ve iç deneyimlere odaklama eğilimindedirler. Jung dışa dönüklüğü ve içe dönüklüğü "karşılıklı olarak birbirini tamamlayan" tutumlar olarak görmüş, farklılıkları "hem bireyin hem de toplumun yaşamını sürdürülmesi için gerekli olduğunu" belirtmiştir. Jung böylece dışa dönüklüğü ve içe dönüklüğü psikolojik uyum için gerekli görmüştür.

Duyum-Sezgi: Duyum-sezgi ikilemi, bir kişinin tercihini iki karşıt algılama yolu arasında yansıtmak üzere tasarlanmıştır. Bir kişi öncelikle beş duyudan biri veya daha fazlası yoluyla, gözlemlenebilir gerçeklere veya olaylara güveniyorsa, algılama sürecine; ya da bilinçli zihnin ulaşamayacağı anlamlar, ilişkiler ve/veya olasılıklara dayanıyorsa sezgi sürecine daha fazla güveniyor demektir.

Düşünme-Hissetme: Düşünme-hissetme ikilemi, bir kişinin karar vermenin iki zıt yolu arasındaki tercihini yansıtmak için tasarlanmıştır. Bir kişi, mantıksal sonuçlara dayanarak kişisel olmayan karar vermek için öncelikle düşünmeye güvenebilir ya da öncelikle kişisel ya da sosyal değerler temelinde karar vermek için öncelikle hissetmeye güvenebilir. Jung ve Myers'in yaklaşımlarında, düşünme terimi zekâ veya yetkinlik anlamına gelmez ve hissetme terimi duygu ile karıştırılmamalıdır. Zekâ ve duygusal ifade psikolojik tipolojiden bağımsızdır.

Yargılama-Algılama: Yargılama-algılama ikilemi, bir kişinin dış dünyayla, yani yaşamın dışı dönük kısmı ile uğraşırken, kullanacağı süreci tanımlamak için tasarlanmıştır. Yargılama sürecini kullanmayı tercih eden bir kişi, dış dünyayla uğraşırken genellikle düşünme veya duygu (karar verme süreçleri) kullanır. Algılama sürecini tercih eden bir kişi, dış dünyayla uğraşırken algılama veya sezgi (algılama süreçleri) kullanmayı tercih eder.

Myers-Briggs Kişilik Tipi Belirleme Envanteri, birçok işletmedeki insan kaynakları personeli ve yöneticiler tarafından, işe alım sürecinde, kişisel memnuniyet ile performans ve verimliliği en üst düzeye çıkaracak pozisyonlara uygun adayları yerleştirmek için kullanılmıştır (Ewen, 2003, s. 81-82; Ryckman, 2008, s. 106-107).

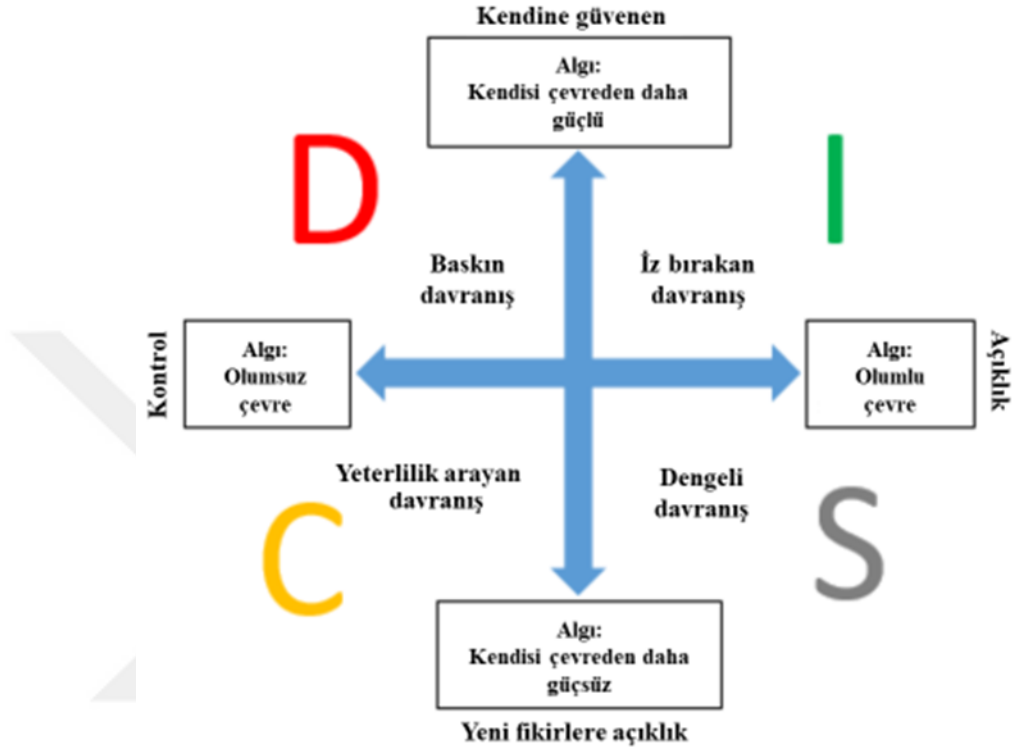
2.1.1.4.9. DISC Kişilik Tipi

DISC kişilik envanteri, normal insanların duygusal tepkilerini tanımlamak için bir kuram geliştiren ve aynı zamanda yalan makinesinin mucidi olan William Moulton Marston tarafından öne sürülmüştür. Marston, 1928 yılında DISC kuramını detaylandıran “Emotions of Normal People-Normal İnsanların Duyguları” isimli kitabını yayımlamış ve bu kitabında dört çeşit davranış olduğunu açıklamıştır. Marston, bireyin çevresini lehte ya da aleyhte algılamasına bağlı olarak, pasif ya da aktif olabilen dikkatleri ile iki eksen boyunca davrandıklarını düşünmüştür. Eksenleri dik açılara yerleştirerek, her biri bir davranış modelini tanımlayan *üstünlük* (düşmanca bir ortamda ortaya çıkar), *teşvik* (olumlu bir ortamda ortaya çıkar), *itaat* (elverişli bir ortamda edilgenlik üretir) ve *uyum* (düşmanca bir ortamda edilgenlik üretir) olmak üzere dört çeyrek daire oluşturmuştur (Marston, 1928).

DISC, İngilizce *Dominance* (baskın), *Influence* (iz bırakan), *Steadiness* (dengeli) ve *Conscientiousness* (yeterlilik arayan) kelimelerinin baş harflerinden

oluşan bir kısaltmadır. DISC kişilik modeli, insanların önceliklerini ve bu önceliklerin davranışları nasıl etkilediğini araştırır (Sugerman, 2009, s. 152).

Model, bireyin çevresini algılamasına ve çevreyi kontrol etme gücüne dayanmaktadır. Bu bağlamda çevre ve DISC faktörleri Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Çevre ve DISC Faktörleri

Kaynak: Agung ve Yuniar, (2016, s. 73).

Buna göre, kişiler çevresini olumlu ya da olumsuz olarak görebilir. Olumlu görenler, çevresi ile kendini rahat ve mutlu hissederken olumsuz görenler, çevresi ile ilgili rahatsızlık, zorluk veya olumsuzluk hissedeceklerdir. Kendisini çevreden daha güçlü olarak algılayan bir kişi, amacına diğer insanları ikna ederek ya da irade gücüyle ulaşacağına inanır. Aksine, bir kişi kendini çevreden daha az güçlü hissettiğinde; başkalarıyla işbirliği yapma veya resmi kurallara göre bir şeyler yapma eğilimindedir. Kişilerin kendi algıları ile doğru ya da yanlış, uygun ya da uygunsuz yoktur. Algı ile ilgili her farklı birleşimin kendi davranışsal eğilimi vardır (Agung ve Yuniar, 2016, s. 73).

Örneğin, çevresini elverişsiz olarak algılayan ancak çevresinden daha güçlü olduğuna inanan bir birey, baskın davranışlara sahip olma eğilimindedir. Dört davranış eğilimi DISC'deki temel davranış biçimleri veya faktörlerdir. Dikey eksenler kendine güven ve yeni fikirlere açıklığı temsil eder. Yatay eksenler açıklık ve kontrolü temsil eder. Bireyin kişiliği eksenler arasında yatar. Çevre hakkındaki algı değişebilir ve bu davranış değişikliğine yol açabilir. Davranış değişikliği, aynı zamanda kişinin çevreyle ilgili algısını da değiştirebilir. Bu, farklı durum ve zamanlarda kişilerin farklı davranışlar sergilemesinin nedenini de açıklar. Kişiler duruma uyum sağlayabilse veya esnek olabilse bile, davranışlarını tamamen değiştiremez. Temel karakter özellikleri kişiliği oluşturur ve zamanla çok az değişir (Agung ve Yuniar, 2016, s. 73).

DISC kişilik yaklaşımında yer alan dört temel kişilik tipi aşağıda açıklanmıştır (Agung ve Yuniar, 2016; Sugerman, 2009; Jones ve Hartley, 2013; Orense ve Ocampo, 2015).

Baskın (Dominance): Bu kategorideki kişiler, otoriter ve hatta zorba olma eğilimindedir. Bu kişiler, doğrudan/direkt, çekinmeden hareket ederler ve güçlü olmaktan korkmazlar. Bu kişiler sonuç odaklıdır ve işleri yürütmeye çalışırlar; hırslı ve rekabetçidirler.

İz Bırakan (Influence): Bu tarz kişiler, sevgi ve hayat doludurlar; insanlarla iç içe olmayı severler; coşku ve hevesleri açıktır. Konuşkandır; başkaları ile çalışma ve işbirliği yapma fırsatlarını değerlendirirler ve güçlü iletişim becerilerine sahip oldukları için genellikle iletişimci, olarak adlandırılırlar.

Dengeli (Steadiness): Onların endişeleri diğerleridir ve diğerlerinin dikkatini çekmeyi tercih ederler. Ayrıca herkesin iyi geçineceği istikrarlı, öngörülebilir bir ortamı da tercih ederler; genellikle sevgi ve sıcaklıkları; sabırlı, sakin ve diğer insanlarla etkileşime açıktırlar.

Yeterlilik Arayan (Conscientiousness): Bu kişiler, genellikle hedefleri konusunda iddialıdır, ancak bunu yapmak için mevcut yapıları ve kuralları kullanma eğilimindedirler. Analitik düşünceye sahiptirler ve doğrulukla ilgilenirler. Kaliteli bir iş yapmak için zamana sahip olmayı ve insanların duygularından ziyade mantığı ile hareket ettiği iş ortamını tercih ederler. Dostlukları duygusal değil karşılıklı çıkarlara

veya ortak amaçlara dayanır. Bu kişiliğe sahip bireyler baskıyı sevmez ve zor durumda kaçma eğilimindedirler. Durum olağanüstü hale geldiğinde, kaçınılmaz olana kadar eylemi erteleme eğilimindedirler. Aynı zamanda görece genel bilgi seviyeleri çok yüksektir. Bu nedenle, teknik işlerde veya bilgiyi örgütlemeye çok iyidirler.

2.1.2. Değerler

Bu bölümde değer kavramına, değerlerin işlevlerine ve önemine, değer yaklaşımlarına ve değer türlerine değinilecektir.

2.1.2.1. Değer Kavramı

Değer, sosyal bilimler için bir kesişme noktası ve beşeri bilimlerdeki çalışmalar için anahtar bir kavramdır. Değer potansiyel olarak, algının deneysel psikolojisinden politik ideolojilerin analizine, ekonomideki bütçe çalışmalarından dil felsefesine, edebiyattan etnik ayaklanmalara kadar birçok farklı özel çalışmayı birbirine bağlayan köprü bir kavramdır (Kluckhohn, 1951, s. 389).

Değer kavramı, etimolojik kökeni bakımından Latince güçlü, değerli olmak manasındaki “valere” kelimesinden türemiş olup, zamanla “valoir” ve “value” şeklinde eski Fransızcaya yerleşerek günümüze kadar gelmiştir (www.etymonline.com, 2020). Türk Dil Kurumu ise değer kavramını, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet”, olarak tanımlamaktadır (TDK, 2020).

Değer kavramı ile ilgili birçok araştırmacı tarafından değeri çeşitli açılardan tanımlayan bir dizi tanımlama yapılmıştır. Kluckhohn değer kavramını, “bir bireyin veya bir grubun ayırt edici özelliğini tanımlayan, beğenilen mevcut yöntemlerden, araçlardan ve eylemlerden herhangi birini seçmede etkili olan, üstü açık veya kapalı bir anlayış” olarak ifade etmektedir (Kluckhohn, 1951, s. 395). Rokeach değer kavramını, belirli bir davranış veya tutumun ortaya çıkmasına neden olan eğilimler olarak tanımlamıştır (Rokeach, 1973, s. 5).

Değer kavramını kültür ile ilişkilendiren Geert Hofstede değeri, “belirli durumu diğerine tercih etmeye yönelik büyük bir eğilim” olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 2001, s. 29). Schwartz ise değer kavramını, sosyal aktörlerin (örgütsel

liderler, politika yapıcılar, kişiler) eylemlerini seçme, insanları ve olayları değerlendirme ve eylemlerini ve değerlendirmelerini açıklama şeklini yönlendiren bir kavram, olarak belirtmektedir (Schwartz, 1999, s. 24-25).

Bu tanımlardan hareketle; değer, insanların kişisel dünyalarını anlamak ve anlamlandırmak için kullandıkları zihinsel modellerden ortaya çıkar (Mumford, 1981, s. 12) ve genellikle sosyalleşmeyi yansıtan, görece istikrarlı bireysel tercihler, olarak nitelendirilir (Bilsky ve Schwartz, 1994, s. 164).

Değerler, kişilerin yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak önem verdikleri (Caprara, Schwartz, Capanna, Vecchione, ve Barbaranelli, 2006, s. 2); arzu edilen, soyut, durum-üstü hedeflerin bilişsel temsilleridir (Schwartz, 1992, s. 4; Caprara, Vecchione, ve Schwartz, 2009, s. 82). Değerler, “belirli bir davranış biçiminin veya varoluşun son halinin, zıt ya da tersine bir davranış biçimine ya da varoluşun son durumuna göre kişisel ya da sosyal olarak tercih edilebilir olduğuna işaret eden temel inançlardır. Değerler yargısal bir unsur içerir; çünkü bireyin neyin doğru, iyi veya arzu edilir olduğu hakkındaki fikirlerini taşırlar (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 80; Robbins ve Judge, 2017, s. 189).

Tüm bu tanımlamalarla birlikte, alanyazında değer kavramsal tanımının beş özelliği ile ilgili yaygın bir uzlaş vardır: Bu kapsamda değer, (1) belirli durumlarda üstün olan, (2) davranışların, kişilerin ve olayların seçimine veya değerlendirmesine rehberlik eden ve (3) bir değer öncelikleri sistemi oluşturmak için diğer değerlere göre önemce sıralanan, (4) istenen son durumlara veya davranış biçimlerine ilişkin bir (5) inançtır (Schwartz ve Bilsky, 1987, s. 551; Schwartz ve Bilsky, 1990, s. 878; Schwartz, 1992, s. 4).

Değerler hem içerik hem de yoğunluk özelliklerine sahiptirler. Yoğunluk açısından sıraladığımızda, o kişinin değer sistemini elde ederiz. Hepimizin özgürlük, zevk, kendine saygı, dürüstlük, itaat ve eşitlik gibi değerlere verdiğimiz göreceli önemine göre bir değerler hiyerarşisi vardır. Değerler görece istikrarlı ve kalıcı olma eğilimindedir. Sahip olduğumuz değerlerin çoğu ilk yıllarda (ebeveynler, öğretmenler, arkadaşlar ve diğerleri tarafından) belirlenir (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 80; Robbins ve Judge, 2017, s. 189).

2.1.2.2. Değerlerin İşlevleri ve Önemi

Değerler insanlık tarihinin başlangıcından beri insanoğlu için çok büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda değerler, insanoğlunun doğru veya yanlış seçimler yapmasının ve bu seçimleri uygulamasının altında yatan temel nedenlerden biridir. Değerler, bilincin diğer yönleri gibi, algılama ve muhakeme yolları ile kişisel deneyimlerin yorumlanmasına yardımcı olan ve seçimler için bir temel oluşturan değer yargıları/sistemleri gerektirir (Mumford, 1981, s. 13-14). İşte bu değer yargıları seçimlerimizi de etkiler.

Tek tanrılı dinlere ilişkin bilgiler ışığında; insanlık tarihinin başlangıcında (Adem ve Havva ile) iyi ve kötü arasında bir seçim vardır. Bu da insanların değer yargılarına dayanan seçimlerden kaçmasının temel imkânsızlığını bizlere gösterir (Hofstede, 2001, s. 40).

Aynı zamanda değerler, sosyal bilimlerde merkezi bir kavramdır. Hem Durkheim (1897/1964) hem de Weber (1905/1958) için değerler, sosyal ve kişisel örgütlenme ve değişimi açıklamak için çok önemli bir öğedir. Değerler, kültürel grupları, toplumları ve bireyleri karakterize etmek, zaman içindeki değişimlerini izlemek, tutum ve davranışların arkasında yatan nedenlerini açıklamak için kullanılır (Schwartz, 2012, s. 3).

İş ile ilgili tutumlarımızın ve motivasyonumuzun temelini değerler oluşturur ve değerler algılarımızı etkiler. Bir işe başlarken “olması gereken” ve “olmaması gereken” hakkında önceden tasarlanmış kavramları olan bir örgüte ilk adımı atarız. Bu kavramlar, doğru ve yanlış yorumlarımızı ve belirli davranışlar veya sonuçlar için tercihlerimizi etkiler. Yargılarımızı önyargılardan arındırıp arındırmadığına bakılmaksızın değerler işyerindeki tutum ve davranışlarımızı etkiler. Değerler bazen akıl ve mantıkla karar vermeyi sağlarken, bazen de nesnellik ve akılcılığı gölgeleyebilir (Robbins ve Judge, 2017, s. 189-190). Değerler, kişilerin iş ile ilgili tutumunu etkileyebilirken işverenlerin de personel seçiminde ve işe alma süreçlerinde etkili olabilmektedir.

1980’li yıllarda, işletmeler kişileri belirli işlere almak için kişilik ile ilgilenmiştir. Fakat bu faaliyet, zamanla bireyin kişiliğinin ve değerlerinin örgüte ne ölçüde uyum sağladığını içerecek şekilde genişlemiştir. Çünkü bugün işverenler ve yöneticiler, işe başvuran kişilerin belirli bir işi yerine getirme becerisinden çok, süratle değişen durumlara uyum sağlama ve örgütsel bağlılıklarını sürdürme

becerisine daha çok ilgi duymaktadır (Robbins ve Judge, 2017, s. 191). Çünkü değerler, kişilerin davranış ve tutumları ile birlikte farklı geçmişe sahip insanların işyeri uyumlarını büyük ölçüde etkileyebilmektedir (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 79).

2.1.2.3. Değer Yaklaşımları

Alanyazın incelendiğinde; birçok değer yaklaşımının geliştirildiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar içinden Rokeach, Inglehart, Hofstede ve Schwartz tarafından geliştirilen değer yaklaşımları alanyazında sıkça söz edilmesi ve çalışmalarda yaygın olarak kullanılması nedeniyle aşağıda açıklanmıştır.

2.1.2.3.1. Rokeach Değer Yaklaşımı

Rokeach (1973), her biri 18 ayrı değer içeren iki değer kümesinden oluşan değer yaklaşımını oluşturmuştur. *Amaçsal değerler* adı verilen birinci küme, var olması arzu edilen son durumları ifade eder. Bunlar, bireylerin yaşamları boyunca elde etmek istedikleri hedeflerdir. Amaçsal değerler; rahat bir yaşam (konforlu bir yaşam), heyecan verici bir yaşam (uyarıcı, aktif bir yaşam), başarı duygusu (kalıcı katkı), eşitlik (kardeşlik, herkes için fırsat eşitliği), iç uyum (iç çatışmadan kurtulma) ve mutluluk (memnuniyet) içerir. *Araçsal değerler* olarak adlandırılan diğer küme ise, tercih edilen davranış tarzlarına veya amaçsal değerlere ulaştıracak araçlara karşılık gelir. Bunlar; hırslı (çalışkan, hevesli), ileri görüşlü (açık görüşlü), yetenekli (yetkin, etkili), cesur (inançlarınız için ayağa kalkma), yaratıcı (cesur, yaratıcı) ve dürüst (samimi, dürüst) gibi olgulardır. Her birimiz hem amaçsal değerlere hem de araçsal değerlere önem veririz. Bu kapsamda iki değer arasında bir denge olması önemlidir. Hangi amaçsal ve araçsal değerlerin özellikle önemli olduğu ise, kişiden kişiye göre farklılık gösterir (Robbins ve Judge, 2013, s. 193; Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 80).

Rokeach, araştırmalarında değerler ile ilgili şu önemli tespitleri yapmıştır (Rokeach, 1973, s. 28):

- “Bir insanın sahip olduğu değerlerin sayısı görece azdır.
- Bütün insanlar aynı değerlere sahiptir, fakat dereceleri farklıdır. Yani bir insanda yüksek miktarda olan bir değer, başka bir insanda az miktarda olabilir.
- Değerler, değer sistemleri içinde sınıflandırılmalıdır.

- İnsan değerlerinin kökeninde, kültür, toplum, kurumlar ve kişilik önemli rol oynamaktadır”.

Rokeach’ın değer yaklaşımı, değerleri kavramsal olarak sınıflandıran ve değerleri hiyerarşik açıdan öncelik ve sonralık bakımından değerlendiren ilk yaklaşım olması açısından önemlidir. Yaklaşımın üzerinden yaklaşık yarım asır geçmesine rağmen hala etkinliğini sürdürmektedir (Lyons, Higgins, ve Duxbury, 2010, s. 970).

2.1.2.3.2. Inglehart Değer Yaklaşımı

Inglehart (1971; 1977)’ın modern toplumlardaki değer değişimi kuramı, hem bu konuda uzman bilim adamları hem de ders kitapları ve entelektüel tartışmalar arasında günümüz sosyolojisi ve siyaset bilimindeki en etkileyici yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. Yaklaşımın güçlü yanları olarak; aynı tema üzerinde sürekli çalışma; tutarlı ve görünüşte güçlü bir kuramsal altyapı; boyutu ve kapsamı bakımından benzersiz olan görgül bir veri tabanı ve ilginç, yeni görgül sonuçlar, hemen göze çarpmaktadır. Bulgular, modern toplumun önemli unsurları olarak kültürün ve değerlerin önemini kanıtlamaktadır (Haller, 2002, s. 139).

Inglehart; değerleri, insan ihtiyaçları ile ilişkilendirmiş (Inglehart, 1977, s. 6; Ippel, Gelissen, ve Moors, 2014, s. 920; Welzel ve Inglehart, 2010, s. 46) ve ekonomik kalkınmanın çok çeşitli siyasi, sosyal, dini norm ve inançlardaki tutarlı, bir dereceye kadar öngörülebilir değişikliklerle bağlantılı olduğunu öne sürmüştür (Inglehart, 1977, s. 21) ve gelişmiş sanayi toplumlarının siyasi kültürlerinde yaşanabilen bir dönüşümün, kişilerin sosyalleşmelerini etkileyen değişen koşulların bir sonucu olarak, belirli nesillerin temel değer önceliklerini değiştirebildiğini iddia etmiştir (Inglehart, 1971, s. 991). Bu yaklaşımda değer yönelimleri, insanların temel yaşam deneyimlerini yansıtan, erken yaşta içselleştirilen ve belirli bir bağlamda yaşamı sürdürmede kılavuz olan ilkeler olarak görülmektedir (Inglehart ve Baker, 2000, s. 20).

Inglehart; modernleşme ile ilgili sosyolojideki konuları incelemek amacıyla, 1981'den 2001'e kadar altı kıtada dünya nüfusunun yaklaşık %85'ini oluşturan 81 ülkenin her birinden, ortalama 1.400 katılımcıyla görüşerek yaptığı araştırmada (Inglehart ve Oyserman, 2004, s. 78; Hsu, Woodside, ve Marshall, 2013, s. 3), görece

gelişmiş refah toplumların dünya görüşlerinin, siyasi, sosyal ve dini norm ve inançlar açısından düşük gelirli toplumlardan sistematik olarak farklı olduğunu görmüş ve kültürler arası değer boyutlarını tanımlamıştır (Inglehart ve Baker, 2001, s. 16-17).

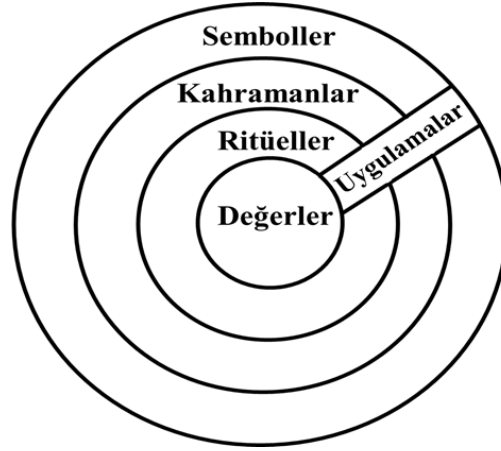
Inglehart, yaklaşımının ilk sürümü olan postmateryalizm kuramında, Maslow'un hiyerarşisini, materyalizm ve postmateryalizm olarak adlandırılan iki temel ihtiyaca indirgemiş ve bunları, tek boyutlu değer sürekliliğinin kutupları olarak kavramsallaştırmıştır. *Materyalizm*, maddi ve fiziksel tercihlerde kendini gösterirken, *postmateryalizm* özgürlük, katılım, kendini ifade etme veya güzellik gibi daha yüksek ihtiyaçlara vurgu yapmıştır. İkinci sürüm, bu boyutu daha geniş ölçüde ele alarak hayatta kalma/kendini ifade etme boyutu, olarak tanımlamış ve daha ileri göstergeler olarak kişilerarası güven, mutluluk ve cinsel ahlakı eklemiştir. Daha sonra, geleneksel ve seküler rasyonel toplumları zıtlastıran ikinci bir boyutta eklenmiştir (Datler, Jagodzinski, ve Schmidt, 2013, s. 908). Inglehart, ikinci sürüm yaklaşımına, yeni bir geleneksel ve seküler rasyonel değer boyutu eklerken, “hayatta kalma” ile “kendini ifade” boyutunu bütünleştirmiştir (Dobewall ve Rudnev, 2013, s. 49).

Kendini ifade değeri öne çıkan toplumlar, yüksek düzeyde ekonomik ve fiziksel güvenlik ile karakterize edilir. Bu toplumlardaki insanlar sağlıklı, çevre koruma konusunda istekli ve farkındalık düzeyleri yüksek ve kişisel sorumlulukları, siyasi aktiviteleri, çeşitliliğe karşı hoşgörülerini ve öznel iyi oluşları, iyi düzeydedir. Bu boyutun hayatta kalma kutbu üzerinde öne çıkan toplumlar, maddi değerleri diğer değerlerin üzerinde tutar. İkinci boyut (geleneksel ve seküler-rasyonel değerler), tanrı, anavatan ve ailenin otoritesine olan bağlılık ile dinin toplum hayatında çok önemli bir yer tutup tutmadığını yansıtır (Inglehart ve Baker, 2000, s. 25; Dobewall ve Strack, 2013, s. 2). Postmodern değerler, otoriteye saygı göstermek yerine kendini ifade etmeyi vurgular ve diğer gruplara karşı hoşgörülüdür ve hatta egzotik şeyleri ve kültürel çeşitliliği tehdit edici değil, teşvik edici ve ilginç olarak görür (Inglehart , 1999, s. 223).

2.1.2.3.3. Hofstede Değer Yaklaşımı

Hofstede, kültürün değişik terimlerle birlikte tanımlanabileceğini belirtmiş ve Şekil 3'te görüldüğü gibi kültürü, sembollerin yüzeysel olduğu, arada kahramanlar ve ritüellerin bulunduğu, ama en derin görünümün (çekirdekte) değerlerde olduğu bir

soğan kabuğu, şeklinde resmetmiştir (Hofstede, Hofstede, ve Minkov, 2010, s. 7-8; Hofstede, Neuijen, Ohayv, ve Sanders, 1990, s. 292).



Şekil 3. Kültürün Farklı Düzeylerdeki Boyutları

Kaynak: Hofstede, Hofstede ve Minkov, (2010, s. 8).

Hofstede göre değerler, nesilden nesile aktarılır ve kültürden kültüre farklılık gösterir. Hofstede, 1970’li yıllarda 40 ülkede 116.000’den fazla IBM çalışanın işle ilgili değerleri hakkında bir araştırma yapmıştır (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 81; Robbins ve Judge, 2017, s. 194). Yaptığı araştırmada yöneticiler ile çalışanların ulusal kültürün dört farklı değer boyutunda değişiklik gösterdiğini tespit etmiştir (Hofstede, 1998, s. 480). Hofstede bu boyutlara önce “Uzun Vadeli Yönelim-Kısa Vadeli Yönelim”; sonra “Hoşgörü-Kısıtlama” olarak iki boyut daha eklemiştir (Hofstede, 2003, s. 29; Hofstede, 2011, s. 15). Bu değer boyutları;

Güç Mesafesi: Güç mesafesi, bir toplumun üyelerinin, örgütler ve kurumlardaki gücün dağıtımındaki eşitsizliği kabul etme ölçüsüdür. Bu, toplumun daha az güçlü ve daha güçlü üyelerinin davranışlarını etkiler. “Yüksek güç mesafesi olan toplumlarındaki insanlar, herkesin daha fazla gerekçe gerektirmeyen bir yeri olduğu hiyerarşik bir düzeni kabul eder. Daha düşük güç mesafesi olan toplumlardaki insanlar güç eşitlemesi için çabalar ve güç eşitsizlikleri için gerekçe talep ederler. Bu boyutta ele alınan temel sorun, bir toplumun insanlar arasındaki eşitsizlikleri ortaya çıktıklarında nasıl ele aldığıdır”. Bu ele alma biçimi, insanların kurumları ve örgütleri inşa etme biçimleri üzerinde açık sonuçları vardır (Hofstede, 1984, s. 83; Hofstede ve McCrae, 2004, s. 62,).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizlik ve bilinmeyenden rahatsız olma derecesidir. Güçlü belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip toplumlar, katı inanç ve davranış kurallarına sahiptir ve sapkın kişilere ve fikirlere karşı hoşgörüsüzdür. Zayıf belirsizlikten kaçınma özelliğine sahip toplumlar, uygulamanın ilkelerden daha önemli olduğu ve sapmanın daha kolay hoş görüldüğü, daha rahat bir ortama sahiptirler. Bu boyutta ele alınan temel sorun, toplumun zamanın sadece bir şekilde ilerlediği ve geleceğin bilinmediği gerçeğine nasıl tepki verdiğidir: Toplum geleceği kontrol etmeye mi çalışıyor; yoksa zaman bir şekilde geçmesine izin mi veriyor? (Hofstede, 1984, s. 83-84), sorularına yanıt aranır.

Bireycilik-Çoğulculuk: Bireycilik, bireyin sadece kendine ve yakın çevresine odaklanmasını ve toplumda gevşek örülmüş bir sosyal çerçeve tercihinin temsil eder. Çoğulculuk ise, bireyciliğin zıttı olan bir kavramdır. Bireyin, grup içindeki sorgulanmayan sadakatini ve sıkıca örülmüş bir sosyal çerçeveyi temsil eder. Bu boyutta ele alınan temel sorun, bir toplumun bireyler arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılık derecesidir; insanların benlik kavramı ile ilgilidir ve “ben” veya “biz” kavramından hangisinin daha çok öne çıktığının göstergesidir (Hofstede, 1985, s. 348). Bireyci toplumlarda kişilerin çıkarları grup çıkarlarından daha önemliken, çoğulcu toplumlarda grup çıkarları ve gruba uyum daha önemlidir. “Bireyciliğin etkili olduğu toplumlarda bireysel başarı, özgürlük ve rekabet değerleri vurgulanırken; çoğulculuğun etkili olduğu toplumlarda, grup uyumu, bağlılık ve işbirliği çok güçlüdür ve bireyler arasında anlaşma ve dayanışmanın önemine vurgu yapılmaktadır” (Yüksel ve Bolat, 2016, s. 177).

Erillik-Dışılık: İlişkileri, alçakgönüllülüğü, zayıfları önemsemeyi ve yaşam kalitesini tercih eden dışılığın aksine; erillik, başarı, kahramanlık, atılganlık ve maddi başarı ile temsil edilir. Eril bir toplumda kadınlar bile atılganlığı tercih ederler (en azından erkeklerde); kadınsı bir toplumda, erkekler bile alçak gönüllülüğü tercih ederler (Hofstede, 1985, s. 385). Bu boyutta ele alınan bu temel sorun, toplumun cinsiyetlere ve biyolojik rollere karşıt olarak sosyal rolleri tahsis etme biçimidir (Hofstede, 1984, s. 84).

Uzun Vadeli Yönelim-Kısa Vadeli Yönelim: Uzun vadeli yönelim-kısa vadeli yönelim, insanların çabaları için gelecek veya bugüne odaklanma seçimleri ile

ilgilidir (Hofstede, 2003, s. 50). Uzun vadeli bir yönelime sahip bir kültürdeki insanlar geleceğe bakar ve tasarrufa, sebat ve geleneğe değer verir. Kısa vadeli yönelime sahip bir kültürde ise, insanlar şimdi ve burada hazır olana değer verir; değişimi daha kolay kabul ederler ve verilen sözleri değişimin önündeki engel olarak görmezler (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 82; Robbins ve Judge, 2017, s. 194).

Hoşgörü-Kısıtlama: Doyuma karşı hayattan zevk almayla ilgili temel insan arzularının kontrolü ile ilgilidir. Kültürel boyutlar çerçevesinde, hoşgörüye meyilli bir kültür, “hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insani arzuların nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren bir toplum” anlamına gelirken; kısıtlamaya meyilli bir kültür ise, “ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplum”, anlamına gelir (Hofstede, 2011, s. 15). Özünde, hoşgörü puanı yüksek olan kültürler, kısıtlamaya meyilli kültürlerle kıyasla, mutluluğu aramaya daha fazla değer verir.

2.1.2.3.4. Schwartz’ın Değer Yaklaşımı

Shalom H. Schwartz, birçok araştırmada da örtük olarak sözü edilen altı ana özelliği esas alan bir değer yaklaşımını benimsemiştir. Bunlar (Schwartz, 2012, s. 3-4):

- Değerler, bizi etkilemek için ayrılmaz bir şekilde bağlantılı inançlardır.
- Değerler, bizi harekete geçiren arzu edilen hedefleri ifade eder.
- Değerler bazı eylem ve durumlardan üstündür.
- Değerler, standartlar veya esas alınacak temel ölçütler olarak hizmet eder.
- Değerler, kendi aralarında önem sırasına göre sıralanmıştır.
- Birden çok değerın göreceli önemi, eyleme rehberlik eder.

Schwartz’ın değer yaklaşımı, temel değerlerle ilgilidir. Schwartz ve Bilsky, Rokeach’ın değer yaklaşımını esas alan çalışmalarında, değerleri;

(a) biyolojik gereksinimler,

(b) kişiler arası eşgüdüm için gerekli etkileşim gereksinimleri ve

(c) grup refahı ve hayatta kalmak için gerekli toplumsal gereksinimler olmak üzere üç temel evrensel gereksinimin bilişsel temsili olarak düşünmüş, evrensel değer yaklaşımını geliştirmiş ve bu üç temel evrensel gereksiniminden yola çıkarak değerlerin farklı motivasyonel alanlarını belirlemişlerdir (Schwartz ve Bilsky, 1987, s. 550; Schwartz, 2012, s. 4).

Tablo 3. Motivasyonel Değer Tipleri

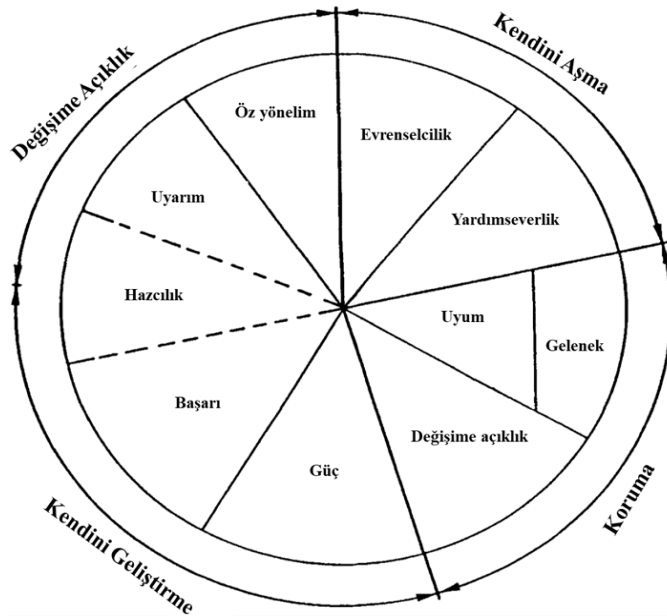
Tanım	Örnek Değer	Kaynaklar
Güç: Sosyal statü, saygınlık, insanlar ve kaynaklar üzerinde hâkimiyet ve kontrol.	Sosyal güç, otorite, zenginlik	Etkileşim grubu
Başarı: Sosyal standartlara göre yeterlilik göstererek kişisel başarı.	Başarı, yetenek ve hırs	Etkileşim grubu
Hazcılık: Kişisel zevk ve duygusal doygunluk.	Zevk ve hayatın tadını çıkarma	Organizma
Uyarım: Hayattaki heyecan, yenilik ve meydan okuma.	Cesur, çeşitli ve heyecan verici yaşam	Organizma
Öz yönelim: Bağımsız düşünce ve eylem seçme, yaratma ve keşfetme.	Yaratıcılık, merak, özgürlük	Organizma, Etkileşim grubu
Evrenselcilik: Tüm insanların refahı ile doğa için anlayış, takdir, hoşgörü ve koruma.	Açık fikirlilik, sosyal adalet, eşitlik	Organizma
Yardıms severlik: Sık sık kişisel temasta bulunulan kişilerin refahının korunması ve geliştirilmesi.	Faydalı, dürüst, affedici	Organizma, Etkileşim grubu
Gelenek: Geleneksel kültür veya dinin sağladığı gelenek ve fikirlere saygı, bağlılık ve kabul.	Mütevazı, dindar ve kaderci	Grup
Uyum: Başkalarını üzecek veya onlara zarar verecek ve sosyal beklentileri veya normları ihlal edecek eylemlerin, eğilimlerin ve dürtülerin kısıtlanması.	Nezakət, itaatkâr, ebeveynleri ve yaşlıları onurlandırmak	Etkileşim grubu
Güvenlik: Toplumun, ilişkilerin ve benliğin güvenliği, uyumu ve istikrarı.	Ulusal güvenlik sosyal düzen, temizlik	Organizma, Etkileşim grubu

Kaynak: Schwartz, Verkasalo, Antonovsky ve Sagiv, (1997, s. 7).

“Sosyalleşme ve bilişsel gelişim yoluyla, bireyler gereksinimlerini bilinçli hedefler ve değerler olarak temsil etmeyi, bu hedefler ve değerler hakkında iletişim kurmak için kültürel olarak paylaşılan terimleri kullanmayı ve bunlara değişen derecelerde önem atfetmeyi” öğrenirler (Schwartz ve Bilsky, 1990, s. 551). Schwartz’ın yaklaşımına göre değerler, bu gereksinimleri zihinsel olarak temsil etmek için kullanılan sosyal olarak arzu edilen kavramlar ve bunları sosyal etkileşimde ifade etmek için kullanılan kelime dağarcığıdır (Schwartz, 2012, s. 4).

Schwartz değer yaklaşımında motivasyon bakımından birbirinden farklı on değer türünü tanımlamış ve aralarındaki dinamik ilişkileri belirlemiştir. Schwartz’ın motivasyonel değer tipleri Tablo 3’te açıklanmıştır (Schwartz ve Bilsky, 1990, s. 878; Schwartz, 1992, s. 5-11; Bilsky ve Schwartz, 1994, s. 167; Schwartz, 1994, s. 22; Schwartz, 1996, s. 122-123; Schwartz, Verkasalo, Antonovsky, ve Sagiv, 1997, s. 7; Caprara, Schwartz, Capanna, Vecchione, ve Barbaranelli, 2006, s. 7; Schwartz, 2012, s. 3; Schwartz vd., 2012, s. 2).

Değerler arasındaki uyumlu ve uyumsuz ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan değer yapısı Şekil 4’te gösterilmiştir (Sagiv ve Schwartz, 2000, s. 180; Bilsky, Janik, ve Schwartz, 2011, s. 762; Schwartz ve Boehnke, 2004, s. 233).



Şekil 4. Schwartz’ın Değer Yapısı

Kaynak: Schwartz, (1994, s. 168).

Schwartz'ın değer yaklaşımında; bazı değerler birbiriyle çatışırken, (yardımseverlik ve güç), bazıları ise uyumludur (uyum ve güvenlik). Değerlerin "yapısı", değerler arasındaki bu çatışma ve uyum ilişkilerini ifade eder. Değerler kültürel olarak farklı gruplar arasında benzer şekilde yapılandırılmıştır. Bu, bize insan motivasyonunun evrensel bir örgütlenmesi olduğunu göstermektedir. Değerlerin doğası ve yapıları evrensel olsa da bireyler ve gruplar değerlere attetikleri göreceli önem bakımından birbirlerinden büyük ölçüde farklılık gösterir. Yani, bireylerin ve grupların farklı değer “öncelikleri” veya “hiyerarşileri” vardır (Ros, Schwartz, ve Surkiss, 1999, s. 53; Schwartz vd., 2001, s. 519).

2.1.2.4. Değer Türleri

Alanyazında değerler ile ilgili, sosyolojiden psikolojiye farklı farklı alanlarda birçok farklı tanımlama yapıldığı gibi birçok farklı sınıflandırma da yapılmıştır. Bu bağlamda değer konusunda birçok araştırmacı tarafından farklı değer türleri ifade edilmiştir. Bu sınıflandırmalardan en çok bilinen ve kabul edilenleri; Spranger, Rokeach, Nelson ve Schwartz tarafından yapılan değer sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmalar aşağıda açıklanmıştır:

Spranger (1928); *kuramsal* (gerçeği arama), *ekonomik* (bilginin pratik uygulaması), *estetik* (sanatsal eğilimler), *sosyal* (kişilerarası ilişkiler), *politik* (güç ve kontrol) ve *dinî* (birlik ve uyum) olmak üzere altı farklı değer sınıflandırması yapmıştır. Allport, Vernon ve Lindzey (1960) ise, bu kavramları sistematik olarak değer sürecini ölçen bir envantere çevirmiştir (Puente, Awkard, Tesh, ve Southard, 1986, s. 880).

Rokeach, değerlerin var olması arzu edilen son durumları ifade eden “*amaçsal değerler* (aile güvenliği, barış içinde bir dünya, başarılı olma, bilgelik, dinî olgunluk, eşitlik, gerçek dostluk, güzellikler dünyası, heyecan verici bir hayat, iç huzur, mutluluk, kendine saygı, gerçek dostluk, özgürlük, rahat bir hayat, sosyal kabul, ulusal güvenlik, zevk)” ve tercih edilen davranış tarzlarına veya amaçsal değerlere ulaşmak için araçlara karşılık gelen “*araçsal değerler* (bağımsız, affedici, cesaretli, dürüst, entelektüel, geniş görüşlü, hırslı, itaatkâr, kendini kontrol edebilen, nazik, kendine hâkim, mantıklı, neşeli, sevecen, sorumluluk bilinci olan, temiz, yardımsever, yaratıcı)” olmak üzere iki farklı türden oluştuğunu belirtmiştir (Rokeach, 1973, s. 28).

Nelson (1974) değerleri *kişisel değerler*, *grup değerleri* ve *sosyal değerler* olarak sınıflandırmıştır: “*Kişisel değerler*, belirli bir bireyin değerleridir ki birey arkadaşlarını, grubu veya genel sosyal değerleri dikkate almaksızın bu değerlere bağlanmak arzusundadır. *Grup değerleri*, belirli bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan değerlerdir. Bu grup bir aile, bir dinî grup, bir siyasi grup, bir kulüp, örgüt veya bir etnik grup olabilir. *Sosyal değerler*, genel olarak üzerinde anlaşmaya varılmış, toplumun büyük bir kısmı tarafından paylaşılan değerlerdir; bu değerler toplumu şekillendirir, tanımlar ve o toplumun yapısını etkiler” (Naylor ve Diem, 1987, s. 349-350)

Schwartz değerleri, *güç*, *başarı*, *hazcılık*, *uyarım*, *öz yönelim*, *evrenselcilik*, *yardımseverlik*, *gelenek*, *uyum* ve *güvenlik*, olmak üzere on başlıkta toplamıştır (Schwartz, 1994, s. 19-45).

Yukarıda açıklanan değer sınıflandırmaları, özet olarak Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Değerlerin Sınıflandırılması

Araştırmacı	Değer Sınıflandırması
Spranger	Kuramsal değerler, Ekonomik değerler, Estetik değerler, Sosyal değerler, Politik değerler, Dini değerler.
Rokeach	Amaçsal değerler, Araçsal değerler.
Nelson	Kişisel değerler, Grup değerleri.
Schwartz	Güç, Başarı, Hazcılık, Uyarım, Öz yönelim, Evrenselcilik, Yardımseverlik, Gelenek, Uyum, Güvenlik.

Ayrıca değerleri genelden özele doğru; evrensel değerler, kültürel değerler, örgütsel değerler, iş değerleri ve bireysel değerler olarak beş farklı başlık altında bir sınıflandırmaya tabi tutabiliriz. *Evrensel değerler*, bütün insanların sahip oldukları ortak değerlerdir. Bu değerler dünyanın neresine gidilirse gidilsin geçerli olan ve paylaşılan değerlerdir. *Kültürel değerler*, nesiller boyunca aktarılan ve kültürden kültüre değişen değerlerdir (Robbins ve Judge, 2017, s. 194). *Örgütsel değerler*, örgütün üyelerine davranış seçiminde veya değerlendirmesinde yol gösteren genel değerleri içerir; bir sosyal grup veya örgütün amaçları ve kolektif refahı için önemli gördüğü değerler konusunda bir fikir birliğini temsil eder (Bourne ve Jenkins, 2013, s. 497). *İş değerleri*, maddi güvence, sosyal etkileşim, entelektüel uyarım, statü, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da dâhil olmak üzere, kişinin çalışması ve çalışmasıyla ele alınan çeşitli ihtiyaçların veya hedeflerin bilişsel ifadesini temsil eder (Lyons, Higgins, ve Duxbury, 2010, s. 971). *Bireysel değerler*, insanların yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak önem atfettiği geniş hedefleri ifade eder (Caprara, Schwartz, Capanna, Vecchione, ve Barbaranelli, 2006, s. 2).

Kişilerin benzersiz özellikleri olduğu gibi, gruplar da kendi özelliklerini veya kültürlerini geliştirme eğilimindedir. Bu kültür, gruptaki çoğu kişinin kanıksadığı davranışların, değerlerin ve tutumların resmi olmayan birleşimidir. Herkes bu ortak kültür ile aynı çizgide olmasa da, çoğu grup üyesi bu kültürün belirli bir kalıp içerisinde hareket etmek için uyguladığı baskıyı hisseder. Bu çerçevede DISC kültürdeki birçok önemli önceliği, ihtiyacı, hedefi, korkuyu, duyguyu ve davranışı anlamınıza yardımcı olur.

D Kültürü Değerleri: D kültürünün ayırt edici özellikleri hızlı karar verme, doğrudan harekete geçme ve rekabetçi bir atmosferdir. Bu kültür, sağlam sonuçlara ve güçlü büyümeye değer verir. Bu ortamda başarılı olan insanlar, zorluklardan ve zafer heyecanından zevk alan, azimli kişiler olma eğilimindedir. Ancak bu kültürde kişilerarası iletişim zarar görebilir ve daha az iddialı olanlar bunalmış hissedebilir. Ayrıca böyle bir kültür bazen yüksek devir hızı ve stresli bir ortamla mücadele edebilir. D kültüründe; bağımsızlık, kararlılık, doğrudanlık, zafer ve sonuçlar ödüllendirilirken; aşırı duyarlılık, tereddüt, aşırı analiz, ayak sürüme ve zayıflık eleştirilir (Eren ve Koseoglu, 2019, s. 163).

Dinamik ve ilgi çekici bir ortam sunma, vakit kaybetmeden karar verme, sonuçlara doğru yönelme, kendini kanıtlama fırsatı sunma, kararlılığı ve sebat etmeyi ödüllendirme, sürekli olarak yeni başarılar için çabalama, yeniliği teşvik etme ve doğrudan geri bildirim verme, D kültürünün avantajları iken; gerginliğe ve tükenmişliğe yol açma, kapsamlı analiz için zaman harcamama, daha az girişken olanları alt etme, kötü kararlara yol açan güç mücadeleleri yaratma, çok fazla risk alma, durumu aşırı vurgulama, rekabetçilik nedeniyle ekip çalışmasından vazgeçme ve duyguları dikkate almadan geri bildirim sağlama bu kültürün dezavantajları olarak sıralanabilir. Yapılan açıklamalar ışığında, değerler ölçeğinin boyutları olan başarı, güç ve uyarılım D Kültürü olarak değerlendirilebilir (<http://www.discprofile.com/>, 2023).

I Kültürü Değerleri: Enerjik bir atmosfer, iyimser bir yaklaşım ve toplantılara veya sosyalleşmeye bol zaman harcanması, I kültürünün ayırt edici özellikleridir. Bu kültür, etkili ekip çalışmasına ve sorunlara yaratıcı yaklaşımlara değer verir. Açık ve kendini ifade edebilenlere güven verir. Bu ortamda üstün olan insanlar, keskin sosyal becerilere sahip, karizmatik kişiler olma eğilimindedir. Bununla birlikte, insan odaklı olmayanlar, grup etkinliklerine ve sosyal faaliyetlere yapılan vurgudan rahatsız olabilir. Ek olarak, zayıf planlama ve rutin görevlere yönelik düşük tolerans, bazen bu kültürün cesur fikirleri fiilen uygulamasını engelleyebilir. I kültüründe; yaratıcılık, coşku, iyimserlik, işbirliği, tutku ödüllendirilirken; kural koyma, dikkat, genel analiz, içe dönüklük, duyarsızlık eleştirilir (Orense ve Ocampo, 2015, s. 92).

Yüksek enerji sayesinde yaratıcılığı teşvik etme, eğlenceli ve iyimser bir atmosfer yaratma, kolektif beyin fırtınasını teşvik etme, sık gayri resmi iletişimi teşvik etme, fikirleri teşvik etme, kendiliğinden başlayan iyileştirme, iyi çalışmanın kendiliğinden tanınmasını sağlama ve sıcak ve sevecen bir ortam sunma I kültürünün avantajları iken; sık sık yön değiştirme, tekrarlayan veya rutin görevlere yönelmekten kaçınma, potansiyel riskleri geçiştirme, çok fazla toplantı yapma, sosyalleşmek için çok fazla zaman harcamama, açık yönergelerin olmaması, dışa dönük ve enerjik olmak için baskı uygulama, düzensiz planlama bu kültürün dezavantajları olarak sıralanabilir. Yapılan açıklamalar ışığında, değerler ölçeğinin boyutları olan keyfe

düşkünlük, evrensellik ve destek I Kültürü olarak değerlendirilebilir (<http://www.discprofile.com/>, 2023).

S Kültürü Değerleri: S kültürünün ayırt edici özellikleri istikrar, öngörülebilirlik ve samimiyettir. Bu kültür, güçlü ekip çalışmasına ve yönetilebilir bir iş-yaşam dengesine değer verir. Güvene ve samimi düşüncelere değer verilir. Bu ortamda başarılı olan insanlar, çatışmadan kaçınma ve grubun zaferlerine herkesi dahil etme eğilimindedir. Bu kültürdeki insanlar doğal olarak birbirlerini desteklerler ve sistematik bir çalışma yaklaşımına güvenirlir. Bununla birlikte, böyle bir kültür, yenilikte veya cesur meydan okumaları üstlenme isteğinde geri kalabilir. S kültüründe; işbirliği, bağlılık, alçakgönüllülük, düşünceli olma, ekip odaklı olmak ödüllendirilirken; saldırganlık, ısrarcı olma, rahatsız edicilik, uyumsuzluk ve ani değişim eleştirilir (Agung ve Yuniar, 2016, s. 75).

İşi doğru yapmayı taahhüt etme, rahat bir atmosfer sağlama, güvenilir sonuçlara yönelik çalışma, rahatlık ve güvenlik duygularını destekleme, iş-yaşam dengesini geliştirme, güçlü bir görev duygusunu teşvik etme, yüksek düzeyde ekip çalışmasına izin verme, kibar, incelikli davranışı teşvik etme S kültürünün avantajları iken; fikirlere meydan okumakta başarısız olma, rekabet avantajından yoksunluk, duyguları korumak için zor kararlardan kaçınma, değişimi engelleme ve yeniliği boğma, yapıcı eleştiri yapmaktan bile kaçınma, kararsızlıkla mücadeledeki zayıflık, güçlü kişisel başarıyı engelleme ve kızgınlıkların yüzeyin altında birikmesine neden olma bu kültürün dezavantajları olarak sıralanabilir (Eren ve Koseoglu, 2019, s. 164). Yapılan açıklamalar ışığında, değerler ölçeğinin boyutları olan yardımseverlik, uyma ve güvenlik S Kültürü olarak değerlendirilebilir.

C Kültürü Değerleri: C kültürünün ayırt edici özellikleri kalite, doğruluk ve düzendir. Böyle bir kültür, yüksek standartlara, dikkatli analize ve diplomasiye değer verir. Bu grup mükemmel sonuçlar almakla övünür. Grup yeni fikirlere karşı alaycıdır ve genellikle güven kazanılmalıdır. Üyeler genellikle yalnızca saygı duydukları kişilere sadıktır. Bu kültür, dakik, çalışkan ve güvenilir üyelere değer verir. Ancak grup, araştırmaya ve analiz etmeye çok fazla zaman harcadığı için fırsatları kaçırabilir. Standartlarını düşürme korkusuyla büyümeye direnebilir. C kültüründe; kesinlik, tamlik, detaylara dikkat, tam zamanlı performans, güvenilirlik

ödüllendirilirken; hatalar, mantıksız davranış, gecikme, eksik araştırma, abartılı coşku eleştirilir (Sugerman, 2009, s. 153).

Riskleri kapsamlı bir şekilde hesaplama, olağanüstü kalite kontrolü sağlama, kararları mantıklı bir şekilde verme, doğruluğu sağlama, politikaları ve beklentileri netleştirme, güvenilirliği ve hassasiyeti vurgulama, insanların haklarına saygı duyma ve iyi tanımlanmış hedefler sağlama bu kültürün avantajları iken; kapsamlı analizler, aşırı dikkat nedeniyle fırsatları kaçırma, dışa dönük heyecan ve enerjiden yoksunluk, gayri resmi iletişimi engelleme, güçlü bir topluluk duygusu geliştirmede başarısız olma, insanların duygularını görmezden gelme, bazılarını eleştirel, soğuk veya alaycı gelme ve kendini yabancılara kapatma bu kültürün dezavantajları olarak sıralanabilir (Jones ve Hartley, 2013, s. 461). Yapılan açıklamalar ışığında, değerler ölçeğinin boyutları olan geleneklere bağlılık, çalışma koşulları ve özerklik C Kültürü olarak değerlendirilebilir.

2.1.3. İşyerinde Kişi Uyumu

Bu bölümde önce uyum ve kişi-çevre uyumu kavramı üzerinde durulacak daha sonra sırası ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu kavramlarına değinilecektir.

2.1.3.1. Uyum ve Kişi-Çevre Uyumu Kavramı

Kişiler, niteliklerine uygun, ihtiyaçlarını karşılayan, hedefleri ve değerleri ile uyuşan uygun bir iş arayışında önemli ölçüde zaman ve çaba harcarlar. Benzer şekilde, örgütlerde doğru işgücünü seçmek, uygun pozisyonlara yerleştirmek, işe ve örgütsel çevreye uyumlarını sağlamak için büyük ölçüde emek ve kaynak harcarlar. Bu nedenle örgütsel psikolojide, bilim insanları ve uygulayıcıları etkilemiş olan tüm konuların içinde hiçbiri, insan ve çevre uyumu kadar ilgi çekici olmamıştır (Schneider, 2001, s. 141). Özellikle örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında oldukça yaygın araştırılan konularından biri kişi-çevre uyumu kavramıdır (Edwards, 1996, s. 292; Edwards, Cable, Williamson, Lambert, ve Shipp, 2006, s. 802).

Uyum kavramı; Türk Dil Kurumu tarafından “bir bütünün parçaları arasında bulunan uygunluk, ahenk; toplumsal çevreye veya bir duruma uyma, uyum sağlama, intibak, bütünleşme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Kişi-çevre uyumu kuramının başlangıcı, Antik Yunan kaynaklarında Platon'un çalışmalarına dayanmakla birlikte; çağdaş araştırmalar genellikle kişinin nitelikleri ile farklı mesleklerin özellikleri arasındaki uyumu tanımlamak için bir model geliştiren Parsons'a (1909) uzanmaktadır (Edwards, 2008, s. 168). Bununla birlikte bazı araştırmacılar, John R. P. French'in çalışmalarını, kuramın başlangıç noktası kabul etmektedir (Caplan ve Harrison, 1993, s. 254). Kişi-çevre uyumu kuramının temelini oluşturan daha sonraki kuramsal çalışmalar, Murray'ın İhtiyaç-Baskı Modeli (Edwards, 2008, s. 168) ile davranış, birey ve çevrenin bir fonksiyonu olarak formüle eden $[D = f(B, Ç)]$, Kurt Lewin'in Alan Kuramı olmuştur (Lewin, 1935, s. 241). Genel kabule göre, Lewin'in (1951) uyum kuramı; davranışın birey ve çevrenin bir fonksiyonu olduğu fikrine dayanır (Kristof-Brown, Jansen, ve Colbert, 2002, s. 985). Parson'un (1909) kişi-iş eşleştirme modeli geleneğinde ve Murray'ın (1938) İhtiyaç Baskı Kişilik Kuramında, ilk olarak 1964'te (Dawis, England, ve Lofquist, 1964) tanıtılan ve 1968'de revize edilen (Dawis, Lofquist, ve Weiss, 1968) İşe Uyarlama Kuramında (Theory of Work Adjustment) ve bir dizi incelemede (Dawis ve Lofquist, 1976; Dawis ve Lofquist, 1978) detaylandırılan çalışmalar, kişi-çevre uyumu kavramına dayanmaktadır (Rounds, Dawis, ve Lofquist, 1987, s. 298).

Dawis, Lofquist ve Weiss (1968), her bir kişinin çevresi ile uyum içerisinde olmayı başarmak ve sürdürmek isteyeceği hakkında temel bir varsayıma sahiptirler. Onlara göre çevreyle olan bu uyumu başarmak ve sürdürmek, insan davranışının temel motivasyon kaynağıdır. Ev, okul, iş gibi kişilerin ilişkili olduğu birçok çevre vardır. Bunlar içinde, işyeri özel bir öneme sahiptir. Kişiler işyerine bazı yeteneklerini getirirken, işleri onlara maaş, itibar, kişilerarası ilişkiler gibi bazı ödüller sağlar. Böylece hem kişilerin hem de işyerinin gereksinimleri karşılıklı olarak karşılanırken, bir uyum oluşur (Dawis, Lofquist, ve Weiss, 1968, s. 3). Dawis ve Lofquist, 1960'lı yıllarda başlayan ve işe uyum adını verdikleri çalışmalarında; iş uyumunu, kişilerin çalışma ortamıyla benzeşmeyi sağlamaya ve sürdürmeye çalıştığı sürekli ve dinamik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Dawis, England, ve Lofquist, 1964, s. 8-9; Dawis ve Lofquist, 1976, s. 55; Dawis ve Lofquist, 1978, s. 76).

Yönetim yazınında yaklaşık 100 yıllık bir geçmişe sahip olan kişi-çevre uyumu, kişiler ile çevreleri arasındaki uyumu ifade eden kavramdır (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 281; Jansen ve Kristof-Brown, 2006, s. 193). Bu

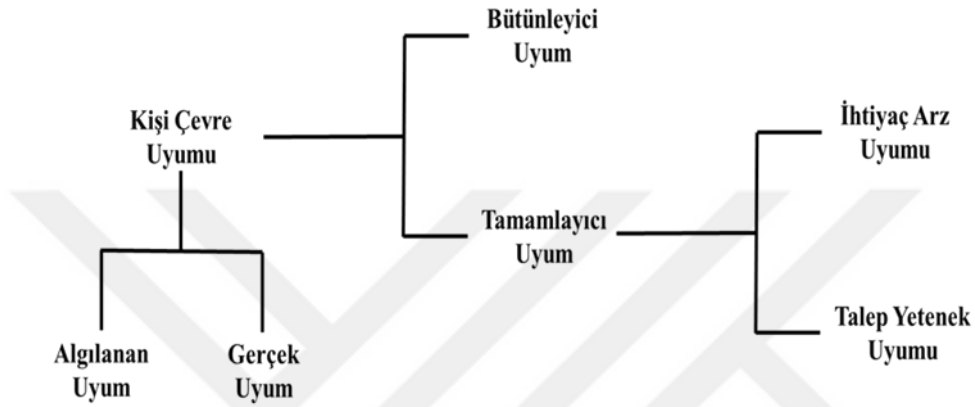
bağlamda, sağlık ve stres (Edwards ve Cooper, 1990), işe uyum (Dawis ve Lofquist, 1984), mesleki seçim (Holland, 1985) ve örgütsel kültür (Schneider, 1987) alanlarında etkili uyum kuramları geliştirilmiştir (van Vianen, 2018, s. 76).

Kişi-çevre uyumu kavramı, etkileşimci davranış kuramına dayanır. Etkileşimci kuram, ne kişisel özelliklerin ne de durumsal kısıtlamaların kişilerin davranışsal ve tutumsal değişkenlerdeki varyans payını belirlemediğini ileri sürer. Aksine, en büyük varyansı oluşturan kişisel ve durumsal değişkenlerin etkileşimidir. Metodolojik bir bakış açısıyla, davranışı anlamak, kişisel ve durumsal değişkenlerin ayrıntılı bir değerlendirmesinin yapılmasını ve ardından iki değişken grubunun birlikte ele alındığı koşulların belirlenmesini ve sonuçların seçilmesini sağlar. Bu nedenle, “kişi-çevre uyumu”, anlamlı pozitif (veya negatif) sonuçların üretilmesinde iki değişken kümesi arasındaki uyum veya eşleşme derecesidir (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 268-269).

Kuram, davranışın; kişi ve çevrenin ayrı ayrı yordamasından ziyade kişi ve çevre arasındaki uyum olduğunu savunur (van Vianen, 2018, s. 82). Kısaca kişi-çevre uyumu kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır: Birincisi, insan davranışı kişinin ve çevrenin bir fonksiyonudur ve ikincisi, kişi ve çevrenin uyumlu olması gerekir (Kristof, 1996)

Kişi-çevre uyumu özünde, insanların içinde bulundukları ortama uymaları ve kendi özelliklerine uygun ortam aramaları için doğuştan bir ihtiyaca sahip olduklarını varsayar. İnsanlar genellikle tutarlılığı tercih ettikleri için, yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmak, belirsizliği azaltmak, bir yere ait olmak, mutluluk ve hayattan tatmin olmak maksadıyla çevrelerine uyum sağlamaya çalışırlar. İnsanlar görüşlerinin doğrulanmasını ister ve tutumlar, inançlar ve davranışlar gibi benliğin yönleri arasındaki tutarlılığı en üst düzeye çıkarmak ister. Ek olarak, kişiler kendi inançları, tutumları ve davranışları başkalarının inançları, tutumları ve davranışları ile uyuşturabilmek için çaba gösterirler (van Vianen, 2018, s. 77). Yapılan araştırmalarda, kişi-çevre uyumunun, çalışanlar ve çalışma ortamı arasındaki uyum sürecini anlamak için etkili bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Caplan, 1987, s. 249).

Kişi-çevre uyumu, karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Öncelikle kişi-çevre uyumu, *algılanan uyum* ve *gerçek uyum* olarak iki alt boyuta ayrılabilir. Fakat esas olarak kişi-çevre uyumu *bütünleyici* ve *tamamlayıcı uyum* olarak iki temel yaklaşım ile açıklanabilir. Bu yaklaşımda yer alan, tamamlayıcı uyum, *ihtiyaç-arz uyumu* ve *talep-yetenek uyumu* bakış açısından ayrıca incelenebilir. Kişi-çevre uyumunun farklı kavramsallaştırmaları arasındaki ilişki Şekil 5’teki gibi gösterilebilir (Sekiguchi, 2004, s. 181).



Şekil 5. Kişi-Çevre Uyumunun Farklı Kavramsallaştırmaları Arasındaki İlişki

Kaynak: Sekiguchi, (2004, s. 184).

Algılanan uyum, bir kişinin zihnindeki psikolojik yapıyı yansıtır ve bütüncül tipte bir uyum değerlendirmesi ile ilgilidir. *Gerçek uyum* ise, kişisel ve çevresel özellikler arasındaki tutarsızlığı tespit etmeyi amaçlar. Tutarsızlık ne kadar düşükse, uyum o kadar yüksek olur (van Vianen, 2018, s. 81).

Bütünleyici uyum, kişi ile çevre arasındaki benzerlik anlamına gelir. Bazı kaynaklarda “benzerlik uyumu” olarak adlandırıldığı da görülmektedir. Bütünleyici uyum kişilerin, çevrelerindeki diğer kişilerle benzer kişilik özelliklerine, değerlere, ya da normlara sahip olduklarında ortaya çıktığı düşünülmektedir. Diğer yaklaşım olan *tamamlayıcı uyum* ise, çevrede eksik olan bir hususun kişi tarafından tamamlanması sonucunda oluşur. İhtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu, tamamlayıcı uyumun iki biçimidir ve kişi ile çevrenin birbirinin ne gibi ihtiyacı olduğunu anlamasını sağlar. Kişilerin ihtiyaçlarının veya çalışma koşullarının çevre tarafından sağlanması, *ihtiyaç-arz uyumu* olarak adlandırılırken; *talep-yetenek uyumu*

ise, çevrenin taleplerinin kişinin yetenekleriyle (bilgi, beceri, enerji vb.) karşılaştırılmasını içerir. (Edwards, Cable, Williamson, Lambert, ve Shipp, 2006, s. 804).

Birçok araştırma, işe alım ve personel seçimi, mesleki karar verme, iş tatmini, performans, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile psikolojik ve fiziksel sağlık gibi birçok konunun kişi-çevre uyumu ile yakından ilgili olduğunu göstermiştir (Edwards, 2008, s. 168; Greguras ve Diefendorff, 2009, s. 465). Kişi-çevre uyumunun türleri, kişinin ihtiyaçlarını ve çevrenin sağladığı ödülleri, kişinin yeteneklerini ve çevrenin taleplerini ve kişiler, gruplar, örgütler veya meslekleri ifade edebilen kişi ile sosyal çevre arasındaki benzerlikleri kapsar (Edwards, 2008, s. 168). Yapılan araştırmalarda çalışanların iş yaşamında etkili dört temel düzey, kişi-çevre uyumu üzerine vurgu yapılmaktadır. Bunlar; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu, olarak sıralanabilir. Söz konusu boyutlara ilişkin zamansal ve uyum değerlendirmesine göre yapılan sınıflandırma Şekil 6'daki gibi ifade edilebilir.

	Uyum Tipi	Araştırmanın Odağı	
İşe Alım Öncesi	Kişi-İş Uyumu	Minimum Nitelikler Gerçekçi İş Ön İzlemesi	İşe Alım / İş arama
	Kişi-Yönetici Uyumu	İşveren Etkisi	
	Kişi-İş Uyumu	Seçim Kriterleri Değerlendirme Merkezi	Seçim İş Tercihi
	Kişi-Örgüt Uyumu	Kültürel Uyum İnsan Kaynakları Sistemi	
İşe Alım Sonrası	Kişi-Örgüt Uyumu	Değerler Hedefler	Sosyalleşme
	Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini Beceri Temelli Eğitim	
	Kişi-İş Uyumu	İşten Ayrılma Niyeti Tatmin	Uzun Vadeli Görev Süresi
	Kişi-Örgüt Uyumu	Görev Süresi Yıpranma	
	Kişi-Grup Uyumu	Grup Bileşenleri Grup Demografisi	
	Kişi-Yönetici Uyumu	Dikey İkili Bağlantı Lider-Üye Etkileşimi	

Şekil 6. Zamansal ve Uyum Değerlendirmesine Göre Yapılan Sınıflandırma

Kaynak: Jansen ve Kristof-Brown, (2006, s. 206).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, kişi-çevre uyumunun dört temel düzeyi olan; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu üzerinde durulacaktır.

2.1.3.2. Kişi-İş Uyumu

Alanyazında en çok çalışılan kişi-çevre uyumu türlerinden biri, kişilerin belirli işlerle uyumluluğu anlamına gelen kişi-iş uyumudur (Kristof, 1996, s. 8). Kişi-iş uyumu, çalışanların seçimi için geleneksel bir temeldir (Sekiguchi, 2004, s. 183). Edwards (1991) kişi-iş uyumunu, kişinin yetenekleri ile işin talepleri (talep-yetenek) veya kişinin arzuları ile işin özellikleri (ihtiyaç-arz) arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Kristof, 1996, s. 8; Kristof-Brown, 2000, s. 645; Lauver ve Kristof-Brown, 2001, s. 454-455).

Kişi-iş uyumu, yetenekleri iş gereksinimlerine etkili bir şekilde bağlayarak doğru iş için doğru yetenekleri eşleştirme sürecini ifade eder (Zhu vd., 2018, s. 1) ve kişisel özellikler ile iş özellikleri arasındaki uyumluluğu vurgular (Li ve Hung, 2010, s. 306). Kişi-iş uyumu, öncelikle çalışanın becerileri ile işin talepleri arasındaki uyuma değinmiştir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875). Bu nedenle kişi-iş uyumu, buna ilişkin olarak yapılan kavramsallaştırma çalışmalarına (Muchinsky ve Monahan, 1987) dayanılarak; kişinin işe uygun olması ve sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerinin ile işe uyumluluk derecesi, olarak ifade edilebilir (Rynes ve Gerhart, 1990, s. 14; Hamid ve Yahya, 2011, s. 7). Bazı araştırmacılar değer uyumuna da vurgu yapmış ve kişi-iş uyumunu, çalışanın tutku ve yeteneklerinin işin gerekleri ile örtüştüğü ve bireyin değerlerinin örgütün değerleriyle uyumlu olduğu durumlarda mevcut olduğunu belirtmiştir (Icheme, Ezenwakwelu, ve Owuze , 2017, s. 7361).

Kişi-çevre uyumu kuramının bir uzantısı olarak; kişi-iş uyumu ihtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu olmak üzere, iki farklı akımın iş süreçlerini nasıl gördüğüne odaklanır. Edwards (1991), kişi-iş uyumunu, ihtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu olarak iki farklı kavramsallaştırma çalışmasıyla kişi-iş uyumu yazınına önemli katkılarda bulunmuştur. *Talep-yetenek uyumu*, özellikle çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş talepleri arasındaki uyum, olarak tanımlanır ve bu uyumda, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile işin gerekleri uyumlu olduğu zaman oluşur; çalışanın iş için gerekli olan belirli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiğini belirtir. Çalışan, sahip olduğu bu bilgi, beceri ve yetenekler ile

işini etkili bir şekilde yerine getirecektir. Öte yandan, *ihtiyaç-arz uyumu*, çalışanın ihtiyaçlarını ve yapılan işin karşıladığı tercihleri temsil eder ve çalışan tarafından gerçekleştirilen işin kişinin ihtiyaçlarını karşılayacağını açıklar. Kişi-iş uyumunun diğer biçimi olan ihtiyaç-arz uyumu, çalışanların ihtiyaçları, arzuları veya tercihleri yaptıkları işler tarafından karşılandığında ortaya çıkar (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 284-285; Iplik, Kilic, ve Yalcin, 2011, s. 646; Hamid ve Yahya, 2016, s. 703). Talep-yetenek uyumunda, taleplere uygun yetenekler işletmeler tarafından belirlenir ve işletmelerin çalışanı ne kadar tatmin edici bulunduğunu ifade ederken; ihtiyaç-arz uyumu çalışan tarafından belirlenir ve çalışanın işine karşı hissettiği memnuniyet düzeyini ifade eder (Dahling ve Librizzi, 2015, s. 216).

İhtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu da dâhil olmak üzere kişi-iş uyumu çalışmaları, büyük ölçüde işe uyum kuramı üzerine inşa edilmiştir (van Vianen, 2018, s. 78). Edwards (1991). Kişi-iş uyumu üzerine yapılan çoğu görgül araştırmanın, çalışanla ilgili ve işle ilgili uyuma odaklandığını belirtmiştir (June ve Mahmood, 2011, s. 96). Sonuç olarak; eğer bir kişi işin gereklerini etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli yeteneklere sahipse veya iş bireyin ihtiyaçlarını karşılıyorsa, iyi bir kişi-iş uyumu vardır, denilebilir (Kristof-Brown, Jansen, ve Colbert, 2002, s. 985).

2.1.3.3. Kişi-Yönetici Uyumu

Günümüz iş hayatında sadece işe uyumlu çalışanları işe almak artık yeterli değildir. Çalışanların aynı zamanda örgütle ve çalışan diğer kişilerle de uyumlu olması büyük önem taşımaktadır (Astakhova, 2016, s. 957).

Kişiler ve çalışma ortamındaki diğer çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki benzerliği veya uyum biçimini yansıtan ve kişi-yönetici uyumu olarak adlandırılan başka bir formun varlığını doğurmuştur (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 287). Kişi-yönetici uyumu, bazı özelliklerde çalışan ve yönetici arasındaki uyumu ifade eder (Jing ve Juan-juan, 2010, s. 1812) ve bu uyum kendini tutumlarda da gösterebilir (Klaic, Burtscher, ve Jona, 2018, s. 4). Bu bakımdan kişi-yönetici uyumu, bir çalışan ile onun yöneticisi arasındaki kişilik, tutum ve değerler gibi özelliklerin benzerliği, olarak tanımlanabilir (Lankau, Riordan, ve Thomas, 2005, s. 253).

Başka bir tanıma göre kişi-yönetici uyumu, çalışanların özellikleri ile yöneticilerinin özellikleri arasındaki eşleşmeyi ifade eder. Yöneticiler çalışanlar için önemlidir; çünkü çalışanlara ödül ve kariyer fırsatları sağlayabilirler. Yöneticiler işyeri temsilcileri olarak birçok kaynağı kontrol ettikleri için, çalışanlar tarafından doğal olarak diğer çalışanlara nazaran önemli olarak kabul edilebilirler. Ayrıca, yöneticiler örgütsel değerleri günlük çalışma ortamına aktarır ve böylece çalışanların deneyimlerini kendi değerleri ve eylemleri aracılığıyla şekillendirirler (van Vianen, Shen, ve Chuang, 2011, s. 908; Zhang, Ling, Zhang, ve Xie, 2015, s. 1663; van Vianen, 2018, s. 80).

Kişi-yönetici uyumu, *lider-takipçi değer uyumu*, *yönetici-ast benzerliği* ve *yönetici-çalışan amaç uyumu* olmak üzere üç farklı şekilde kavramsallaştırılmıştır (Marstand, Martin, ve Epitropaki, 2016, s. 3). Bunlar, kavramın, “*kişisel benzerlik*” ve “*belirli özelliklerde uyum*” olmak üzere iki kişilerarası uyumluluk biçimi ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Maden, 2010, s. 32). Ayrıca, lider-üye etkileşimi kavramı da yöneticiler ve astlar arasındaki ikili ilişkiyi vurgulamaktadır. Lider-üye etkileşimi, bir yönetici ve ast arasında gelişen genel ilişki ile ilgilenirken; kişi-yönetici uyumu, yönetici ve ast arasında paylaşılan temel değerleri ve hedefleri araştırmaktadır (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 287).

Kişi-yönetici uyumu ve kişi-örgüt uyumu birbiri ile ilişkili olsa da bu uyumlar kavramsal olarak birbirinden farklıdır. Kişi-yönetici uyumu, bireysel nitelikler üzerinde; buna karşılık kişi-örgüt uyumu, örgüt düzeyindeki özellikler ile ilgili bir karşılaştırma süreci ile ilgilidir. Ayrıca, kişi-yönetici uyumu, öncelikle çalışanların içsel çalışmaya yönelik tutumlarını etkilerken; kişi-örgüt uyumu, çalışanların dışsal örgütsel bağlama yönelik tutumlarını etkiler (van Vianen, 2018, s. 80).

2.1.3.4. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu

Çalışma gruplarında daha fazla çeşitliliğin kuramsal açıdan, sorun çözme ve yaratıcı düşüncüyü geliştirme, değişen ortamlara süratle uyum sağlayarak esnekliğini artırma ve farklı bakış açılarından işgücünün yetenekli üyelerini çekmek gibi faydaları olmasına rağmen; uygulamada, gruplarda artan çeşitliliğin artan çatışma ile ilişkili olabileceğini düşündüren güçlü görgül kanıtlar vardır (Elfenbein ve O'Reilly, 2007, s. 110).

Kişi-çalışma grubu uyumu, çalışanların grup üyeleriyle kişilerarası etkileşime gireceği fikrine dayanmaktadır (Çiçek ve Biçer, 2013, s. 69). Yeni gelen veya mevcut bir çalışanın kaliteli kişilerarası etkileşimi geliştirme ve destekleme özelliği, onun çalışma birimine farklı katkılar yapmasını sağlar (Werbel ve Johnson, 2001, s. 229). Bu nedenle hızla gelişen ve değişen günümüz iş dünyasında, tüm uyum türleri içinde, kişi-çalışma grubu uyumunun (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 286; Seong, Kristof-Brown, Park, Hong, ve Shin, 2012, s. 1184) özel bir yeri ve önemi vardır.

Kişi-çevre uyumunun bir diğer temel düzeyi olan kişi-çalışma grubu veya kişi-takım uyumu, kişiler ve çalışma grupları arasındaki uyumluluk, olarak tanımlanır (Kristof, 1996, s. 7; Kristof-Brown, Seong, Degeest, Park, ve Hong, 2014, s. 969; Kristof-Brown ve Stevens, 2001, s. 1083). Ferris ve arkadaşları ise, kişi-çalışma grubu uyumunu kişilik özelliklerindeki benzerlik, olarak tanımlamaktadır (Ferris, Youngblood, ve Yates, 1985, s. 379). Bununla birlikte, çalışma grubu, küçük bir çalışma grubundan, işlevsel veya coğrafi bir bölüm gibi örgütün herhangi bir alt birimine kadar uzanabilir (Kristof, 1996, s. 7).

Grup ortamında; doğrudan grubun görevi ile ilgili olanlar ve grup içinde gerçekleşen sosyal etkileşimler olmak üzere iki temel işlem gerçekleşir (Glew, 2012, s. 27). Çalışanlar, grup içinde (çalışanlar arasında) etkileşime girer ve değerlerini, hedeflerini, kişilik özelliklerini diğer grup üyelerininkilerle karşılaştırır. Böylece, grup içinde bir uyum hissi oluşur (De Cooman, Vantilborgh, Bal, ve Lub, 2015, s. 2).

Yapılan çalışmalar, amaç, değer ve bazen kişilik tektipliğinin grup ve üyeleri için davranışsal ve tutumsal sonuçları etkilediğini göstermiştir (Kristof-Brown, Jansen, ve Colbert, 2002, s. 986; Seong ve Kristof-Brown, 2012, s. 537; Kristof-Brown, Seong, Degeest, Park, ve Hong, 2014, s. 970). Talep-yetenek bağlamında; heterojen bilgi, beceri ve yeteneklere sahip grup ve üyelerinin; homojen bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olanlardan daha etkili olduğu görülmüştür (Kristof, 1996, s. 8).

Hollenbeck; kişi-çalışma grubu uyumunu çok boyutlu olarak düşünmüştür. Bu kapsamda kişi-çalışma grubu uyumunu ilk olarak, içsel kişi-çalışma grubu uyumu (kişiyle ilgili) ve dışsal kişi-çalışma grubu uyumu (görevle ilgili) olarak ikiye ayırmıştır (Hollenbeck, 2000, s. 535; Hollenbeck vd., 2002, s. 599). *İçsel kişi-*

çalışma grubu uyumu, grup içindeki değişkenlerin birbiriyle ne kadar uyumlu olduğunu ele alırken; *dışsal kişi-çalışma grubu uyumu*, belirli grup özellikleri ile dış ortam arasındaki uyumu ele almaktadır (DeRue ve Hollenbeck, 2007, s. 264).

Kişi-çalışma grubu uyumunun bir diğer boyutu da Muchinsky ve Monahan'ın çalışmalarında tamamlayıcı ve bütünleyici kişi-çalışma grubu uyumu, olarak karşımıza çıkmaktadır (Kristof-Brown, Barrick, ve Stevens, 2005, s. 937; Gibbard vd., 2017, s. 4). *Tamamlayıcı kişi-çalışma grubu uyumu*, bir birey diğer grup üyeleriyle benzer nitelikleri paylaştığında meydana gelirken; *bütünleyici kişi-çalışma grubu uyumu*, çalışma grubunun zayıflığı, bireyin gücü ile dengelendiğinde veya bunun tersi durumunda meydana gelir (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 269-271). Bu kapsamda kişi-çalışma grubu uyumu, her iki durumda da bir kişi diğer örgütsel üyelere benzer değerler (tamamlayıcı uyum) veya çalışma grubunun ihtiyaç duyduğu işle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklere (bütünleyici uyum) sahip olduğunda meydana gelir (Cai, Cai, Sun, ve Ma, 2018, s. 4). Muchinsky ve Monahan, kişilerin diğer grup üyelerinin sahip olmadığı benzersiz özelliklere veya yeteneklere sahip olmaları nedeniyle, bütünleyici uyumun işgücü bulma ve yerleştirme sürecinde çoğu seçim kararının mantığını oluşturduğunu ileri sürmektedir (Abdalla, Elsetouhi, Negm, ve Abdou, 2018, s. 866).

Grup içi sinerji yaratmada önemli bir kavram olan kişi-çalışma grubu uyumu, hem bireysel hem de grup performansını etkiler. Bunlar da örgütsel etkinliği olumlu yönde etkileyecektir (Abdalla, Elsetouhi, Negm, ve Abdou, 2018, s. 865).

2.1.3.5. Kişi-Örgüt Uyumu

Gerek makinelerin, gerekse çalışanların hem kendi içinde hem de örgütle uyum içinde olması, örgüte artı değer katacaktır. Bu bağlamda günümüzde kişi-örgüt uyumu ayrı bir önem kazanmıştır. Bu uyumun merkezinde, öncelikle örgütler için sağladığı yararları anlamak yatmaktadır. Kişi-örgüt uyumu, örgütlere dört değişik düzeyde fayda sağlamaktadır. Bunlar (Judge ve Ferris, 1992, s. 221-222);

- Belirli normlara, inançlara, hedeflere ve değerlere sahip bireylerin seçileceği bir kontrol mekanizması olarak uygunluk kontrolü yapar.
- Benzer insanları işe alır ve işgücü homojenliği yaratarak uyum sağlar.

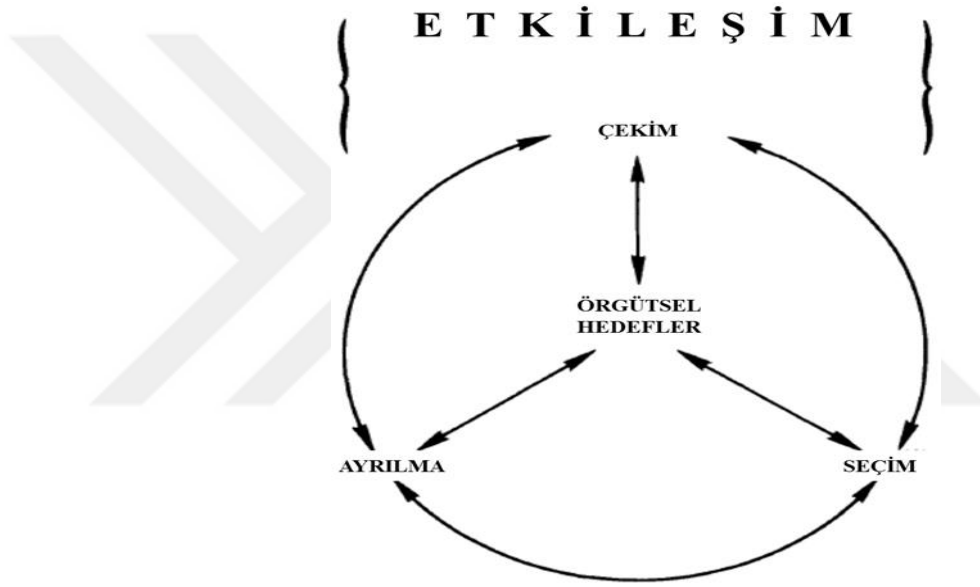
- Örgütsel iklime, değerlere veya tüketici ihtiyaçlarına uygun olarak daha etkili çalışanların seçilmesi ile işle ilgili bir ölçüt olarak uyum sağlar.
- Kurumsal imaj geliştirici olarak uyum sağlar.

Tom'un (1971), "kişi örgüt benzerliğini" vurguladığı ve "bireylerin, kişilik özelliklerine uygun örgütlerde daha başarılı olacakları" önermesiyle başlayan araştırma, kişi-örgüt uyumunun başlangıç noktasını oluşturmuştur. Bazı araştırmacılar, Tom'un (1971) kişi-örgüt benzerliğini, kişilik-örgüt iklimi uyumu olarak devam ettirmiştir. Chatman (1989) ise kişi-örgüt uyumunda dikkati öncelikle değerlere çekmiştir. Kristof-Brown vd. ise, kişi-örgüt uyumunda amaç uyumuna odaklanmıştır (Kristof-Brown, Barrick, ve Stevens, 2005, s. 285; Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 285).

Verquer, Beehr ve Wagner (2003, s. 474), kişi-örgüt uyumu kuramının, Argyris'in iş genişletme ve katılımcı yönetimdeki kuramsal çalışmalarına kadar uzandığını ve Argyris (1957)'in, bireyin örgütsel davranışının kişi ve örgüt arasındaki etkileşimden kaynaklandığını savunduğunu, iddia etmiştir.

Kişi-örgüt uyumunu, çoğu araştırmacı genel olarak kişiler ve örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlar (Kristof, 1996, s. 3; Kristof-Brown, Barrick, ve Stevens, 2005, s. 285; van Vianen, Shen, ve Chuang, 2011, s. 908). Ancak bu uyumluluk iki farklı şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Bunlardan ilki Muchinsky ve Monahan'ın çalışmalarında *tamamlayıcı* ve *bütünleyici uyum* olarak karşımıza çıkmaktadır. *Tamamlayıcı uyum*, kişinin bir ortamda "diğer bireylere benzer özelliklere sahip olması, o ortama renk katması veya kucaklaması" durumunda ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 269). *Bütünleyici uyum* ise, bir kişinin özellikleri çevre ile "bütünleştğinde" veya bulunduğu ortamda eksik olanı tamamladığında ortaya çıkar (Muchinsky ve Monahan, 1987, s. 271). Tamamlayıcı uyumun diğer unsurları, *talep-yetenek* ve *ihtiyaç-arz uyumu* olarak anılmaktadır (Caplan, 1987, s. 249). *İhtiyaç-arz uyumu* penceresinden bakıldığında; kişi-örgüt uyumu, bir örgüt bireylerin ihtiyaçlarını, isteklerini veya tercihlerini karşıladığında gerçekleşir. Aksine, *talep-yetenek uyumu* penceresi, bireyin örgütsel talepleri karşılamak için gerekli yeteneklere sahip olması durumunda uyumun gerçekleştiğini göstermektedir (Kristof, 1996, s. 3).

Kişi-örgüt uyumu, Schneider'in (1987) Çekim-Seçim-Ayrılma modelinin [Attraction-Selection-Attrition (ASA)] üzerine kurulmuştur (Cable ve Judge, 1996, s. 294; Cable ve Judge, 1997, s. 546; Cable ve Parsons, 2001, s. 1; Ulutaş, Kalkan, ve Çetinkaya Bozkurt, 2011, s. 282). Schneider, kişilerin rastgele durumları değil, kendileri için çekici olan durumları aradığını savunur (van Vianen, 2000, s. 115). Sonuçta, kişiler durumun bir parçası olarak seçilecek ve o ortamda kalarak durumu belirlemeye yardımcı olacaktır. Schneider, bu modeli örgütlerin işleyişine uygular ve örgütlerin; insanların ilgi duydukları, bir parçası olarak seçildikleri ve örgüte uyum sağlamaları halinde kalmaları veya uyum sağlayamamaları halinde ayrılmaları gereken bir durum olduğunu savunur (Sekiguchi, 2004, s. 182).

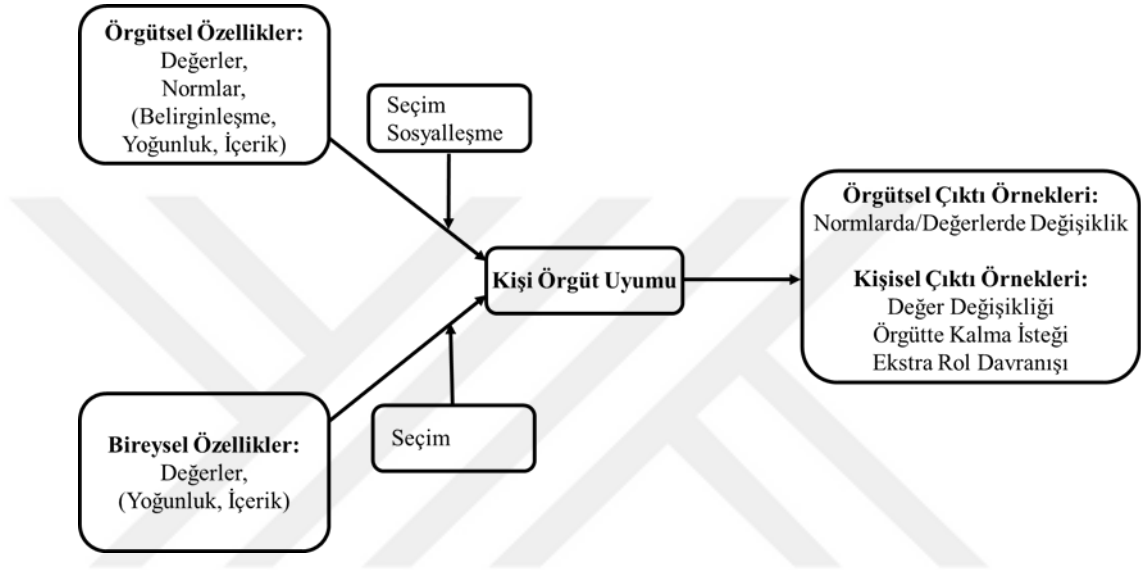


Şekil 7. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli

Kaynak: Schneider, (1987, s. 440).

Schneider, farklı örgüt türlerinin farklı insanları cezbedeceğini, seçeceğini ve koruyacağını iddia eder. İşte örgütlerin neden birbirlerinden farklı göründüklerini ve hissettiklerini belirleyen de Şekil 7'de belirtilen çekim-seçim-ayrılma döngüsünün sonucudur (Schneider, 1987, s. 440). Buna göre, örgütsel hedefler davranış yoluyla işler hale gelir ve bu davranış da yapıları ve süreçleri ortaya çıkarır. Hedeflerin bu dışa yansımaları, belirli bir örgüte ilgi duyan, onu seçen ve orada kalan insanların tiplerini ve davranış kalıplarını belirler (Schneider, 1987, s. 445).

Chatman (1989, s. 339-340) ise, yaptığı çalışmada kişi-örgüt uyumu kavramının kuramsal temellerini Şekil 8’de görülen model ile açıklamıştır. Modele göre; kişinin değerleri ile örgütsel değer ve normlar uyduğunda; yapılan seçim ve ardından onu takip eden sosyalleşme süreci sonunda kişi-örgüt uyumu ortaya çıkmaktadır. Yaşanan bu uyum hem kişisel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

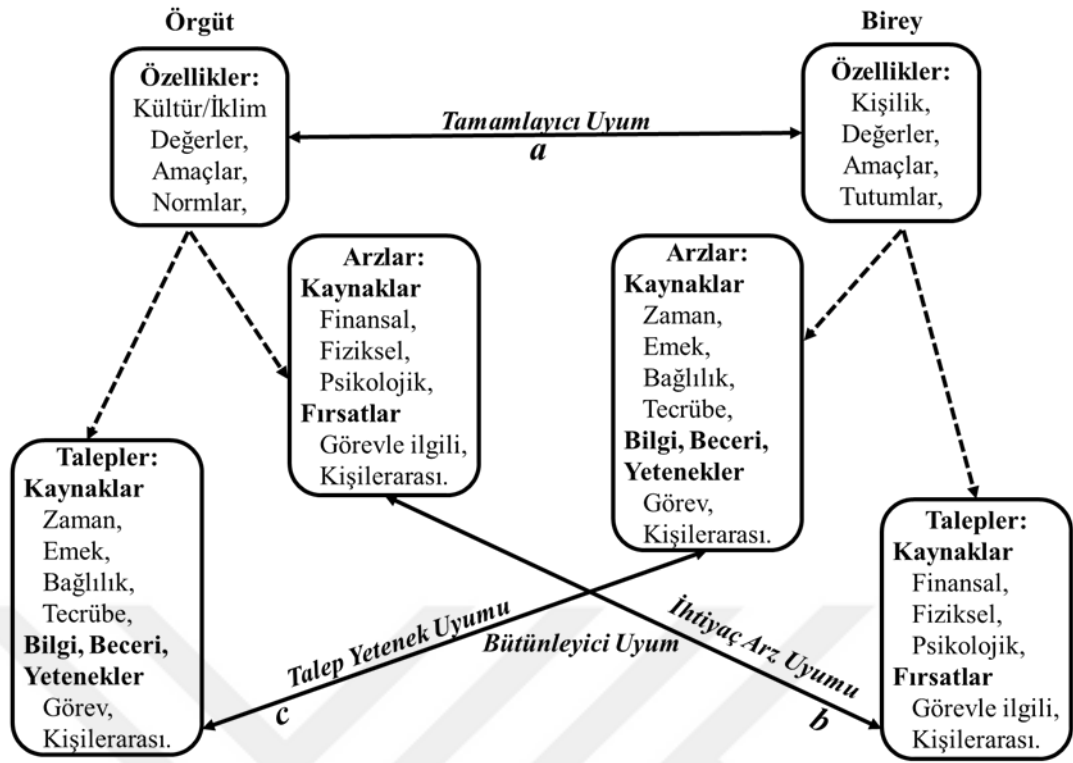


Şekil 8. Chatman’ın Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: Schneider, (1987, s. 440).

Chatman, kişi-örgüt uyumunu, örgütlerin norm ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum, olarak tanımlamıştır (Chatman, 1989, s. 339). Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlamda değer sistemi ile yan yana getirildiğinde, kişinin değerlerini biçimlendirir ve bireyin davranış ve tutumlarını etkiler (Icheme, Ezenwakwelu, ve Owuze , 2017, s. 7363).

Kristof ise çalışmasında; tamamlayıcı ve bütünleyici uyum yaklaşımları ile talep-yetenek ve ihtiyaç-arz yaklaşımlarını birleştirerek, Şekil 9’daki modeli geliştirmiştir (Kristof, 1996, s. 4).



Şekil 9. Kristof'un Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

Kaynak: Kristof, (1996, s. 4).

Bu bağlamda, kişi-örgüt uyumu aşağıdaki durumlarda meydana gelen kişiler ve örgütler arasındaki uyumluluk olarak tanımlanır (Kristof, 1996, s. 4-5; Kristof-Brown, 2007, s. 620):

- En az bir taraf diğerinin ihtiyaçlarını sağlarsa,
- Her iki taraf benzer temel özellikleri paylaşırlarsa veya
- Yukarıda sayılan her iki durum da gerçekleşirse.

Kişi-örgüt uyumu, kişi ve örgütlerin benzerlikleri oranında birbirlerinden etkilendikleri fikrine dayanır (Cable ve Judge, 1997, s. 546) ve kişi ile genel örgütsel özellikler arasındaki uyumu ifade eder (Barrick ve Ryan, 2003, s. 262; Hamid ve Yahya, 2011, s. 8). Çalışanlar değerlerinin örgütün ve örgütteki diğer çalışanların değerleriyle uyduğuna inandığında, örgütün daha yüksek ideallerine ortak olduklarını hissederler (Cable ve DeRue, 2002, s. 876). Bu nedenle kişi-örgüt uyumu, çoğunlukla çalışanın kişisel değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyuma değinmektedir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875). Bazı kaynaklarda kişi-kültür uyumu

(O'Reilly, Chatman, ve Caldwell, 1991, s. 491) olarak da yer alan kişi-örgüt uyumu, değer uyumu, amaç uyumu, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve kültür-kişilik uyumu olmak üzere dört boyutta tanımlanmış ve kavramsallaştırılmıştır (Kristof, 1996, s. 5-6; Rahmadani ve Sebayang, 2017, s. 46-47).

İşe alma ve sosyalleşme yoluyla yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu elde etmek (Kristof, 1996, s. 1), genellikle gerekli rekabetçi zorlukları karşılamak için işgücünün esneklik ve örgütsel bağlılıkla korumanın bir anahtarı olarak görülmektedir (Kim , Cable, ve Kim, 2005, s. 232; Chen, Sparrow, ve Cooper, 2016, s. 946). Bu nedenle kişi-örgüt uyumu çalışmaları, çalışanları cezbetme, onları motive etme, iş tatminlerini artırma ve işte kalmaya teşvik etme rolüne odaklanmıştır (Grogan ve Youngs, 2011, s. 4).

2.1.4. İş Tatmini

Burada, iş tatmini ile bu kavramı açıklayan kuramlara, iş tatminini etkileyen faktörlere ve iş tatmininin sonuçlarına değinilecektir.

2.1.4.1. İş Tatmini Kavramı

On dokuzuncu yüzyılın başlarında sanayileşme; kaynak birikimi ve hacimsel büyümeyi tamamlamış, sonlarında ise büyümeden etkinliğe geçiş olarak ifade edilen “rasyonelleşme” aşamasına geçiş yapmıştır. Klasik yönetim yaklaşımının kabul gördüğü bu dönemde insan unsuru göz ardı edilmiş, maliyetleri düşürerek etkinlik ve verimliliği en üst düzeye çıkaracak yeni yol ve teknikler bulmak en önemli amaç olmuştur. Taylor’un zaman ve hareket etüdü bu yaklaşımın temelini oluşturmuştur. Zamanla klasik yönetim yaklaşımında örgütsel yaşamda insan unsurunun ihmal edildiği gerçeği kavranmış ve insan ilişkileri yaklaşımı adıyla yeni bir akım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım sonucunda, yönetim düşüncesi ve uygulamasında temel düşünce, çalışanların üretkenliğini ve sonucunda iş tatminini artırmak olmuştur (Bolat, Seymen, Bolat, ve Erdem, 2009, s. 25-38).

İş tatmini çalışmaları, yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır. İlk çalışmalar arasında; Alman işçilerin iş tatminlerini araştıran Levenstein (1912); tüm işçilerin monoton ve tekrarlayan işlerden memnun olmadığını belirten Munsterberg (1913); yaş, medeni durum, eğitim ve din gibi faktörler ile iş tatmini ilişkisini inceleyen Frier (1926) ve yetenek testi puanları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi

inceleyen Thorndike (1934) sayılabilir (Dawis ve Lofquist, 1981, s. 3). Fakat iş tatminini kapsamlı bir şekilde ele alan ilk çalışma, Hoppock'un “İş Tatmini” isimli çalışmasıdır (Locke ve Latham, 1990, s. 240). Hoppock çalışmalarında, beklediğinden daha fazla işinden memnun çalışan olduğunu gözlemlemiş ve ayrıca, bir grup öğretmen için daha yüksek iş tatmininin, daha yüksek zihinsel sağlık, daha iyi insan ilişkileri, daha olumlu sosyal statü vb. ile ilişkili görüldüğünü bulmuştur (Hoppock, 1935).

Bunun yanı sıra, iş tatmini ile ilgili ilk deneysel araştırma, 1920'lerin sonunda ve 1930'ların başında Mayo ve arkadaşlarının, Western Elektrik Firmasının Hawtorne fabrikasında yapmış olduğu çalışmalardır. Bu çalışmalar, iş tatmini ve tatminsizliğinin nedenleri üzerine daha çok araştırmayı teşvik etmiştir. Çalışmalar, daha sonraki yıllarda eleştirilmiş olsa da sonuçlar Taylor'un (1911) çalışmalarında göz ardı edilen ve “sosyal insan” adı verilen yeni bir insan modelini gündeme getirmiş ve işteki odağı ekonomik teşviklerden insan ilişkilerine değiştirme ihtiyacını göstermiştir (Dawis ve Lofquist, 1981, s. 3).

İş tatminine yönelik olarak alanyazında farklı araştırmacılar farklı yaklaşımlar geliştirmiş ve bu da farklı tanımlamalara yol açmıştır. İş tatmini konusunda yapılan bazı tanımlar şunlardır:

İş tatmininin alanyazındaki ilk tanımı, 1931 yılında Fisher ve Hanna'nın çalışmalarına kadar uzanabilir. “Fisher ve Hanna, iş tatminini, düzenleyici olmayan ruh halinin bir ürünü olarak tanımlamışlardır” (Zhu, 2013, s. 293). Hoppock, iş tatminini, bir kişinin işinden memnuniyet duymasına yol açan herhangi bir psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşul olarak tanımlanmış (Hoppock, 1935, s. 47) ve iş tatmininin psikolojik ve fiziksel olarak iş ve çalışma ortamında öznel bir değerlendirme olduğunu düşünmüştür (Zhu, 2013, s. 294).

Locke tarafından iş tatmini, kişinin işinin, iş başarısının veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu veya hoş giden duygusal bir tepki (Locke, 1969, s. 316) olduğu ifade edilirken; Spector iş tatmininin, işle ilgili duyguların bir değerlendirme kümesini temsil ettiğini vurgulamıştır (Spector, 1985, s. 695). Daft ve Marcic iş tatminini, çalışanın yaptığı işi beğenmesi (Daft ve Marcic, 2009, s. 371), çalışanın işine karşı geliştirdiği olumlu bir tutum olarak tanımlamıştır

(Daft ve Marcic, 2009, s. 375). Robbins ve Judge'a göre ise iş tatmini, kişisel özelliklerden kaynaklanan ve iş hakkında gelişen olumlu bir duygudur (Robbins ve Judge, 2013, s. 74; Robbins ve Judge, 2017, s. 116).

Luthans, iş tatminini, çalışanların önemli olarak görülen şeyleri işlerinin ne kadar iyi sağladığına dair algılarının bir sonucu olarak ifade etmiş ve iş tatmini için genel kabul gören üç boyutun varlığından söz etmiştir: Birincisi, iş tatmini bir iş durumuna duygusal bir yanıttır; bu haliyle görülemez, sadece sonuç çıkartılabilir. İkincisi, iş tatmini genellikle sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile belirlenir. Üçüncüsü ise, iş tatmini birkaç tutumu birden temsil etmektedir (Luthans, 2011, s. 141). Judge, Hulin ve Dalal da, iş tatminini kişinin işine karşı çok boyutlu psikolojik tepkileri olarak tanımlamıştır (Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 2). Bu tepkiler bilişsel, duygusal (Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 2) ve davranışsal boyut (Judge ve Klinger, 2008, s. 394) içerir.

2.1.4.2. İş Tatminini Açıklayan Kuramlar

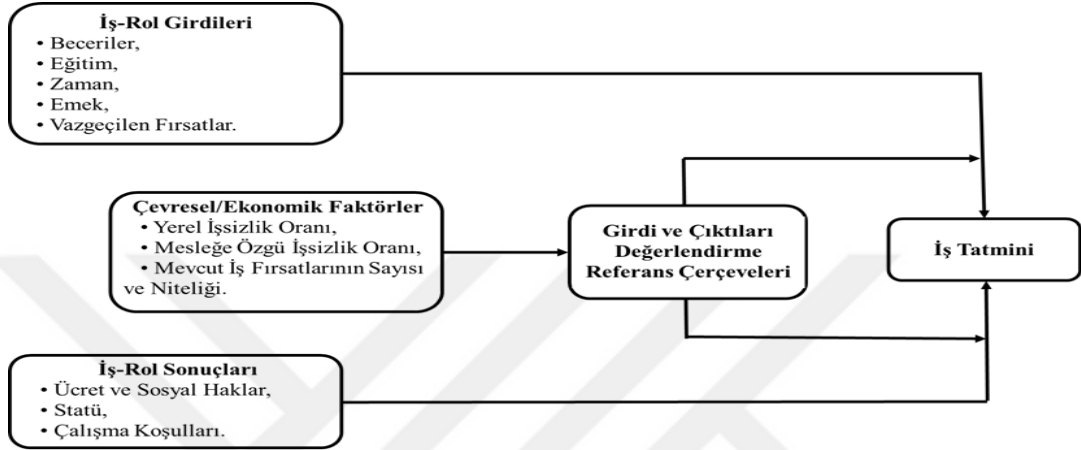
Aşağıda iş tatminini açıklamaya yönelik modeller sırasıyla ele alınmıştır:

İş tatmini, kişinin işinde memnun olduğunu söylediği psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir birleşimi olan bir dizi karmaşık değişken olarak kabul edilir. Bu nedenle iş tatmini kavramı farklı açılardan ele alan farklı kuramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatmininin yazında sistematik incelemesi ilk önce motivasyon kuramları ile olmuştur. Bu kapsamda iş tatmininin temellerini açıklamak amacıyla içerik kuramları (İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Kuramı, ERG Kuramı vb.) ve süreç kuramları (Bekleyiş Kuramı, Güdüleme Kuramı, Eşitlik Kuramı vb.) olmak üzere iki farklı bakış açısı vardır. Fakat bu bölümde iş tatmininin kuramsal dayanakları, doğrudan iş tatmini ile ilişkili olarak değerlendirilen Cornell ve İş Özellikleri Modeli kapsamında incelenecektir.

2.1.4.2.1. Cornell Modeli

Cornell Modeli (Hulin, Roznowski, ve Hachiya, 1985; Judge ve Hulin, 1991), iş tutumları temeli üzerine yapılmış bir dizi kuramsal çalışmadır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular arasında, iş tatmininin en yaygın kullanılan bilimsel ölçeklerinden biri olan İş Tanımlama Endeksi yer almaktadır (Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 11).

Cornell Modelinin revize edilmiş hali Şekil 10’da görüldüğü gibidir (Dalal, 2012, s. 345). Model, iş-rol girdilerine ve sonuçlarına odaklanır. İş-Rol girdileri beceri, eğitim, zaman, çaba, emek ve vazgeçilen fırsatlar gibi şeyleri içerirken; sonuçlar, ücret ve sosyal haklar, statü ve çalışma koşulları gibi şeyleri içerir. Model, iş tatmininin iş-rol girdileri ve iş-rol sonuçları arasındaki dengenin bir işlevi olduğunu önermektedir (Judge ve Klinger, 2008, s. 402).



Şekil 10. Cornell Modeli

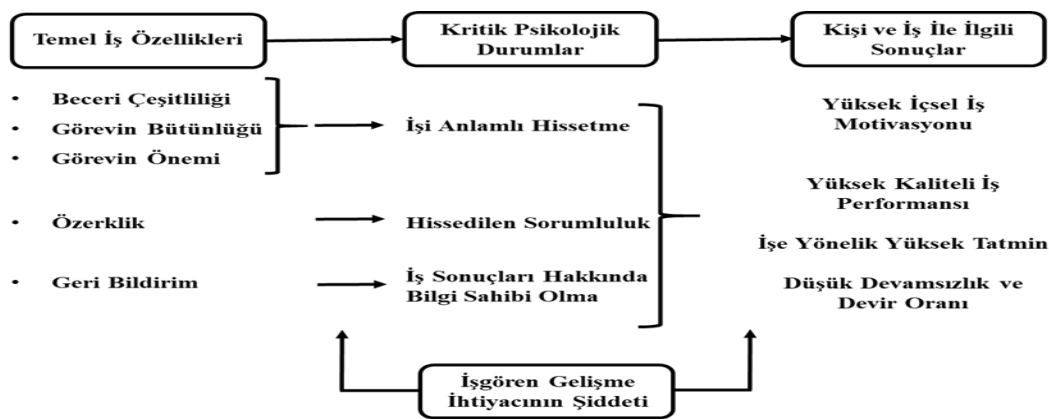
Kaynak: Dalal, (2012, s. 345).

Bu modelin en önemli katkısı, hem iş-rol girdilerinin hem de iş-rol sonuçlarının iş memnuniyeti üzerindeki etkisinin işgörenin referans çerçevelerine bağlı olduğu tahmininden kaynaklanmaktadır (Dalal, 2012, s. 344). Model, referans çerçevelerin ve iş sonuçlarının değerlendirilmesi üzerindeki etkisiyle diğer iş tutum kuramlarından ayrılır. Referans çerçeveleri, kişilerin iş sonuçlarını değerlendirirken kullandıkları göreceli standartlar, olarak tanımlanabilir. Referans çerçeveleri, belli bir sonuç seviyesinin tatmin edici olarak değerlendirilip değerlendirilmemesi açısından iş sonuçlarının iş tatmini üzerindeki etkisinin moderatörü olarak ortaya konulduğundan dolayı, temelde kişinin standartlarına bağlıdır (Judge ve Klinger, 2008, s. 403). Referans çerçevelerinin, “yerel işsizlik oranı, mesleğe özgü işsizlik oranı ve çalışan için mevcut iş fırsatlarının sayısı ve niteliği gibi çevresel ve ekonomik faktörlerden büyük ölçüde” etkileneceği düşünülmektedir (Dalal, 2012, s. 344). Bu kişisel standartlar, kişinin geçmişte yaşadıklarının yanı sıra; ekonomik durumu, yaşam standartları ve işlerinden de etkilenir (Judge ve Klinger, 2008, s. 403; Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 11).

Bu nedenle Cornell Modeli, nesnel olarak aynı işe sahip olan iki kişinin yine de çok farklı düzeyde iş tatmini yaşayabilirken; nesnel çalışma koşulları açısından büyük ölçüde farklılık gösteren işlere sahip olan iki kişinin aynı seviyede iş tatmini yaşayabileceğini savunmaktadır. Hulin (1966) aynı zamanda topluluğun refahının, çalışanların referans çerçevelerini ve sonuç olarak iş tatmini etkilediğini iddia etmektedir (Dalal, 2012, s. 344-345). Sonuç olarak Cornell modeli, dışsal faktörlerin bireysel ve örgütsel seviyede iş tutumları üzerindeki etkilerini ve bu faktörlerin, bireysel farklılıklar üzerindeki etkileri yoluyla işlerin değerlendirilmesine nasıl dönüştürüldüğünü vurgular (Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 13).

2.1.4.2.2. İş Özellikleri Modeli

İş zenginleştirmeye yönelik nispeten basit Herzberg yaklaşımının bazı sınırlamalarını karşılamak için bir grup araştırmacı, belirli iş özellikleri veya işin kapsamı ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye odaklanmaya başladı (Luthans, 2011, s. 180). Bu kapsamda, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen “İş Özellikleri Modeli”, iş tatminini açıklamakta en çok ilgi gören yaklaşımlardan biridir (Cheser, 1998, s. 197). İş Özellikleri Modeli Şekil 11’de görülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 169; Hackman ve Oldham, 1976, s. 256; Hackman ve Oldham, 1980, s. 90). Bu model, belirli iş özelliklerinin belirli psikolojik durumlara katkıda bulunduğunu ve çalışanların gelişme ihtiyacının gücünün önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu kabul eder (Luthans, 2011, s. 180).



Şekil 11. İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Hackman ve Oldham, (1975, s. 169)

İş özellikleri modeli, temel iş özelliklerine sahip bir çalışan için üç "kritik psikolojik durum" (iş anlamlı hissetme, işgörenin yaptığı işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duyması ve yaptığı işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinmesi) mevcut olduğunda, "yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek tatmin ile düşük devamsızlık ve devir oranı" gibi olumlu kişisel ve iş ile ilgili sonuçların elde edileceğini savunur (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160; Loher , Moeller, Fitzgerald, ve Noe, 1985, s. 280; Bolat, 2003, s. 209; Luthans, 2011, s. 180). Genel olarak, işte olumlu kişisel ve iş ile ilgili sonuçların elde edilebilmesinin aşağıdaki beş temel iş özelliğinin varlığına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Dalal, 2012, s. 347; Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 15; Judge ve Klinger, 2008, s. 399; Hackman ve Lawler, 1971, s. 263-264). Bu beş temel iş özelliği, işleri nesnel olarak ölçmenin ve onları değiştirmenin anahtarıdır; böylece onları yapan insanları tatmin etme potansiyeli yüksek olur (Hackman ve Oldham, 1974, s. 4; Hackman, Oldham, Janson, ve Purdy, 1975, s. 58). Modele göre, bu temel özellikleri sağlayacak şekilde zenginleştirilmiş işler, bu özellikleri sağlamayan işlerden daha tatmin edici ve motive edici olabilir (Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 15). Beş temel iş özelliği aşağıda açıklanmıştır:

- *Beceri Çeşitliliği*: Bir işin yürütülmesi için, çalışanın bir dizi farklı beceri ve yeteneğinin kullanılmasını içeren çeşitli faaliyetleri gerektirme derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 161; Hackman, Oldham, Janson, ve Purdy, 1975, s. 59). Beceri çeşitliliği, kısaca işin çalışanların farklı görevleri yerine getirmesine izin verme derecesi, olarak ifade edilebilir (Judge, Hulin, ve Dalal, 2012, s. 15). Bir görev, çalışanın becerilerini ve yeteneklerini zorlayan veya genişleten faaliyetlerde bulunmasını gerektirdiğinde, bu görev çalışan tarafından her zaman anlamlı olarak algılanır. Örneğin birçok oyun, yapboz ve eğlence etkinliği, onları yapan kişilerin zihinsel veya motor becerilerine dokunup bunları test ettikleri için insanlarda hayranlık uyandırır. Bir iş, çok önemli olmasa bile çalışanın tüm becerilerinden yararlandığında, kişi bu işi büyük oranda anlamlı olarak algılayacaktır (Hackman ve Oldham, 1976, s. 257).

- *Görevin Bütünlüğü*: İşin bir "bütün" olarak tamamlanmasını ve başından sonuna kadar görünür bir sonuçla yapılmasını ifade eder (Hackman ve Oldham, 1976, s. 257). Bu tür işler, işgörene, işin bütün bir parçasını yerine getirme fırsatı

sağlar (Bolat, 2003, s. 209). Çalışan, bir ürünü tamamen monte ediyor veya bir hizmeti tüm aşamalarıyla eksiksiz sağlıyorsa, yaptığı bu işi, işin yalnızca küçük bir kısmını veya bir parçasını yapmasına göre daha anlamlı bulacaktır (Hackman ve Oldham, 1976, s. 257).

- *Görevin Önemi:* İşin, örgütün yakın çevresinde veya dünyanın herhangi bir yerinde olup olmadığına bakılmaksızın diğer insanların hayatında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunun derecesidir (Hackman ve Oldham, 1980, s. 79). Bir kişi, çalışmalarının sonuçlarının diğer insanların refahı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini anladığında, genellikle o çalışmanın anlamlılığı artar. Örneğin, uçak fren tertibatlarındaki somunları sıkın çalışanların, küçük kutuları ataşlarla dolduran çalışanlara göre işlerini anlamlı bulma olasılığı çok daha yüksektir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 257).

- *Özerklik:* İşin, planlanmasında ve yürütülmesinde kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde bireye önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı sağlama derecesidir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 258). Kişinin işini nasıl yürüteceği konusunda kontrol ve takdir yetkisine sahip olması olarak da ifade edilebilen (Judge ve Klinger, 2008, s. 399) özerklik, çalışanda, kişisel sorumluluk duygusunun gelişmesine yol açan bir özelliktir (Kulik, Oldham, ve Hackman, 1987, s. 281). Örneğin, satış görevlileri, kendi satış yaklaşımı ve adımlarını geliştirmeye ve kullanmaya teşvik edilirse ya da kendi mola ve öğle yemeği saatlerini seçme özgürlüğü verilirse işlerinde özerklik tanınmış olur (Luthans, 2011, s. 183).

- *Geri Bildirim:* İşin sonucunda çalışanın, işin gerektirdiği faaliyetleri gerçekleştirme derecesi ve performansı hakkında doğrudan ve net bilgi edinmesidir (Mullins, 2010, s. 287). “Geri bildirim, işin kendisinden direkt olarak gelebileceği gibi, yönetimden ya da diğer işgörenler aracılığıyla da gelebilir” (Bolat, 2003, s. 209). Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğrusunu veya yanlışını doğrudan işin kendisinden öğrenmesiyle ilgilidir. “Örneğin bir bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın yanlış olup olmadığını hemen anlarken (çünkü yanlış program çalışmaz), tişört üreten bir çalışan ise yaptığı yanlış kalite kontrol elemanından öğrenir. İşlerinden geri bildirim alanlar psikolojik olarak sonuç bilgisini hissederek” (Bilgiç, 2008, s. 68).

Kritik psikolojik durumlar, beş temel iş özelliğinin varlığıyla ortaya çıkmakta, “temel iş özellikleri ile kişi ve iş ile ilgili sonuçlar arasında aracılık etmektedir” (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160-162).

- *İş Anlamlı Hissetme*: Kritik psikolojik durumlardan işi anlamlı hissetme, çalışanın işi genellikle anlamlı, faydalı ve değerli bir iş olarak deneyimleme derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 160-162; Hackman ve Oldham, 1976, s. 256). “İş özellikleri modelinde, işi anlamlı hissetmeye yönelik temel iş özellikleri, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlara, yaptıkları işlerin önemli olduğunun hissettirilmesi”, onların işlerini daha kaliteli yapmalarını sağlayacak ve iş tatminlerini artıracaktır. Bir işin psikolojik anlamlılığını belirlemek için, beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve görevin önemi olmak üzere üç iş özelliği dikkate alınmalıdır.

- *Hissedilen Sorumluluk*: Çalışanın emeğinin sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olduğuna inanmasıdır (Hackman, Oldham, Janson, ve Purdy, 1975, s. 58; Hackman ve Oldham, 1976, s. 256). Çalışanların, sorumluluk duygularını artıran ve işle ilgili sorumluluklarını etkileyen iş özelliği olarak “özerklik” ifade edilebilir. İşini nasıl yürüteceği ve kontrol edeceği konusunda takdir yetkisine sahip olan çalışan, başarı ve başarısızlık durumunda da tüm sorumluğu kendisinde hissedecektir.

- *İş Sonuçları Hakkında Bilgi Sahibi Olma*: Çalışanın işini etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini sürekli olarak bilme ve anlama derecesidir (Hackman, Oldham, Janson, ve Purdy, 1975, s. 58). Çalışanın yaptığı işlerde, başarı veya başarısızlık durumu ile ilgili bilgilendirilmesidir. Çalışanın, ortaya koyduğu ürün/hizmet ile ilgili sonuçlar hakkında bilgilendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Dodd ve Ganster, 1996, s. 331). Çalışanlar, iş ve işin sonuçları ile ilgili olarak “geribildirim” yolu ile bilgi sahibi olabilirler.

İş özellikleri modeline göre, bir işten en yüksek düzeyde iş tatminini şu üç durumda sağlanır (Hackman ve Oldham, 1976, s. 256):

(a) işgörenin işi anlamlı hissetmesini sağlayan, üç temel iş özelliğinden en az biri yüksekse,

(b) iş özerkliği yüksekse ve

(c) iş geri bildirimi yüksek olduğunda.

Sonuç olarak; yaptığı işi anlamlı hisseden ve işteki emeğinin sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olduğuna inan, işini ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirdiğini sürekli olarak bilen ve anlayan işgörenlerde iş tatmininin yüksek olacağı ifade edilebilir.

2.1.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanlarda iş tatmini için temel gereksinimler arasında, görece daha yüksek bir ücret, adil bir ödeme sistemi, terfi için gerçek fırsatlar, anlayışlı ve katılımcı yönetim, işte makul derecede sosyal etkileşim, ilginç ve çeşitli görevler ile iş temposu ve çalışma yöntemlerini kontrol edecek derecede özerklik olabilir. Aslında çalışanların tatmin düzeyi büyük ölçüde kendi ihtiyaç ve beklentileri ile çalışma ortamına bağlıdır (Armstrong, 2006, s. 263). Bununla birlikte, iş tatmini bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bunlar (Mullins, 2010, s. 282);

- *Bireysel faktörler*, kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ ve yetenekler, yaş, medeni hal, işe uyum sağlamayı içerir.
- *Sosyal faktörler*, iş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması ve normlar, etkileşim fırsatları ve gayri resmi örgütlenmeleri içerir.
- *Kültürel faktörler*, tutumları, inançları ve değerleri içerir.
- *Örgütsel faktörler*, arasında yapı ve büyüklük, biçimsel yapı, insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve iş örgütü, liderlik denetimi ve stilleri, yönetim sistemleri, çalışma koşulları bulunmaktadır.
- *Çevresel faktörler*, ekonomik, sosyal, idari, hukuki, teknik ve hükümete etkileri içerir.

Alanyazın incelendiğinde, iş tatminini birçok değişik faktörün etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve işten kaynaklanan faktörler olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenecektir.

2.1.4.3.1. Bireysel Faktörler

İşgörenlerin, iş tatmini düzeyleri çok sayıdaki fiziksel, psikolojik, demografik ve durumsal değişken ile ilişkili olmakla birlikte, bu değişkenlere atfedilen önem kişiden kişiye değişebilmektedir. İş tatminini etkilediği değerlendirilen bireysel faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

- *Yaş ve Cinsiyet:* Araştırma bulguları, cinsiyet, yaş, medeni durum ve iş tecrübesi gibi birçok kişisel özelliğin iş tatminini farklı ve karmaşık şekillerde etkilediğini göstermiştir. Cinsiyetle birlikte yaş, iş tatmini ile ilişkisi açısından muhtemelen en çok araştırılan özelliklerden biridir (Saner ve Eyüpoğlu, 2012, s. 1021). Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell (1957, s.5-6), genel olarak genç işgörenler arasında iş tatmininin yüksek olduğunu, zamanla düşme eğilimine giren iş tatmininin, en düşük noktaya, yirmili yaşlarının sonunda veya otuzlu yaşların başındayken ulaştığını ve bu dönemden sonra iş tatmininin yaşla birlikte istikrarlı bir şekilde yükseldiğini öne sürmüşlerdir. U şeklindeki bu model, işgücü piyasasına yeni giren işgörenlerin yeni heyecanlar ve arayışlar ile birlikte, yetişkinliğe geçişlerinin işleri hakkında olumlu duygular hissetmelerini sağlayacağını; ancak artan monotonluk ve azalan fırsat algısının sonraki yıllarda iş tatmininde bir miktar azalmaya yol açacağını, yaşın ilerlemesi ile birlikte işgörenin mesleki rolündeki değişim (daha üst pozisyonlara gelmesi, belki de yönetici olması) ile birlikte iş tatmininde yeniden bir artış gözlemleneceği belirtmektedir (Clark, Oswald, ve Warr, 1996, s. 58). Yaşlı işgörenlerin, genç işgörelere göre işten daha fazla tatmin olmaları üç şekilde açıklamaktadırlar. Birincisi, yaşlı işgörel, işte yaşadıkları hayal kırıkları ve tatminsizlikleri, hayatlarının diğer bölümlerinde yaşadıkları tatmin artışı ile dengelenmektedir. İkincisi, yaşlı işgörel, iş seçiminde kendilerini ön planda tutup seçimi sevdikleri işten yana yapmaktadırlar. Üçüncüsü ise, yaşlı işgörel, tatmin olmadıkları işten ayrılmaktadırlar (Özpehlivan, 2018, s. 49).

Kadınların ve erkeklerin iş değerlendirmelerinde niteliksel olarak farklı ölçütler kullandığı bir gerçektir. Bu açıdan iş tatmini, iş ödülü ve değerlerinin etkileşiminden kaynaklanan duygusal bir tepki olarak görülmektedir. Ödüller ve değerler arasında algılanan uyum ne kadar büyük olursa, iş tatmini de o kadar yüksek; algılanan tutarsızlık ne kadar büyükse, iş tatmini o kadar az olmaktadır. Bunun yanı sıra, aynı örgütteki kadın ve erkekler sadece iş düzeyi, terfi beklentileri,

ücret vb. açılardan farklılık göstermekle kalmaz, aynı zamanda işlerinin ihtiyaçlarını karşılama derecesinde de farklılık gösterebilirler. Bir iş, sosyal ilişkiler açısından zengin, ancak beceri kullanımı ve kariyer beklentileri düşük ise, kadınlarda erkeklere göre daha yüksek iş tatmini ile sonuçlanabilirken; sosyal ilişkilere çok az yer veren işlerde tatmindeki farklılıklar tam tersi yönde olabilmektedir (Suki ve Suki, 2011, s. 4). Bu çalışmalardan elde edilen genel sonuçlara bakıldığında, diğer değişkenler dikkate alındığında, cinsiyetin iş tatminini doğrudan etkilediğini gösteren çok az kanıt olduğu açıktır. Clark (1997); Hancer ve George (2003); Yavuz ve Tokmak (2009); Yazıcıoğlu (2009) yaptıkları araştırmalarda kadınların, iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ifade ederken; Suki ve Suki (2011); Aksu (2012); Azım, Haque ve Chowdhury (2013) iş tatmininin cinsiyete göre farklı olmadığını belirtmiştir.

• *Kişilik Özellikleri:* İnsanoğlu beden, ruh, akıl ve kişilik gibi birçok değişkenden etkilenen, karmaşık bir yapıdır. Bu değişkenlerden, bireyin çevreye verdiği benzersiz tepkileri belirleyen algısal, bilişsel, duygusal ve motivasyonel sistemlerin organizasyonu (Stagner, 1948), olarak tanımlanan kişilik, işgörenin işini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkidir. Kişiliğin bir yönü, bireylerin günlük aktivitelerini nasıl yönetme eğiliminde olduklarıdır (Dole ve Schroeder, 2001, s. 236). İşgörenin “davranışları, içinde yaşadığı ortam ile çevresindeki kişiler arasındaki etkileşimden meydana geldiği için bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi birey de kişiliği ile iş çevresini etkilemektedir. Çalışanların kişilik yapılarının farklı olması, bu kişilerin farklı beklentiler içerisinde olmalarına ve örgüt içerisinde gelişen olayları farklı şekilde algılamalarına neden olmaktadır” (Sudak ve Zehir, 2013, s. 142-149). İşgörenlerin farklı kişilik yapıları, iş hakkında olumlu ya da olumsuz düşünceme ve hissetmeleri ile birlikte işlerinden tatmin düzeyini de etkiler. Kendine güvenen, mücadeleci, dışadönük, uyumlu, sorumluluk sahibi, yeniliklere açık, olaylara gerçekçi ve pozitif yaklaşan, güçlü ve kararlı kişilik yapısına sahip işgörenlerin, iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

• *Temel Benlik Değerlendirmesi:* Temel benlik değerlendirme (core self evaluation), “iş tatminini ve iş performansını etkilediği iddia edilen önemli kişilik özellikleri temel alınarak geliştirilmiş ve yazına kazandırılmış bir kavramdır. Bireylerin kendilerini nasıl gördüğü ve değerlendirdiği ile ilgili bir olgu olan temel

benlik değerdendirmesinin göstergeleri; öz saygı, genel öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağı olarak” ifade edilmektedir (Gürbüz, Erkuş, ve Sığrı, 2010, s. 70). Araştırmalar, temel benlik değerdleme algısı yüksek düzeyde ya da olumlu yönde olan (içsel değerdlerine ve temel yeterliliklerine inanan) işğörenlerin, düşük düzeyde ya da olumsuz temel benlik değerdlemeleri olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermiştir. Aynı zamanda yüksek temel benlik değerdlemesi olan işğörenlerin, ilk etapta zorlu işlere yönelmeleri daha olasıdır. Düşük temel benlik değerdlemesi olan işğörenler, daha az iddialı hedefler belirler ve zorluklarla karşılaştıklarında pes etme olasılıkları daha yüksektir (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 95).

- *Değerler:* Değerler, “belirli bir davranış tarzının veya varlığın son durumunun, kişisel veya sosyal olarak zıt veya zıt bir davranış tarzına veya varlığın son durumuna tercih edilebilirliğine” dair temel inancı temsil eder. Değerler, örgütteki tutumu ve insan davranışını belirlediği için, davranış bilminde önemli (Kondolkar, 2006, s. 84) olduğu kadar; işğörenlerin iş tatmini üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü değerler, işğörenlerin, çalışmanın anlamlı sonuçlarına ve kişinin işte nasıl davranması gerektiğine ilişkin kanaatlerini yansıtır. Örneğin, güçlü içsel iş değerdlerine (işin doğasıyla ilgili olanlar) sahip bir kişinin, ilginç ve kişisel olarak anlamlı fakat uzun çalışma saatleri gerektiren ve iyi para ödemeyen bir işten (sosyal hizmet gibi) tatmin olması, içsel iş değerdleri zayıf olan bir kişiye göre daha olasıdır. Güçlü dışsal iş değerdlerine (işin sonuçlarıyla ilgili olanlar) sahip bir kişinin, iyi para ödeyen ancak monoton bir işten tatmin olma olasılığı, düşük dışsal iş değerdlerine sahip bir kişiye göre daha yüksektir (George ve Jones, 2012, s. 78). “Değerlerin bütünleştirdiği ve gruplaştırdığı kişiler, aralarındaki ilişkilerin samimiyet ve anlayış temelinde oluşması ile birlikte öncelikle iş arkadaşlarından, dolaylı olarak da tüm örgütten memnuniyet duymaktadırlar. Farklı beklentilerle bir örgüte katılan işğören, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde çalıştığı işten ve bu iş yerine mensup olmaktan memnun olacak ve bu şekilde verimlilik ve performansı artış gösterecektir” (Özpehlivan, 2018, s. 52).

- *Olumlu veya Olumsuz Duygu Durumu:* Locke (1969, s. 316), tarafından, kişinin işine karşı olumlu veya hoşı giden “duygusal tepki”; Spector (1985, s. 695) tarafından, işle ilgili “duyguların değerdendirme kümesi”; Robbins ve Judge (2013, s.

74; 2017, s. 116) tarafından ise, iş hakkında gelişen olumlu bir “*duygu*” olarak tanımlanan iş tatmininin her üç tanımında da işgörenin duygularına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, yakın zamanda yapılan kişilik araştırmaları, duygusal tepki vermenin *olumlu* veya *olumsuz duygu durumu* olmak üzere iki genel boyutu olduğunu göstermiş (Cropanzano, James, ve Konovsky, 1993, s. 596) ve bu (olumlu ve olumsuz) duygu durumları, iş tatmini belirleyen bireysel faktörlerden bir diğeri olarak karşımıza çıkmıştır. Olumlu duygu durumu, bir kişinin kendini ne kadar hevesli, aktif ve uyanık hissettiğini yansıtır. Yüksek olumlu duygu durumu, yüksek enerji, tam odaklanma ve işe/yaşama zevkle katılma durumuyken; düşük olumlu duygu durumu, üzüntü ve uyuşukluk durumuyla tanımlanmaktadır. Buna karşın olumsuz duygu durumu, öznel sıkıntı ve işe/yaşama tatsız katılımın genel bir boyutudur. Yüksek olumsuz duygu durumu, öfke, hor görme, iğrenme, suçluluk, korku ve sinirlilik dâhil olmak üzere olumsuz ruh hallerini kapsarken; düşük olumsuz duygu durumu ise sakinlik ve dinginlik ile ifade edilebilir (Watson, Clark, ve Tellegen, 1988, s. 1063). İşyerinde işgörenlerin “yaşadıkları olayların nedenleri olarak iş ve rol özelliklerini gösterilmektedir. Birbirinden farklı içeriklere ve gerçekleşme zamanına sahip olan bu olaylar, geçici duygu durumlarının ya da duyguların en yakın sebepleri olarak değerlendirilmektedir. Deneyimlenen bu geçici olumlu ya da olumsuz duygu durumları veya duygular birikmiş olarak iş tutumlarını etkilemektedir. Olumlu duygu durumu yüksek kişilerin mutluluk, canlılık, yüksek enerji gibi duyguları daha çok hissetmelerinin iş tatminlerini yükselteceği, olumsuz duygu durumu yüksek olan kişilerin ise düşmanca, asabi, utanmış hisleri daha çok yaşama eğilimlerinin iş tatminlerini düşüreceği beklenmektedir” (Özdemir, 2015, s. 50-52).

• *Kişisel Beklentiler*: Kişisel beklentiler, iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Vroom'un Beklenti Kuramı, “davranışın, amacı zevki en üst düzeye çıkarmak ve acıyı en aza indirmek olan alternatifler arasındaki bilinçli seçimlerden kaynaklandığını varsayar. Bireyin, eylem için harekete geçme motivasyonu, bireyin amaca yönelik beklentisi ile o amaca ilişkin bireyin verdiği değer bileşimi”, olarak ifade edilir. Beklenti kuramı, kişilerin farklı amaçlara sahip olduğunu ve şunlara inanırlarsa motive olabileceklerini varsayar (Čiarnienė, Kumpikaitė, ve Vienažindienė, 2010, s. 980):

- Çaba ve performans arasında pozitif bir ilişki vardır,
- Olumlu performans, arzu edilen bir ödülle sonuçlanacaktır,
- Ödül önemli bir ihtiyacı karşılayacaktır,
- İhtiyacı karşılama arzusu, çabayı değerli kılacak kadar güçlüdür.

Bu noktadan hareketle, işgörenin “işe yönelik çaba gösterdiğinde performansının yüksek olacağına dair beklentisinin olması ve gösterdiği performanstan dolayı ücret, prim, ek imkânlar, iyileştirilmiş çalışma koşulları ile ödüllendirileceğine dair bir değer biçmesi işgörenleri daha çok motive edebilir”. Bu döngünün devam etmesi de iş tatminlerini artırabilir (Aslan ve Doğan, 2020, s. 295).

• *İşe Uyum Sağlama:* “İşe uyum yaklaşımına göre iş, işgören ve çalışma ortamı arasındaki etkileşim olarak kavramsallaştırılabilir. İş hayatında, hem işgörenin hem de içinde bulunduğu ortamın birbirlerinden bazı talepleri olmaktadır. Örneğin bir işgörenin verilen görevleri yerine getirebilmesi için belirli yeteneklere sahip olması beklenirken, iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması beklenir”. Bu beklentiler karşılandığında uyum ortaya çıkar. İşgören ve ortama ait özelliklerin uyum içinde olması, başarılı çalışma ilişkileri ile motivasyon, verimlilik ve iş tatmini gibi olumlu sonuçları ortaya çıkaracaktır (Uysal Irak, 2012, s. 14). İşe uyumun sağlanamadığı durumlarda ise işgörenin iş tatminsizliği yaşayacağı düşünülmektedir.

2.1.4.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörleri, işgörenin işinden tatmin olmasında etkili olan işin genel görünümüyle ilgili faktörlerdir. Bu faktörler, aynı zamanda işgörenlerin iş tatminini yükseltmek için yöneticilerin kullanabileceği araçlardır.

• *Yönetim Tarzı:* Yönetim, iş tatmininin diğer bir önemli kaynağıdır. İş tatmini etkileyen yönetim tarzının iki boyutu olduğu söylenebilir. Birincisi, yöneticinin çalışana kişisel ilgisini göstermesi ve çalışanı önemseme derecesi ile ölçülen çalışan merkezli değildir. Genellikle çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğini kontrol etmek, bireye tavsiye ve yardım sağlamak ve kişisel ve resmi düzeyde iletişim kurmak gibi şekillerde kendini gösterir. Diğer boyut, yöneticiler tarafından çalışanlarının kendilerini etkileyen kararlara katılmalarına izin veren katılım veya etkidir. Çoğu durumda, bu yaklaşım daha yüksek iş tatmini sağlar.

Yönetici tarafından yaratılan katılımcı bir iklimin, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Luthans, 2011, s. 143). Yönetici ve işgören “arasında gelişen ilişkinin kalitesi aynı zamanda kişi, grup ve örgüt düzeyinde olumlu sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlardan biri olan iş tatmininin de çalışanların yöneticileriyle etkileşimin niteliği ve sonucuna göre oluştuğu söylenebilir” (Bolat ve Atılmış, 2016, s. 352). Yöneticilerin, işgörenleri güçlendirmesi ve yönetime katılıma teşvik etmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini desteklemesi, çatışma yönetimi ve şikâyet giderme önlemleri alması, iletişimde şeffaflık sağlaması ve takım çalışmasını teşvik etmesi gibi bir dizi faaliyet işgörelere tatmin düzeyini artırır (Schweitzer ve Lyons, 2008, s. 556).

- *İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Uygulamaları:* İKY, insan kaynağının etkin ve verimli kullanımını sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşmak için, örgütteki resmi sistemlerin tasarımını ifade eder. Bu sistemler, etkili bir işgücünü çekmek, geliştirmek ve sürdürmek için yürütülen faaliyetlerdir (Daft ve Marcic, 2009, s. 320). İKY uygulamaları, iş analizi ve iş tasarımından başlayarak, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödül sistemi, kariyer yönetimi ve koruma işlevi (iş güvenliği ve sağlığı) süreçlerini kapsar. Bu süreçlerde yapılacak doğru ve güzel uygulamaların, işgörelere iş tatminlerini artırırken; aksi uygulamaların işgörelere iş tatminsizliğine neden olacağı düşünülmektedir.

İş Analizi ve İş Tasarımı: Etkili ve verimli çalışabilmek için, halk dilinde gayet güzel ifadesini bulan “adama göre iş değil, işe göre adam” ilkesini uygulayabilmenin ilk şartı, “ne tür işgörelere ihtiyaç olduğunun” tam ve doğru olarak belirlenmesidir. İKY uygulamalarının ilk basamağı olan *iş analizi*, “işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarının bilimsel yöntemlerle” incelenmesidir (Çelikten, 2005, s. 129). “Ayrıntılı analiz, değerlendirme ve sentez çalışmalarının yapıldığı bu aşamada önce iş analizi yapılmakta, ardından iş tanımları hazırlanmakta ve iş gerekleri belirlenmektedir. *İş tasarımı*, örgütte iş ve insan unsurunu en uygun şekilde birleştirmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür ve iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve bağımsız çalışma grupları gibi” yöntemleri içerir (Seymen ve

Başarır, 2006, s. 8). İş analizi ve iş tasarımı aşamasında yapılan yanlışlıklar, ihtiyaç duyulan işgörenin nitelik ve niceliği ile sorumlulukları ve çalışma koşullarının planlanmasını zorlaştıracak, uygun iş tanımlarının yapılamaması nedeni ile işgörenlerin iş yükünü artıracak ve rol stresi (rol belirsizliği ve rol çatışması) yaşayarak iş tatminsizliğine neden olabilecektir. Daha başlangıçta, uygun analiz yapılarak, sorunsuz çalışan bir mekanizma gibi tasarlanan işlerin ise işgörenin iş tatminini artıracığı söylenebilir.

İnsan Kaynakları Planlaması: “İnsan kaynakları planlaması, bir bütün olarak örgütün amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir” (Seymen, 2001, s. 5-6). Başka bir deyişle, insan kaynakları planlaması, insan kaynağı ihtiyacının tahmini ve beklenen boş pozisyonlar ile uygun nitelikteki işgörenlerin eşleştirilmesidir (Daft ve Marcic, 2009, s. 330). Bu işlev, örgütte yeterli sayıda nitelikli çalışanı bulundurmak için gerekli tüm faaliyetleri içerir. Terfiler, emeklilikler, işten çıkarmalar ve diğer iş değişiklikleri bu fonksiyonunun birer parçasıdır (Burrow, Kleindl, ve Ever, 2008, s. 617). İnsan kaynakları planlamasının uygun yapılmaması durumunda, boşalması muhtemel pozisyonlar zamanında tespit edilemeyecek ve İKY’nin diğer süreçlerinin de aksamasına sebep olacaktır. Bu nedenle olasılıkla bazı pozisyonlar için personel temin edilemediği için ya işler aksayacak ya da yeterli niteliğe sahip olmasa bile o boşluk bir başka işgören ile doldurulmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede, hem işlerin aksaması hem de işgörenin iş yükünün artması işgörende iş tatminsizliğine neden olabilecektir.

İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi: Örgütte boşalacak ya da boşalması muhtemel kadrolar için iç veya dış kaynaktan uygun niteliklere sahip işgören veya işgörenlerin seçilmesi işlevidir. Bir pozisyonu doldurmak için iş tanımı ve özellikleri inceledikten sonra, başvurular alınmalıdır. Etkili bir temin ve seçim süreci, içinden nitelikli işgörenlerin seçilebileceği çok sayıda başvuru ile sonuçlanacaktır. Nitelikli

başvuru havuzu çok küçükse, iyi niteliklere sahip birini bulma şansı azalırken; havuz çok büyükse, en nitelikli başvuru sahibini seçme süreci uzar. İnsan kaynakları bölümü iç ve dış kaynaktan temin edilebilecek potansiyel işgücünün farkında olmalı, gelişime açık, nitelikli adaylar arasından pozisyona en uygun işgöreni seçebilmelidir (Burrow, Kleindl, ve Ever, 2008, s. 624). İnsan kaynakları temin ve seçim sürecinin "seçim" aşaması, uygun işgörenlerin işletmeye kazandırılması açısından büyük önem taşıdığı gibi; kendisinden sonra gelen tüm insan kaynakları işlevlerini de doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler (Seymen, 2002 , s. 18). Temin ve seçim sürecinde, örgütün ihtiyacını karşılayacak nitelik ve nicelikte işgören bulunması ve bunlar arasından örgüte en çok fayda sağlayacak olanların seçilmesi, önemli bir konu veya problem sahasıdır. Çünkü seçilen işgören, yapacağı iş ile ilgili temel yeterliliklere sahipse (bilgi, beceri, davranış vb.) yetkinliğe ulaşır. Bunun yanında uygun çalışma koşullarının sağlanması ve işgörenin motive edilmesi, işgörenlerin tatmin düzeyini artırırken; işe uygun olmayan işgörenlerin temini ve seçilmesi zamanla işgörende başarısızlık hissi uyandıracak ve bu da diğer olumsuzluklarla birlikte iş tatminsizliğine neden olabilecektir.

Eğitim ve Geliştirme: Sürekli gelişen ve değişen iş dünyasında, teknik ve sosyal olarak yetkin, alanında uzman, örgütte daha üst pozisyonlar için kariyer gelişimi yeteneğine sahip, işgören nitelik ve niceliğini sağlamak için eğitim kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu nedenle, personel geliştirme sürecine sürekli ihtiyaç vardır ve eğitim bu sürecin önemli bir unsurudur. En önemli motivasyon araçlarından biri olan eğitimin amacı, bilgi ve becerileri geliştirmek ve tutumları değiştirmektir.

Eğitimin, işgörenin güvenini, motivasyonunu ve bağlılığını artırmak; işgörene tanınma, sorumluluk ve ücretinin artması ile terfi imkânı sağlamak; kişisel tatmin ve başarı hissi vermek ve kariyer gelişimi için fırsatları genişletmek ve işgörenin kalitesini ve becerilerini artırmaya yardımcı olmak gibi birçok faydası vardır. Ayrıca mesleki becerilerin geliştirilmesi, rekabet gücünün ve performansın artırılmasında kilit bir unsur olan eğitim, bireysel ve örgütsel düzeyde olması gereken ile olan (istenilen hedefler veya standartlar ile gerçek iş performansı) arasındaki boşluğu doldurur (Mullins, 2010, s. 503). Sonuç olarak eğitim ve geliştirme, üstün bilgi, beceri, yetenek, tutum ve işgören davranışlarına yol açarak, işgörenlerin ve örgütün performansını artırır (Dirar, Alias, ve Hisham, 2017, s. 3).

İşgören ve örgüt için bu denli önemli olan eğitim ve geliştirme işlevinde, eğitim için uygun işgörenin seçimi, bu işgörenin uygun ortamda ve yeterli derecede eğitimi, eğitime müteakip başarılı olanların ya da diğer işgörelere nazaran daha yüksek performans gösterenlerin uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri veya terfi ettirilmeleri, bununla orantılı olarak maaş ve diğer ödemelerinin artırılması işgörelerin iş tatmin düzeylerini artırabilir. Mudor ve Tooksoon (2011, s. 44)'a göre, eğitim yanı sıra, örgütte sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi işgören motivasyonunu ve bağlılığını artırdığı gibi iş tatmini üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Performans Değerlendirme: “Performans değerlendirme, önceden belirlenen performans ölçütlerine göre, işgörelerin belirli bir dönemdeki mevcut performans düzeylerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya” yönelik bir çalışmalar bütünüdür (Seymen ve Başarır, 2006, s. 8). Bir başka ifadeyle performans değerlendirme, işgörelin iş performansının sistematik olarak değerlendirilmesidir. “Performans değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak ölçütlerin belirlenmesi ile başlayıp değerlendirme sonuçlarının uygulanmaya alınması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir” (Yılmaz ve Karahan, 2011, s. 99-10). Bu süreç, kişi yeteneklerinin işin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını inceleyen veya işteki başarı durumunu tespit etmeye çalışan önyargısız ve tarafsız analizler ve sentezlerden oluşur. Genel olarak, performans değerlendirmeyi örgütte olumlu bir güç haline getirmek için objektif ölçeklerin geliştirilmesi ve uygulanması yoluyla performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yöneticilerin performans değerlendirme hakkında etkili bir şekilde eğitilmesine odaklanılmalıdır (Daft ve Marcic, 2009, s. 340). Performans değerlendirme çıktıları, işgörelin performansına göre ücret ve ödöl almasının yanında; atama, terfi, işten çıkarma vb. konularda herkesin kabul edilebileceği somut verileri sağlar. Bu nedenle tarafsız olarak, somut verilerle performansın ölçölmesi, akabinde yüksek performans gösterenlerin ödöl, maaş, atama veya terfi yolu ile sürekli performansını artırmaları yönünde teşvik edilmeleri işgörelin iş tatmin düzeyini olumlu yönde etkileyebilir.

Ücret ve Ödöl Sistemi: Bu işlev, örgütte adil ve etkin bir ücret ve ödöl sistemi kurulması ile ilgilidir. Ücret çalışanın emeğinin maddi karşılığıdır. Ücret iş tatmininde anlamlı fakat bilişsel olarak karmaşık ve çok boyutlu bir faktör olarak

kabul edilmektedir. Para sadece insanların temel ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını sağlamada da etkilidir. Çalışanlar genellikle ödemeleri, yönetimin çalışanın katkısını nasıl değerlendirdiğinin bir yansıması olarak görürler (Luthans, 2011, s. 142). Ücret iş tatmini ve genel mutluluk ile ilişkilidir ancak bir kişi standart bir rahat yaşam seviyesine ulaştığında etki daha küçük olabilir (Robbins ve Judge, 2017, s. 122). Çalışanlar aldığı ücretin emeklerinin karşılığı olup olmadığına, hayatını belirli bir standardın üzerinde idame ettirmek için yeterli olup olmadığına ve aynı statüde çalışan bir başkası ile aynı olup olmadığına bağlı olarak tatmin olgusuna sahip olurlar. Bazı insanlar daha düşük ücret karşılığında daha az sorumluluk veya daha az çalışma saati kabul etmeye istekli olabilirler. Bu açıdan, herkes eşit derecede para arzulamasa da, ücret ve iş tatmini pozitif ilişkilidir. (Saks ve Johns, 2017, s. 4-7).

Kariyer Yönetimi: Kariyer yönetimi, “insan kaynağına öğrenme ve sürekli gelişim imkânı sağlayarak işgörenin katkı, potansiyel ve istihdamını devam ettirmektir. Bu anlamda kariyer yönetimi, titiz işe alma ve seçim süreçleri, performansa bağlı ücret ve teşvik, sistemleri, yönetim, geliştirme ve iş ihtiyaçlarına bağlı eğitim faaliyeti çalışmalarını içerir. Bazen yetenek yönetimi de denilebilen kariyer yönetimi, bir dizi İKY politikaları ve uygulamaları kullanarak, ihtiyaç duyulan her yerde yetenek edinme ve yetiştirme; öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi ve yedekleme planlanmasıdır” (Soysal ve Kılınç, 2016, s. 331). İşgörenin, performansı, potansiyeli, yetenekleri ölçüsünde örgütte yükselme fırsatı olduğunu ve bu fırsatın tüm işgörenlere performansı, eğitim seviyesi ve diğer nitelikleri ile orantılı olarak, eşit şekilde sunulduğunu bilmesi işinden tatmin düzeyini artıracaktır.

Bununla birlikte, terfi fırsatlarının iş tatmini üzerinde değişken bir etkisi var gibi görünmektedir. Bunun nedeni, terfi ve yükselme fırsatlarının bir dizi farklı form almasıdır. Örneğin, kıdem temelinde terfi eden kişilerin iş tatmini düzeyi performansa göre terfi ettirilen kişiler kadar yüksek değildir. Yine % 10'luk bir maaş zammı, % 20'lik bir maaş zammı kadar tatmin edici değildir. Günümüzde terfi ve yükselme fırsatlarının yanında olumlu bir çalışma ortamı ve entelektüel olarak büyüme ve beceri tabanlarını genişletme fırsatları birçok çalışan için diğer terfi fırsatlarından daha önemli hale gelmiştir (Luthans, 2011, s. 142-143). Kariyer fırsatlarının varlığı ve terfi imkânı, iş tatminine önemli katkıda bulunur. Çünkü

terfiler, bir kişinin işyerindeki değeri hakkında bir dizi sinyal içerir. Bu sinyallerin bazıları maddi, bazıları ise sosyal niteliktedir (Saks ve Johns, 2017, s. 4-8).

Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve Sağlığı): Koruma işlevini temel amacı; işyerinde, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını korumak ve mevcut işgücünü idame ettirmektir. Bununla birlikte, bu işlev güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, bu ortamın oluşturulması için gerekli işgören davranışını tasarlamak, iş kazaları ve meslek hastalıklarını meydana getiren sebepleri bulmak ve yok etmek ve bunların sebep olduğu kayıpları azaltarak verimliliği yükseltmek gibi birçok hususu kapsar. Koruma işlevinin iki temel uğraş alanı, iş güvenliği ve işgören sağlığıdır (Sadullah, 1998, s. 1). Örgütlerin, sunduğu iş güvenliği ve sağlığı koşulları, işgörenlerin işlerini nasıl algıladıklarını önemi ölçüde etkilemektedir. Bu çerçevede, hiçbir işgören herhangi bir iş hastalığına yakalanmak, iş kazasına uğramak, kendisi veya bakmakla yükümlü olduğu kişiler ile ilgili fiilen çalışırken veya emeklilikte sıkıntı yaşamak istemez. Bu nedenle işgörenler, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı kendilerini koruyan, bunların oluşmaması için uygun çalışma koşullarını sağlayan; tüm tedbirlere rağmen iş kazası geçirdiğinde veya hastalığa yakalandığında kendisi ile ilgilenileceğini ve bir dizi imkânlara sahip olduğunu bildiği örgütlerde işinden daha çok tatmin olabileceklerdir.

• *Çalışma Yaşamının Kalitesi:* Çalışma koşulları iyi ise (temiz, tertipli ve çekici bir ortam), çalışanlar işlerini daha kolay yürütecek, kötüyse (sıcak, gürültülü ve havasız ortamlar), işlerini daha zor yapacaktır. Çoğu insan çalışma koşullarını aşırı derecede kötü olmadıkça çok fazla önemsemez. Ancak son yıllarda işgücünün çeşitliliğinin artması nedeniyle çalışma koşulları yeni bir önem kazanmıştır. Günümüz örgütlerinin çalışma koşullarını daha destekleyici ve ayırım gözetmeyen/tehdit edici olmayan hale getirmeye çalışmaktadır (Luthans, 2011, s. 143-144). Bu husus, aynı zamanda çalışanların işlerini tamamlayabilmeleri için gerekli donanım ve malzemelerin sağlanması ile tüm işlerin sorunsuz akması ve mümkün olan en iyi çalışma koşullarının sağlanması için tesislerin düzenini de içerir. İş tatmini, aydınlatma, sıcaklık, havalandırma ve çalışma alanlarının temizliğinin yanı sıra alet ve donanımların kalitesi ve bakımı gibi fiziksel çalışma koşullarından da etkilenir (Burrow, Kleindl, ve Ever, 2008, s. 335). Aslında, çalışanlar için artan bir tatminsizlik kaynağı, iş güvenliği eksikliği ve iş yüküdür (George ve Jones, 2012,

s. 78). Günümüzde çalışma koşullarının çalışanda tatmin sağlayabilmesi için yukarıda sayılan unsurların yanında çocuk bakımevlerinden ibadethanelere kadar geniş bir yelpaze işin içine girmektedir.

- *Sosyal Etkiler (Çalışan İlişkileri ve Kültür)*: İşgörenlerin iş tatmini düzeylerini belirleyen bir diğer faktör de sosyal etki ya da kişilerin veya grupların işgörenin tutum ve davranışları üzerindeki etkisidir. Bu çerçevede iş arkadaşlarından, işgörenin ait olduğu gruplar ile kişinin büyüdüğü ve içinde (George ve Jones, 2012, s. 78) yaşadığı kültür, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkileme potansiyeline sahiptir. Bu çerçevede, çalışan ilişkileri ile çalışma arkadaşları ve çalışma grubu veya ekibin niteliğinin iş tatmini üzerinde etkisi büyüktür.

Güler yüzlü, işbirlikçi iş arkadaşları veya ekip üyeleri, çalışanlar için iş tatmininin mütevazı bir kaynağıdır (Luthans, 2011, s. 143). İş arkadaşlarının sosyal etkisi, bir işgörenin iş tatminin önemli bir belirleyicisidir. Çünkü her zaman aynı iş ortamında olan, genellikle benzer işleri yapan ve çoğu zaman çalışanlar arasında bazı ortak noktaların olduğu (eğitim geçmişi vb.) çalışma arkadaşlarının henüz ne yapacağını veya nihayetinde neyi beğenip neyi beğenmeyeceğini bilmeyen yeni işe alınan çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz düzeyde çok büyük etkileri vardır.

İşgörenin üye olduğu gruplarda, iş tatmini düzeyini etkileyebilir. Örneğin varlıklı bir ailede büyüyen bir işgören, yüksek yaşam standardına ulaşamayacağı bir işten tatmin olmayabilir. Ayrıca belirli dini gruplara mensup işgörenlerin, Cumartesi veya Pazar günleri çalışmayı gerektiren işlerden tatmin olmamaları muhtemeldir. Sendikaların, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri üzerinde önemli etkileri olabilir. Örneğin, yöneticilerin işgörelere olması gerektiği gibi davranmadığına inanan bir sendikaya üye olan işgören işinden tatmin olmayabilir (George ve Jones, 2012, s. 78-79).

Çalışma grubu, özellikle “sıkı” bir ekip, kişilere destek, rahatlık, tavsiye ve yardım kaynağı olarak hizmet eder. Ayrıca “iyi” bir çalışma grubu veya etkili bir ekip işi daha keyifli hale getirir (Luthans, 2011, s. 143). Karşılıklı bağımlılık, geri bildirim, sosyal destek ve iş arkadaşları ile etkileşim, iş tatmini ile yakından ilişkilidir (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 93-94). Güler yüzlü, düşünceli,

yardımsaver yöneticiler ve iş arkadaşları, özellikle olumlu ruh halleri ve duygular yoluyla iş tatminine katkıda bulunur. Ayrıca, insan olarak değer verdiğimiz iş sonuçlarını elde etmemize yardımcı olan insanların varlığı da bizleri memnun eder. Kişilerarası ilişkilerin samimiyeti, daha düşük seviyeli işlerde çok önemlidir. İşler daha karmaşık hale geldikçe, ücret performansla ilgili oldukça veya terfi fırsatları arttıkça, başkalarının işimizi iyi yapmamıza yardımcı olması iş tatminine daha fazla katkıda bulunur (Saks ve Johns, 2017, s. 4-8).

Bir kişinin büyüdüğü ve içinde yaşadığı kültür de, işgörenin iş tatmin düzeyini etkileyebilir. Kişisel başarının ve yeteneğin önemini vurgulayan bireyci kültürlerde yetişen işgörenlerin, kişisel rekabeti ve başarıyı öven ve kişisel başarı için maaş ve ikramiye gibi ödüller sağlayan işlerle tatmin olma olasılıkları daha yüksekken; herkes için iyi olanı yapmanın önemini vurgulayan çoğulcu kültürlerde yetişen işgörenlerin, bu tür işlerde daha az tatmin olmaları olasıdır (George ve Jones, 2012, s. 79).

Toplumsal kültür gibi, “örgütlerin de kendi kültürü ve paylaşılan kültürel değerleri vardır. Bu çerçevede, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan özellikler ile bunların ardında yatan, normlar, inançlar ve temel” varsayımlar (Kam ve Seymen, 2019, s. 3), olan örgüt kültürü de işgörenlerin iş tatmini düzeyini etkileyebilir. Örgüt kültürü, örgütün ve işgörenlerin “paylaşılan inançlarını, değerlerini, davranışlarını ve sembollerini barındırmakta, bireysel kararları ve grup eylemlerini güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bir anlamda örgüt kültürü örgütler için pusula işlevi görmekte, sorunların anlamlandırılması ve çözümünün yanı sıra belirsizliğin ortadan kaldırılmasında işgörelere ve yöneticilere kılavuzluk etmektedir. Bu nedenle bir örgütte hâkim olan kültür”, örgütün yaratıcılığına ve yenilikçiliğine güçlü bir katkı sağlayarak, çalışanlarının aidiyetini, genel mutluluğunu, performansını ve iş tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir (Eryılmaz, 2019, s. 28).

2.1.4.3.3. İşten Kaynaklanan Faktörler

- *İşin Özellikleri:* Belki de en önemli iş tatmini kaynağı, işin özellikler ya da işin kendisidir. Bir kişinin gerçekleştirdiği görevler (işinin ne kadar ilginç veya sıkıcı olduğu), çalışma ortamı (gürültü seviyesi, kalabalık ve sıcaklık) ve örgütün çalışanlarına davranış şekli (sunduğu iş güvenliği vb.) gibi işin her yönü çalışma

ortamının bir parçasıdır ve iş tatmini etkileyebilir (George ve Jones, 2012, s. 78). Zihinsel olarak ilgi çekici işler, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini test eden ve kendi çalışma hızlarını belirlemelerine olanak tanıyan işlerdir. Bazı işgörenler genellikle bu tür işleri, kişisel olarak ilgi çekici ve önemli bulurken; bazı işgörenler, kendilerinden daha az talepte bulunan, tekdüze, kabiliyetlerini test etmeyen işleri tercih ederler (Saks ve Johns, 2017, s. 4-7). İşteki verimsiz süreçler, sorunları hızlı bir şekilde çözme özerkliğinden yoksun olmak veya bir şeyler yapmak için daha verimli ve etkili yollar oluşturmak konusunda daha proaktif bir yaklaşıma sahip olmamak işgörenler için tatminsizlik kaynağıdır (George ve Jones, 2012, s. 75). Eğitim, çeşitlilik, bağımsızlık ve kontrol sağlayan ilginç işler çoğu çalışanı tatmin eder (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 93; Robbins ve Judge, 2017, s. 121). Rutin görevleri yapan çalışanlar, iş hakkında ne hissettiklerine bakılmaksızın aynı çıktıyı üretirler (Daft ve Marcic, 2009, s. 375). İşin ilginç olması, kişiye kendini geliştirme ve yetiştirme fırsatı vermesi, bir sorumluluk yüklemesi ve bu sorumlulukların çıktılarından mutlu olmak birer tatmin nedenidir. Rutin, sıkıcı işler ise çalışanda iş tatminsizliğine yol açar.

• *İş Yükü:* İş yükü, belirli bir zaman diliminde bir işgörene atanan veya ondan beklenen iş miktarıdır. İş yükü aynı zamanda bir görevi tamamlamak için gereken zihinsel işlem kapasitesi veya kaynaklar arasındaki algılanan ilişki olarak da tanımlanır (Inegbedion, Inegbedion, Peter, ve Harry, 2020, s. 2). İş yükü aynı zamanda, çalışma hızını da içeren işin yoğunluğunu ve güç gerektirme durumunu tanımlamaktadır (Bolat, 2011, s. 88). “İş yükünün boyutları fiziksel, bilişsel (zihinsel) ve çevresel olarak üçe ayrılmaktadır. Fiziksel iş yükü, işgörenin iskelet-kas gücüyle enerji harcayarak işini yapmasıdır. Fiziksel iş yükü iş ağırlığı, taşıma sıklığı/süresi ve uzaklığı ile artmaktadır. Birçok iş sektöründe bu tür bir iş yükü sakatlanma ya da kas-iskelet sisteminde ağır hasarlara neden olmaktadır. Zihinsel iş yükü, çalışanın zihnini kullanarak, görevlerini tamamlamasıdır. Bu bağlamda; çalışanın iletişim ve karar becerisi, analitik işlemleri, araştırması vb. zihinsel iş yükünü artırabilir. Çevresel iş yükü ise, çevrenin gürültülü, kirli, sesli olması ya da ısınma sorunu olması gibi durumlarda çalışana yüklenen ekstra iştir” (Pelenk ve Acaray, 2020, s. 482). Adams’ın Eşitlik Kuramına göre, her bir işgören kendi çıktı/girdi oranını diğer işgörenlerin çıktı/girdi oranı ile kıyaslar (George ve Jones, 2012, s. 168). Bu açıdan, işgörenler, kendi iş yüklerini diğer işgörenlerin iş yükleri

ile kıyaslayacaklardır. Eğer iş yükleri arasında eşitsizlik varsa bu işgörende iş tatminsizliğine neden olabilir. Ayrıca iş yükünün, işgörenin fiziksel, zihinsel özellikleri ile iş ortamının çevresel etkilerine uygun olarak dağıtılmış olması gerekir. Eğer bu iş yükleri standart iş yükünün altındaysa, işgörenleri tembelliğe sevk edecek performansını düşürecek ve üretkenlik karşısı faaliyetlere katılmalarına ve boş durmalarına fırsat sağlayacaktır. Öte yandan, iş yükü standart iş yükünün üzerindeyse, işgörenin bunalımına neden olacak; bu, tükenmişlik ve sonrasında yaşanan bedensel ve ruhsa çöküntüler ile iş tatminsizliği gibi tehlikelerle sonuçlanacak ve daha az iş yükü olan işler için işten ayrılmalarına neden olacaktır (Inegbedion, Inegbedion, Peter , ve Harry, 2020, s. 2). Sonuç olarak, işgörenlerin iş yükünün hem az olması hem de çok olması işgörende tatminsizliğe neden olabileceği değerlendirilmektedir.

• *Rol Stresi (Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması)*: Shakespeare'in, "*Bütün dünya bir sahnedir ve tüm erkekler ve kadınlar sadece oyuncularlardır*" metaforunu kullanarak, tüm örgüt üyelerinin her birinin rollerini oynayan birer aktör olduğunu söyleyebiliriz. Bir örgütte belirli bir konumdaki her bir kişiden beklenen bir dizi davranış kalıbı olan rol terimini anlamak, sahnede olduğu gibi her birimiz bir rol seçip onu düzenli bir şekilde oynayabilseydik, çarpıcı biçimde basitleşirdi (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 210). Bunun yerine, kişiler farklı rollere (ebeveyn, arkadaş, işgören vb.) sahip olabilmekte ve bu farklı roller gereği kendilerinden farklı davranış kalıpları beklenmektedir (Bolat ve Katı, 2020, s. 72-72). Rol, bir kişinin bir grup veya örgütte sahip olduğu konum nedeniyle gerçekleştirmesi beklenen bir dizi davranış veya görev, olarak tanımlanabilir (Luthans, 2011, s. 290). Yaşam olayları, potansiyel olarak stres kaynağı olabileceği gibi, bir kişinin işi de potansiyel stres kaynağı olabilir. Çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilen stres, işgörenlerin, davranışlarını, verimliliklerini ve ilişkilerini etkilemektedir. İşgörenin, stres kaynakları arasında rol belirsizliği ve rol çatışması sayılabilir (George ve Jones, 2012, s. 254).

İster iş, ister özel hayatta olsun, çoğu rol, rol beklentileri (başkalarının belirli bir durumda bir kişinin nasıl hareket etmesi gerektiğine inandığı) tarafından yönetilir. Örneğin, bir yöneticinin işteyken nasıl davranması gerektiğine dair belirli beklentiler vardır. Ancak, yönetici aynı zamanda bir ebeveynse ve bu yöneticinin çocuğu

hastaysa, yönetici işe gitmek veya hasta çocuğuyla ilgilenmek gibi birbiriyle çelişen rol beklentileriyle karşı karşıya kalabilir. Bu ikilem rol çatışmasıdır. Rol çatışması, bir kişi bir rol gereksinimine uymanın diğerine uymayı zorlaştırdığını fark ettiğinde ortaya çıkar (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 210). Rol çatışması, yetersiz veya uygun olmayan rol tanımından kaynaklanır. Bir kişinin fiilen davranış biçimi, beklenen davranış biçimiyle tutarlı olmadığına ortaya çıkar (Mullins, 2010, s. 328).

Rol belirsizliği, kişinin işteki sorumluluk ve yetki derecesinin belirsiz olmasıdır (Rogelberg, 2007, s. 680). İşgörenin yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi, işiyle ilgili olarak açık, net hedeflerinin ve standartların olmaması rol belirsizliğini artıran unsurlardır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s. 49). Rol belirsizliği, yetki ve görevlerin belirsiz olduğu veya işgörenlerin görevlerini veya rollerini yerine getirme konusunda yetersiz bilgiye sahip olduğu örgütlerde ortaya çıkar. Rol belirsizliği, çalışanlar üstlendikleri rolün, ne ile mücadele edeceklerinin ve yüksek performansının yönetici tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğinin farkında olmadıklarında ortaya çıkar. (Ahmad, Zahid, Wahid, ve Ali, 2021, s. 42).

İşgörenler, rol stresi ile karşı karşıya kaldıklarında, olumsuz bir davranış sergilemeleri daha olasıdır. Bu çerçevede, rol belirsizliği ve rol çatışması işgörende stres yaratmakta bu durum da iş tatmini ve iş performansı gibi örgütsel davranışlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Rol belirsizliği ve rol çatışması, işgörenlerde iş tatminsizliğine ve bunun sonucunda performans düşüşüne neden olmaktadır (Katz ve Kahn, 1977, s. 202).

Sonuç olarak çalışanlar; uygun yer ve saatte; güvenli ve çekici bir fiziksel çevre ile iş başarısını kolaylaştıran donanım ve kaynaklara sahip **çalışma koşulları**; düşünceli, dürüst, adil, yetkin, yüksek performansı gören ve ödüllendiren ve karar alma sürecine katılmaya izin veren **yönetim**; benzer değerleri paylaşan ve iş başarısını kolaylaştıran **çalışma arkadaşları**; adil (başkalarının ne aldığı ile ilgili karşılaştırılabilir), masrafları karşılamak için yeterli, rekabetçi ek ödemeler ve devamlılık içeren **ücret**; adil, şeffaf ve herkese eşit davranan, çalışanlar terfi etmek istedikleri takdirde kullanılabilir/erişilebilir **terfi imkânları** ve sonuç olarak, çalışanlara ve çalışan refahına saygı gösteren, yetkin (etkin bir şekilde yönetilen ve iyi bir ürün ortaya koyan) **örgütlerde** işinden daha yüksek düzeyde tatmin olurlar (Henne ve Locke, 2007, s. 222).

2.1.4.4. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İnsanlar, günün üçte birini işyerinde geçirirler. Çalışanların işteki mutlulukları, aile içi mutluluklarından toplumun mutluluğuna kadar geniş bir yelpazede etki göstermektedir. Sosyal ve insani bir bakış açısıyla; çalışanlar için toplum nazarında, olumlu yorumlara neden olan, saygı gösterilen ve gurur duyulan bir işe sahip olmanın bariz bir değeri vardır. Bununla birlikte, iş tatmini önemli bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyebilir (Rogelberg, 2007, s. 409).

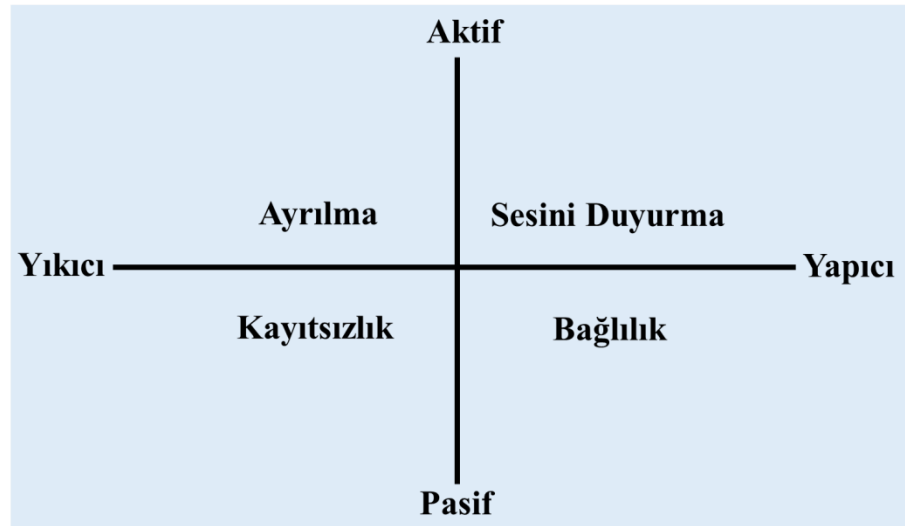
İşgörenler, işinde yaşadıkları tatminsizliği, işten ayrılmak yerine şikâyet ederek, kurallara uymayarak, işyerinde kullanılan mallara zarar vererek veya çalarak ya da bazı iş sorumluluklarından kaçınarak ifade edebilir. Bu bağlamda, iş tatminsizliğine verilen bireysel tepkiler, “yapıcı mı, yıkıcı mı ?” ve “aktif mi, pasif mi?” olmak üzere iki boyutta incelemek için kullanılabilecek bir model Şekil 12’de gösterilmiştir. İş tatminsizliğine tepki olarak, işgören tarafından dört tür davranış sergilenir. Bunlar (Rusbult, Farrell, Rogers, ve Mainous III, 1988, s. 602-603)

- *Ayrılma:* Yeni bir pozisyon aramanın yanı sıra istifa etmek de dâhil olmak üzere örgütten aktif olarak ayrılmaya çalışmak şeklinde olabilir. Bu, örgüt açısından yıkıcı bir eylemdir.

- *Sesini duyurma:* Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İyileştirmeler önermek, sorunları üst kademelere iletmek ve bazı sendikal faaliyet biçimleri de dâhil olmak üzere koşulları iyileştirmeye çalışmaktan ibarettir.

- *Bağlılık:* Pasif ama iyimser bir şekilde koşulların iyileşmesini beklemek, dış eleştirilere karşı örgüt adına konuşmak, örgüt ve yönetimine doğru olanı yapacağı konusunda güvenmek şeklinde ortaya çıkar.

- *Kayıtsızlık:* Pasif ve yıkıcı olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklindeki davranışlardır. Kronik devamsızlık, işe geç kalma, düşük verim, yüksek hata oranı şeklinde ortaya çıkar.



Şekil 12. Çalışanların İş Tatminsizliğini İfade Ediş Şekilleri

Kaynak: Rusbult, Farrell, Rogers, ve Mainous III, (1988, s. 601).

İş tatmininin sonuçları arasında verimlilik, fizik ve ruh sağlığı, yaşam tatmini; iş tatminsizliğinin sonuçları arasında ise devamsızlık ve işgücü devir oranı, üretkenlik karşıtı davranışlar sayılabilir (Gruneberg, 1979, s. 105-128). Bazı çalışmalarda ise iş tatmininin sonuçları arasına örgütsel vatandaşlık davranışı da eklemiştir (George ve Jones, 2012, s. 87; Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 96). İş tatmininin ve tatminsizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan ele alınarak, aşağıda açıklanmıştır:

2.1.4.4.1. Bireysel Sonuçlar

- *Performans:* Araştırmalar, iş tatmini, artan performansla ilişkili olduğunu savunsa da, tatmin ve performans arasındaki ilişki karmaşıktır, çünkü iş tatmininin yanı sıra motivasyonu ve performansı etkileyen birçok faktör vardır. İş tatmini performans ilişkisinin en önemli yönü, işin içeriğiyle ilgilidir. İlginç, zorlu işler büyük olasılıkla yüksek performansı teşvik eder. İş tatmini performansa katkıda bulunsa da, performans da iş tatminine katkıda bulunabilir. İyi performansın ardından ödüller geldiğinde, çalışanların tatmin olma olasılığı daha yüksektir. Bununla birlikte, iyi performans ödüllendirmediği takdirde, iş tatminsizliğine neden olabilir (Saks ve Johns, 2017, s. 4-9).

- *Fizik ve Ruh Sağlığı:* İnsanlar zamanının büyük bir kısmını işinde geçirmektedir. Bu nedenle işte yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumları ailelerine

ve topluma yansıtımları olasıdır. İşte tatminsizlik yaşayan çalışanlarda, depresyon ve tükenmişlik gibi ruh sağlığı ve baş ağrısı gibi fiziksel belirtilere daha sık rastlanmaktadır (Rogelberg, 2007, s. 409). Henne ve Locke, “iş tatminsizliğinin işgörenler üzerinde, ruhsal ve fiziksel bir takım hastalıkların tetikleyicisi olduğuna” değinmektedirler (Henne ve Locke, 2007, s. 232-236).

- *Yaşam Tatmini:* Yapılan araştırmalar, iş tatmininin yaşam tatmini ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve yaşamdaki tutum ve deneyimlerin iş yaklaşımımıza ve deneyimlerinize yayıldığını göstermiştir. İnsanlar işsiz kaldıklarında, gelir kaybı yaşamakta ve aynı zamanda yaşam tatminleri de azalmaktadır. Çoğu kişi için iş, yaşamın önemli bir parçasıdır ve bu nedenle genel mutluluğumuz hiçbir şekilde işimizdeki mutluluğumuzdan ayrı düşünülemez (Robbins ve Judge, 2017, s. 125). Çoğu birey için iş deneyimleri hayatını geniş bir şekilde etkiler. Kişinin işi hakkında nasıl hissettiği ve / veya düşündüğü, kişinin yaşamda nasıl hissettiğini ve / veya düşündüğünü etkileme eğilimindedir (Rogelberg, 2007, s. 409).

2.1.4.4.2. Örgütsel Sonuçlar

- *Verimlilik:* 1930'larda yapılan Hawthorne çalışmaları “mutlu çalışan verimli çalışan” fikrine odaklanmıştır (Saari ve Judge, 2004, s. 398). Aynı şekilde sezgisel olarak, çoğu kişi (yöneticiler dâhil), iş tatmininin iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna inanmaktadır. Yani, iş tatmini yüksek olan çalışanlar yüksek bir performans sergileyecektir (George ve Jones, 2012, s. 84). Bununla birlikte son zamanlarda yapılan çalışmalar, işinden tatmin olan çalışanın aynı zamanda işinde de üretken ve verimli bir çalışan olduğunu göstermektedir (Rogelberg, 2007, s. 409; Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 95). Ayrıca, örgütün verimliliği ödüllendirdiğini varsayarsak, daha yüksek verimlilik takdir edilmeyi, daha iyi bir ücret ve terfi olasılıklarını artırmalıdır. Böylece bu ödüller, çalışanın işten tatmin düzeyini de artırır. Ayrıca iş tatmini ve verimlilik verileri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanları daha çok tatmin olan örgütlerin, daha az tatmin olmuş çalışanlara sahip örgütlere göre daha verimli oldukları görülmektedir.

- *Devamsızlık ve İşgücü Devir Oranı:* Olumlu çalışma davranışlarını teşvik eden iş tatminine ek olarak, iş tatminsizliğinin olumsuz davranışları desteklediğine dair kanıtlar vardır. Bu nedenle, işinden tatmin olmayan çalışanların, işletmelerine

karşı zarar verici eylemlere (hırsızlık, saldırganlık, sabotaj) katılmaları, işinden tatmin olan çalışanlara göre daha yüksek düzeydedir. Ayrıca işinden tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma, geç gelme veya gelmeme gibi işten kaçınma davranışları daha olasıdır (Rogelberg, 2007, s. 409). Devamsızlık mazeretli veya mazeretsiz olarak işe gelmemedir. İşinden tatmin olmayan çalışanlar, çeşitli mazeretlerle sık sık devamsızlık yaşarlar. Bunun yanında devamsızlık iş alternatifleri ile de ilgilidir. Alternatif iş sayısı arttıkça, işinden tatmin olmayan çalışanların devamsızlık oranları artarken; azaldıkça işinden tatmin olan çalışanlarla aynı (düşük) devamsızlık oranına denk gelmektedir (George ve Jones, 2012, s. 85; Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 95). Devamsızlık üretimin aksamasına neden olur. Üretimde yaşanan aksaklıkları gidermek amacıyla işe gelmeyen çalışanın görevi bir diğer çalışana verilir. Bu durum da ilave iş yükü çeken çalışanda tatminsizlik ortaya çıkarmaktadır.

İşgücü devir oranı belirli bir zaman diliminde işgücündeki değişimi ifade eder. İşgücü devir oranı işletmeye yani çalışanları yetiştirmek ve eğitmek için ilave masraflar getirirken aynı zamanda kalite ve verimde de düşmelere sebep olur. Özellikle, piyasada birçok alternatifin bulunduğu durumlarda, işinden tatmin olmayan çalışanların işini tamamen terk etme olasılıklarının daha yüksek olduğuna dair güçlü kanıtlar vardır (Rogelberg, 2007, s. 409).

- *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*: Örgütsel vatandaşlık davranışını, bir çalışanın resmi iş gereksinimlerinin bir parçası olmayan ve genellikle ödüllendirilmeyen, ancak yine de örgütün etkin işleyişini destekleyen isteğe bağlı davranış olarak tanımlayabiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışında yüksek olan bireyler, olağan iş görevlerinin ötesine geçerek beklentilerin ötesinde performans sergilerler (George ve Jones, 2012, s. 87). Bu tür davranışlara örnek olarak iş arkadaşlarına yardımcı olmak, yalnızca sınırlı molalar vermek ve diğerlerini işle ilgili sorunlara karşı uyarmak verilebilir. İş tatminini bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışının temel belirleyicisi olarak dikkate almak gerekir. Çünkü işinden tatmin olan çalışanlar, işleri hakkında olumlu konuşma, başkalarına yardım etme ve işlerindeki normal beklentilerin ötesine geçme eğilimindedirler (Langton, Robbins, ve Judge, 2015, s. 96).

2.1.5. Görev Performansı

Bu bölümde performans kavramı, performans türleri ve görev performansı açıklanacaktır.

2.1.5.1. Performans Kavramı

İç ve dış çevrede her şeyin hızla değiştiği günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin uzun dönemli nihai sonuç alabilmeleri, yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilmeleri için, rakiplerine oranla daha yüksek bir performans sergilemelerinin gerekeceği kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütlerin performansı da en başta çalışanlarının performansına bağlıdır.

Çalışanların performansı, bir örgütün etkinliğini ve başarısını geliştirmenin temel taşıdır. Bu nedenle, sürekli eğitim ve geliştirme programları ile çalışanların performanslarının geliştirilmesine artan bir ilgi vardır. Son yıllarda, işletmeler artan rekabetçi baskılar karşısında insan kaynaklarını sürekli olarak geliştirmeye çalıştıkça performans kavramı da ön plana çıkmaktadır (Suliman, 2001, s. 1049). Kısaca, türlerine ve niteliklerine bakılmaksızın örgütler, performans ve etkililik üzerinde doğrudan etkisi olduğu için çalışan performansı ile yakından ilgilidir.

Performans, hem örgütsel hem de kişisel düzeyde büyük önem taşımaktadır. Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek, “uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunabilmek ve nihayetinde rekabet avantajı elde edebilmek” için yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Kişiler için görevlerini yerine getirirken yüksek düzeyde performans göstermek, tatmin, öz yeterlilik, ustalık ve gurur duygularıyla sonuçlanır. Düşük performans ve hedeflere ulaşamama, memnuniyetsizlik ve hatta kişisel başarısızlık, olarak deneyimlenebilir. Ayrıca yüksek performanslı kişiler, “genellikle finansal ve diğer faydalarla ödüllendirilir ve onurlandırılır. Performans, gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasında başarı için tek olmasa da önemli bir önkoşuldur. İstisnalar olsa da yüksek performans gösterenler, örgüt içinde daha kolay terfi ederler ve genellikle düşük performans gösterenlere göre daha iyi kariyer fırsatlarına” sahip olurlar (Sonnentag, 2002, s. 4).

Türk Dil Kurumu tarafından, Fransızca kökenli performans yerine “başarım” kelimesi kullanılmış ve başarı; “elde edilen bir başarı; herhangi bir olayı veya

durumu başarma isteği ve gücü; kişinin yapabileceği en iyi derece; herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020). Performans kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan tanımlanmıştır. Bu tanımlar aşağıda verilmiştir:

- *Özdevecioglu ve Kanıgür, (2009, s. 57):* “Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni”, belirleyen bir kavramdır.
- *Bingöl (2016, s. 373):* “Performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir”.
- *Suliman (2001, s. 1049):* Performansı, “verilen görevlerin yerine getirilmesi” olarak tanımlamış ve hedef, ölçüm ve değerlendirme olmak üzere üç unsur içerdiğini iddia etmiştir.
- *Venkatraman ve Ramanujam (1986, s. 801):* Performans, herhangi bir stratejinin test zamanıdır.
- *Cordero (1990, s. 185):* Etkililik (yani, hedeflere ulaşılmasına yardımcı olup olmadıklarını belirlemek için çıktıyı ölçmek). Verimlilik (yani, bu çıktıların üretiminde minimum miktarların kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için kaynakların ölçülmesi).
- *Lebas (1995, s. 24):* Performans, firmaya ve duruma özgü kısıtlamalar dâhilinde belirtilen hedeflere zamanında ulaşılmasına yol açan nedensel modelin bileşenlerini iyi bir şekilde yerleştirmek ve yönetmekle ilgilidir.
- *Neely, Gregory ve Platts (2005, s. 1228):* Amaca yönelik eylemin etkinliği ve etkililiği.
- *Rolstadas (1998, s. 991-992):* Performans, yedi performans ölçütü (etkinlik, verimlilik, kalite, üretkenlik, çalışma hayatı kalitesi, yenilikçilik ve kârlılık/bütçe-yeteneği) arasındaki karmaşık bir ilişkidir.
- *Whooley'e (1996, s. 146):* Performans, bir yerde ölçülmeyi ve değerlendirilmeyi bekleyen nesnel bir gerçeklik değil, insanların zihinlerinde var olan sosyal olarak inşa edilmiş bir gerçekliktir.

- *Bates ve Holton (1995, s. 276):* Performans kavramını “ölçülmesi çeşitli faktörlere bağlı olan çok boyutlu soyut bir kavram”, olarak tanımlamaktadır.

Çeşitli performans tanımları, performans yönetişiminin üç önceliğinin veya hedefinin vurgulanmasına yol açmıştır (Folan, Browne, ve Jagdev, 2007, s. 605):

- *İlk olarak;* performans, her örgüt tarafından faaliyet gösterdiği alanın sınırları dâhilinde analiz edilmelidir. Kısaca, bir işletmenin performansı, faaliyetiyle ilgili olmayan pazarda değil, faaliyet gösterdiği pazarda analiz edilmelidir.

- *İkinci olarak;* performans, her zaman örgüt tarafından belirlenen bir veya birkaç hedefle bağlantılıdır. Bu nedenle, işletmeler performansını, kendileri tarafından oluşturulan ve kabul edilen amaç ve hedeflere göre ölçer.

- *Üçüncü olarak;* performans, ilgili ve ölçülebilir özelliklere indirgenir.

Araştırmacılar, performansın çok boyutlu bir kavram olarak ele alınması gerektiği konusunda hemfikirdir. En temel düzeyde performansın, süreç yönü (davranışsal) ile sonuç yönü arasında ayrım yapılabilir. *Performansın süreç yönü*, insanların isteyken ne yaptığını, eylemin kendisini ifade eder. Performansın süreç yönüne; satış görüşmeleri, öğrencilere istatistik öğretmek, bilgisayar yazılımını programlamak, bir ürünün parçalarını birleştirmek gibi örnekler verebiliriz. Performansın süreç yönü, yalnızca ölçülebilen eylemlerin performans olarak kabul edildiğini ifade eder. *Performansın sonuç yönü* ise, bireyin davranışının sonucunu ifade eder. Sözleşmeler veya satış stratejileri, öğrencilerin istatistiksel işlemlerdeki bilgileri, bir yazılım ürünü veya bir araya getirilen ürün sayıları da performansın sonuç yönüne örnektir (Sonnentag, Volmer, ve Spsychala, 2008, s. 427-428).

Performans kavramı, etkinlik ve verimlilik ile sık sık karıştırılmaktadır. Bu nedenle, performans, etkinlikten ve verimlilikten ayırt edilmelidir. Etkinlik, performans sonuçlarının (yani satışların finansal değeri) değerlendirilmesini ifade eder. Buna karşılık, verimlilik, etkinliğin, sonuca ulaşma maliyetine oranıdır. Örneğin, bir araya getirilen ürünlere (sonuç) göre çalışma saatlerinin (girdi) oranı verimliliği tanımlar (Sonnentag, Volmer, ve Spsychala, 2008, s. 428).

2.1.5.2. Performans Türleri

Performans kavramı, farklı alanlardaki farklı kullanımlarından dolayı birçok çalışmada farklı türlere ayrılmıştır. Porter ve Lawler'a (1968) göre, üç tür performans vardır. Bunlardan ilki, *çıktı oranlarının ölçüsü, belirli bir zamandaki satış miktarı ve yöneticiye rapor veren bir grup çalışanın üretimi* gibi işlemlerdir. İkinci tür performans, *bireylerin, performansının başka birinin puanları ile ölçülmesidir*. Üçüncü tür performans *öz değerlendirme ve öz derecelendirmedir* (Chen ve Silverthorne, 2008, s. 574).

Bazı çalışmalarda ise örgütün toplam performansına işaret eden *örgütsel performans* ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışana düşen hedeflere ne ölçüde ulaşılabilmesinin göstergesi olan *bireysel performans* ayrımı yapılmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002, s. 4). Otley (1999), performansı; *örgütsel performans* ve *iş performansı* olmak üzere ikiye ayırmıştır. Örgütsel performans, bir örgütün faaliyetlerini belirli bir süre içinde ne kadar iyi gerçekleştirdiğini gösterir ve örgütün belirli bir süre içinde ne kadar başarılı olduğu anlamına gelir. Bir örgütün başarısını gösterdiği için yöneticilerin en büyük endişe kaynağı olan örgütsel performans, “çalışanların performansına, çevre, kültür, liderlik tarzı ve örgütün çalışma ortamı gibi diğer faktörlere bağlıdır. Bireysel çıktının tüm değeri örgütsel performansa neden olur. İş performansı ise, bir örgütün genel başarısının en küçük birimidir. Bu nedenle iş performansı, stratejik planlama sürecinde belirtilen bir örgütün hedef, amaç, misyon ve vizyonuna ulaşmasında etkin bir belirleyicidir”. Barutçugil (2002, s. 47) bireysel iş performansını, *görev performansı* ve *kurumsal performans* şeklinde de iki ayrı başlık altında incelemiştir.

Bu çalışmada önce *iş performansı* üzerinde durulacak ve alanyazın incelendiğinde sıklıkla ifade edilen iş performansının alt boyutlarından “*görev performansı*” ve “*bağlamsal performans*” irdelenecek, fakat esas olarak görev performansı üzerine odaklanılacaktır.

2.1.5.3. İş Performansı

Araştırmacıların, “çalışan performansı”, “çalışma performansı”, “kişisel çalışma performansı” gibi alternatif isimler kullandığı (Ramawickrama, Opatha, ve PushpaKumari, 2017, s. 66) iş performansı, kişinin standart bir zaman periyodu

boyunca gerçekleştirdiği, farklı davranış kalıpları için beklenen toplam değer olarak tanımlanır (Motowildo, Borman, ve Schmit, 1997, s. 72). Rotundo ve Sackett (2002, s. 66-69) iş performansını, kişinin kontrolü altında olan ve örgütün amaçlarına katkıda bulunan eylem ve davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır. İş performansının geniş çapta kabul gören tanımı Campbell (1990, s. 688)'in iş performansını "örgütün amaçlarıyla ilgili davranışlar veya eylemler" olarak ifade ettiği tanımdır. Bu tanıma üç kavram eşlik eder: (1) iş performansı sonuçlardan ziyade davranış açısından tanımlanmalıdır, (2) iş performansı, yalnızca örgütün amaçlarıyla ilgili olan davranışları içerir ve (3) iş performansı çok boyutludur. Viswesvaran ve Ones (2000, s. 216) iş performansını, çalışanların katıldığı veya ortaya çıkardığı, örgütsel hedeflerle bağlantılı ve bunlara katkıda bulunan ölçülebilir eylem, davranış ve sonuçlar olarak tanımlamıştır. İş performansı, örgütsel hedeflerle ilgili, kişisel olarak kontrol altında olan, gözlemlenebilen ve ölçülebilen davranışları içerir (Díaz-Vilela vd., 2015, s. 2). Bir örgütteki iş performansının doğası, işin taleplerine, örgütün amaçlarına, misyonuna ve inançlarına bağlıdır (Jyoti ve Kour, 2015, s. 243).

Motowildo, Borman ve Schmit (1997, s. 72), iş performansının, davranışsal, dönemsel, değerlendirici ve çok boyutlu olduğunu varsaymıştır. Davranışsallık, belirli bir zaman diliminde meydana gelen çoklu, ayrık davranışların toplu bir özelliğidir. Ayrıca, performansın atıfta bulunduğu davranış özelliğinin örgüt için beklenen bir değeri olmalıdır. Dolayısıyla, bu tanımdaki performans yapısı, farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen davranış kümeleri ile aynı kişi tarafından farklı zamanlarda gerçekleştirilen davranış kümeleri arasında ayrım yapan bir değişkendir. Ayrım, davranış setlerinin (toplu olarak) örgütsel etkinliğe ne kadar katkıda bulunacağına veya bu etkinliği ne kadar azaltacağına bağlıdır. Kısaca performans, davranışın beklenen örgütsel değerindeki varyanstır (Borman, Ilgen, Klimoski, ve Weiner, 2003, s. 39-40).

Bir dizi davranış, iş performansı ile ilgili yapılan bu geniş tanımlar ile yakıdan ilişkilidir. Bu nedenle, tanımın altında yatan yapının belirlenmesi önemlidir. İş performansının tüm alanlarını modellemek için bazı girişimlerde bulunulmuştur. Campbell vd. (1993) yaptıkları çalışmada, performans modelini *işe özgü görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği, çaba göstermek, kişisel disiplini sürdürmek, çalışma arkadaşları ve takım performansını*

kolaylaştırmak, denetim/liderlik ve yönetim/idare olmak üzere sekiz bileşenden oluşturmuştur (Barrick ve Ryan, 2003, s. 88-89; Koopmans vd., 2011, s. 858). İş performansı ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalar ve iş performansı tanımını oluşturan bileşenler Tablo 5’te verilmiştir. Katz ve Kahn (1978) tarafından, iş performansının en temel belirleyicileri olarak;

(a) örgüte katılmak ve orada kalmak,

(b) örgütsel roller tarafından öngörülen performans standartlarını güvenilir bir şekilde karşılamak veya aşmak ve

(c) yenilikçi ve kendiliğinden öngörülen rollerin ötesine geçmek için diğer üyelerle işbirliği yapmak, örgütü zarardan korumak, iyileştirme önerileri sunmak, kendini geliştirmeyi taahhüt etmek ve örgütü yabancılara karşı olumlu bir şekilde temsil etmek gibi eylemlerde bulunmak, faaliyetleri ifade edilmiştir.

Tablo 5. İş Performansı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Araştırmacı	Bileşenler	Tanımlama
Katz ve Kahn (1978)	Sistemdeki rol performansı	Performansın niteliksel ve niceliksel standartlarını karşılamak veya aşmak
	Yenilikçi veya kendiliğinden olan davranışlar	Örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak, işbirliği yapmak, örgütü korumak
Murphy (1989)	Örgüte katılmak ve kalmak	Düşük işgücü devir hızı ve devamsızlık
	Görev performansı	Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	Kişiler arası ilişkiler	İşbirliği yapmak, iletişim kurmak, işle ilgili bilgi alışverişi yapmak
	Yıkıcı veya tehlikeli davranışlar	İş güvenliği ve emniyeti ihlal etme, makine ve teçhizata zarar verme, kazalar
	İş aksatma davranışları	Madde bağımlılığı, yasa dışı davranışlar
Campbell (1990)	İşe özgü görev yeterliliği	Temel teknik görevler
	İşe özgü olmayan görev yeterliliği	Belirli bir işe özgü olmayan görevler
	Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği	Yazılı materyal hazırlama veya sözlü sunum yapma
	Çaba gösterme	Ekstra çaba gösteren, olumsuz koşullar altında çalışmaya istekli
	Kişisel disiplinin muhafazası	Olumsuz veya zıt davranışlardan kaçınma
	İş arkadaşı ve takım performansını kolaylaştırmak	İş arkadaşlarınızı destekleyin ve yardımcı olun, katılımı güçlendirin
	Denetim ve liderlik	Etkileme, hedef belirleme, ödüllendirme ve cezalandırma
	Yönetim ve idare	İnsanları ve kaynakları organize edin, ilerlemeyi izleyin, problemleri çözün
Borman ve Motowidlo (1993)	Görev performansı	Resmi olarak işin bir parçası ve örgütün teknik özüne katkıda bulunur
	Bağlamsal performans	Zorunlu olarak belirlenmiş bir rol değil, isteğe bağlıdır. Sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunur
Borman ve Brush (1993)	Teknik faaliyetler	Planlama, teknik yeterlilik gösterme, yönetim
	Liderlik ve denetim	Yol gösterme, yönlendirme, motive etme, koordine etme
	Kişilerarası ilişkiler	İletişim kurmak, iyi bir kurumsal imaj sergilemek ve çalışma ilişkilerini geliştirmek ve sürdürmek
Welbourne, Johnson, ve Erez (1998)	Faydalı kişisel davranış	Örgütün yönergeleri ve sınırları dâhilinde çalışmak
	İş	Özellikle kişinin iş tanımıyla ilgili şeyleri yapmak
	Kariyer	İlerlemek için gerekli becerileri edinme
	Yenilikçi	Kişinin işinde ve bir bütün olarak örgütte yaratıcılık ve yenilik
	Takım	Örgütün başarısı için iş ve takım arkadaşları ile birlikte çalışmak
	Örgüt	Örgüt için görev tanımında belirtilen faaliyetlerin ötesine geçmek

Kaynak: Rotundo ve Sackett, (2002, s. 67).

Rotundo ve Sackett (2002, s. 66-69) iş performansını, görev performansı, bağlamsal performans ve üretkenlik karşıtı performans olarak üç boyutta düşünmüştür. Motowidlo ve Van Scotter (1994, s. 476); Borman ve Motowidlo (1997, s. 99); Motowidlo, Borman ve Schmit (1997, s. 75) ise iş performansını, görev ve bağlamsal performans olarak iki ayrı başlık altında incelemiştir. Alanyazın incelendiğinde, son yirmi yıl boyunca yapılan çalışmalarda, iş performansının alt boyutları olarak, görev (rol içi) ve bağlamsal (vatandaşlık) performans olarak iki tür arasında önemli bir ayırım yapılmıştır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996, s. 525; Jawahar ve Carr, 2007; Díaz-Vilela vd., 2015, s. 2).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde iş performansının genel kabul gören iki türü olan görev ve bağlamsal performans üzerinde durulacak, aralarındaki farklar açıklanacak ve özellikle görev performansına odaklanılacaktır.

2.1.5.4. Görev Performansı

Görev performansı, doğrudan mal veya hizmet üretmeye dâhil olan davranış kalıplarını veya örgütün temel teknik süreçlerine dolaylı destek sağlayan faaliyetleri içerir. Çalışanlar bir görevi yerine getirmek için teknik beceri ve bilgileri kullandıklarında, görev performansı sergilerler. Aksine, bağlamsal performans, görev faaliyetlerinin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıplarını içerir. Çalışanlar başkalarının bir görevi tamamlamasına yardım ettiklerinde, yöneticileri ile işbirliği yaptıklarında veya örgütsel süreçleri iyileştirmek için önerilerde bulunduğu bağlamsal performansla meşgul olurlar (Van Scotter, Motowidlo, ve Cross, 2000, s. 526).

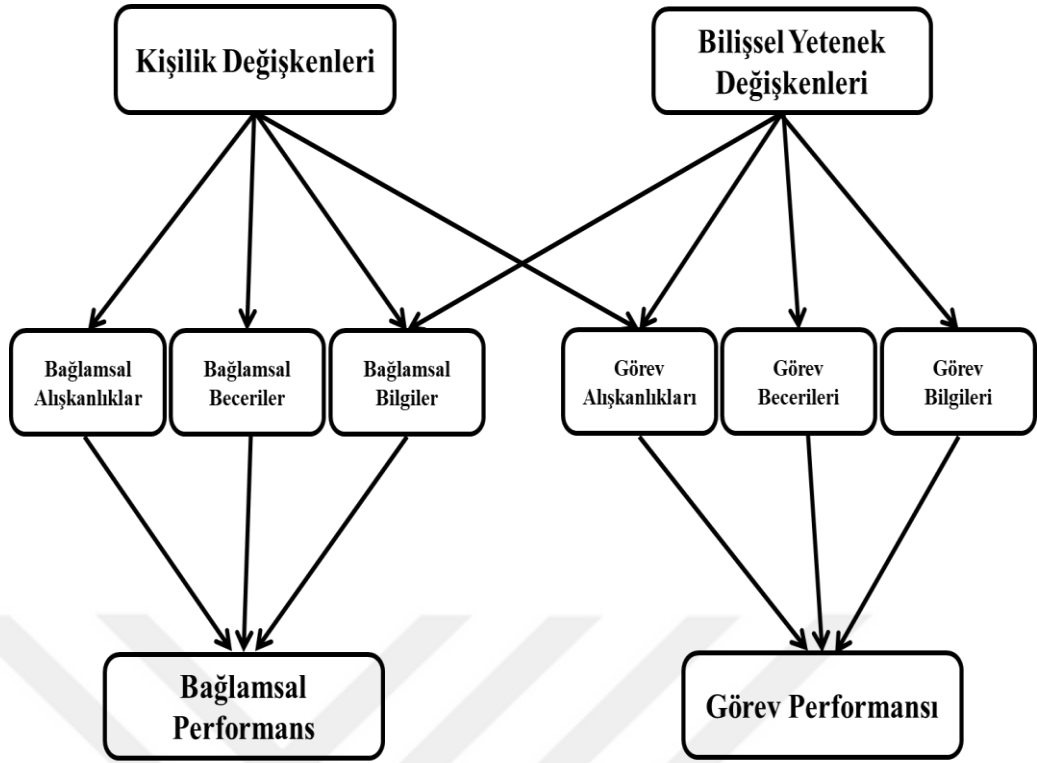
Bağlamsal performans, iş arkadaşlarıyla işbirliği yapma, irade ve kişilik gibi kavramların dayandığı adanmışlık gösterme gibi işe özgü olmayan davranışlardan oluşur (Conway, 1999, s. 3). Bağlamsal performans önemlidir; çünkü görev etkinliklerine ve süreçlerine katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunur. Bağlamsal faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri yapmak için gönüllü olmayı ve gönüllü olarak diğer kişilere yardım etmeyi ve işbirliğini içerir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 100). Bağlamsal performans, Organ'ın (1997) yakın zamandaki örgütsel vatandaşlık davranışı anlayışıyla hemen hemen aynıdır. Bununla birlikte

bağlamsal performans, açık davranışa odaklanarak, örgütsel bağlılık gibi daha bilişsel ve tutumsal yapılardan ayrılır (Conway, 1999, s. 3).

Görev ve bağlamsal performans arasındaki önemli farklardan biri, görev performansı işten işe farklılık gösterirken, bağlamsal performansın hemen hemen her işte oldukça benzer olmasıdır (Borman, Penner, Allen, ve Motowidlo, 2001, s. 54). Ayrıca “görev performansı olarak değerlendirilen, çalışan davranışları, belirlenmiş rol tanımlaması içerisinde yer alırken; bağlamsal performans olarak değerlendirilen çalışan davranışları, örgütte değer yaratan rol tanımının dışındaki davranışlardır” (Yorulmaz, 2018, s. 352).

Bağlamsal performans, örgütün temel teknik süreçlerine katkıda bulunmaz. Ancak sosyal ve örgütsel ağın uygulanabilirliğini teşvik etmek, teknik çekirdeğin gömülü olduğu psikolojik iklimi iyileştirmek, başkalarına yardım etmek ve onlarla işbirliği yapmak; kişisel olarak uygun olmasa bile örgütsel kuralları ve prosedürleri izlemek; örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak; kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra istekle çalışmak ve resmi olarak işin bir parçası olmayan faaliyetlerini yürütmek için gönüllü olmak gibi faaliyetleri içerir (Motowidlo, Borman, ve Schmit, 1997, s. 75-76).

“Bağlamsal performans, örgütsel amaçlara ulaşmada sosyal ve psikolojik faktörleri kapsamaktadır. Bağlamsal performansın bu özelliği nedeniyle, görev performansının olumlu biçimde gerçekleşebilmesi için gerekli olan örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağladığı” söylenebilir (Yorulmaz, 2018, s. 352). Bağlamsal performans, teknik çekirdeğin faaliyet gösterdiği örgütsel iklimi şekillendirir ve örgütteki tüm işler için ortak faaliyetleri içerir (görev tanımından daha fazla iş için gönüllü olmak; kişiler arası iyi ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek), görev performansı ise tipik olarak belirli bir işle sınırlı faaliyetleri içerir (Conway, 1999, s. 310). İş performansının, iki boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans, aynı zamanda kişilik ve bilişsel yetenek olmak üzere iki temel eğilimi içerir. Görev ve bağlamsal performansta bireysel farklılıklar Şekil 13’te belirtilmiştir.



Şekil 13. Görev ve Bağlamsal Performansta Bireysel Farklılıklar

Kaynak: Motowildo, Borman ve Schmit, (1997, s. 79).

Motowildo, Borman ve Schmit (1997, s. 79-80)'e göre, bilişsel yeteneklerin görev performansının; kişilik değişkenlerinin ise bağlamsal performansın yordayıcısı olduğu varsayılmaktadır. “Bilişsel yeteneğin en güçlü etkileri, görev performansı üzerinde olmasına rağmen; bağlamsal performans üzerinde de bir miktar etkisi olduğu kabul edilmektedir. Benzer şekilde, kişilik değişkenlerinin en güçlü etkileri bağlamsal performans üzerinde olmasına rağmen; görev performansı üzerinde de bir miktar etkiye sahip olduğu” düşünülmektedir. Bağlamsal bilgi, beceri ve alışkanlıklar, sosyal ve örgütsel ağına yaşayabilirliğini teşvik ettikleri ve teknik çekirdeğin gömülü olduğu psikolojik iklimi güçlendirdikleri için bağlamsal performansa olumlu katkı sağlar. Çevredeki dış etkilerle etkileşime girdiği için yetenek ve kişilikteki temel eğilimler, deneyim yoluyla belirlenirler. Bir takım bilgi, beceri ve alışkanlık, görev performansını doğrudan etkilerken, diğer bilgi, beceri ve alışkanlıklar bağlamsal performansını doğrudan etkiler. Görev bilgi ve becerisi ile alışkanlıkları, örgütün teknik çekirdeğinin mal ve hizmet üretmesine yardımcı olduğundan, görev performansını olumlu yönde etkiler.

Görev ve bağlamsal performans arasında üç temel fark vardır (Sonnentag, Volmer, ve Spychala, 2008, s. 428):

- Bağlamsal performans faaliyetleri hemen hemen tüm işler için karşılaştırılabilirken, görev performansı işe özeldir;
- Görev performansını etkileyen esas faktör yetenekken, bağlamsal performansını etkileyen esas faktörler motivasyon ve kişiliktir;
- Görev performansı, resmi iş tanımının bir parçasıdır; oysa bağlamsal performans, ekstra rol davranışı ve isteğe bağlıdır, genellikle resmi ödül sistemleri tarafından ödüllendirilmez veya doğrudan veya dolaylı olarak yönetim tarafından değerlendirilmez.

Murphy (1989) görev performansını belirli bir işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi olarak tanımlarken; Campbell (1990), teknik görevlerle ilgili eylem ve davranışları tanımlamak için yeterlilik terimlerini kullanmıştır (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67). Görev performansı terimi, işe dâhil olan temel teknik davranışları ve faaliyetleri ifade eder (Griffin, Neal, ve Neale, 2000, s. 518). Rol içi performans olarak da adlandırılan görev performansı, her bir iş için farklı olan ve bir işin tamamlanmasını sağlayan temel sorumluluklar ve davranışlardır (Yorulmaz, 2018, s. 352). Diğer bir ifadeyle, görev performansı, bir işi diğerinden ayıran önemli görev ve sorumluluklardır (Jawahar ve Carr, 2007, s. 330). Çalışanın resmi olarak işinin bir parçası olan faaliyetleri ifade eden; görev performansı iki tipte olabilir: İlk tür, örgütün "teknik özüne" doğrudan katkıda bulunan faaliyetleri (bir araba montajı gibi) içerirken; ikinci tür, teknik özü (işçi işe alma gibi) destekleyen faaliyetleri içerir (Conway, 1999, s. 310).

Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını, işin bir parçası olarak resmen tanınan ve örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan etkinlikler, olarak tanımlamıştır (Borman ve Motowidlo, 1993, s. 71). Bir başka tanıma göre görev performansı; temel belirleyicileri, yetenek ve deneyim gerektiren temel iş sorumlulukları da dâhil olmak üzere işe özgü davranışlardan oluşur (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99; Conway, 1999, s. 3). Görev performansı, bir malın üretimine veya hizmet sunumuna katkıda bulunan davranışlardır. Ancak, görev performansı yalnızca çalışanın iş tanımında listelenen davranışlarla sınırlı değildir (Rotundo ve Sackett, 2002, s. 67); bir satış işi için görev performansı boyutlarına örnek olarak

ürün bilgisi, satışı kapatma, örgütlenme ve zaman yönetimi verilebilir. Diğer yandan bir itfaiyeci için, kurtarma operasyonlarını gerçekleştirme ve yangın söndürme/soğutma/havalandırma işlemlerini uygulama, görev performansına verilebilecek iyi örneklerdir (Borman ve Motowidlo, 1997, s. 99-100).

Görev performansı, bir kişinin örgütsel performansa katkısını kapsar; resmi ödül sisteminin (teknik çekirdeğin) parçası olan eylemleri ifade eder ve görev tanımlarında belirtilen gereksinimleri ele alır (Williams ve Karau, 1991, s. 571). Görev performansı, hammaddeleri örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlere dönüştüren veya örgütün verimli çalışmasına izin veren faaliyetlerden oluşur. Böylece, görev performansı, işveren ve çalışan arasındaki sözleşmenin bir parçası olan şartların yerine getirilmesini kapsar (Sonnentag, Volmer, ve Spychala, 2008, s. 428). “Özetle görev performansı, çalışanın görev tanımında yer alan işleri yapmadaki başarısıdır. Bu başarısının, diğer bir ifade ile görev performansının temel belirleyicisi, çalışanın sahip olduğu mesleki bilgi, beceri ve tecrübedir” (Yorulmaz, 2018, s. 352).

İki tip görev performansı vardır: *Birinci tip görev performansı*; hammaddeleri örgütün ürünleri olan mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetlerden oluşur; örneğin bir perakende mağazasında mal satma, bir üretim tesisinde üretim makinesi kullanma, okulda öğretim, hastanede ameliyat yapma ve bir bankada nakit kontrolü gibi faaliyetleri içerir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 476). *İkinci tip görev performansı ise*; hammadde sağlamak, ürünleri dağıtmak veya daha etkin ve verimli çalışmayı sağlayan planlama, eşgüdümleme, denetleme veya insan kaynakları işlevlerini yürütmek gibi teknik çekirdeğe hizmet veren ve onlara destek sunan faaliyetlerden oluşur. Bu nedenle, görev performansı, teknik süreçleri yürüterek veya teknik gereksinimleri koruyarak, örgütün teknik çekirdeği ile doğrudan bir ilişki içerisindedir (Motowidlo, Borman, ve Schmit, 1997, s. 75).

Görev performansı, büyük ölçüde, öncelikle görev bilgisi (iş performansının teknik yönleriyle ilgili ilkeler bilgisi), görev becerisi (görevleri etkili bir şekilde yerine getirmek için teknik bilgileri uygulama) ve görev alışkanlıklarına (görevlerin performansını kolaylaştıran veya engelleyen görev durumlarına karakteristik yanıtlar) aracılık eden bilişsel yeteneğin bir fonksiyonudur (Borman, Penner, Allen, ve Motowidlo, 2001, s. 54). Kişilerin görev performansındaki farklılıklarının en

büyük kaynağı, onların yeterlilik düzeyidir. Bilgi, beceri ve yeteneklerdeki bireysel farklılıklar ile deneyim ve eğitimdeki farklılıklar, görev performansını etkiler (Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 476).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, değişkenler arasındaki ilişkilerin kuramsal temelleri ile yapılan görgül çalışmalar açıklanmış ve sonra hipotezler geliştirilmiştir.

2.2.1. Kişilik Özellikleri, Değerler, İşyerinde Kişi Uyumu, İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları

Kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu ilişkisi, DISC Kişilik Özellikleri, Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli, Denge Kuramı, Sosyal Kimlik Kuramı ve Benzerlik-Çekim Yaklaşımından; kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisi, DISC Kişilik Özellikleri ve İş Özellikleri Modelinden; işyerinde kişi uyumu ile iş tatmini ilişkisi Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli ve İş Özellikleri Modelinden; iş tatmini ile görev performansı ilişkisi, İş Özellikleri Modelinden; kişilik özellikleri, görev performansı, işyerinde kişi uyumu ile iş tatmini ilişkisi, DISC Kişilik Özellikleri, Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli ve İş Özellikleri Modelinden; değerler ile kişilik özellikleri, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı ilişkisi, DISC Kişilik Özellikleri, İş Özellikleri Modeli, Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli, Denge Kuramı, Sosyal Kimlik Kuramı ve Benzerlik-Çekim Yaklaşımından yararlanılarak açıklanabilir.

2.2.1.1. DISC Kişilik Özellikleri

DISC kişilik yaklaşımında yer alan dört temel kişilik tipi aşağıda açıklanmıştır (Agung ve Yuniar, 2016; Sugerman, 2009; Jones ve Hartley, 2013; Orense ve Ocampo , 2015).

Baskın (Dominance): Bu kategorideki kişiler, otoriter ve hatta zorba olma eğilimindedir. Bu kişiler, doğrudan/direkt, çekinmeden hareket ederler ve güçlü olmaktan korkmazlar. Bu kişiler sonuç odaklıdır ve işleri yürütmeye çalışırlar; hırslı ve rekabetçidirler.

İz Bırakan (Influence): Bu tarz kişiler, sepatik ve hayat doludurlar; insanlarla iç içe olmayı severler; coşku ve hevesleri açıktır. Konuşkandırılar;

başkaları ile çalışma ve işbirliği yapma fırsatlarını değerlendirirler ve güçlü iletişim becerilerine sahip oldukları için genellikle iletişimci, olarak adlandırılırlar.

Dengeli (Steadiness): Onların endişeleri diğerleridir ve diğerlerinin dikkatini çekmeyi tercih ederler. Ayrıca herkesin iyi geçineceği istikrarlı, öngörülebilir bir ortamı da tercih ederler; genellikle sevimli ve sıcakkanlıdırlar; sabırlı, sakin ve diğer insanlarla etkileşime açıktırlar.

Yeterlilik Arayan (Conscientiousness): Bu kişiler, genellikle hedefleri konusunda iddialıdır, ancak bunu yapmak için mevcut yapıları ve kuralları kullanma eğilimindedirler. Analitik düşünceye sahiptirler ve doğrulukla ilgilenirler. Kaliteli bir iş yapmak için zamana sahip olmayı ve insanların duygularından ziyade mantığı ile hareket ettiği iş ortamını tercih ederler. Dostlukları duygusal değil karşılıklı çıkarlara veya ortak amaçlara dayanır. Bu kişiliğe sahip bireyler baskıyı sevmez ve zor durumda kaçma eğilimindedirler. Durum olağanüstü hale geldiğinde, kaçınılmaz olana kadar eylemi erteleme eğilimindedirler. Aynı zamanda görece genel bilgi seviyeleri çok yüksektir. Bu nedenle, teknik işlerde veya bilgiyi örgütlemeye çok iyidirler.

2.2.1.2. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli

Kişi-örgüt uyumu başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanan, Schneider'in Çekim-Seçim-Ayrılma Modeline göre; bir süredir var olan bir örgüt, kişisel olmayan nitelikleri nedeniyle, görünüşte oradaki insanlar gibi davranıyor, kabul edilir. Gerçekte görünme şekli ise, oradaki insanların yaptıkları davranışlardır (Schneider, 1987, s. 440). *Çekim*, insanların kişiliğine uyan çalışma ortamlarına çekilme sürecini ifade eder. *Seçim* ise, insanların aynı zamanda kişisel özellikleriyle uyumlu olması beklenen belirli çalışma ortamlarına seçilmesi ve bu ortamlara yönelmesi anlamına gelir. Uyum olmadığı takdirde insanlar, çalışma ortamlarından ayrılmaya karar verebilir ki bu mekanizma, *ayrılma* olarak adlandırılır (Wille, Beyers, ve De Fruyt, 2012, s. 309). Schneider, benzer kişilik özelliklerine sahip kişilerin yüksek olasılıkla benzer işleri yapmayı tercih edeceklerini ve benzer şekilde davranacaklarını belirtmiştir (Uysal Irak, 2012, s. 13). Farklı türden örgütlerin, farklı türden kişileri çekmesi, seçmesi ve ellerinde tutması ve her örgütün diğerlerinden farklı görünmesi hissetmesi, çekim-seçim-ayrılma döngüsünün sonucudur. (Schneider, 1987, s. 440).

Ancak kişiler, bir yere çekilirken hata yapabilirler ve çevreye uymadıklarını düşünebilirler. İşte o zaman ayrılma gerçekleşir (Schneider, 1987, s. 442).

2.2.1.3. Denge Kuramı

Denge kuramı, kişilerin sahip oldukları varlıkların (kişilerin sahip olduğu ve kullandığı her şey veya kişilerin veya başkalarının eylemleri yoluyla üretilen konular) ve bu varlıkların neden olduğu duyguların stres olmadan birbirine uyduğu dengeli veya uyumlu bir durumu korumayı tercih ettiğini öne sürer (Heider, 1958). Kuram, insanların birbirlerini ve nesneleri sevmeye ve sevmeme kalıplarında tutarlılığı nasıl sürdürme eğiliminde olduklarını açıklar. Beğenme ve beğenmeme kalıpları dengelendiğinde, yapılar sabittir. Dengesiz olduklarında yapılar kararsızdır ve onları dengeleyen yönde değişme baskısı vardır (Munroe, 2007, s. 1). Denge kuramının temel düşüncesi, kişilerin dengeli durumlar peşinde koşması, dengesizliğin ise kişilerde olumsuz duygular ve değişim için bir baskı oluşturması şeklinde ifade edilebilir (Liu, Wang, Li, ve Zhou, 2019, s. 4). Newcomb (1961) ise, denge kuramını kişinin zihninden çıkarıp kişilerarası algılama ve etkileşim alanına uygulamış ve sosyal grupları da dâhil ederek kuramı genişletmiştir (Hummon ve Doreian, 2003, s. 19). Böylece öznel dengeden nesnel dengeye geçişi başarmıştır. Newcomb'a göre, başkaları hakkında aynı duyguları besleyen ya da önemli konularda aynı şekilde düşünen kişiler birbirlerinden de hoşlanacaklardır (Sagınak, 2004, s. 82). Başka bir ifade ile kişiler, kendilerini özdeşleştirdikleri grupları sevmeye eğilimindedirler.

2.2.1.4. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır (Demirtaş, 2003, s. 123). Sosyal kimlik, "kişilerin bir sosyal gruba (veya gruplara) üyeliği hakkındaki bilgilerinden ve bu üyeliğin değeri ve duygusal öneminden türetilen benlik kavramının parçası" olarak tanımlanır (Tajfel, 1981, s. 255). Sosyal kimlik; kişinin, kendisi için duygusal anlam ifade eden ve değerli olan sosyal bir gruba karşı aidiyet hissetmesidir (Yılmaz, 2019, s. 293). Olumlu sosyal kimlik, büyük ölçüde grup üyelerinin karşılıklı sosyal etkileşimleri tarafından belirlenir. Bu nedenle, bir sosyal grubun olumlu veya olumsuz kavramları, doğası gereği öncelikle ilişkiseldir. Sosyal grup, kendisini diğer gruplarla karşılaştırır ve karşılaştırdığı diğer gruplardan belirgin bir değer farklılığına sahip boyutlarla kendisini ayırt ederek üyeleri için olumlu bir sosyal kimlik

sağlayıcısı olarak işlev görür (Tajfel, 1982, s. 24). “Sosyal benzerlik ilkesi; kişilerin, seçim hakkı verildiğinde, genellikle kendilerine benzeyen kişilerle çalışma ve onlarla ilişki kurma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde, hiyerarşinin üst basamaklarında bunun kısmen doğru olduğu görülmektedir. Yöneticiler çalışmak için, işleri kendileri gibi yapacaklarından emin oldukları ve güvendikleri kişileri seçtiklerini ifade etmektedirler” (Sürgevil, 2008, s. 119).

2.2.1.5. Benzerlik-Çekim Yaklaşımı

Benzerlik-çekim yaklaşımı, kişilerin kendilerine benzeyen kişiler tarafından çekildiklerini (Byrne, 1971) ve süreçlerinin altında yatan psikolojik mekanizmanın pekiştirme olduğunu savunmuştur. Kişiler, başkalarını kendilerine benzer olarak algıladıklarında, kendilerini güçlendirilmiş hissederler ve bu da daha olumlu benlik kavramının gelişmesine yol açar. Bu nedenle, kişiler kendilerine benzeyen diğer kişilere ilgi duyarlar. Çünkü bu diğer kişiler, tanımlayıcı özelliklerinin sosyal olarak kabul edildiğini ve onaylandığını hissettirerek kendilerini iyi hissetmelerini sağlar. Bu sürecin karşılıklı olması ve dolayısıyla daha da pekiştirilmesi muhtemeldir (Martins, Milliken, Wiesenfeld, ve Salgado, 2003, s. 78). Kişilerarası benzerlikler, kişileri olumlu duygularını benzerleri ile ilişkilendirmeye yönlendiren ödüllendirici uyaranlar olarak görev yapar. Bu da benzer olarak algılanan kişileri birbirine daha çok çeker (Akagündüz, 2021, s. 184). Bir tür mübadele olan bu süreç, kişiler arasında etkileşim olduğunu varsaymaktadır. Benzerlik-çekim yaklaşımı ile ilgili yapılmış araştırmalar, değerler, tutumlar ve kişilik özellikleri gibi bireysel farklılıklar açısından herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi artırabileceği belirtilmiştir (Sürgevil, 2008, s. 119).

2.2.1.6. İş Özellikleri Modeli

Model, iş tatminini açıklayan kuramlar kısmında ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kısaca model, “temel iş özelliklerine (beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim)” sahip bir çalışan için üç kritik psikolojik durum (iş anlamlı hissetme, işgörenin yaptığı işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duyması ve yaptığı işin sonuçlarına ilişkin bilgi edinmesi) mevcut olduğunda, “yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek tatmin ile düşük devamsızlık ve devir oranı” gibi olumlu kişisel ve iş ile ilgili sonuçların elde edileceğini savunur (Hackman ve Oldham, 1975, s. 161-162).

2.2.2. Kişilik Özellikleri ve İşyerinde Kişi Uyumu İlişkisi

Bu başlıkta, kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu) ilişkisi incelenmektedir. İşyerinde kişi uyumu, kişiler ve iş ortamları arasında, anlamlı ve güvenilir farklılıkların değerlendirilebileceğini ve kişiler ile iş ortamının birbiri ile uyumlu olmasının olumlu sonuçlar doğuracağını varsayar (Chartrand, 1991, s. 521). Kişilik, “bireyden kaynaklanan sürekli bir davranış örüntüleri ve içsel süreç”, olarak tanımlanmaktadır (Burger, 2011, s. 4). Araştırmacılar kişilik ile ilgili olduğunu düşündükleri birçok alt boyut tespit etmiştir. Bu anlamda Allport ve Odbert (1936), o zamanlar mevcut olan en ayrıntılı ve kapsamlı iki sözlükten kişiliği tanımlayan 18.000 kelimelik bir liste belirleyen ve daha sonra bunları 4.500 sığata indiren ilk kuramcılardır. Cattell (1957, 1970) eş anlamlı ve zıt anlamlı kelimeleri belirleyerek listeyi 171 kelimeye indirmiş ve faktör analizi, Eysenck'in (1975) üçe, Costa ve McCrae'nin (1985, 1989, 1992) ve McCrae ve Costa'nın (2010) beşe indirdiği 16 kişilik faktörünü tanımlamıştır. Günümüzde, çoğu kişilik kuramcısı çalışmalarında, “*Baskın (Dominance)*, *İz Bırakan (Influence)*, *Dengeli (Steadiness)* ve *Yeterlilik Arayan (Conscientiousness)*” boyutlarından oluşan DISC Kişilik Özelliklerini yaygın olarak kullanmaktadır. *D (Baskın)* grubunda yer alan kişiler, otoriter ve hatta zorba olma eğiliminde olan, çekinmeden hareket eden ve güçlü olmaktan korkmayan, sonuç odaklı, hırslı ve rekabetçi kişilerdir. *I (İz Bırakan)* grubunda yer alan kişiler, sevecan ve hayat dolu, insanlarla iç içe olmayı seven, konuşkan, başkaları ile çalışma ve işbirliği yapma fırsatlarını değerlendiren ve güçlü iletişim becerilerine sahip kişilerdir. *S (Dengeli)* grubunda yer alan kişiler, başkaları için endişelenen ve diğerlerinin dikkatini çekmeyi tercih eden, herkesin iyi geçineceği istikrarlı, öngörülebilir bir ortamı tercih eden; genellikle sevecan ve sıcakkanlı; sabırlı, sakin ve diğer insanlarla etkileşime açık kişilerdir. *C (Yeterlilik Arayan)* grubunda yer alan kişiler, genellikle hedefleri konusunda ancak bunu başarmak için mevcut yapıları ve kuralları kullanma eğiliminde olan, analitik düşünceye sahip ve doğrulukla ilgilenen, kaliteli bir iş yapmak için zamana sahip olmayı ve insanların duygularından ziyade mantığı ile hareket ettiği iş ortamını tercih eden, dostlukları duygusal değil karşılıklı çıkarlara veya ortak amaçlara dayanan, baskıyı sevmeyen ve zor durumda kaçma eğiliminde olan, görece genel bilgi seviyelerinin çok yüksek olması nedeniyle, teknik

işlerde veya bilgiyi örgütlemeye çok iyi olan kişilerdir (Agung ve Yuniar, 2016; Sugerman, 2009; Jones ve Hartley, 2013; Orense ve Ocampo , 2015).

Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiler, Schneider'in Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli ile temellendirilebilir. Schneider, aynı kişilik özelliklerine sahip kişilerin büyük olasılıkla aynı işleri yapmayı isteyeceklerini ve aynı davranışları sergileyeceklerini belirtmiştir. Yazara göre, birbirine benzeyen kişiler, benzer ortamlar tarafından çekilirler, benzer ortamlarda çalışmak üzere seçilirler ve benzer ortamlarda çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Fakat bu kişiler işyerine uymadıklarına inanırlarsa, o zaman ayrılma gerçekleşir ve işyerinden ayrılırlar. Bu yüzden farklı türden işler, farklı türden kişileri çeker, seçer ve elinde tutar (Schneider, 1987, s. 440).

Çekim-Seçim-Ayrılma Modelinin yanı sıra, denge kuramı, sosyal benzerlik ile benzerlik-çekim yaklaşımı da kişilik özellikleri ve işyerinde kişi uyumu arasındaki ilişkiye kuramsal dayanak oluşturmaktadır. Denge kuramına göre, aynı duyguları besleyen ya da aynı şekilde düşünen kişiler birbirlerinden de hoşlanacaktır. Bu açıdan aynı kişilik özelliklerine sahip kişilerin, aynı şekilde düşünecekleri, aynı şeyleri sevecekleri ve uyum içinde olacakları söylenebilir. Benzer şekilde sosyal benzerlik ilkesi; kişilere, seçim hakkı verildiği zaman, kendilerine benzeyen kişilerle çalışma ve ilişki kurma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle kişilik özellikleri birbirine benzeyen kişiler, birbirleri ile ilişki kuracak ve bu benzerlik uyumuyla sonuçlanacaktır. Ayrıca benzerlik-çekim yaklaşımı, kişilerin kendilerine benzeyen kişiler tarafından çekildiklerini ve değerler, tutumlar ile kişilik özellikleri gibi kişisel farklılıklar açısından herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi artırdığını savunmuştur.

Kişilik özelliklerinin, kişilerin çevrelerini nasıl algıladıkları, açıkladıkları, odaklandıkları ve çevrelerine nasıl tepki verdikleri üzerinde etkisi olduğuna inanılmaktadır (Uysal Irak, 2011, s. 2-3). Lewin (1951)'e göre işyerinde kişi uyumunun temel ilkesi, kişilerin kendi becerileri, ilgi alanları, değerleri ve kişilik özellikleriyle “uyumlu” ortamları tercih etme ve gelişme eğiliminde olmalarıdır (Milliman, Gatling, ve Bradley-Geist, 2017, s. 1).

Bu bağlamda kişilik özelliklerinin işyerinde kişi uyumunu şekillendirdiği dikkate alındığında, belirli kişilik özelliklerine sahip kişilerin, işyerine yüksek düzeyde uyum sağlayacakları düşünülebilir. Yukarıda sıralanan kuramlar kapsamında işgörenler; kişilik özelliklerine bağlı olarak, kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu konusunda farklılaşabilir. Bu açıklamalar ışığında, aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir:

2.2.2.1. Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisi

Kişilik, bir kişinin davranışlarına hem bireysellik hem de tutarlılık kazandıran, görece benzersiz ve kalıcı özelliklerin bir modeli olarak bilinir. Genel olarak bireysel farklılıklara dayanan kişilik; istikrarlı, içsel ve tutarlı davranış kalıplarıdır. Kişiliğin, bireyin iş ve çevresini algılaması ve değerlendirmesi üzerinde son derece önemli bir etkisi vardır; çünkü bireyin davranışları, içinde yaşadığı çevre ile çevredeki diğer bireyler arasındaki sürekli etkileşimin bir sonucu olarak oluşur (Ayan ve Kocacık, 2010, s. 39). Kişi-iş uyumu, "bir kişinin kişilik özellikleri ile işyerinde gerçekleştirilen iş veya görevler arasındaki uyum veya eşleşme", olarak tanımlanır (Lee, Reiche, ve Song, 2010, s. 5). Bu nedenle kişi-iş uyumu, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin işin gerektirdiği niteliklerle eşleşmesi (talep-yetenek uyumu) ve çalışanın ihtiyaç, istek ve tercihlerinin işin kendisiyle uyumu (ihtiyaç-arz uyumu) olmak üzere iki temel bakış açısından ele alınabilir (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 285). Farklı işler, birbirinden farklı nitelik, yetenek ve kişilik özelliği gerektirir. Kişi ile işi arasında uyumun sağlanabilmesi için, hem kişinin yeteneklerinin hem de kişilik özelliklerinin çalıştığı işe uyumlu olması gereklidir. Eğer kişinin yetenekleri ve kişilik özellikleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini istenilen düzeyde yerine getiremeyecek; bunun sonucunda iş yükünden dolayı hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek ve işi bırakabilecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010, s. 80-81). Dolayısıyla, kişilik özelliklerinin, kişi-iş uyumunu etkilediği söylenebilir.

Yapılan görgül çalışmalar da kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Polatçı vd. (2020, s. 23)'nin üç ayrı hastanede 170 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ($\beta = 0,78$, $p < 0,431$) ve dışadönüklük ($\beta = 0,134$, $p < 0,158$) boyutlarının kişi-iş uyumunu etkilemediği; uyumluluk ($\beta = 0,335$, $p < 0,001$) ve sorumluluk ($\beta = 0,244$, $p < 0,001$)

boyutlarının kişi-iş uyumu üzerinde pozitif, duygusal denge ($\beta = -0,305$, $p < 0,001$) boyutunun ise negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.2.2.2. Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisi

Kişi-yönetici uyumu, bazı özelliklerde kişi ile yöneticinin benzerlik seviyesini ifade eder. Çekim-seçim-ayrılma modeline göre, kişilerarası olumlu etkileşime farklı kişilerin benzer kişilik özellikleri, deneyimleri ve ihtiyaçları neden olur. Bu nedenle, yöneticiler ve çalışanlar arasında kişilik özellikleri yüksek derecede benzeştiğinde, her iki taraf için kişilerarası çekicilik ile etkileşimin kalitesi ve sıklığı artar; çalışanlar yöneticileriyle iyi bir etkileşim kurarlar ve bu da memnuniyet, başarı ve performans ile sonuçlanır. Çalışanlar ile yöneticilerinin kişilik özelliklerindeki benzerlik; denetim ve teşvikler olmadığında bile, bir çalışanın yöneticinin istediğı gibi davranacağına dair bir güvence verir. Bu bakış açısına göre, yöneticiler, kendilerine benzer çalışanlarla ilişkiler kurmaya çalışırlar. Çünkü benzer kişilerin, yönetici çalışan ilişkisi sona erdikten sonra bile, etkili ve kendi kişisel çıkarlarını güçlendirecek şekilde performans göstereceklerine daha çok güvenirler (Schaubroeck ve Lam, 2002, s. 1122).

Kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu arasındaki ilişki, Lider-Üye Etkileşimi Kuramından da faydalanılarak açıklanabilir. Lider-üye etkileşimi kuramı, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde, kişi ile yöneticisi arasındaki karşılıklı mübadeleye (bilgi, kaynak vb.) dayanır. Bu çerçevede, “lider-üye etkileşimi, liderin sınırlı zaman ve enerjisi nedeniyle tüm üyelere eşit önem veremeyeceğini” (Deluga ve Perry, 1994, s. 67), “lider ile üyeleri arasındaki ilişkilerin tektip olamayacağını, liderin her bir üye ile kurduğı ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceğini” (Boies ve Howell, 2006, s. 246) ileri sürmektedir. Lider-üye etkileşimi, “liderin bazı astları ile güven, sevgi ve karşılıklı saygı ölçütlerine dayalı, yüksek kalitede ilişkiler kurarken; bazıları ile daha resmi, geleneksel, biçimsel iş ilişkisine dayalı ve daha zayıf ilişkiler” geliştireceğini belirtmektedir (Burton, Sablynski, ve Sekiguchi, 2008, s. 52). “Liderin, anahtar konumdaki sadece bir veya birkaç işğören ile olan yakın ilişkileri (yüksek düzeyli lider üye etkileşimi) ile bu değışimdeki üyeler iç grup olarak adlandırılırken, liderin resmi ilişkilerini sürdürerek, otorite yolu ile oluşan ilişkileri (düşük düzeyli lider üye etkileşimi) ile bu değışimdeki üyeler dış grup olarak adlandırılır (Brower, Schoorman, ve Tan, 2000, s. 60). İşğörenlerin, kişilik

özellikleri, liderleri uyumlu olduğunda, yüksek düzeyde sosyal mübadeleye dayalı ilişki geliştirip sürdürdükleri zaman liderleri ile etkileşim kaliteleri de yüksek olacak (iç grupta yer alacak) ve dış grupta yer alan çalışanlara göre örgütte daha fazla fayda elde edebileceklerdir” (Bolat ve Atılmış, 2016, s. 352). Bu nedenle, kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumunu etkilediği ifade edilebilir.

Yapılan görgül çalışmalar da kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Jing ve Juan-juan (2010, s. 1814)’ın 228 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = -0,39$, $p < 0,01$) kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

2.2.2.3. Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisi

Kişi-çalışma grubu uyumu, çalışanın kişilik özellikleri ile çalışma grubunun kişilik özellikleri arasındaki benzerlik derecesi, olarak düşünülür (Ferris, Youngblood, ve Yates, 1985, s. 379). Bu uyum, “işteki pozisyonun kişilerarası ilişki gerektireceği düşüncesine dayanır. Gruba yeni katılan ya da halen çalışıyor olan işgörenin kişilerarası ilişki geliştirme ve bu ilişkiyi güçlendirme yeteneği, onun grubuna sağlayacağı katkıları etkilemektedir”. Kişi-çalışma grubu uyumunun derecesi, grubun çalışanın beklentilerini ne derecede karşıladığına ve onun kişilik özellikleri ile örgütsel bağlamın uygunluk düzeyine de bağlıdır (Çiçek, Evcimen, ve Biçer, 2018, s. 701). Çekim-seçim-ayrılma modeline göre, kişiler öncelikle, kendi kişilik özelliklerine benzeyen kişilerin var olduğunu düşündükleri gruplar tarafından çekilirler. Çünkü grup üyeleri de kendi kişilik özelliklerine benzeyen adaylarla çalışmayı tercih edeceklerdir. Gruba yeni üyeler katıldıkça ve yeni gelenler var olan üyeleri tanımaya başladıkça, çekim-seçim-ayrılma süreci, gruptaki tektipliği artırma veya farklı kişilik özelliklerine sahip olan üyelerin gruptan ayrılması yönünde işleyebilecektir (Mannix ve Neale, 2005, s. 33).

Kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu arasındaki ilişki, Sosyal Mübadele Kuramından da faydalanılarak açıklanabilir. “Sosyal mübadele kuramı, örgüt üyeleri arasındaki mübadeleye odaklanmaktadır. Kuram, kişiler arası ilişkilere, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakar. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de kişilerin, bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır” (Bolat, 2011a, s. 68). “Yönetim yazını

açısından bakıldığında da sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bu kurama göre, bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisinde, sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık olmalıdır. Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar, mübadele sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundururlar” (Bolat, Bolat, ve Seymen, 2009, s. 219). Sosyal mübadele kuramı, değerli kaynakların karşılıklılığının kişilerarası ilişkilerin başlatılmasını, güçlendirilmesini ve sürdürülmesini teşvik ettiğini varsayar (Lynch, Eisenberger, ve Armeli, 1999, s. 467). Bu çerçevede kişilik özelliklerine bağlı olarak, çalışma grubu arasında sosyal mübadele arttıkça, işgören ile çalışma grubu arasındaki uyumun kalitesi muhtemelen daha güçlü hale gelecektir. Kişilik özellikleri gibi, “paylaşılan somut ve somut olmayan kaynakların değeri ne kadar fazla algılanırsa” kişi-çalışma grubu uyumu o kadar yüksek olur. Bu nedenle, kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumunu etkileyeceği söylenebilir.

2.2.2.4. Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisi

Schneider, çekim-seçim-ayrılma modelinde; kişilerin durumlara rastgele atanmadığını, aksine kendileri için çekici olan durumları aradıklarını savunur. Sonuçta, kişiler bu durumun bir parçası olarak seçilecek ve öyle kalarak durumun belirlenmesine yardımcı olacaktır. Schneider, bu tezinin örgütlerin işleyişi içinde geçerli olduğunu vurgular. Örgütleri, kişilerin ilgisini çeken, onların bir parçası olmak üzere seçildiği ve örgütleri ile uyum sağarlarsa kaldıkları ya da sağlayamazlarsa ayrıldıkları bir durum olarak görür (Sekiguchi, 2004, s. 182). Kısaca, çekim-seçim-ayrılma modeli, örgütlerin, kişiliği örgütün "kişiliğine" uyan bireyleri işe alma, seçme ve elde tutma eğiliminde olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle, örgütsel kişilik profilleri rastgele ve kendiliğinden oluşmaz; kişiliklerini kurdukları hedefler ve örgütsel iklim ile cezbettikleri, seçtikleri ve elde tuttıkları çalışanlar aracılığıyla örgütlerine aktaran lider ve yöneticilerin kişisel özelliklerini temsil eder. Bu sürecin sonunda, örgütün kişilik profili oldukça tektip ve diğer örgütlerin kişilik profillerinden farklı hale gelir. Kişiler kendi kişilik özellikleri ile benzerlik derecesi yüksek olan örgütlerde kendilerini daha iyi hissedeceklerinden; bu tür örgütlere katılmak ve orada kalmak isteyeceklerdir. Diğer taraftan örgütler de bu benzerliğe sahip kişilerle çalışmak isteyecektir (van Vianen, 2000, s. 113). Bu nedenle, kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumunu etkileyeceği söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1: Kişilik özelliklerinin işyerinde kişi uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: D kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: D kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1c: D kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1ç: D kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1d: I kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1e: I kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1f: I kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1g: I kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1ğ: S kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1h: S kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1ı: S kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1i: S kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1j: C kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1k: C kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1l: C kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1m: C kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.3. Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisi

Performans, hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli bir parametredir. Örgütler, amaçlarına ulaşabilmek, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunabilmek ve böylece rekabetçi üstünlük elde edebilmek için yüksek performanslı kişilere ihtiyaç duyarlar. Benzer şekilde çalışanlar için bir görevi başarmak ve yüksek düzeyde performans göstermek, ustalık ve gurur duygularıyla birlikte tatmin kaynağı olabilir. Düşük performans ve hedeflere ulaşamama, memnuniyetsizlik ve hatta kişisel başarısızlık olarak görülebilir. Ayrıca, yüksek performans genellikle finansal ve diğer faydalarla ödüllendirilir. Tek etken olmasa da performans, gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasında başarı için önemli bir önkoşuldur. Bu nedenle istisnalar olsa da, yüksek performans gösteren çalışanlar daha kolay terfi eder ve genellikle düşük performans gösterenlere göre daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olurlar (Sonnentag ve Frese, 2002, s. 4). Görev performansı, “doğrudan mal veya hizmet üretmeye dâhil olan davranış kalıplarını veya örgütün temel teknik süreçleri için dolaylı destek sağlayan faaliyetleri içerir. Çalışanlar bir görevi gerçekleştirmek için teknik beceri ve bilgileri kullandıklarında, görev performansı ile meşgul” olurlar (Van Scotter, Motowidlo, ve Cross, 2000, s. 526).

İnsanları etkin bir şekilde yönetmek için, işte nasıl davrandıklarını etkileyen faktörleri anlamak gerekir. Bu ise, kişisel farklılıkların önemini, kişilerin nasıl ve neden böyle davrandıklarını açıklayan özelliklerini, kısacası kişilik özelliklerini anlamak anlamına gelir. Kişilik özellikleri, kişisel davranışı belirgin bir şekilde tanımlayan kalıcı özelliklerdir. Örnekler arasında sadık, çekingen, saldırgan, tembel, hırslı, utangaç, cesur, inatçı, içe dönük, açık sözlü vb. sayılabilir. Bu özellikler çok

sayıda durumda sergilendiğinde (tutarlılık gösterdiğinde), bir kişilik özelliği haline gelir. Başka bir deyişle, bir özellik ne kadar istikrarlı ve tutarlıysa ve çeşitli durumlarda ne kadar sık ortaya çıkarsa, o özelliğin kişiyi tanımlamada o kadar önemli olduğu anlamına gelir. Çalışma hayatının hemen hemen her alanında çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, onların işe olan bağlılığını, verimlilik ve performans düzeylerini büyük oranda etkilemektedir. Bu çerçevede iş özellikleri modeline göre, temel iş özelliklerine sahip bir çalışan, kısmen kişilik özellikleri ile yakından ilişkili kritik psikolojik durumlar mevcut olduğunda yüksek iş performansı sergileyecektir. Bu davranış beklentileri ekseninde çalışanlar, kişilik özelliklerine bağlı olarak görev performansı konusunda farklılaşabilir.

DISC Kişilik Özellikleri bağlamında; otoriter ve hatta zorba olma eğiliminde olan, çekinmeden hareket eden ve güçlü olmaktan korkmayan, sonuç odaklı, hırslı ve rekabetçi özelliklere sahip *D (Baskın)* kişilik özelliğinin, sempatik ve hayat dolu, insanlarla iç içe olmayı seven, konuşkan, başkaları ile çalışma ve işbirliği yapma fırsatlarını değerlendiren ve güçlü iletişim becerilerine sahip *I (İz Bırakan)* kişilik özelliğinin, başkaları için endişelenen ve diğerlerinin dikkatini çekmeyi tercih eden, herkesin iyi geçineceği istikrarlı, öngörülebilir bir ortamı tercih eden; genellikle sevimli ve sıcakkanlı; sabırlı, sakin ve diğer insanlarla etkileşime açık kişiler olan *S (Dengeli)* kişilik özelliğinin, genellikle hedefleri konusunda iddialı ancak bunu başarmak için mevcut yapıları ve kuralları kullanma eğiliminde olan, analitik düşünceye sahip ve doğrulukla ilgilenen, kaliteli bir iş yapmak için zamana sahip olmayı ve insanların duygularından ziyade mantığı ile hareket ettiği iş ortamını tercih eden, dostlukları duygusal değil karşılıklı çıkarlara veya ortak amaçlara dayanan, baskıyı sevmeyen ve zor durumda kaçma eğiliminde olan, görece genel bilgi seviyelerinin çok yüksek olması nedeniyle, teknik işlerde veya bilgiyi örgütlemeye çok iyi olan kişiler olan *C (Yeterlilik Arayan)* kişilik özelliğinin, görev performansı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olması beklenebilir.

Yapılan görgül çalışmalar da kişilik özellikleri ve görev performansı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Özdemir (2015, s. 99)'in beş yıldızlı otel işletmelerinden 632 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada iş performansı ile dışadönüklük ($r = 0,110$; $p < 0,01$), uyumluluk ($r = 0,245$; $p < 0,01$), sorumluluk ($r = 0,224$; $p < 0,01$), deneyime açıklık ($r = 0,141$; $p < 0,01$) arasında pozitif; nevroitiklik

arasında da ($r = -0,086$; $p > 0,01$) negatif; Gülduran ve Perçin (2020, s. 50)'in otel çalışanı 392 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada iş performansı ile dışadönüklük ($r = 0,281$; $p < 0,001$); uyumluluk ($r = 0,250$; $p < 0,001$); sorumluluk ($r = 0,339$; $p < 0,001$) ve deneyime açıklık ($r = 0,365$; $p < 0,01$) arasında pozitif; Udin ve Yuniawan (2020, s. 786)'ın 246 elektrik sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,110$, $p < 0,05$) beş faktör kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif; Kaya Harmancı (2018, s. 330)'nın imalat işletmeleri çalışanı 422 kişi üzerinde yaptığı araştırmada uyumluluk ($r = 0,155$; $p < 0,01$); sorumluluk ($r = 0,258$; $p < 0,01$); nevroitiklik ($r = 0,232$; $p < 0,01$) ve deneyime açıklık ($r = 0,198$; $p < 0,01$) ile görev performansı arasında pozitif; Yıldız ve Kavak (2017, s. 417)'in çeşitli sektörlerde tam zamanlı çalışan 456 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada sorumluluk ($\beta = 0,647$, $p < 0,001$) ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif; Jiang vd. (2009, s. 455)'nin eğitim kurumu çalışanı 478 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada sorumluluk ($\beta = 0,136$, $p < 0,05$) ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif; uyumluluk ($\beta = -0,125$, $p < 0,01$) ile negatif; Shaffer ve Shaffer (2005, s. 5)'in çeşitli sektörlerde yönetici pozisyonunda çalışan 116 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada sorumluluk ($\beta = 0,28$, $p < 0,01$) ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif; Bertolino vd. (2013, s. 875)'nin okullarda büro ve mali yönetim çalışanı 168 kişi ile yaptıkları çalışmada görev performansı ile sorumluluk ($\beta = 0,59$, $p < 0,01$); nevroitiklik ($\beta = 0,34$, $p < 0,01$); dışadönüklük ($\beta = 0,30$, $p < 0,01$); uyumluluk ($\beta = 0,32$, $p < 0,01$) arasında pozitif; deneyime açıklık ($\beta = -0,35$, $p < 0,01$) arasında negatif; Kamdar ve Van Dyne (2007, s. 1293)'nin 350 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada görev performansı ile sorumluluk ($\beta = 0,30$, $p < 0,001$) ve uyumluluk ($\beta = 0,14$, $p < 0,05$) arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 2: Kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: D kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: I kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2c: S kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2ç: C kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.4. İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

“İş tatmini, kişilerin çalıştıkları işin psikolojik, fizyolojik vb. özellikleri çerçevesinde işine yönelik değerlendirmeleri ve memnuniyet durumu, olarak tanımlanabilir”. Genel olarak çalışanların, işi ihtiyaçları ve çıkarları ile örtüştüğünde, çalışma koşulları ve ödülleri (ücret gibi) tatmin edici bulduklarında, iş arkadaşlarını sevdiklerinde ve yöneticileri ile olumlu ilişkilere sahip olduklarında bu tutumu yaşarlar (Daft ve Marcic, 2009, s. 375). İş özellikleri modeline göre temel iş özellikleri ve çalışan için üç kritik psikolojik durum mevcut olduğunda, “yüksek içsel iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işe yönelik yüksek tatmin ile düşük devamsızlık ve devir oranı” gibi kişisel ve iş ile ilgili sonuçlar üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 161-162). İş, kişi ve çevre (iş ortamı) arasındaki etkileşim olarak kavramsallaştırılabilir. Çekim-seçim-ayrılma modeli; işin, insanların ilgi duydukları, bir parçası olmak istediklerinde çekildikleri; kişinin ihtiyaçlarını, isteklerini veya tercihlerini karşıladığında ya da kişinin, örgütsel talepleri karşılamak için gerekli yeteneklere sahip olması durumunda seçildikleri ve uyum sağlamaları halinde kaldıkları veya uyum sağlayamamaları halinde ayrıldıkları bir durum olduğunu savunur (Uysal Irak, 2012, s. 13-14). İş hayatında hem kişinin hem de içinde bulunduğu çevrenin birbirinden bazı talepleri olmaktadır. Örneğin bir çalışanın verilen görevleri yerine getirebilmesi için beceri çeşitliliği gibi temel iş özelliklerine sahip olması beklenirken; iş ortamının da kritik psikolojik durumlar gibi tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması beklenir. Bu beklentiler karşılandığında uyum ortaya çıkar. Bu nedenle işyerinde kişi uyumunun, yüksek iş tatmini ile sonuçlanacağı iddia edilebilir.

Bu konuda yapılan diğer çalışmalar da, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Nguyen ve Borteyrou (2016, s. 91)’nin 198 laboratuvar teknisyeni üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,66$, $p < 0,001$); Duffy vd. (2015, s. 134)’nin 280 yetişkin üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,47$, $p < 0,05$); Furnham ve Schaeffer (1984, s. 302)’in 82 işgören üzerinde yaptıkları

araştırmada ($\beta = 0,37$, $p < 0,05$); Redelinghuys ve Botha (2016, s. 7)'nin 398 perakende şirket çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,77$, $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

2.2.4.1. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

Kişi-iş uyumu, kişisel özellikler (bilgi, beceriler, yetenek ve ihtiyaçlar) ile işin talepleri veya bir kişinin ihtiyaçları/arzularda ile işin nitelikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (O'Reilly, Chatman, ve Caldwell, 1991, s. 491). Bu noktadan hareketle, iş özellikleri modeline göre çalışanın temel iş özelliklerine (bilgi, beceriler, yetenek ve ihtiyaçlar) sahip olması, iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması durumunda, kişi-iş uyumunun ortaya çıkacağı ve bu durumun çalışanda yüksek iş tatmini ile sonuçlanacağı söylenebilir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da, kişi-iş uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Aktaş (2014, s. 297)'in 426 beyaz yaka çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,439$; $p < 0,001$); Andela ve Doef (2018, s. 7)'in 571 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$); Aslan (2019)'in rastgele seçilmiş 20 bankadan 300 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,540$, $p < 0,001$); Boon vd. (2011, s. 147)'nin, 410 perakende ve sağlık hizmetleri çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,58$, $p < 0,001$); Chhabra (2015, s. 644)'nin 317 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,407$, $p < 0,000$); Choi vd. (2017, s. 60)'nin 320 göçmen işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,301$; $p < 0,001$); Deschenes (2020, s. 11-12)'in 191'i Bebek Patlaması Dönemi, 691'i X Kuşağı ve 183'ü Y Kuşağı üyesi olmak üzere 1065 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada sırası ile her üç kuşakta ($\beta = 0,823, 0,743, 0,743$; $p < 0,001$); Dhir vd. (2020, s. 1184)'nin farklı sektörlerde 220 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,495$, $p < 0,01$); Ergün ve Taşgit (2010, s. 48)'in 210 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$); Giauque vd. (2014, s. 218)'nin 492 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,450$, $p < 0,001$); Gul vd. (2018, s. 76)'nin 270 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,540$, $p < 0,001$); Ilyas (2013, s. 84)'in telekomünikasyon, okul ve üniversiteden oluşan 11 farklı örgütte 200 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,65$, $p < 0,001$); Iplik vd. (2011, s. 653)'nin 299 beş yıldızlı otel yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,572$; $p < 0,05$); Jin ve Hahm (2019, s. 352)'in 160 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,228$; p

< 0,001); Kılıç ve Yener (2015, s. 169)'in 196 bankacı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,716$; $p < 0,05$); Kristof-Brown vd. (2005, s. 299)'nin yaptıkları meta analizde ($\beta = 0,56$, $p < 0,001$); Lauver ve Kristof-Brown (2001, s. 463)'in taşımacılık şirketinden 231 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,39$; $p < 0,01$); Lim vd. (2019, s. 9)'nin 226 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,26$; $p < 0,001$); Mulky (2011, s. 15)'nin 140 ilaç satış görevlisi üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,59$; $p < 0,001$); Peng ve Mao (2015, s. 809)'nun büyük ölçekli bir işletmelerden 455 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,67$; $p < 0,05$); Polatçı vd. (2020, s. 23)'nin üç ayrı hastanede 170 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,588$, $p < 0,001$); Vogel ve Feldman (2009, s. 75)'in 185 restoran çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,64$; $p < 0,001$); Rauvola vd. (2019, s. 7)'nin 170 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,800$; $p < 0,001$); Saks ve Ashfoth (1997, s. 408)'un sırası ile işte 4 ve 10 ayını tamamlayan 170 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,41, 0,30$; $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

2.2.4.2. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütlerde yöneticiler, örgütün sembolü ve temsilcisi olarak çalışanların karşılaştığı en yakın çevredir. Örgüt kültürünün, geleneklerin ve kuralların devamı yöneticiler ile ilgilidir; ayrıca, ödül ve ceza gibi örgütsel hakları kullanarak örgütsel talimatları çalışanlara iletenler de onlardır. (Jing ve Juan-juan, 2010, s. 1812). Schneider, benzer özelliklerine sahip kişilerin yüksek olasılıkla benzer işleri yapmayı tercih edeceklerini ve benzer şekilde davranacaklarını belirtmiştir (Uysal Irak, 2012, s. 13). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyum (değerler, kişilik ve davranış biçimleri) arttıkça, iki taraf için kişilerarası çekicilik ile birlikte etkileşimin kalitesi ve sıklığı da artacaktır. Bunun sonucunda çalışanlar, görevlerinin ötesinde daha fazla şey yapmak için istek ve enerji duyacaklar ve çalışan ile yöneticinin iyi etkileşimi ve birbirleri ile uyumu da başarı ve iş tatmini ile sonuçlanacaktır (Jing ve Juan-juan, 2010, s. 1812). Dolayısıyla kişi ve yönetici arasındaki uyumun çalışanlarda iş tatmini ile sonuçlanacağı söylenebilir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da, kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Andela ve Doef (2018, s. 9)'in 571 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,49$; $p < 0,01$); Choi vd. (2017,

s. 60)'nin 320 göçmen işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,127$; $p < 0,05$); Deschenes (2020, s. 11-12)'in 691 X Kuşağı çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,091$; $p < 0,001$); Guay vd. (2019, s. 190)'nin on işletmeden 1294 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,40$; $p < 0,05$); Jin ve Hahm (2019, s. 353)'in 160 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,397$; $p < 0,001$); Kristof-Brown vd. (2005, s. 314)'nin yaptıkları meta analizde ($\beta = 0,44$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

2.2.4.3. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişki

Kişi-çalışma grubu uyumu, kişiler ve çalışma grubu arasındaki uyum olarak tanımlanabilir. Bu uyum, farklı şekillerde işlevselleştirilmiş olup; çoğu zaman kişiler, hedefler, değerler, çalışma ortamı tercihleri, yetenekler ve beceriler ile kişilik özellikleri dâhil olmak üzere çok çeşitli özellikler açısından değerlendirilir (Kristof-Brown, Seong, Degeest, Park, ve Hong, 2014, s. 970). Bu bağlamda, kişi-çalışma grubu uyumu, kişi ile onun en yakın çalışma grubu arasındaki çeşitli özellikler (hedef, değer, yetenek vb.) bakımından kişilerarası eşleşmeyi ifade eder ve bu eşleşmenin sonuç üzerinde doğrudan bir etkisi vardır (Paquin, Kivlighan, ve Drogosz, 2013, s. 96). Kişi-çalışma grubu uyumu; kişi, diğer grup üyeleriyle benzer özellikleri paylaştığında veya onların özelliklerini tamamlayan veya destekleyen ayırt edici niteliklere sahip olduğunda ortaya çıkar. Bu anlamda; kişi kendisi ile aynı özelliklere sahip veya eksik yönlerini tamamlayan/tamamladığı grup üyeleri olduğunda daha etkin bir şekilde etkileşime girebilir ve grup kararlarına daha önemli katkılarda bulunabilir. Grup üyeleriyle uyum sağlamak, kişilerin iş arkadaşlarından değerli kaynaklar alma ve verme olasılığını artırır. Böylece kişiler, grup üyeleriyle güçlü ilişkilere sahip olur ve yüksek kaliteli iş ilişkileri geliştirir. Dolayısıyla kişi ve çalışma grubu arasındaki uyumun çalışanlarda iş tatmini ile sonuçlanacağı söylenebilir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da, kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Andela ve Doef (2018, s. 9)'in 571 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,61$; $p < 0,01$); Bednarska (2017, s. 76)'nın 672'si Y Kuşağı ve 309'u Y Kuşağı olmayan 981 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada sırası ile ($\beta = 0,38$, $p < 0,001$, $\beta = 0,21$, $p < 0,01$); Cable ve DeRue (2002, s. 880)'nin 185 İşletme Yönetimi yüksek lisans mezunu üzerinde

yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,53$; $p < 0,01$); Choi vd. (2017, s. 60)'nin 320 göçmen işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,462$; $p < 0,001$); Deschenes (2020, s. 11-12)'in 183'ü Y Kuşaağı çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,221$; $p < 0,05$); Ergün ve Taşgit (2010, s. 48)'in 210 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,22$; $p < 0,05$); Giauque vd. (2014, s. 218)'nin 492 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,134$, $p < 0,01$); Kristof-Brown vd. (2005, s. 314)'nin yaptıkları meta analizde ($\beta = 0,31$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

2.2.4.4. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi

Kristof (1996, s. 45), kişi-örgüt uyumunu “(a) en az biri diğeri için ihtiyaçlarını karşıladığında, (b) benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya (c) her ikisi de meydana geldiğinde ortaya çıkan, kişi ve örgüt arasındaki uyumluluk” olarak tanımlamıştır. Kişi-örgüt uyumunun etkinliğı, örgüt ile kişinin değeri, ilgileri, inançları ve ihtiyaçları arasındaki uyumun sonuçlarına dayanır. Çekim-seçim-ayırılma modeli, kişilerin kendi değeri ve ilgi alanlarına uyan örgütlere ilgi duyduklarını varsayar. Örgütlere de kendilerine en çok benzeyen adayları seçme eğilimindedir. Örgüte girdikten sonra, değeri, ilgileri, inançları ve ihtiyaçları örgütle uyumsuz olan bireyler, gönüllü ya da istemsiz olarak ayrılma eğilimi gösterirler. Böylece, örgütte kalanlar birbirine benzer ve bu da örgütün tektipliğini artırır. Oluşan yüksek düzeyli kişi-örgüt uyumu sonucunda; kişiler örgüte bağlanarak işlerinde daha uzun süre kalmayı tercih edeceklerdir. Dolayısıyla kişi ve örgüt arasındaki bu uyumun çalışanlarda iş tatmini ile sonuçlanacağı ifade edilebilir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Aktaş (2014, s. 297)'in 426 beyaz yaka işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,482$; $p < 0,001$); Andela ve Doef (2018, s. 9)'in 571 hizmet sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,65$; $p < 0,01$); Aslan (2019)'in rastgele seçilmiş 20 bankadan 300 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,464$, $p < 0,001$);); Boon vd. (2011, s. 147)'nin, 410 perakende ve sağık hizmetleri çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,50$, $p < 0,001$); Cable ve DeRue (2002, s. 880)'nin 185 İşletme Yönetimi yüksek lisansı mezunu üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$); Dhir vd. (2020, s. 1184)'nin farklı sektörlerde 220 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,334$, $p < 0,01$); Gul vd.

(2018, s. 76)'nin 270 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,732$, $p < 0,001$); Iplik vd. (2011, s. 653)'nin 299 beş yıldızlı otel yöneticisi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,424$; $p < 0,05$); Jin ve Hahm (2019, s. 352)'in 160 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,267$; $p < 0,001$); Kılıç ve Yener (2015, s. 169)'in 196 bankacı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,728$; $p < 0,05$); Kristof-Brown vd. (2005, s. 314)'nin yaptıkları meta analizde ($\beta = 0,44$, $p < 0,001$); Lauver ve Kristof-Brown (2001, s. 463)'in taşımacılık şirketinden 231 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,40$; $p < 0,01$); Lim vd. (2019, s. 9)'nin 226 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,27$; $p < 0,001$); Rauvola vd. (2019, s. 7)'nin 170 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,535$; $p < 0,001$); Saks ve Ashfoth (1997, s. 408)'un sırası ile işte 4 ve 10 ayını tamamlayan 170 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,30, 0,24$; $p < 0,01$); Sökmen ve Bıyık (2016, s. 225)'in 207 bilişim uzmanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,51$; $p < 0,01$); Ulutaş vd. (2015, s. 152)'nin 367 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,557$; $p < 0,01$); Vogel ve Feldman (2009, s. 75)'in 185 restoran çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,33$; $p < 0,001$); Gürkan vd. (2015, s. 26)'nin 328 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,733$; $p < 0,01$); Liu vd. (2010, s. 625)'nin 259 Kamu Yönetimi yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,461$, $p < 0,01$); Kasimati (2011, s. 331)'nin 100 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,706$, $p < 0,01$); O'Reilly vd. (1991, s. 504)'nin 224 yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$); Çam vd. (2020, s. 947)'nin 331 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,588$, $p < 0,01$); Akkoç ve Türe (2020, s. 570)'nin 421 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,57$, $p < 0,001$); Büyükyılmaz (2018, s. 142)'in 186 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,461$, $p < 0,01$); Swastasi ve Sartika (2021, s. 89)'nin 151 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,654$, $p < 0,000$); Sökmen ve Benk (2020, s. 1353)'in 560 kamu çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,451$, $p < 0,001$); Khai vd. (2019, s. 967)'nin 187 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,272$, $p < 0,001$); Bayramlık vd. (2015, s. 15)'nin 212 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,174$, $p < 0,05$); Chen vd. (2016, s. 951)'nin 225 yemek firması çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,42$, $p < 0,01$); Fan (2018, s. 1002)'in 365 bilgi teknolojileri çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,23$, $p < 0,001$); Şimşek İlkım ve Derin (2018, s. 239)'in

638 tekstil çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,414$, $p < 0,001$); Gregory vd. (2010, s. 644)'nin 87 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,568$, $p < 0,01$); Hudson ve Michelotti (2017, s. 332)'nin çeşitli sektörlerden 317 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,518$, $p < 0,01$); Kim vd. (2013, s. 11)'nin uçak parçaları üreten 314 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,27$, $p < 0,01$); McCulloch ve Turban (2007, s. 68)'in 174 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,36$, $p < 0,001$); Amarneha ve Muthuveloo (2020, s. 3202)'nin 274 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,622$, $p < 0,005$); Mete vd. (2016, s. 885)'nin 274 bilgi teknolojileri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,51$, $p > 0,01$); Vilela vd. (2008, s. 1014)'nin 190 satış personeli ve amirleri üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,328$, $p < 0,001$); Wheeler vd. (2007, s. 211)'nin 205 tam zamanlı çalışan personel üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,55$, $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 3: İşyerinde kişi uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3a: Kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3b: Kişi-yönetici uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3c: Kişi-çalışma grubu uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3ç: Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.5. İş Tatmini ve Görev Performansı Arasındaki İlişki

Her alanda rekabetin uluslararası düzeyde yaşandığı günümüzde örgütler için en önemli konulardan biri, mevcut işgörenlerin performans düzeyini sürekli artırmaktır. Bu açıdan işgören performansının, görev tanımlarında belirtilen kısmını oluşturan ve işin tamamlanmasıyla doğrudan bağlantılı davranış kalıplarını kapsayan görev performansı, özel bir önem kazanmaktadır. Çünkü bu performans boyutu,

hammaddeleri örgüt tarafından üretilen mal ve hizmetlere dönüştürerek, örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunur. Bu çerçevede, işgörenin işine karşı olumlu tutum ve duygularını temsil eden iş tatmini, çalışma ortamını geliştirerek işyerinde olumlu bir atmosferin oluşumuna katkı sağlar. İşgörenler, yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıkça, işlerinde de aynı düzeyde istekli ve arzulu olurlar. İş tatmini, belki de çalışan performansındaki artışın arkasındaki ana itici gücü oluşturur (Nemteanu ve Dabija, 2021, s. 6). Çalışanların iş tatmininin artması, onları daha iyi sonuçlar elde etmeye, işlerini daha kapsamlı planlamaya ve görevleri yerine getirmede daha verimli olmaya teşvik edecektir. İş tatmini, zor anların üstesinden gelmede, çalışanların örgütsel çabalarında dayanıklılığını artırmada önemli bir rol oynar. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, daha yüksek kalitede işler yaparlar ve görevleri yerine getirmede daha usta hale gelirler (Varshney ve Varshney, 2017, s. 37); fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini işlerine harcamak için daha fazla güdülenirler ve performans düzeyleri artar. Kısaca çalışanın temel iş özelliklerine sahip olması, iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması durumunda çalışanda yüksek düzeyli iş tatmini oluşacağı, işinden yüksek düzeyde tatmin olan çalışanın, görev tanımlarında belirtilen ve işin tamamlanmasıyla doğrudan bağlantılı davranış kalıplarını kapsayan görev performansının da artacağı ifade edilebilir. Dolayısıyla iş tatmini ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar da, iş tatmini ve görev performansı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Bağcı (2014, s. 67)'nın 217 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,48$, $p < 0,05$); Casu vd. (2021, s. 8)'nin 518 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,14$, $p < 0,01$); Cho vd. (2021, s. 7)'nin 519 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,127$, $p < 0,05$); Çam vd. (2020, s. 947)'nin 331 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,228$, $p < 0,01$); Fachrunnisa vd. (2014, s. 30)'nin 82 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,388$, $p < 0,05$); Güçlü Nergiz ve Ünsal Akbıyık (2019, s. 1543)'ın daha önce konaklama işinde çalışmış 161 Turizm ve Otel Yönetimi öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,276$, $p < 0,01$); Kappagoda (2012, s. 7)'nin 450 banka çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,16$, $p < 0,01$); Krishnan vd. (2018, s. 658)'nin özel yükseköğrenim kurumunda çalışan 120 akademik personel üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,285$, $p < 0,05$); Li ve Hung (2010, s. 312)'un 427 finans

sektörü çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,853$, $p < 0,001$); Miao (2011, s. 114)'nın 159 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,34$, $p < 0,001$); Nasir vd. (2011, s. 36)'nin 450 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,82$, $p < 0,01$); Nemteanu ve Dabija (2021, s. 10)'nın 850 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,296$, $p < 0,001$); Ruangkanjanasesa ve Chen (2019, s. 119)'in 1980-2000 doğumlu 517 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada ($\beta = 0,55$, $p < 0,000$); Yorulmaz (2018, s. 358)'ın 416 geni adamı üzerinde yaptığı araştırmada ($\beta = 0,460$, $p < 0,001$) anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotez geliştirilebilir:

Hipotez 4: İş tatmininin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

2.2.6. Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini

Rakiplerine oranla yüksek performans gösteren örgütler, daha verimli olmakta, artan rekabet gücü ve kârlılık ile rakiplerinin bir adım önüne geçmektedirler. Örgütler, yüksek performans gösterebilmek için kaliteli hammadde ve bunları işlemek için teknolojik açıdan yeterli donanımın yanında yüksek performanslı işgörenlere ihtiyaç duyarlar. Yüksek performans gösteren işgörenler örgütleri tarafından, finansal ve diğer faydalarla ödüllendirilir, kolay terfi eder ve iyi kariyer fırsatlarına sahip olurlar. İşgörenler, bir işi/görevi ifa etmek için teknik bilgi ile becerilerinden faydalandıklarında ortaya çıkan görev performansı, işgören performansının önemli bir boyutudur. Çünkü “doğrudan mal veya hizmet üretmeye dâhil olan davranış kalıplarını veya örgütün temel teknik süreçleri için dolaylı destek sağlayan faaliyetleri” içerir. Kişileri etkin bir şekilde yönetmek için, işte nasıl davrandıklarını etkileyen faktörleri, kişisel farklılıkların önemini ve kişilerin nasıl ve neden böyle davrandıklarını açıklayan kişilik özelliklerini anlamak gerekir. İşgörenlerin kişilik özellikleri, onların işe olan bağlılığını, verimlilik ve performans düzeylerini büyük oranda etkilemektedir. Bu çerçevede iş özellikleri modeline göre, temel iş özelliklerine sahip bir çalışan, kısmen kişilik özellikleri ile yakından ilişkili kritik psikolojik durumlar mevcut olduğunda yüksek iş performansı sergileyecektir. İşgörenler, kişilik özellikleri boyutlarında bakımından farklı özellikler taşımaktadırlar.

Çekim-Seçim-Ayrılma Modeli, aynı kişilik özelliklerine sahip kişilerin büyük olasılıkla aynı işleri yapmayı isteyeceklerini ve aynı davranışları sergileyeceklerini belirtmiştir. Birbirine benzeyen kişiler, benzer ortamlar tarafından çekilirler, benzer ortamlarda çalışmak üzere seçilirler ve benzer ortamlarda çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Yine denge kuramına göre, aynı duyguları besleyen ya da aynı şekilde düşünen kişiler birbirlerinden de hoşlanacaktır. Bu açıdan aynı kişilik özelliklerine sahip kişilerin, aynı şekilde düşünecekleri, aynı şeyleri sevecekleri ve uyum içinde olacakları söylenebilir. Benzer şekilde sosyal benzerlik ilkesi; kişilere, seçim hakkı verildiği zaman, kendilerine benzeyen kişilerle çalışma ve ilişki kurma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca benzerlik-çekim yaklaşımı, kişilerin kendilerine benzeyen kişiler tarafından çekildiklerini ve değerler, tutumlar ile kişilik özellikleri gibi kişisel farklılıklar açısından herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi artırdığını savunmuştur. Bu nedenle kişilik özellikleri birbirine benzeyen kişiler, birbirleri ile ilişki kuracak ve bu benzerlik uyumla sonuçlanacaktır.

Çalışanların iş tatmininin artması, onları daha iyi sonuçlar elde etmeye, işlerini daha kapsamlı planlamaya ve görevleri yerine getirmede daha verimli olmaya teşvik eder, fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini işlerine harcamak için daha fazla güdülenirler ve performans düzeyleri artar. Kısaca çalışanın temel iş özelliklerine sahip olması, iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması durumunda çalışanda yüksek düzeyli iş tatmini oluşacağı, işinden yüksek düzeyde tatmin olan çalışanın, görev tanımlarında belirtilen ve işin tamamlanmasıyla doğrudan bağlantılı davranış kalıplarını kapsayan görev performansının da artacağı ifade edilebilir.

Bu kapsamda, kişilik özellikleri ve görev performansı arasındaki ilişkiye, değerler, tutumlar ile kişilik özellikleri gibi kişisel farklılıklar açısından herhangi bir boyuttaki benzerliğin neden olduğu düşünülen işyerinde kişi uyumunun ve işgörenleri daha iyi sonuçlar elde etmeye, işlerini daha kapsamlı planlamaya ve görevleri yerine getirmede daha verimli olmaya teşvik eden iş tatmininin anlamlı bir etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 5: Kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5a: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5b: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5c: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5ç: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5d: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5e: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5f: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5g: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5ğ: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5h: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5ı: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5i: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5j: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5k: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5l: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.

Hipotez 5m: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.

2.2.7. Kişilik Özellikleri ve İşyerinde Kişi Uyumu İlişkisinde Değerler

Bu başlık altında, kişilik özellikleri ve işyerinde kişi uyumu arasındaki ilişki ve bu ilişkide değerlerin rolü bakımından değerlendirilmiştir. Sözü edilen iki değişken arasındaki ilişki daha önce açıklanan DISC kişilik özellikleri ve çekim-seçim-ayrılma modeli kapsamında ele alınmıştır. Öz bir ifadeyle, her biri ayrı bir kişilik özelliğini temsil eden DISC kişilik özellikleri; D (Baskın), I (Influence), S (Steadiness) ve C (Yeterlilik Arayan) olarak dört ayrı boyutu ifade etmektedir. Çekim-Seçim-Ayrılma Modeline göre, birbirine benzeyen kişiler, benzer ortamlar tarafından çekilirler, benzer ortamlarda çalışmak üzere seçilirler ve örgüte uyum sağlamaları halinde benzer ortamlarda çalışmaya devam etmeyi tercih ederler. Yine denge kuramına göre, aynı duyguları besleyen ya da aynı şekilde düşünen kişiler birbirlerinden de hoşlanacaktır. Bu nedenle aynı kişilik özelliklerine sahip kişilerin, aynı şekilde düşünecekleri, aynı şeyleri sevecekleri ve uyum içinde olacakları söylenebilir. Benzer şekilde sosyal benzerlik ilkesi; kişilere, seçim hakkı verildiği zaman, kendilerine benzeyen kişilerle çalışma ve ilişki kurma eğiliminde olduklarını iletir sürmektedir. Ayrıca benzerlik-çekim yaklaşımı da, kişilerin kendilerine benzeyen kişiler tarafından çekildiklerini ve değerler, tutumlar ile kişilik özellikleri gibi kişisel farklılıklar açısından herhangi bir boyuttaki benzerliğin de kişilerarası çekimi artırdığını savunmuştur. Bu kuramlardan hareketle, değerler, tutumlar ile kişilik özellikleri gibi kişisel farklılıklar açısından herhangi bir boyuttaki benzerliğin işyerinde kişi uyumu ile sonuçlanacağı söylenebilir.

Kişilik, bireyin iş ve çevresini algılama ve değerlendirmesinde son derece önemli bir etkiye sahiptir; çünkü bireyin davranışları, içinde yaşadığı çevre ile çevredeki diğer bireyler arasındaki sürekli etkileşimin bir sonucu olarak şekillenmektedir. İşyerinde kişi uyumunun temel ilkesi, kişilerin kendi becerileri, ilgi

alanları, değerleri ve kişilik özellikleriyle “uyumlu” ortamları tercih etmeleridir. Uyumun bir diğer boyutu olan değer uyumu, işgörenlerin kişisel tercihleri ile örgüt değerleri arasındaki uygunluk derecesini ifade eder (Sagınak, 2004, s. 81). İşyerinde kişi uyumuna; işyerinin değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyum, ya da değer uyumu açısından bakıldığında çekim, bireylerin kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünmeleri halinde örgütü daha çekici bulması; seçim, örgütün kendi yapısına, değerlerine ve kültürüne uygun olan kişileri tercih etmesi; yıpranma ise, kişi ile örgüt arasındaki değer uyumunun düşük olması nedeniyle kişinin örgütten ayrılması anlamına gelmektedir. Yine işyerinde kişi uyumunun bir boyutu olan, tamamlayıcı uyum, kişinin amaçları, kişilik özellikleri ve değerleri, örgüt ile benzerlik göstermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişinin değerleri, diğer kişilerin ya da örgütün değerleri ile uyumlu olduğunda, örgütte içsel bütünleşme sağlanır, bu bütünleşme işgören ve örgüt için olumlu etki ya da sonuçlara yol açar. Bu çerçevede, işyerinde kişi uyumunun sağlanmasında çalışanın değerlerinin büyük bir önemi vardır. Kişilik özellikleri ile birlikte, kendi değerleri örgütün değerleri ile uyum sağlayan işgörenler, işlerinde çok daha hızlı uyum sağlayacaklar ve örgütte daha uzun süre kalmak isteyeceklerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 6: Kişilik özellikleri ve işyerinde kişi uyumu ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6a: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6b: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6c: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ç: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6d: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6e: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6f: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6g: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ğ: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6h: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ı: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6i: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6j: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6k: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6l: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6m: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6n: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6o: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ö: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6p: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6r: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6s: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ş: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6t: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6u: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ü: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6v: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6y: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6z: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aa: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ab: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ac: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aç: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ad: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ae: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6af: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ag: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ağ: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ah: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ai: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aj: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aj: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ak: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6al: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6am: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6an: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ao: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aö: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ap: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ar: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6as: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aş: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6at: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6au: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6aü: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6av: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ay: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6az: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6ba: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6bb: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6bc: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6bç: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6bd: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 6be: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

2.2.8. Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Değerler

Bu kısımda, kişilik özellikleri ve görev performansı arasındaki ilişkiler, değerlerle birlikte değerlendirilmiştir. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkiler daha önce açıklanan beş faktör kişilik kuramı ve çekim-seçim-ayrılma modeli kapsamında incelenmiştir. Özetlemek gerekirse; çalışma hayatının hemen hemen her alanında çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, çalışanların işe olan bağlılığını, verimlilik ve performansını büyük oranda etkilemektedir. Kişileri etkin bir şekilde motive edebilmek için, kişisel farklılıkların önemini ve kişilerin nasıl ve neden böyle davrandıklarını açıklayan kişilik özelliklerini anlamak gerekir. İşgörenler, kişilik özellikleri boyutlarında farklı özellikler taşımaktadırlar. Bu çerçevede iş özellikleri modeline göre, temel iş özelliklerine sahip bir çalışan, kısmen kişilik özellikleri ile yakından ilişkili kritik psikolojik durumlar mevcut olduğunda yüksek iş performansı sergileyecektir. Bu davranış beklentileri ekseninde çalışanlar, beş faktör kişilik özelliklerine bağlı olarak görev performansı konusunda farklılaşabilir.

İşyerinde kişi uyumu, işgörenin yetenekleri ve işin gerekleri arasında olabileceği gibi işgörenin değerleri ve örgütün değerleri arasında da olabilmektedir. İşgörenler, değerleri doğrultusunda davranırlar ve seçimlerini yaparlar. Bu anlamda işgörenin değerleri, kariyer seçimi, rol ilişkileri, iş tatmini ve performansı da dâhil olmak üzere işle ilgili iş tatmini ve görev performansı gibi bir dizi davranışı etkiler. Kendi değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum olduğunu algılayan işgörenler, çekim-seçim-ayrılma modeli kapsamında işlerine daha hızlı uyum sağlamak ve örgütte daha uzun süre kalmak istemektedirler. Değerlerin uyumu, örgütsel kültürün yanında işyerinde kişi uyumu açısından da önemlidir. Değerler, kişisel sonuçlara doğrudan etki edebilir ya da başkalarının değerleriyle uyumlu hale gelerek benzer sonuçlara yol açabilir (Sağnak, 2004, s. 89). Bu çerçevede kişilik özellikleri ve değer uyumuna bağlı olarak işgörenler, işlerinde daha yüksek düzeyde görev performansı sergileyebilirler.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 7: Kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7a: D kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7b: D kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7c: D kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7ç: D kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7d: I kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7e: I kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7f: I kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7g: I kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7ğ: S kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7h: S kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7ı: S kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7i: S kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7j: C kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7k: C kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7l: C kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 7m: C kişilik özelliği ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

2.2.9. İşyerinde Kişi Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde Değerler

Bu kısımda, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişki, değerlerle birlikte ele alınmıştır. Bu ilişkiler daha önce açıklanan iş özellikleri ve çekim-seçim-ayrılma modeli kapsamında ele alınmıştır. Daha önce vurgulandığı gibi çekim-seçim-ayrılma modelinde; çekim, insanların kişiliğine uyan çalışma ortamlarına çekilme sürecini ifade eder. Seçim ise, insanların aynı zamanda kişisel özellikleriyle uyumlu olması beklenen belirli çalışma ortamlarına seçilmesi ve bu ortamlara yönelmesi anlamına gelir. Uyum olmadığı takdirde insanlar, çalışma ortamlarından ayrılmaya

karar verebilir ki bu mekanizma ayrılma olarak adlandırılır (Wille, Beyers, ve De Fruyt, 2012, s. 309). Hatırlanacağı gibi “iş özellikleri modeli, temel iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar” ve “kişi-iş ile ilgili sonuçlar olmak üzere üç bölümden oluşan” bir modeldir (Hackman ve Oldham, 1975, s. 161-162). İş hayatında hem kişinin hem de içinde bulunduğu çevrenin birbirinden bazı talepleri olmaktadır. Bir çalışanın verilen görevleri yerine getirebilmesi için beceri çeşitliliği gibi temel iş özelliklerine sahip olması beklenirken; iş ortamının da kritik psikolojik durumlar gibi tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması beklenir. Bu beklentiler karşılandığında uyum ve yüksek iş tatmini ortaya çıkar. İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ilişkisinde çalışanın değerlerine bağlı olarak farklılaşabilir. Benzer değerlere sahip işgörenler, olayları ve durumları benzer biçimde algılar ve yorumlar. Bu durum, kişiler arasındaki uyuşmazlıkları ve yanlış algıları azaltır, işteki belirsizlikleri ve aşırı yükü hafifletir; ayrıca rol beklentilerini daha açık hale getirerek, rol çatışmasını azaltır. Bu nedenle, kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu ilişkisine eklenen değer boyutu, örgütsel çıktıları etkileyen bir mekanizma olarak görev yapar. Değer algısına bağlı olarak temel iş özelliklerine sahip bir işgören için kritik psikolojik durumlar olumlu veya olumsuz yönde etkilenir. Böylece işyerinde kişi uyumu boyutları (iş, çalışma grubu, yönetici ve örgüt) ekseninde daha çok benzer değerleri olan işgörenlerin yüksek iş tatmini yaşayacakları söylenebilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 8: İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8a: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8b: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8c: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8ç: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8d: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8e: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8f: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8g: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8ğ: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8h: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8ı: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8i: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8j: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8k: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8l: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 8m: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

2.2.10. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde Değerler

Çalışanların iş tatmininin artması, onları daha iyi sonuçlar elde etmeye, işlerini daha kapsamlı planlamaya ve görevleri yerine getirmede daha verimli olmaya

teşvik eder, fiziksel, zihinsel ve duygusal enerjilerini işlerine harcamak için daha fazla güdülenirler ve performans düzeyleri artar. Kısaca çalışanın temel iş özelliklerine sahip olması, iş ortamının da tercih edilir çalışma koşullarına sahip olması durumunda çalışanda yüksek düzeyli iş tatmini oluşacağı, mutlu çalışan verimli çalışan gerçeğinden hareketle, işinden yüksek düzeyde tatmin olan çalışanın, görev tanımında belirtilen ve işin tamamlanmasıyla doğrudan bağlantılı davranış kalıplarını kapsayan görev performansının da artacağı ifade edilebilir.

Değerler, kişilerin eylemlerini seçme, insanları ve olayları değerlendirme şeklini yönlendiren bir kavramdır. Bu yüzden, kişilerin yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak hizmet ederler. İş ile ilgili tutum ve motivasyonumuzun temelini oluştururken, aynı zamanda iş ve yaşam olaylarına dair algılarımızı etkilerler. Bunlara ek olarak değerler, farklı geçmişe sahip insanların işyeri uyumlarını da büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışma hayatında, değerlerin uyumu önem arz etmektedir. İşgörenler, kısmen değer gerçekleştirme yoluyla çevrelerine uyum sağlarlar. Buna göre, işgörenin ile çalışma ortamı veya işyeri arasında var olan birbiri ile uyumlu değerler, işgörenin o ortama uyumunu da etkileyebilir. Sosyal bilişin en soyut türü olan değerler, işgörenin çevreye karşı tutum ve davranış biçiminde ortaya çıkan tepkilerini üretir.

Locke (1976), kişisel ve örgütsel değerler eşleştiği zaman, tatminin ortaya çıkacağını iddia ederken; Dawis ve Lofquist (1984) ile Lawler (1973), işgören ile örgütü arasında ne kadar çok değer uyumu olursa, işgörenin işinden o kadar çok tatmin olacağını belirtmektedir. Bu görüşlere göre, yaratıcılığa değer veren bir işgören, örgütü daha yaratıcı davrandıkça işinden daha fazla tatmin olacaktır (Kalliath, Bluedorn, ve Strube, 1999, s. 1178). Bu açıdan, işgörenin değerlerine uyan bir iş, daha güzel davranışlara ve iş tatmini ile görev performansı gibi iş tutumlarına yol açabilir.

Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 9: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 9a: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 9b: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 9c: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.

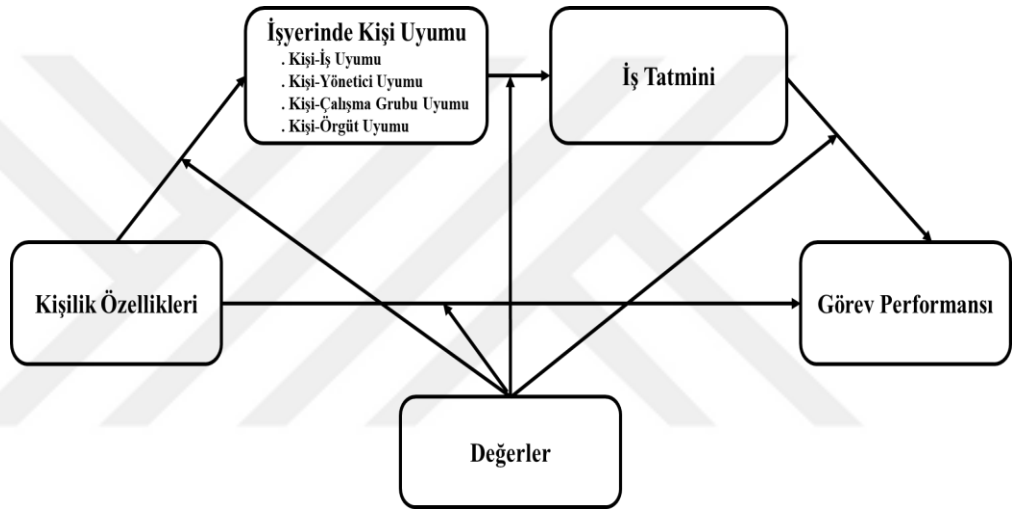
Hipotez 9ç: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, alanyazın incelemesi, yaklaşım ve tartışmalar ile kuramsal dayanaklar doğrultusunda oluşturularak aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 14. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini LinkedIn kullanıcıları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla, Baş (2001) tarafından geliştirilen ve en yaygın kullanılan “evreni bilinen örneklem büyüklüğü hesaplama” formülünden faydalanılmıştır (Bolat, 2017, s. 133).

Araştırmaya katılan 1328 çalışandan %11 (N=148) kadın, %88 (N=1167) erkek, %1 (N=13) cinsiyetini söylememeyi tercih eden kişidir. 18-35 yaş aralığında %67.1 (N=891), 36-45 yaş aralığında %20,3 (N=270) ve 46 yaş ve üzeri yaş aralığında %12.6 (N=167) çalışan vardır. Bu kişilerden, %62 (N=824)’si evli, %37 (N=486)’si bekârken, %1 (N=18) medeni durumunu söylememeyi tercih etmiştir. Eğitim durumu açısından bakıldığında, %15 (N=199) ilkokul/ortaokul mezunu,

%75.8 (N=1007) lise veya dengi okul mezunu, %7.4 (N=16) üniversite/yüksekokul mezunu, %1.1 (N=14) yüksek lisans mezunu ve %0.8 (N=10) doktora mezunudur.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Kişilik Özellikleri Ölçeği: Çalışmada, kişilik özelliklerini belirleyebilmek için Persty Yönetim Danışmanlık tarafından geliştirilen “DISC Kişilik Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek 144 madde ve D, I, S ve C olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifade “Doğru sözlüyümdür”dür. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,94’dir.

Değerler Ölçeği: Çalışmada, değerleri belirleyebilmek için Persty Yönetim Danışmanlık tarafından geliştirilen “Değerler Envanteri” kullanılmıştır. Ölçek 108 madde ve başarı, güç, uyarılım, keyfe düşkünlük, evrensellik, destek, yardımseverlik, uyma, güvenlik, geleneklere bağlılık, çalışma koşulları ve özerklik olmak üzere on iki boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifade “İyi, güzel bir şey olduğunda buna şükretmek”tir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,88’dir.

İşyerinde Kişi Uyumu Ölçeği: Çalışmada, işyerinde kişi uyumu; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu açısından araştırılmıştır. İşyerinde kişi uyumunu ölçmek amacıyla; Vogel ve Feldman (2009)’ın kişi-grup uyumu, Cable ve DeRue (2002)’nin kişi-örgüt uyumu ve Turban ve Jones (1988) tarafından geliştirilen ve Hoffman, Bynum, Piccolo ve Sutton (2011) tarafından yeniden düzenlenen kişi-yönetici uyumu ile Cable ve DeRue (2002)’nin kişi-iş uyumu ölçeklerini esas alarak İplik ve Yalçın (2017, s. 128) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Toplam 20 ifadeden oluşan ölçekte, kişi-örgüt ve kişi-yönetici uyumunu ölçmek üzere üç ifade yer alırken, kişi-grup uyumu beş, kişi-iş uyumu ise altı ifade ile ölçülmüştür. Örnek ifade “Şu an yapmakta olduğum iş, bir işten istediğim her şeyi elde etme imkânı veriyor”dur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,88’dir.

İş Tatmini Ölçeği: İş tatminini ölçmek maksadıyla; Başol ve Çömlekçi (2020) geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş ifadeli ve tek boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifade “İşimi keyifli buluyorum”dur. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,71’dir.

Görev Performansı Ölçeği: Çalışanların görev performansını ölçmek amacıyla Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan, Sigler ve Pearson (2000)’ın,

Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve dört ifadeden oluşmaktadır. Örnek ifade “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım”dır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,71'tir.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma, Persty Yönetim Danışmanlık Platformu ile oluşturulan anket vasıtasıyla, 01 Eylül-01 Aralık 2022 tarihleri arasında, “profesyonel sosyal iş ağı ve sosyal paylaşım platformu olan LinkedIn” kullanıcıları (18 yaş ve üstü) arasında, gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Paylaşılan link üzerinden toplam 4419 kişi anket linkini açmıştır. Anket geri dönüş oranı %37.4'tür. 128 kişi anketi tamamlamamıştır. Bu nedenle 1328 katılımcının yanıtları analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Veriler, SPSS 25 Process v4.2 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizine geçmeden önce normal dağılımla ilgili testler yapılmıştır. Ardından diğer analizlere geçilmiştir.

“Normalliğin iki bileşeni çarpıklık ve basıklıktır. Çarpıklık, dağılımın simetrisi ile ilgilidir; çarpık bir değişken, ortalaması dağılımın merkezinde olmayan bir değişkendir. Basıklık, bir dağılımın zirvesiyle ilgilidir”. Bir değişken, önemli ölçüde çarpıklığa, basıklığa veya her ikisine birden sahip olabilir. Tabachnick ve Fidell, (2013)'e göre basıklık ve çarpıklık -1.5 ve +1.5 değerleri arasında olması halinde verilerin dağılımının normal olduğu kabul edilebilir. Bu çerçevede, basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır.

Yapılan analiz sonucunda, kişilik özellikleri (basıklık -1; çarpıklık 0,41), değerler (basıklık -1,38; çarpıklık 0,92), işyerinde kişi uyumu (basıklık 0,93; çarpıklık -0,45), iş tatmini (basıklık 0,64; çarpıklık -0,36) ve görev performansı (basıklık -0,17; çarpıklık -0,28) değişkenlerine ait verilerin normal dağıldığı görülmüştür.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili değişkenlerin birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni değişkenlere dönüştürülmesi, bir durumu açıklayan değişkenleri gruplayarak ortak faktörlerin bir araya getirilmesi ve yorumlanması olarak ifade edilebilir (Özdamar, 2002, s. 234). Bir başka ifadeyle “faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda, daha anlamlı ve özet biçimde yeni değişkenler bulunmasını sağlar” (Karagöz, 2019, s. 951). Öncelikle analiz yapılabilmesi için, verilerin analize uygun olup olmadığına bakılmalıdır. Bu kapsamda, Bartlett Küresellik Testi sig. değerinin 0,01’den düşük, Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ise 0,50’den yüksek çıkması gereklidir (Coşkun, Altunışık , Bayraktaroğlu, ve Yıldırım, 2015, s. 272). Ölçeklere ilişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeklere İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett Testi (sig.)
Kişilik Özellikleri	0,977	0,000*
Değerler	0,985	0,000*
Kişi-İş Uyumu	0,819	0,000*
Kişi-Yönetici Uyumu	0,642	0,000*
Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	0,745	0,000*
Kişi-Örgüt Uyumu	0,644	0,000*
İş Tatmini	0,785	0,000*
Görev Performansı	0,746	0,000*

*p<0,01

“Açıklayıcı faktör analizinde, faktör sayısının belirlenmesinde öz değerin 1’den büyük olması, ifadelerin ilgili faktörlerde en az 0,30 seviyesinde yük değerine sahip olması, her bir faktörün en az üç ifadeden oluşması ve binişiklik durumunda iki faktör arasındaki yük değeri farkının en az 0,10 seviyesinde olması gerekmektedir” (Bolat vd., 2016, s. 118).

Kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük yirmi dört faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,977'dir. 24 faktör toplam varyansın 60,557'sini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi 24 faktörde toplandığı belirlenmiştir.

Değerler ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük on iki faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,985'dir. 12 faktör toplam varyansın 67,731'ini açıklamaktadır. Ölçek maddelerinin orijinalinde olduğu gibi 12 faktörde toplandığı belirlenmiştir.

İşyerinde kişi uyumunun alt boyutları olan kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ölçeklerine ilişkin faktör analizi sonucunda; her bir ölçek için özdeğeri birden büyük birer faktör tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumu ölçeğinin KMO değeri 0,819; kişi-yönetici uyumu ölçeğinin KMO değeri 0,642; kişi-çalışma grubu uyumu ölçeğinin KMO değeri 0,745 ve kişi-örgüt uyumu ölçeğinin KMO değeri 0,644'tür. Kişi-iş uyumu ölçeği için tespit edilen tek faktör toplam varyansın 43.770'ini; kişi-yönetici uyumu ölçeği için tespit edilen tek faktör toplam varyansın 56.330'unu; kişi-çalışma grubu uyumu ölçeği için tespit edilen tek faktör toplam varyansın 46.699'unu ve kişi-örgüt uyumu ölçeği için tespit edilen tek faktör toplam varyansın 57.437'sini açıklamaktadır. Ölçeklere ilişkin maddelerin orijinalinde olduğu gibi her bir ölçek için tek faktörde toplandığı belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük tek faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,785'dir. Tek faktör toplam varyansın 46.678'ini açıklamaktadır. Ölçek maddelerin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı belirlenmiştir.

Görev performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda; özdeğeri birden büyük tek faktör tespit edilmiştir. KMO değeri 0,746'dır. Tek faktör toplam varyansın 53.831'ini açıklamaktadır. Ölçek maddelerin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı belirlenmiştir.

Bu çerçevede kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 7'de; değerler ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 8'de; işyerinde kişi

uyumu ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 9’da; iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 10’da; görev performansı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 11’de belirtilmiştir.



Tablo 7. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
D11										<u>.646</u>															
D12										<u>.632</u>															
D13										<u>.606</u>															
D14										<u>.599</u>															
D15										<u>.606</u>															
D16										<u>.647</u>															
D21												<u>.648</u>													
D22												<u>.607</u>													
D23												<u>.596</u>													
D24												<u>.654</u>													
D25												<u>.665</u>													
D26												<u>.609</u>													
D31																		<u>.665</u>							
D32																		<u>.617</u>							
D33																		<u>.603</u>							
D34																		<u>.610</u>							
D35																		<u>.639</u>							
D36																		<u>.608</u>							
DI11			<u>.637</u>																						
DI12			<u>.637</u>																						
DI13			<u>.678</u>																						
DI14			<u>.606</u>																						
DI15			<u>.615</u>																						
DI16			<u>.624</u>																						
DI21								<u>.625</u>																	
DI22								<u>.630</u>																	
DI23								<u>.625</u>																	
DI24								<u>.637</u>																	
DI25								<u>.637</u>																	
DI26								<u>.624</u>																	
DI31																		<u>.607</u>							
DI32																		<u>.644</u>							
DI33																		<u>.572</u>							
DI34																		<u>.633</u>							
DI35																		<u>.603</u>							
DI36																		<u>.611</u>							

Tablo 7-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
I11				<u>.632</u>																				
I12				<u>.672</u>																				
I13				<u>.645</u>																				
I14				<u>.659</u>																				
I15				<u>.618</u>																				
I16				<u>.642</u>																				
I21		<u>.629</u>																						
I22		<u>.641</u>																						
I23		<u>.642</u>																						
I24		<u>.691</u>																						
I25		<u>.674</u>																						
I26		<u>.658</u>																						
I31								<u>.662</u>																
I32								<u>.641</u>																
I33								<u>.642</u>																
I34								<u>.631</u>																
I35								<u>.610</u>																
I36								<u>.615</u>																
I11				<u>.632</u>																				
I12				<u>.672</u>																				
I13				<u>.645</u>																				
I14				<u>.659</u>																				
I15				<u>.618</u>																				
I16				<u>.642</u>																				
I21		<u>.629</u>																						
I22		<u>.641</u>																						
I23		<u>.642</u>																						
I24		<u>.691</u>																						
I25		<u>.674</u>																						
I26		<u>.658</u>																						
I31								<u>.662</u>																
I32								<u>.641</u>																
I33								<u>.642</u>																
I34								<u>.631</u>																
I35								<u>.610</u>																
I36								<u>.615</u>																

Tablo 7-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
IS11	<u>.652</u>																								
IS12	<u>.631</u>																								
IS13	<u>.641</u>																								
IS14	<u>.660</u>																								
IS15	<u>.679</u>																								
IS16	<u>.673</u>																								
IS21						<u>.648</u>																			
IS22						<u>.684</u>																			
IS23						<u>.647</u>																			
IS24						<u>.651</u>																			
IS25						<u>.596</u>																			
IS26						<u>.637</u>																			
IS31																	<u>.624</u>								
IS32																	<u>.651</u>								
IS33																	<u>.625</u>								
IS34																	<u>.613</u>								
IS35																	<u>.611</u>								
IS36																	<u>.589</u>								
S11																				<u>.600</u>					
S12																				<u>.618</u>					
S13																				<u>.612</u>					
S14																				<u>.576</u>					
S15																				<u>.598</u>					
S16																				<u>.631</u>					
S21																								<u>.578</u>	
S22																								<u>.588</u>	
S23																								<u>.608</u>	
S24																								<u>.636</u>	
S25																								<u>.597</u>	
S26																								<u>.588</u>	
S31																			<u>.620</u>						
S32																			<u>.624</u>						
S33																			<u>.598</u>						
S34																			<u>.608</u>						
S35																			<u>.594</u>						
S36																			<u>.590</u>						

Tablo 7-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
SC11					<u>,629</u>																				
SC12					<u>,614</u>																				
SC13					<u>,655</u>																				
SC14					<u>,607</u>																				
SC15					<u>,645</u>																				
SC16					<u>,660</u>																				
SC21											<u>,607</u>														
SC22											<u>,641</u>														
SC23											<u>,646</u>														
SC24											<u>,602</u>														
SC25											<u>,627</u>														
SC26											<u>,598</u>														
SC31																						<u>,586</u>			
SC32																						<u>,600</u>			
SC33																						<u>,576</u>			
SC34																						<u>,620</u>			
SC35																						<u>,583</u>			
SC36																						<u>,616</u>			
C11																								<u>,598</u>	
C12																								<u>,599</u>	
C13																								<u>,587</u>	
C14																								<u>,589</u>	
C15																								<u>,593</u>	
C16																								<u>,602</u>	
C21													<u>,646</u>												
C22													<u>,590</u>												
C23													<u>,600</u>												
C24													<u>,613</u>												
C25													<u>,639</u>												
C26													<u>,573</u>												
C31																						<u>,582</u>			
C32																						<u>,606</u>			
C33																						<u>,602</u>			
C34																						<u>,603</u>			
C35																						<u>,612</u>			
C36																						<u>,569</u>			

Tablo 7-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
CD11															<u>,617</u>										
CD12															<u>,612</u>										
CD13															<u>,631</u>										
CD14															<u>,618</u>										
CD15															<u>,612</u>										
CD16															<u>,607</u>										
CD21														<u>,626</u>											
CD22														<u>,626</u>											
CD23														<u>,589</u>											
CD24														<u>,612</u>											
CD25														<u>,630</u>											
CD26														<u>,588</u>											
CD31									<u>,605</u>																
CD32									<u>,606</u>																
CD33									<u>,650</u>																
CD34									<u>,628</u>																
CD35									<u>,619</u>																
CD36									<u>,608</u>																
CD11															<u>,617</u>										
CD12															<u>,612</u>										
CD13															<u>,631</u>										
CD14															<u>,618</u>										
CD15															<u>,612</u>										
CD16															<u>,607</u>										
CD21														<u>,626</u>											
CD22														<u>,626</u>											
CD23														<u>,589</u>											
CD24														<u>,612</u>											
CD25														<u>,630</u>											
CD26														<u>,588</u>											
CD31									<u>,605</u>																
CD32									<u>,606</u>																

Tablo 7-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
CD33									<u>,650</u>															
CD34									<u>,628</u>															
CD35									<u>,619</u>															
CD36									<u>,608</u>															
Özdeğer	27,142	23,551	3,999	3,501	3,278	2,634	2,034	1,869	1,399	1,378	1,340	1,323	1,306	1,251	1,205	1,189	1,187	1,154	1,150	1,113	1,090	1,068	1,051	1,020
Açıklanan Varyans	18,849	16,355	2,777	2,431	2,276	1,829	1,412	1,298	0,971	0,957	0,931	0,919	0,907	0,869	0,837	0,826	0,825	0,801	0,798	0,773	0,757	0,741	0,730	0,708
Yüzdesi																								
Toplam																								
Açıklanan Varyans	18,849	35,204	37,981	40,412	42,688	44,517	45,929	47,227	48,198	49,155	50,086	51,005	51,913	52,781	53,618	54,444	55,268	56,069	56,868	57,640	58,397	59,138	59,869	60,577
Yüzdesi																								
KMO Değeri	0,977																							
Bartlett																								
Küreselli k Değeri	$\chi^2= 102523.809$; $p < 0,01$																							

Tablo 8. Değerler Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ach1	<u>.774</u>											
Ach2	<u>.765</u>											
Ach3	<u>.795</u>											
Ach4	<u>.808</u>											
Ach5	<u>.793</u>											
Ach6	<u>.797</u>											
Ach7	<u>.763</u>											
Ach8	<u>.802</u>											
Ach9	<u>.762</u>											
Pow1					<u>.729</u>							
Pow2					<u>.728</u>							
Pow3					<u>.729</u>							
Pow4					<u>.737</u>							
Pow5					<u>.711</u>							
Pow6					<u>.720</u>							
Pow7					<u>.706</u>							
Pow8					<u>.728</u>							
Pow9					<u>.717</u>							
Stim1									<u>.690</u>			
Stim2									<u>.670</u>			
Stim3									<u>.675</u>			
Stim4									<u>.662</u>			
Stim5									<u>.647</u>			
Stim6									<u>.674</u>			
Stim7									<u>.643</u>			
Stim8									<u>.649</u>			
Stim9									<u>.612</u>			
Univ1												<u>.574</u>
Univ2												<u>.558</u>

Tablo 8-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Univ3												<u>.616</u>
Univ4												<u>.659</u>
Univ5												<u>.608</u>
Univ6												<u>.623</u>
Univ7												<u>.600</u>
Univ8												<u>.625</u>
Univ9												<u>.587</u>
Hedo1								<u>.687</u>				
Hedo2								<u>.699</u>				
Hedo3								<u>.670</u>				
Hedo4								<u>.709</u>				
Hedo5								<u>.677</u>				
Hedo6								<u>.682</u>				
Hedo7								<u>.678</u>				
Hedo8								<u>.686</u>				
Hedo9								<u>.655</u>				
Sup1		<u>.762</u>										
Sup2		<u>.737</u>										
Sup3		<u>.738</u>										
Sup4		<u>.727</u>										
Sup5		<u>.767</u>										
Sup6		<u>.767</u>										
Sup7		<u>.738</u>										
Sup8		<u>.750</u>										
Sup9		<u>.725</u>										
Benv1												
Benv2												
Benv3												
Benv4												

Tablo 8-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Benv5							<u>.685</u>					
Benv6							<u>.715</u>					
Benv7							<u>.691</u>					
Benv8							<u>.701</u>					
Benv9							<u>.705</u>					
Conf1										<u>.596</u>		
Conf2										<u>.627</u>		
Conf3										<u>.627</u>		
Conf4										<u>.613</u>		
Conf5										<u>.639</u>		
Conf6										<u>.604</u>		
Conf7										<u>.632</u>		
Conf8										<u>.619</u>		
Conf9										<u>.564</u>		
Secur1											<u>.602</u>	
Secur2											<u>.624</u>	
Secur3											<u>.606</u>	
Secur4											<u>.627</u>	
Secur5											<u>.596</u>	
Secur6											<u>.572</u>	
Secur7											<u>.632</u>	
Secur8											<u>.608</u>	
Secur9											<u>.633</u>	
Trad1												
Trad2												
Trad3												
Trad4					<u>.721</u>							
Trad5					<u>.715</u>							
Trad6					<u>.719</u>							
Trad7					<u>.721</u>							

Tablo 8-devamı

Ölçek Maddeleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Trad8												
Trad9												
Work1						<u>.731</u>						
Work2						<u>.697</u>						
Work3						<u>.675</u>						
Work4						<u>.661</u>						
Work5						<u>.696</u>						
Work6						<u>.708</u>						
Work7						<u>.698</u>						
Work8						<u>.673</u>						
Work9						<u>.692</u>						
Indp1			<u>.728</u>									
Indp2			<u>.740</u>									
Indp3			<u>.726</u>									
Indp4			<u>.724</u>									
Indp5			<u>.738</u>									
Indp6			<u>.730</u>									
Indp7			<u>.721</u>									
Indp8			<u>.748</u>									
Indp9			<u>.697</u>									
Özdeğer	30,646	16,608	6,899	4,725	2,250	1,973	1,886	1,863	1,817	1,625	1,487	1,371
Açıklanan Varyans Yüzdesi	28,376	15,378	6,388	4,375	2,083	1,827	1,747	1,725	1,682	1,505	1,377	1,270
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	28,376	43,753	50,141	54,516	56,599	58,426	60,173	61,898	63,580	65,085	66,461	67,731
KMO Değeri	0,985											
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 115780,985$; $p < 0,01$											

Tablo 9. İşyerinde Kişi Uyumu Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Kişi-İş Uyumu	Kişi-Yönetici Uyumu	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	Kişi-Örgüt Uyumu
KIU.3	<u>,680</u>			
KIU.6	<u>,680</u>			
KIU.4	<u>,680</u>			
KIU.5	<u>,672</u>			
KIU.2	<u>,656</u>			
KIU.1	<u>,597</u>			
KYU.2		<u>,764</u>		
KYU.1		<u>,755</u>		
KYU.3		<u>,732</u>		
KEU.3			<u>,693</u>	
KEU.4			<u>,678</u>	
KEU.5			<u>,668</u>	
KEU.1			<u>,603</u>	
KEU.2			<u>,542</u>	
KOU.2				<u>,784</u>
KOU.3				<u>,761</u>
KOU.1				<u>,728</u>
Özdeğer	2.626	1.690	2.043	1.723
Açıklanan Varyans Yüzdesi	43.770	56.330	40,855	57.437
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	43.770	56.330	40,855	57.437
KMO Değeri	0,819	0,642	0,745	0,644
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 1393,926; p < 0,01$ $\chi^2= 427,975; p < 0,01$ $\chi^2= 685,185; p < 0,01$ $\chi^2= 475,123; p < 0,01$			

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	İş Tatmini
İşT2	<u>,714</u>
İşT3	<u>,702</u>
İşT4	<u>,697</u>
İşT1	<u>,664</u>
İşT5	<u>,636</u>
Özdeğer	2.334
Açıklanan Varyans Yüzdesi	46.678
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	46.678
KMO Değeri	0,785
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2= 1058,942; p < 0,01$

Tablo 11. Görev Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Görev Performansı
GP3	<u>.765</u>
GP2	<u>.751</u>
GP4	<u>.717</u>
GP1	<u>.701</u>
Özdeğer	2.153
Açıklanan Varyans Yüzdesi	53.831
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	53.831
KMO Değeri	0,746
Bartlett Küresellik Değeri	$\chi^2 = 933,964$; $p < 0,01$

İnsan davranışlarına odaklanan pek çok çalışma, katılımcının içinde bulunduğu farklı durumlarla ilgili tutumlarını, algılarını ve inançlarını anlamaya yöneliktir. Bu tür tutum-davranış, inanç-davranış, algı-davranış konulu ilişkileri araştıran görgül çalışmalarda verinin aynı kişiden, aynı zamanda ve aynı yöntemle toplanması sonucu ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı oluşmaktadır. Ortak yöntem varyansı, değişkenler arasındaki var olan korelasyonu olduğundan daha fazla ya da az gösterebilmektedir (Çizel, Selçuk, ve Atabay, 2020, s. 8-9).

Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı ölçeklerinin katılımcılar tarafından aynı anda, aynı ölçekle yanıtlanması sebebiyle, “ortak yöntem varyansı eğilimi” olabilir.

Podsakoff vd. (2003)’ne göre, “bu eğilimin söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman’ın tek faktör testidir. Ortak yöntem varyansı sorunundan söz edebilmek için, ilk faktörün varyansın büyük bir kısmını tek başına açıklaması veya faktör analizi sonucunda tek faktörün çıkması gerekir” (Bolat, 2011, s. 260-261).

Kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı değişkenlerine ilişkin toplam 278 maddeye döngüsüz faktör analizi uygulanmıştır. Analize göre, öz değeri 1’den yüksek otuz dokuz faktör bulunmuştur. Sırasıyla faktörler toplam varyansın 20,165’ini, 13.607’sini, 3.196’sını, 2,214’ünü, 1,559’unu, ... 0,362’sini açıklamaktadır. Bu değerlere göre, çalışmada “ortak yöntem varyansı eğilimi” olmadığı söylenebilir.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Çalışmada korelasyon analizine geçmeden önce, değişkenler arasındaki ilişkinin çok yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkan ve değişkenlerin etkilerini yorumlamada yanlışlıklara neden olabilen çoklu bağlantı problemini belirlemek amacıyla VIF (varyans şişme (artış) faktörlerine) ve CI (koşul indexine)'ya bakılmıştır. VIF değerlerinin 10'dan küçük, CI değerlerinin 30'dan küçük olması durumunda çoklu bağlantı probleminin olmadığından söz edilebilir (Çokluk, Şekercioğlu, ve Büyüköztürk, 2016, s. 35-38).

D kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,90$), I kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,80$), S kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=7,41$), C kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,93$) ile kişi-iş uyumu; D kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,90$), I kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,80$), S kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=7,41$), C kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,93$) ile kişi-yönetici uyumu; D kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,90$), I kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,80$), S kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=7,41$), C kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,93$) ile kişi-grup uyumu; D kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,90$), I kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,80$), S kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=7,41$), C kişilik özellikleri ($VIF=1$, $CI=6,93$) ile kişi-örgüt uyumu; kişi-iş uyumu ($VIF=1$, $CI=11,66$), kişi-yönetici uyumu ($VIF=1$, $CI=8,57$), kişi-grup uyumu ($VIF=1$, $CI=11,89$) ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini ($VIF=1$, $CI=8,05$), ayrıca iş tatmini ($VIF=1$, $CI=10,55$) ile görev performansı arasındaki ilişkide VIF ve CI değerlerinin belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre çalışmada çoklu bağlantı probleminin olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 12, kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Tablo 12 incelendiğinde,

D kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($r = -,433$, $p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ($r = -,423$, $p < 0,01$), kişi-grup uyumu ($r = -,432$, $p < 0,01$), kişi-örgüt uyumu ($r = -,454$, $p < 0,01$) arasında; I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($r = -,073$, $p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ($r = -,130$, $p < 0,01$), kişi-grup uyumu ($r = -,095$, $p < 0,01$), kişi-örgüt uyumu ($r = -,082$, $p < 0,01$) arasında anlamlı ve negatif ilişki; S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($r = ,584$, $p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ($r = ,596$, $p < 0,01$), kişi-grup uyumu ($r = ,614$, $p < 0,01$), kişi-örgüt uyumu ($r = -,602$, $p < 0,01$);

arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken; C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ($\beta = 0,014, p > 0,05$), kişi-yönetici uyumu ($\beta = 0,043, p > 0,05$), kişi-grup uyumu ($\beta = 0,038, p > 0,05$), kişi-örgüt uyumu ($\beta = 0,012, p > 0,05$) arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

D kişilik özellikleri ($r = -,446, p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($r = -,128, p < 0,01$) ile görev performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken; S kişilik özellikleri ($r = ,605, p < 0,01$) ve C kişilik özellikleri ($r = ,071, p < 0,01$) ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Kişi-iş uyumu ile iş tatmini ($r = ,591, p < 0,01$), kişi-yönetici uyumu ile iş tatmini ($r = ,586, p < 0,01$), kişi-grup uyumu ile iş tatmini ($r = ,628, p < 0,01$) ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini ($r = ,620, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptanmıştır.

Ayrıca iş tatmini ile görev performansı arasında ($r = ,600, p < 0,01$) anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. D	102,00	30,206	(0,94)													
2. I	102,90	30,915	,055*	(0,95)												
3. S	111,87	30,765	-,697**	-0,043	(0,95)											
4. C	112,08	33,048	-,066*	-,747**	0,023	(0,96)										
5. KIU	21,50	3,717	-,433**	-,073**	,584**	0,014	(0,74)									
6. KYU	10,19	2,409	-,423**	-,130**	,596**	0,043	,611**	(0,61)								
7. KGU	17,63	2,963	-,432**	-,095**	,614**	0,038	,628**	,631**	(0,64)							
8. KOU	10,10	2,549	-,454**	-,082**	,602**	0,012	,605**	,655**	,637**	(0,63)						
9. İT	17,60	3,367	-,420**	-,056*	,584**	0,018	,591**	,586**	,628**	,620**	(0,71)					
10. GP	14,78	2,750	-,446**	-,128**	,605**	,071**	,612**	,634**	,644**	,626**	,600**	(0,71)				
11. D_Kült	21,10	11,214	,696**	-,088**	-,679**	0,041	-,339**	-,340**	-,347**	-,376**	-,320**	-,347**	(0,96)			
12. I_Kült	26,66	10,194	,260**	,595**	-,281**	-,547**	-,221**	-,262**	-,253**	-,220**	-,204**	-,266**	,100**	(0,96)		
13. S_Kült	30,46	8,302	-,599**	,164**	,724**	-,199**	,429**	,427**	,422**	,437**	,409**	,419**	-,594**	-,112**	(0,95)	
14. C_Kült	30,27	11,018	-,491**	-,546**	,531**	,617**	,296**	,311**	,337**	,302**	,286**	,352**	-,429**	-,534**	,258**	(0,93)

*Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Güvenilirlik Katsayıları parantez içinde verilmiştir.

4.3. Basit Regresyon Analizi

Bu başlık altında, kişilik özellikleri ve görev performansı, kişilik özellikleri ve işyerinde kişi uyumu, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ile iş tatmini ve görev performansı arasındaki ilişkileri açıklamak ve etki düzeylerini saptamak için regresyon analizi uygulanmıştır.

Kişilik özellikleri ve görev performansı arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi neticesinde, D kişilik özellikleri ($\beta = -0,446$, $p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($\beta = -0,128$, $p < 0,01$) ile görev performansı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, S kişilik özellikleri ($\beta = 0,605$, $p < 0,01$) ve C kişilik özellikleri ($\beta = 0,071$, $p < 0,01$) ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Görev Performansı			
	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	18,925	15,955	8,733	14,121
1. D Kişilik Özellikleri	-0,446**			
2. I Kişilik Özellikleri		-0,128**		
3. S Kişilik Özellikleri			0,605**	
4. C Kişilik Özellikleri				0,071**
F	328,990	22,045	765,682	6,740
R	0,446	0,128	0,605	0,071
R ²	0,199	0,016	0,366	0,005

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 13 dikkate alındığında, *hipotez 2a*, *hipotez 2b*, *hipotez 2c* ve *hipotez 2ç* kabul edilmiştir.

Aşağıda kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumunun boyutları (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-grup uyumu ve kişi-örgüt uyumu) arasındaki ilişkilere yönelik basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumuna yönelik ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre, D kişilik özellikleri ($\beta = -0,433$, $p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($\beta = -0,073$, $p < 0,01$) ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki; S kişilik özellikleri ($\beta = 0,584$, $p < 0,01$) ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanırken; C kişilik özellikleri ($\beta = 0,014$, $p > 0,05$) ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Analiz sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Kişi-İş Uyumu			
	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	26,940	22,404	13,609	21,330
1. D Kişilik Özellikleri	-0,433**			
2. I Kişilik Özellikleri		-0,073**		
3. S Kişilik Özellikleri			0,584**	
4. C Kişilik Özellikleri				0,014
F	305,990	7,042	686,560	0,255
R	0,433	0,73	0,584	0,14
R ²	0,187	0,05	0,341	0,00

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 14 dikkate alındığında, *hipotez 1a*, *hipotez 1d* ve *hipotez 1g* kabul edilirken; *hipotez 1j* reddedilmiştir.

Kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumuna yönelik ilişkiyi saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre, D kişilik özellikleri ($\beta = -0,423$, $p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($\beta = -0,130$, $p < 0,01$) ile kişi-yönetici uyumu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, S kişilik özellikleri ($\beta = 0,596$, $p < 0,01$) ile kişi-yönetici uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmış, C kişilik özellikleri ($\beta = 0,043$, $p > 0,05$) ile kişi-yönetici uyumu arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Kişi-Yönetici Uyumu			
	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	13,628	11,231	4,971	9,836
1. D Kişilik Özellikleri	-0,423**			
2. I Kişilik Özellikleri		-0,130**		
3. S Kişilik Özellikleri			0,596**	
4. C Kişilik Özellikleri				0,043
F	288,369	22,771	728,689	2,473
R	0,423	0,130	0,596	0,043
R ²	0,179	0,17	0,355	0,002

Not: N = 1328, ***P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 15 dikkate alındığında, *hipotez 1b*, *hipotez 1e* ve *hipotez 1h* kabul edilirken; *hipotez 1k* reddedilmiştir.

Kişilik özellikleri ile kişi-grup uyumuna yönelik ilişkiyi saptamak maksadıyla yapılan regresyon analizi neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre, D kişilik özellikleri ($\beta = -0,432$, $p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($\beta = -0,095$, $p < 0,01$) ile kişi-grup uyumu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, S kişilik özellikleri ($\beta = 0,614$, $p < 0,01$) ile kişi-grup uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken; C kişilik özellikleri ($\beta = 0,038$, $p > 0,05$) ile kişi-grup uyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Analiz sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Kişilik Özellikleri ve Kişi-Grup Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Kişi-Grup Uyumu			
	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	21,956	18,566	11,012	17,248
1. D Kişilik Özellikleri	-0,432**			
2. I Kişilik Özellikleri		-0,095**		
3. S Kişilik Özellikleri			0,614**	
4. C Kişilik Özellikleri				0,038
F	304,315	11,985	804,147	1,949
R	0,432	0,095	0,614	0,038
R ²	0,187	0,009	0,378	0,001

Not: N = 1328, ***P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 16 dikkate alındığında, *hipotez 1c*, *hipotez 1f* ve *hipotez 1ı* kabul edilirken; *hipotez 1l* reddedilmiştir.

Kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumuna yönelik ilişkiyi saptamak maksadıyla yapılan regresyon analizi neticesinde ortaya çıkan bulgulara göre, D kişilik özellikleri ($\beta = -0,454$, $p < 0,01$) ve I kişilik özellikleri ($\beta = -0,082$, $p < 0,05$) ile kişi-grup uyumu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, S kişilik özellikleri ($\beta = 0,602$, $p < 0,01$) ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilirken; C kişilik özellikleri ($\beta = 0,012$, $p > 0,05$) kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Kişilik Özellikleri	Kişi-Örgüt Uyumu			
	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	14,012	10,796	4,515	9,999
1. D Kişilik Özellikleri	-0,454**			
2. I Kişilik Özellikleri		-0,082*		
3. S Kişilik Özellikleri			0,602**	
4. C Kişilik Özellikleri				0,012
F	345,192	8,983	755,219	0,180
R	0,454	0,082	0,602	0,012
R ²	0,207	0,007	0,363	0,000

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 17 dikkate alındığında, *hipotez 1ç*, *hipotez 1g* ve *hipotez 1i* kabul edilirken; *hipotez 1m* reddedilmiştir.

İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamak maksadıyla yapılan regresyon analizi neticesinde, kişi-iş uyumu ($\beta = 0,591$, $p < 0,01$ kişi-yönetici uyumu ($\beta = 0,586$, $p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumu ($\beta = 0,628$, $p < 0,01$) ve kişi-örgüt uyumu ($\beta = 0,620$, $p < 0,01$) ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. İşyerinde Kişi Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

İşyerinde Kişi Uyumu	İş Tatmini			
	β	β	β	β
Regresyon Sabiti	6,077	9,259	5,006	9,326
1. Kişi-İş Uyumu	0,591**			
2. Kişi-Yönetici Uyumu		0,586**		
3. Kişi-Grup Uyumu			0,628**	
4. Kişi-Örgüt Uyumu				0,620**
F	713,479	692,204	865,322	828,537
R	0,591	0,586	0,628	0,620
R ²	0,350	0,343	0,395	0,385

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 18 dikkate alındığında, *hipotez 3a*, *hipotez 3b*, *hipotez 3c* ve *hipotez 3ç* kabul edilmiştir.

İş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişkiyi saptamak maksadıyla yapılan regresyon analizi neticesinde, iş tatmininin ($\beta = 0,600$, $p < 0,01$) görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. İş Tatmini ile Görev Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

İş Tatmini	Görev Performansı β
Regresyon Sabiti	6,165
1. İş Tatmini	0,600**
F	744,207
R	0,600
R ²	0,359

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 19 dikkate alındığında, *hipotez 4* kabul edilmiştir.

4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Baron ve Kenny’e (1986) göre; “aracı etki modelinde aracılık etkisi istatistiksel olarak aşağıda sıralanan basamaklar takip edilerek test edilmektedir:

1. Bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasında regresyon analizi yapılarak bağımsız değişken (X), bağımlı değişken (Y)’yi anlamlı olarak yordamalıdır.

2. Bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M) arasında regresyon analizi yapılarak bağımsız değişken (X), aracı değişken (M)’yi anlamlı olarak yordamalıdır.

3. Bağımsız değişken (X) ile aracı değişken (M) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde aracı değişken (M), bağımlı değişken (Y)’yi anlamlı olarak yordamalıdır.

Bu durumda, *bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık (full mediation) etkisi, bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır*. Aracılık etkisinden bahsedebilmek için önerilen her bir koşul sırasıyla ve adım adım sağlanmalıdır. Bir adımda yer alan koşul sağlanamamış ise (söz konusu adımda bahsi geçen değişkenler arasındaki ilişki anlamlı değil ise) bir sonraki adıma geçilememekte ve önerilen aracılık modelinde aracı değişken olduğu öne sürülen değişkenin (M) aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır” (Gülbüz ve Bayık, 2021, s. 4).

İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin, kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisindeki aracılık etkisini saptamak için yukarıda bahsedilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Birinci aşamada kişilik özellikleri (X) ile görev performansı (Y); sonraki aşamada kişilik özellikleri (X) ile işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini (M) arasında bir regresyon analizi yapılarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmiştir. Üçüncü aşamada da, kişilik özellikleri (X) ile işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini (M) birlikte regresyon analizine dâhil edilerek, kişilik özellikleri (X) ile görev performansı (Y) arasında oluşan ilişkiye bakılmıştır.

D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-iş uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), D kişilik özelliklerinin, kişi-iş uyumundaki değişikliğin -0,0533’ünü ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), D kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğin -0,2225’ini ($p < 0,01$); kişi-iş uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,4566’sını ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. D kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), D kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin -0,0143’ünü ($p < 0,01$), kişi-iş uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,2599’unu ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2662’sini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde

kişi-iş uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmektedir.

Tablo 20. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0533**		
<i>F</i>	305,9904		
<i>R</i> ²	0,4330		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,1875		
Model 2			
1. D Kişilik Özellikleri		-0,2225**	
2. Kişi-İş Uyumu		0,4566**	
<i>F</i>		411,0451	
<i>R</i> ²		0,6188	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3829	
Model 3			
1. D Kişilik Özellikleri			-0,0143**
2. Kişi-İş Uyumu			0,2599**
3. İş Tatmini			0,2662**
<i>F</i>			407,9528
<i>R</i> ²			0,6931
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4803

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 20 dikkate alındığında, *hipotez 5a* kabul edilmiştir.

I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-iş uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), I kişilik özelliklerinin, kişi-iş uyumundaki değişikliğin -0,0087’sini ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), I kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı (-0,0015, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamamıştır. Kişi-iş uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin

0,5349'unu ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), I kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin -0,0070'ini ($p < 0,01$), kişi-iş uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,2894'ünü ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2972'sini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0087**		
<i>F</i>	7,0417		
<i>R</i> ²	0,0727		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0053		
Model 2			
1. I Kişilik Özellikleri		-0,0015	
2. Kişi-İş Uyumu		0,5349**	
<i>F</i>		356,7544	
<i>R</i> ²		0,5916	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3500	
Model 3			
1. I Kişilik Özellikleri			-0,0070**
2. Kişi-İş Uyumu			0,2894**
3. İş Tatmini			0,2972**
<i>F</i>			387,5689
<i>R</i> ²			0,6838
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4676

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 21 dikkate alındığında, *hipotez 5d* kabul edilmiştir.

S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-iş uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), S kişilik özelliklerinin, kişi-iş uyumundaki değişikliğın 0,0706'sını ($p < 0,01$) açıkladığı görölmektedir. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), S kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğın 0,0397'sini ($p < 0,01$); kişi-iş uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğın 0,3440'ını ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), S kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğın 0,0251'ini ($p < 0,01$), kişi-iş uyumunun görev performansındaki değişikliğın 0,2167'sini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğın 0,2143'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. S Kişilik Özellikleri	0,0706**		
<i>F</i>	686,5602		
<i>R</i> ²	0,5841		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,3411		
Model 2			
1. S Kişilik Özellikleri		0,0397**	
2. Kişi-İş Uyumu		0,3440**	
<i>F</i>		512,8640	
<i>R</i> ²		0,6606	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,4363	
Model 3			
1. S Kişilik Özellikleri			0,0251**
2. Kişi-İş Uyumu			0,2167**
3. İş Tatmini			0,2143**
<i>F</i>			452,7368
<i>R</i> ²			0,7116
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,5064

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 22 dikkate alındığında, *hipotez 5*ğ kabul edilmiştir.

C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-iş uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu arasında anlamlı (0,0016, $p > 0,05$) bir ilişki saptanamamıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), C kişilik özellikleri ile iş tatmini anlamlı (-0,0010, $p > 0,05$) bir ilişki saptanamazken; kişi-iş uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,5356'sını ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu

üçüncü aşamada ise (Model 3), C kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin 0,0049'unu ($p < 0,01$), kişi-iş uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,2927'sini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2978'sini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. C Kişilik Özellikleri	0,0139		
<i>F</i>	0,2550		
<i>R</i> ²	0,0139		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0002		
Model 2			
1. C Kişilik Özellikleri		0,0010	
2. Kişi-İş Uyumu		0,5356**	
<i>F</i>		356,6104	
<i>R</i> ²		0,5915	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3499	
Model 3			
1. C Kişilik Özellikleri			0,0049**
2. Kişi-İş Uyumu			0,2927**
3. İş Tatmini			0,2978**
<i>F</i>			383,3974
<i>R</i> ²			0,6818
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4649

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 23 dikkate alındığında, *hipotez 5j* kabul edilmiştir.

D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), D kişilik özelliklerinin, kişi-yönetici uyumundaki değişikliğin -0,0337'sini ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), D kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğin -0,0234'ünü ($p < 0,01$); kişi-yönetici uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,6944'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. D kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), D kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin -0,0138'ini ($p < 0,01$), kişi-yönetici uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,4488'ini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2512'sini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 24'de gösterilmektedir.

Tablo 24. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0337**		
<i>F</i>	288,391		
<i>R</i> ²	0,4226		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,1786		
Model 2			
1. D Kişilik Özellikleri		-0,0234**	
2. Kişi-Yönetici Uyumu		0,6944**	
<i>F</i>		404,6597	
<i>R</i> ²		0,6158	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3792	
Model 3			
1. D Kişilik Özellikleri			-0,0138**
2. Kişi-Yönetici Uyumu			0,4488**
3. İş Tatmini			0,2512**
<i>F</i>			439,8916
<i>R</i> ²			0,7065
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4992

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 24 dikkate alındığında, *hipotez 5b* kabul edilmiştir.

I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), I kişilik özelliklerinin, kişi-yönetici uyumundaki değişikliğin -0,0101'ini ($p < 0,05$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), I kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı ($0,0022$, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamazken; kişi-yönetici uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin $0,8221$ 'ini ($p < 0,01$) açıkladığı

belirlenmiştir. I kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), I kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin -0,0047'sini ($p < 0,01$), kişi-yönetici uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,4825'ini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2851'ini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 25. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0101**		
<i>F</i>	22,7708		
<i>R</i> ²	0,1299		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0169		
Model 2			
1. I Kişilik Özellikleri		0,0022	
2. Kişi-Yönetici Uyumu		0,8221**	
<i>F</i>		346,4456	
<i>R</i> ²		0,5860	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3434	
Model 3			
1. I Kişilik Özellikleri			-0,0047**
2. Kişi-Yönetici Uyumu			0,4825**
3. İş Tatmini			0,2851**
<i>F</i>			414,0201
<i>R</i> ²			0,6957
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4840

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 25 dikkate alındığında, *hipotez 5e* kabul edilmiştir.

S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), S kişilik özelliklerinin, kişi-yönetici uyumundaki değişikliğin 0,0466'sını ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), S kişilik özelliklerinin iş tatminindeki değişikliğin 0,0399'unu ($p < 0,01$) açıklarken; kişi-yönetici uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,5148'ini ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. S kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), S kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin 0,0232'sini ($p < 0,01$), kişi-yönetici uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,3771'ini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2078'ini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. S Kişilik Özellikleri	0,0466**		
<i>F</i>	728,6893		
<i>R</i> ²	0,5955		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,3546		
Model 2			
1. S Kişilik Özellikleri		0,0399**	
2. Kişi-Yönetici Uyumu		0,5148**	
<i>F</i>		497,4865	
<i>R</i> ²		0,6549	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,4289	
Model 3			
1. S Kişilik Özellikleri			0,0232**
2. Kişi-Yönetici Uyumu			0,3771**
3. İş Tatmini			0,2078**
<i>F</i>			476,3430
<i>R</i> ²			0,7205
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,5191

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 26 dikkate alındığında, *hipotez 5h* kabul edilmiştir.

C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), C kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu arasında anlamlı (0,0466, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamamıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), C kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı (-0,0008, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamazken; kişi-yönetici uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,8189'unu ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. C kişilik özellikleri ile kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin bağımsız

değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), C kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin 0,0039'unu ($p < 0,05$), kişi-yönetici uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,4888'ini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2843'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. C Kişilik Özellikleri	0,0031		
<i>F</i>	2,4733		
<i>R</i> ²	0,0431		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0019		
Model 2			
1. C Kişilik Özellikleri		-0,0008	
2. Kişi-Yönetici Uyumu		0,8189**	
<i>F</i>		345,9299	
<i>R</i> ²		0,5857	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3430	
Model 3			
1. C Kişilik Özellikleri			0,0039*
2. Kişi-Yönetici Uyumu			0,4888**
3. İş Tatmini			0,2843**
<i>F</i>			412,9752
<i>R</i> ²			0,6953
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4834

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 27 dikkate alındığında, *hipotez 5k* kabul edilmiştir.

D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), D kişilik özelliklerinin, kişi-çalışma grubu uyumundaki değişikliğin -0,0424'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), D kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğin -0,0204'ünü ($p < 0,01$); kişi-çalışma grubu uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,6245'ini ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. D kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), D kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin -0,0140'ini ($p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,3707'ünü ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2319'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 28’de gösterilmektedir.

Tablo 28. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0424**		
<i>F</i>	304,3150		
<i>R</i> ²	0,4320		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,1867		
Model 2			
1. D Kişilik Özellikleri		-0,0204**	
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu		0,6245**	
<i>F</i>		483,6842	
<i>R</i> ²		0,6496	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,4220	
Model 3			
1. D Kişilik Özellikleri			-0,0140**
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu			0,3707**
3. İş Tatmini			0,2319**
<i>F</i>			434,7630
<i>R</i> ²			0,7045
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4963

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 28 dikkate alındığında, *hipotez 5c* kabul edilmiştir.

I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), I kişilik özelliklerinin, kişi-çalışma grubu uyumundaki değişikliğin -0,0091'ini ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), I kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı ($0,0091, p > 0,01$) bir ilişki saptanamazken; kişi-çalışma grubu uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,7144'ünü ($p < 0,01$)

açıkladığı belirlenmiştir. I kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), I kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğın -0,0061'ini ($p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumunun görev performansındaki değişikliğın 0,4043'ünü ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğın 0,2631'ini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 29’da gösterilmektedir.

Tablo 29. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0091**		
<i>F</i>	11,9853		
<i>R</i> ²	0,0946		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0090		
Model 2			
1. I Kişilik Özellikleri		0,0003	
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu		0,7144**	
<i>F</i>		432,3518	
<i>R</i> ²		0,6284	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3949	
Model 3			
1. I Kişilik Özellikleri			-0,0061**
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu			0,4043**
3. İş Tatmini			0,2631**
<i>F</i>			411,4133
<i>R</i> ²			0,6946
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4825

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 29 dikkate alındığında, *hipotez 5f* kabul edilmiştir.

S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), S kişilik özelliklerinin, kişi-çalışma grubu uyumundaki değişikliğin 0,0592'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), S kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğin 0,0348'ini ($p < 0,01$); kişi-çalışma grubu uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,4919'unu ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. S kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), S kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin 0,0233'ünü ($p < 0,01$), kişi-çalışma grubu uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,3116'sını ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,1930'unu ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 30'da gösterilmektedir.

Tablo 30. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. S Kişilik Özellikleri	0,0592**		
<i>F</i>	804,1473		
<i>R</i> ²	0,6144		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,3775		
Model 2			
1. S Kişilik Özellikleri		0,0348**	
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu		0,4919**	
<i>F</i>		559,6689	
<i>R</i> ²		0,6767	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,4579	
Model 3			
1. S Kişilik Özellikleri			0,0233**
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu			0,3116**
3. İş Tatmini			0,1930**
<i>F</i>			469,9855
<i>R</i> ²			0,7181
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,5157

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 30 dikkate alındığında, *hipotez 5* kabul edilmiştir.

C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-yönetici uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), C kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu arasında anlamlı (0,0034, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamamıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), C kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı (-0,0007, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamazken; kişi-çalışma grubu uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,7144'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı

belirlenmiştir. C kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), C kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğın 0,0040'ını ($p < 0,05$), kişi-çalışma grubu uyumunun görev performansındaki değişikliğın 0,4084'ünü ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğın 0,2632'sini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 31. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. C Kişilik Özellikleri	0,0034		
<i>F</i>	1,9492		
<i>R</i> ²	0,0383		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0015		
Model 2			
1. C Kişilik Özellikleri		-0,0007	
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu		0,7144**	
<i>F</i>		432,4094	
<i>R</i> ²		0,6284	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3949	
Model 3			
1. C Kişilik Özellikleri			0,0040*
2. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu			0,4084**
3. İş Tatmini			0,2632**
<i>F</i>			407,6497
<i>R</i> ²			0,6929
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4802

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 31 dikkate alındığında, *hipotez 5k* kabul edilmiştir.

D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-örgüt uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), D kişilik özelliklerinin, kişi-örgüt uyumundaki değişikliğin -0,0384'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin D kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), D kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğin -0,0194'ünü ($p < 0,01$); kişi-örgüt uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,7145'ini ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. D kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), D kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin -0,0136'sını ($p < 0,01$), kişi-örgüt uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,3955'ini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2529'unu ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0384**		
<i>F</i>	345,1916		
<i>R</i> ²	0,4545		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,2066		
Model 2			
1. D Kişilik Özellikleri		-0,0194**	
2. Kişi-Örgüt Uyumu		0,7145**	
<i>F</i>		457,7380	
<i>R</i> ²		0,6392	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,4086	
Model 3			
1. D Kişilik Özellikleri			-0,0136**
2. Kişi-Örgüt Uyumu			0,3955**
3. İş Tatmini			0,2529**
<i>F</i>			410,2754
<i>R</i> ²			0,6941
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4818

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 32 dikkate alındığında, *hipotez 5ç* kabul edilmiştir.

I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-örgüt uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), I kişilik özelliklerinin, kişi-örgüt uyumundaki değişikliğin -0,0068'ini ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin I kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), I kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı (-0,0006, $p > 0,05$) bir ilişki saptanamazken; kişi-örgüt uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,8184'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. I kişilik özellikleri ile

kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), I kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğın -0,0067'sini ($p < 0,01$), kişi-örgüt uyumunun görev performansındaki değişikliğın 0,2797'sini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğın 0,4401'ini ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 33’de gösterilmektedir.

Tablo 33. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0068**		
<i>F</i>	8,9833		
<i>R</i> ²	0,0820		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0067		
Model 2			
1. I Kişilik Özellikleri		-0,0006	
2. Kişi-Örgüt Uyumu		0,8184**	
<i>F</i>		414,0101	
<i>R</i> ²		0,6201	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3846	
Model 3			
1. I Kişilik Özellikleri			-0,0067**
2. Kişi-Örgüt Uyumu			0,2797**
3. İş Tatmini			0,4401**
<i>F</i>			391,9796
<i>R</i> ²			0,6858
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4704

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 33 dikkate alındığında, *hipotez 5g* kabul edilmiştir.

S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-örgüt uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), S kişilik özelliklerinin, kişi-örgüt uyumundaki değişikliğin 0,0499'unu ($p < 0,01$) açıkladığı görülmektedir. Bağımsız değişkenin S kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), S kişilik özelliklerinin, iş tatminindeki değişikliğin 0,0362'sini ($p < 0,01$); kişi-örgüt uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,5560'ını ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. S kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), S kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğin 0,0246'sını ($p < 0,01$), kişi-örgüt uyumunun görev performansındaki değişikliğin 0,3305'ini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğin 0,2033'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğu, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğu ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 34'de gösterilmektedir.

Tablo 34. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu	İş Tatmini	Görev Performansı
	β	β	β
Model 1			
1. S Kişilik Özellikleri	0,0499**		
<i>F</i>	755,2194		
<i>R</i> ²	0,6024		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,3629		
Model 2			
1. S Kişilik Özellikleri		0,0362**	
2. Kişi-Örgüt Uyumu		0,5560**	
<i>F</i>		551,301	
<i>R</i> ²		0,6739	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,4542	
Model 3			
1. S Kişilik Özellikleri			0,0246**
2. Kişi-Örgüt Uyumu			0,3305**
3. İş Tatmini			0,2033**
<i>F</i>			454,8587
<i>R</i> ²			0,7124
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,5075

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 34 dikkate alındığında, *hipotez 5i* kabul edilmiştir.

C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak maksadıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ve bağımlı değişkenin kişi-örgüt uyumu olduğu birinci aşamada (Model 1), C kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı (0,0009, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamamıştır. Bağımsız değişkenin C kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ve bağımlı değişkenin iş tatmini olduğu ikinci aşamada (Model 2), C kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı (0,0011, $p > 0,01$) bir ilişki saptanamazken; kişi-örgüt uyumunun ise iş tatminindeki değişikliğin 0,8189'unu ($p < 0,01$) açıkladığı belirlenmiştir. C kişilik özellikleri ile

kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin bağımsız değişken; görev performansının ise bağımlı değişken olduğu üçüncü aşamada ise (Model 3), C kişilik özelliklerinin, görev performansındaki değişikliğın 0,0050'sini ($p < 0,01$), kişi-örgüt uyumunun görev performansındaki değişikliğın 0,4462'sini ($p < 0,01$) ve iş tatmininin görev performansındaki değişikliğın 0,2794'ünü ($p < 0,01$) açıkladığı saptanmıştır. Model incelendiğinde, etkide bir azalmanın olduğı, fakat ilişkinin anlamlılığını sürdürdüğü saptanmaktadır. Bu çerçevede, C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin “kısmi aracılık etkisi”nin olduğı ifade edilebilir. Analiz sonuçları Tablo 35’de gösterilmektedir.

Tablo 35. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmininin Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu β	İş Tatmini β	Görev Performansı β
Model 1			
1. C Kişilik Özellikleri	0,0009		
<i>F</i>	0,1796		
<i>R</i> ²	0,0116		
<i>Düzeltilmiş R</i> ²	0,0001		
Model 2			
1. C Kişilik Özellikleri		0,0011	
2. Kişi-Örgüt Uyumu		0,8189**	
<i>F</i>		414,1466	
<i>R</i> ²		0,6202	
<i>Düzeltilmiş R</i> ²		0,3847	
Model 3			
1. C Kişilik Özellikleri			0,0050**
2. Kişi-Örgüt Uyumu			0,4462**
3. İş Tatmini			0,2794**
<i>F</i>			388,3881
<i>R</i> ²			0,6844
<i>Düzeltilmiş R</i> ²			0,4684

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 35 dikkate alındığında, *hipotez 5m* kabul edilmiştir.

4.5. Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde, kişilik özellikleri (DISC) ile işyerinde kişi uyumu (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu, kişi-örgüt uyumu) ilişkisinde, işyerinde kişi uyumu (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu, kişi-örgüt uyumu) ile iş tatmini ilişkisinde ve iş tatmini ile görev performansı ilişkisinde değerlerin (D kültürü değerler, I kültürü değerler, S kültürü değerleri ve C kültürü değerler) düzenleyici etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 36. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

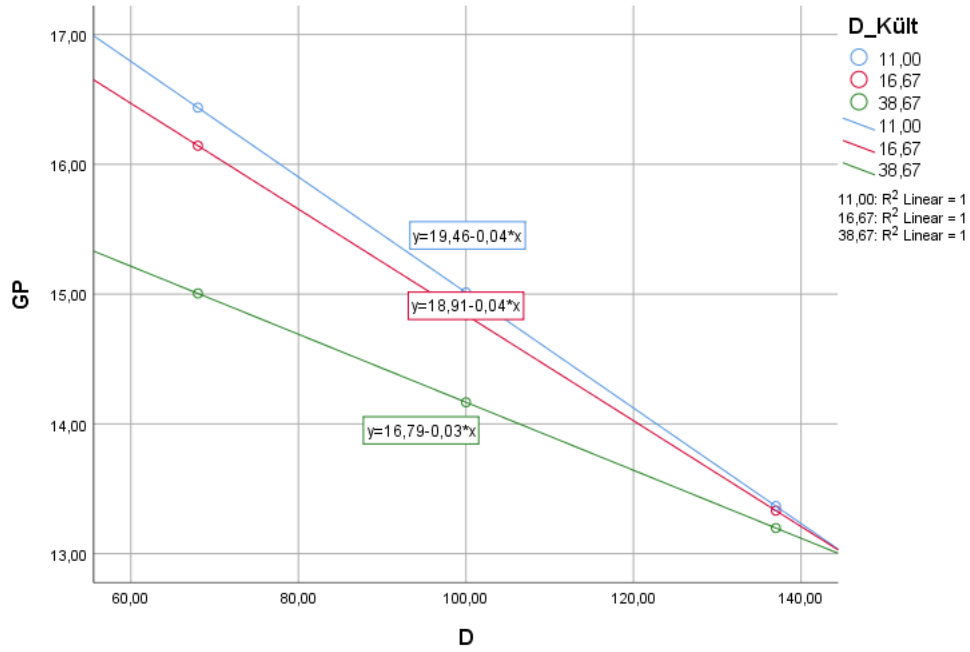
Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	20,5272
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0518**
2. D Kültürü Değerler	-0,0968**
3. D Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0007**
F	114,7700
R	0,4543
R ²	0,2064

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0007$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 36'da gösterilmektedir.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 36 dikkate alındığında, *hipotez 7a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 15. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 15'te görüldüğü gibi, D kültürünün yüksek olduğu bir iş ortamında, D kişilik özellikleri arttıkça görev performansı azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0003$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 37'de gösterilmektedir.

Tablo 37. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	20,4075
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0442**
2. I Kültürü Değerler	-0,0701*
3. D Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0003
F	126,9758
R	0,4727
R ²	0,2234

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 37 dikkate alındığında, *hipotez 7b* reddedilmiştir.

Tablo 38. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

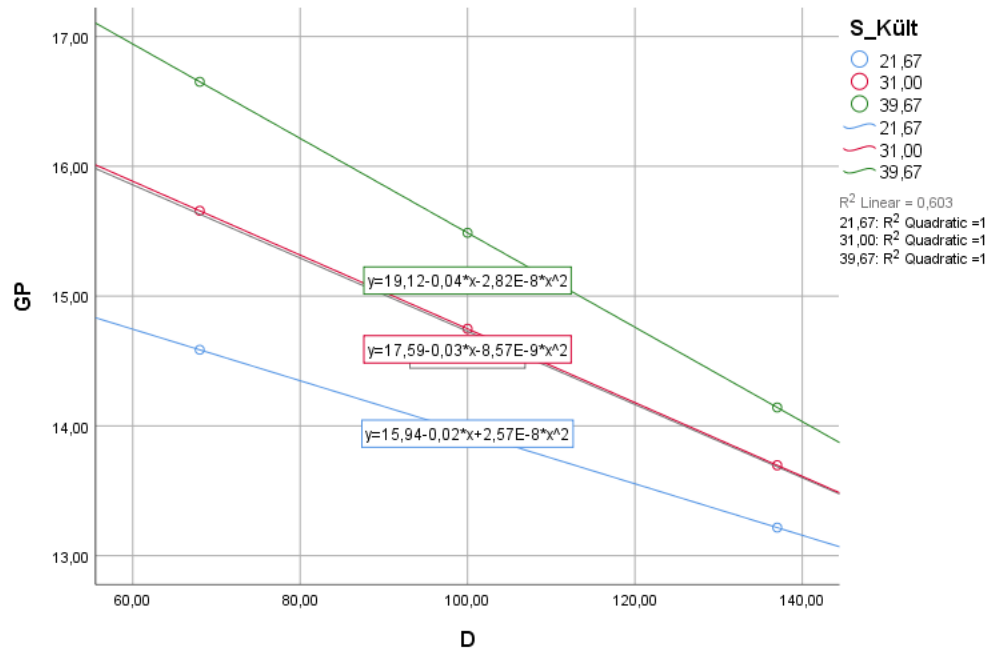
Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	112,0992
1. D Kişilik Özellikleri	0,000
2. S Kültürü Değerler	0,1771**
3. D Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0009**
F	141,0967
R	0,4922
R ²	0,2423

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0009$, $p > 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 38’de gösterilmektedir.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 38 dikkate alındığında, *hipotez 7c* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 16. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 16’da görüldüğü gibi, S kültürünün yüksek olduğu bir iş ortamında, D kişilik özellikleri arttıkça görev performansı azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0005$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 39’de gösterilmektedir.

Tablo 39. D Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	15,5223
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0212**
2. C Kültürü Değerler	0,0926**
3. D Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0005
F	127,5431
R	0,4735
R ²	0,2242

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 39 dikkate alındığında, *hipotez 7_ç* reddedilmiştir.

Tablo 40. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	18,2791
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0158**
2. D Kültürü Değerler	-0,0975**
3. I Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0001
F	75,0976
R	0,3813
R ²	0,1454

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0001$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 40’da gösterilmektedir.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 40 dikkate alındığında, *hipotez 7d* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0013$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 41’de gösterilmektedir.

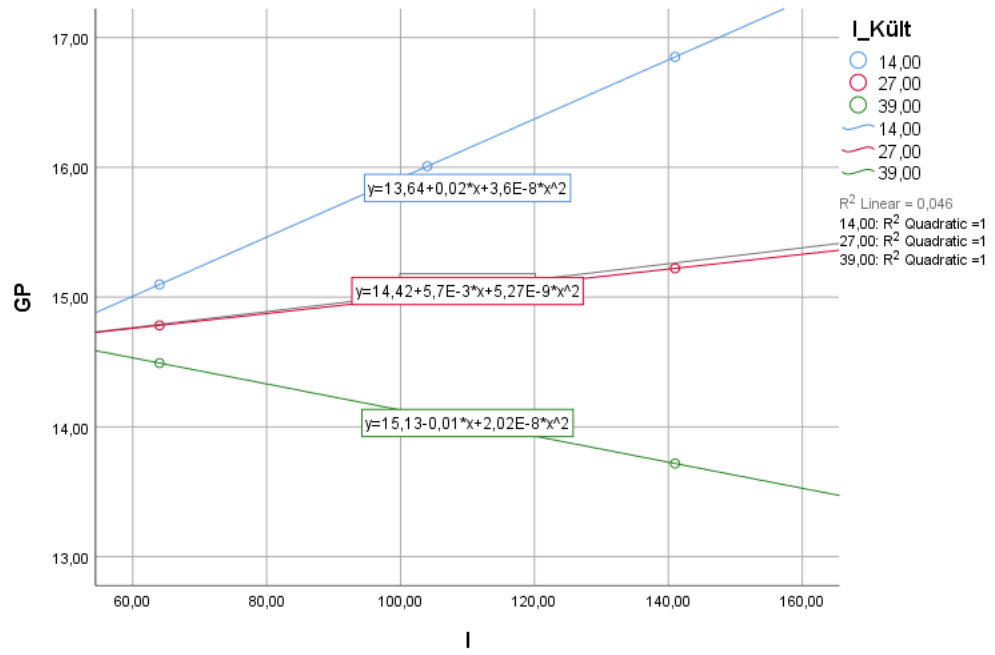
Tablo 41. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,8038
1. I Kişilik Özellikleri	0,0411**
2. I Kültürü Değerler	0,0598*
3. I Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0013**
F	445,1949
R	0,3048
R ²	0,0929

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 41 dikkate alındığında, *hipotez 7e* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 17. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 17’de görüldüğü gibi, I kültürünün yüksek olduğu bir iş ortamında, I kişilik özellikleri arttıkça görev performansı azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0014$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 42’de gösterilmektedir.

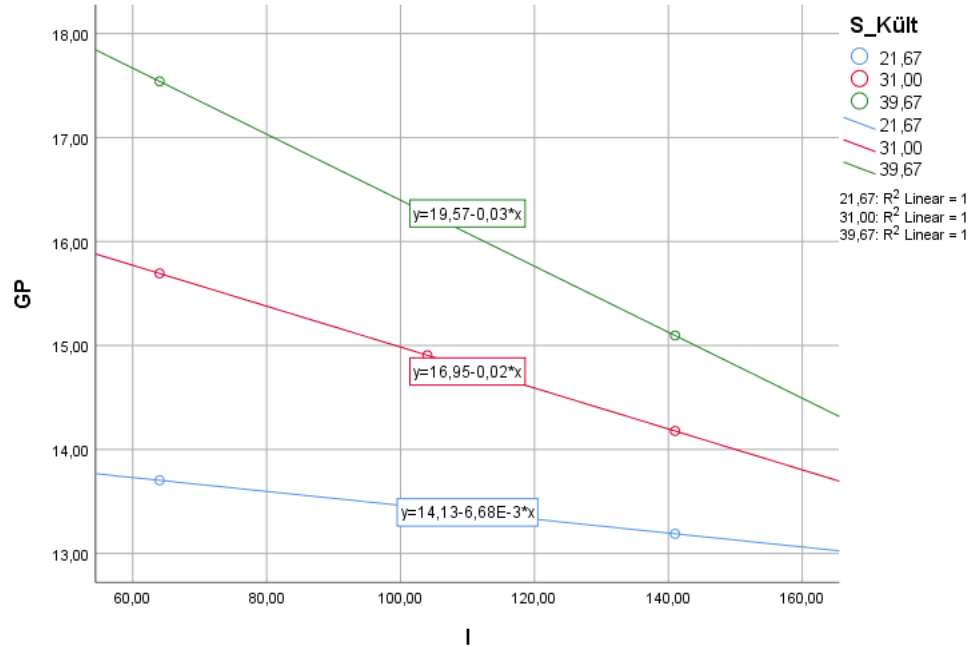
Tablo 42. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,5811
1. I Kişilik Özellikleri	0,0235*
2. S Kültürü Değerler	0,3023**
3. I Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0014**
F	127,4855
R	0,4734
R ²	0,2241

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 42 dikkate alındığında, *hipotez 7f* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 18. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 18’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça görev performansı azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0014$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 43’de gösterilmektedir.

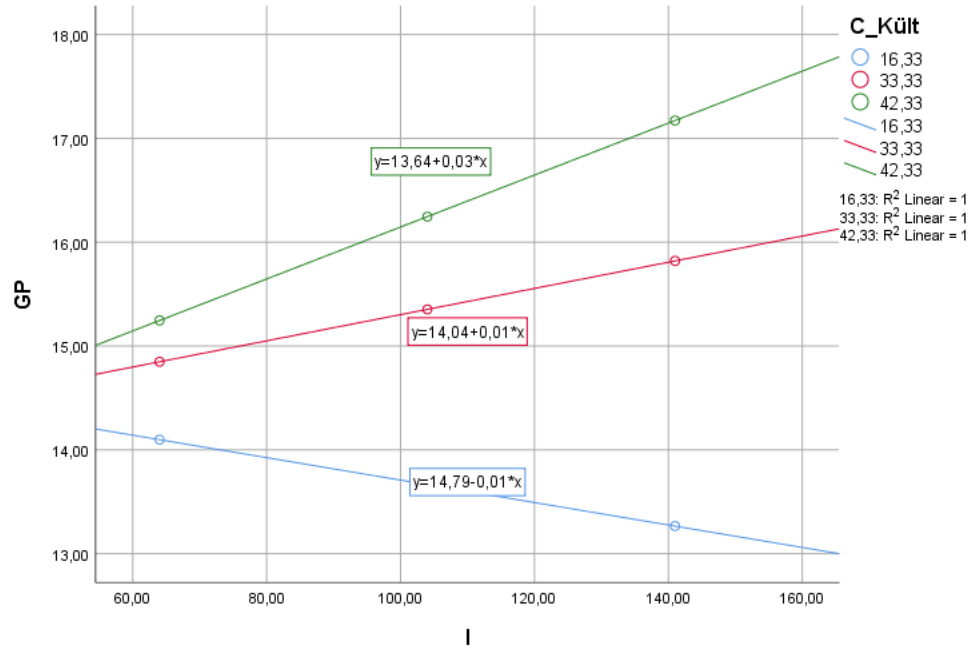
Tablo 43. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	15,5091
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0333**
2. C Kültürü	-0,0440
3. I Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0014**
F	77,5005
R	0,3865
R ²	0,1494

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 43 dikkate alındığında, *hipotez 7g* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 19. I Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 19'da görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında I kişilik özellikleri arttıkça görev performansı artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0012$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 44'de gösterilmektedir.

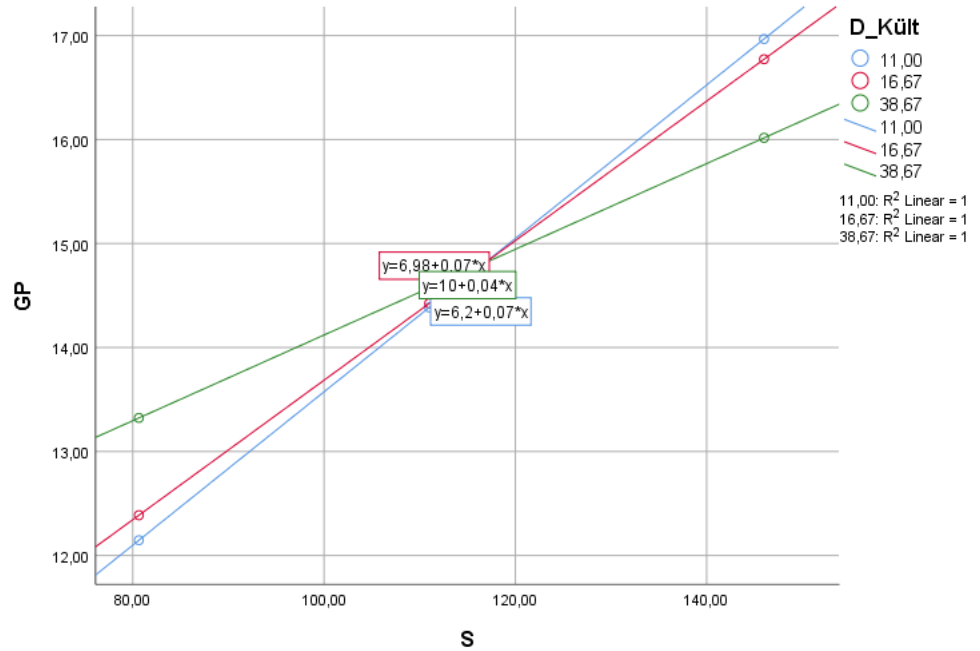
Tablo 44. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4,6871
1. S Kişilik Özellikleri	0,0867**
2. D Kültürü Değerler	0,1374**
3. S Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0012**
F	284,8894
R	0,6263
R ²	0,3923

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 44 dikkate alındığında, *hipotez 7*ğ kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 20. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 20’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça görev performansı artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 45’de gösterilmektedir.

Tablo 45. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	9,0536
1. S Kişilik Özellikleri	0,0577**
2. I Kültürü Değerler	-0,0018
3. S Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0002
F	266,4931
R	0,6136
R ²	0,3765

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 45 dikkate alındığında, *hipotez 7h* reddedilmiştir.

S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0010$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 46’da gösterilmektedir.

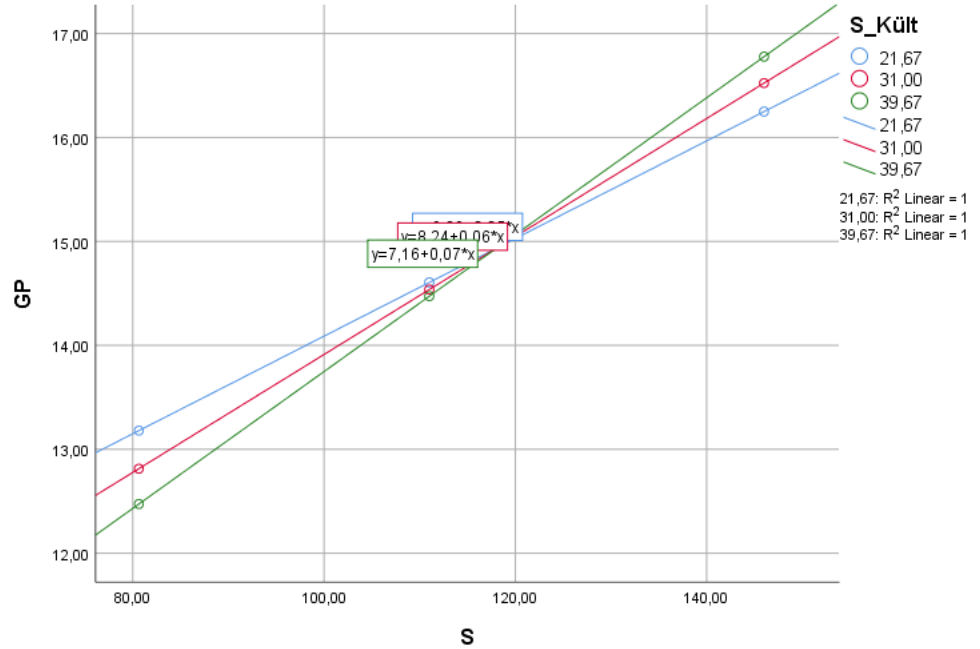
Tablo 46. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,0765
1. S Kişilik Özellikleri	0,0242**
2. S Kültürü Değerler	-0,1239**
3. S Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0010**
F	267,6906
R	0,6144
R ²	0,3775

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 46 dikkate alındığında, *hipotez 7* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 21. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 21’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça görev performansı artmaktadır.

Tablo 47. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

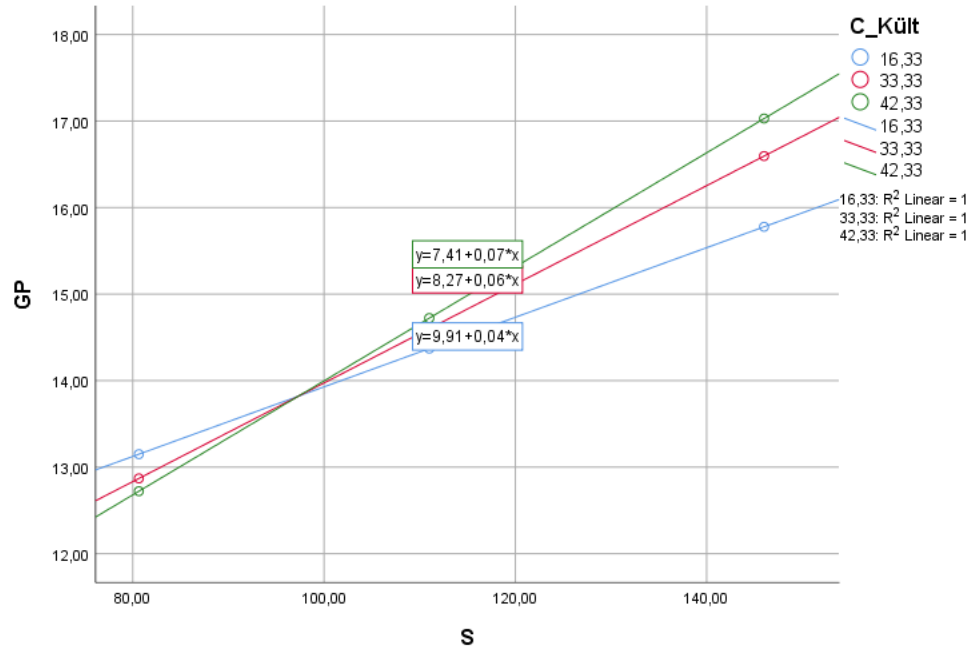
Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	11,4778
1. S Kişilik Özellikleri	0,0241**
2. C Kültürü Değerler	-0,0961**
3. S Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0010**
F	268,7998
R	0,6152
R ²	0,3785

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0010$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 47’de gösterilmektedir.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 47 dikkate alındığında, *hipotez 7i* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 22. S Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 22’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça görev performansı artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	16,1462
1. C Kişilik Özellikleri	0,0038
2. D Kültürü Değerler	-0,1057**
3. C Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0002
F	64,5590
R	0,3572
R ²	0,1276

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 48 dikkate alındığında, *hipotez 7j* reddedilmiştir.

C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0013$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 49'da gösterilmektedir.

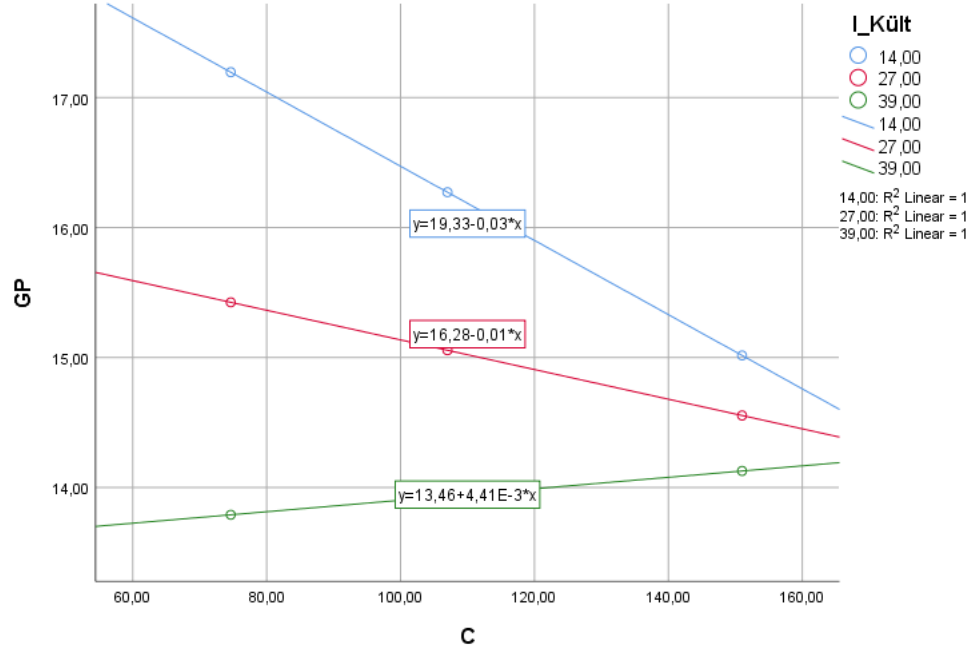
Tablo 49. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	22,6093
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0470**
2. I Kültürü Değerler	-0,2346**
3. C Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0013**
F	50,5766
R	0,3027
R ²	0,1028

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 49 dikkate alındığında, *hipotez 7k* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 23. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 23'te görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça görev performansı artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0006$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 50'de gösterilmektedir.

Tablo 50. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	10,5683
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0042
2. S Kültürü Değerler	0,0884*
3. C Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0006
F	111,6745
R	0,4494
R ²	0,2019

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 50 dikkate alındığında, *hipotez 71 reddedilmiştir.*

C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0017$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 51’de gösterilmektedir.

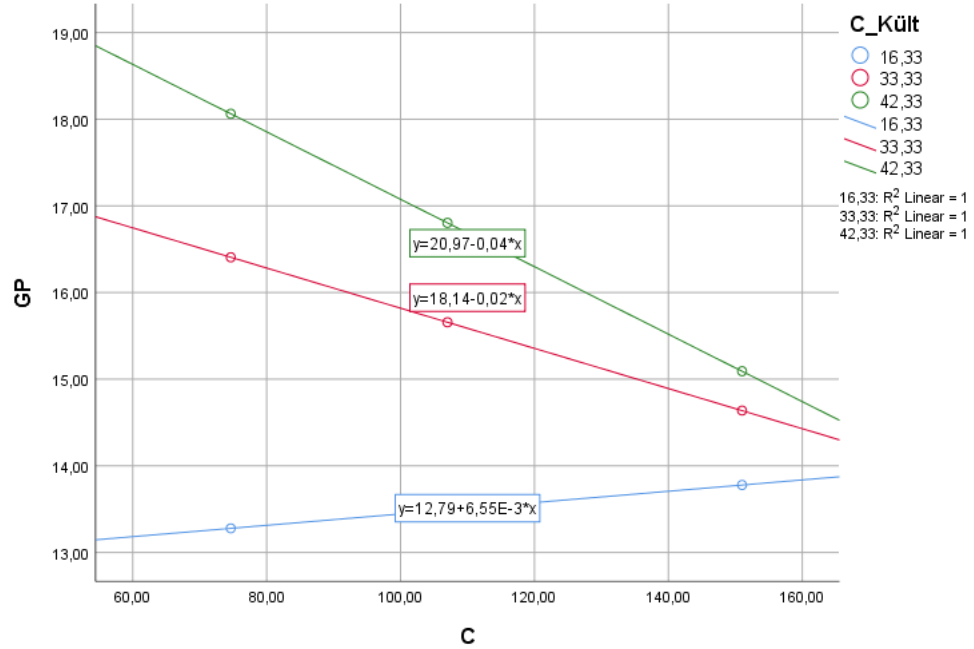
Tablo 51. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,6527
1. C Kişilik Özellikleri	0,0351**
2. C Kültürü Değerler	0,3145**
3. C Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0017**
F	102,9951
R	0,4350
R ²	0,1892

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 51 dikkate alındığında, *hipotez 7m* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 24. C Kişilik Özellikleri ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 24'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça görev performansı azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0010$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 52'de gösterilmektedir.

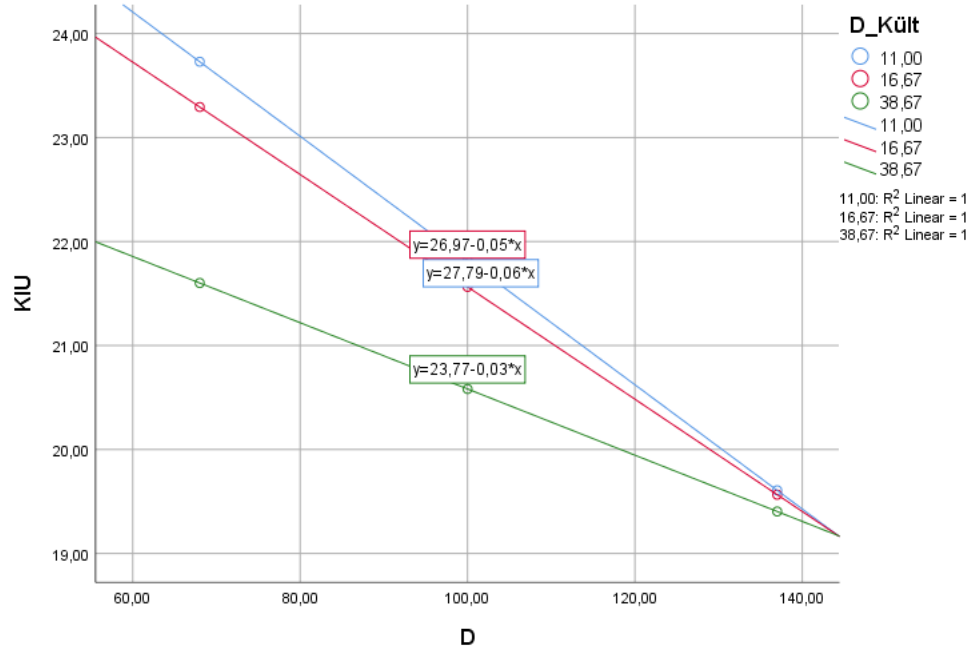
Tablo 52. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	29,3917
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0708**
2. D Kültürü Değerler	-0,1455**
3. D Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0010**
F	108,0585
R	0,4435
R ²	0,1967

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 52 dikkate alındığında, *hipotez 6a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 25. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 25’te görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında D kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 53’de gösterilmektedir.

Tablo 53. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	28,1962
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0548**
2. I Kültürü Değerler	-0,0613
3. D Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0002
F	110,4599
R	0,4474
R ²	0,2002

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 53 dikkate alındığında, *hipotez 6b* reddedilmiştir.

D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0016$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 54’de gösterilmektedir.

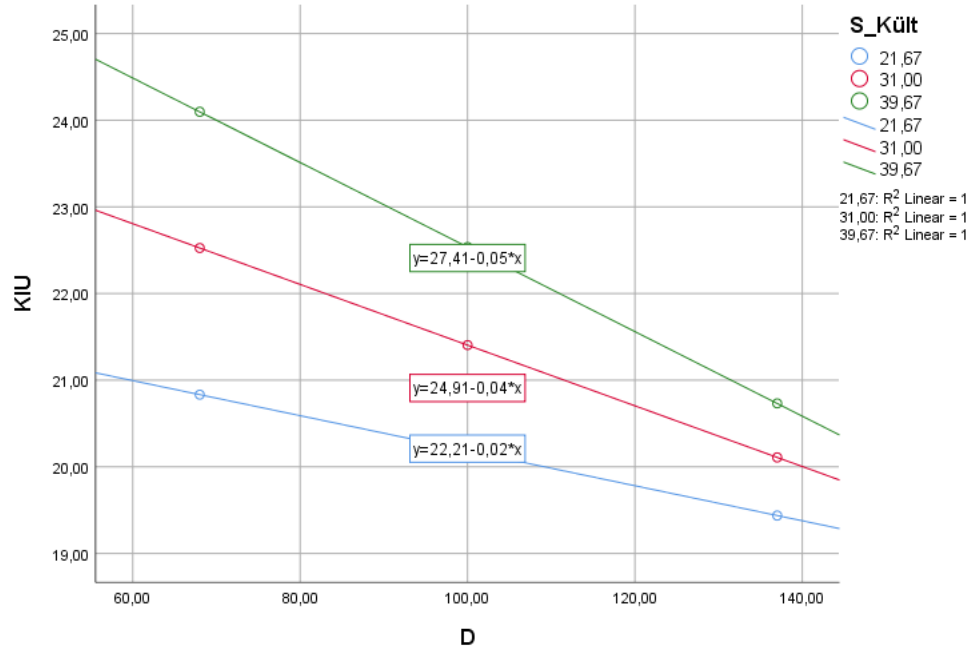
Tablo 54. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	15,9403
1. D Kişilik Özellikleri	0,0142
2. S Kültürü Değerler	0,2893**
3. D Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0016**
F	143,0836
R	0,4948
R ²	0,2448

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 54 dikkate alındığında, *hipotez 6c* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 26. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 26’da görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında D kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,000$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 55’de gösterilmektedir.

Tablo 55. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	25,1381
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0466**
2. C Kültürü Değerler	0,0372
3. D Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,000
F	108,0340
R	0,4435
R ²	0,1967

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 55 dikkate alındığında, *hipotez 6ç* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0004$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 56’da gösterilmektedir.

Tablo 56. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	24,5282
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0059
2. D Kültürü Değerler	-0,0778
3. I Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0004
F	63,7149
R	0,3552
R ²	0,1262

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 56 dikkate alındığında, *hipotez 6n* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0020$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 57'de gösterilmektedir.

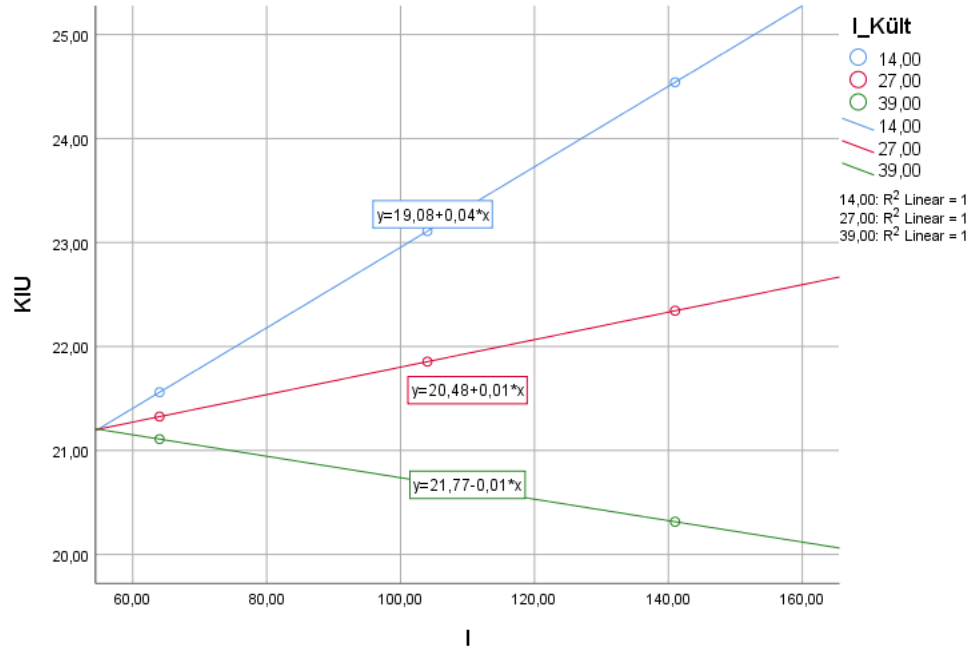
Tablo 57. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	17,5780
1. I Kişilik Özellikleri	0,0662**
2. I Kültürü Değerler	0,1075**
3. I Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0020**
F	38,1326
R	0,2820
R ²	0,0795

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 57 dikkate alındığında, *hipotez 6o* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 27. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 27’de görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0020$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 58’de gösterilmektedir.

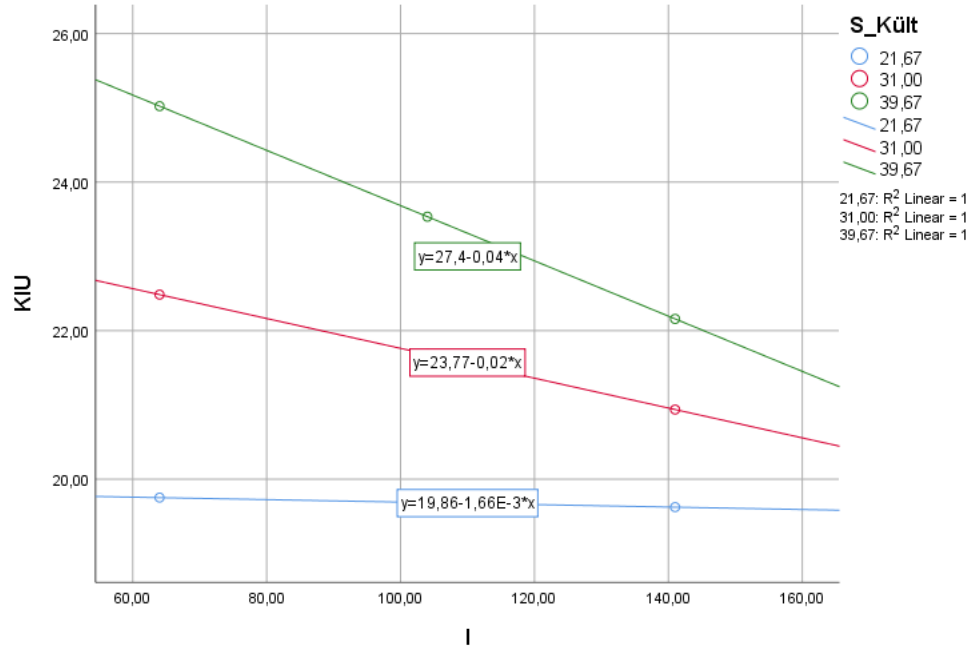
Tablo 58. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	10,7753
1. I Kişilik Özellikleri	0,0411**
2. S Kültürü Değerler	0,4192**
3. I Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0020**
F	120,9298
R	0,4638
R ²	0,2151

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 58 dikkate alındığında, *hipotez 6ö* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 28. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 28’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0021$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 59’da gösterilmektedir.

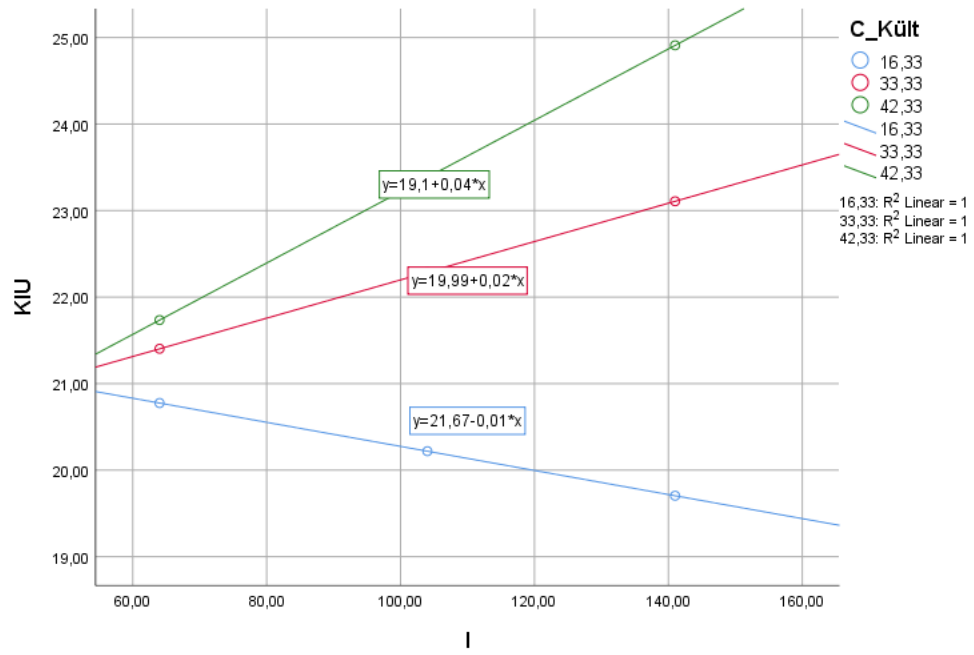
Tablo 59. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	23,2801
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0486**
2. C Kültürü Değerler	-0,0988**
3. I Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0021**
F	62,8445
R	0,3531
R ²	0,1246

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 59 dikkate alındığında, *hipotez 6p* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 29. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 29’da görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0015$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 60’da gösterilmektedir.

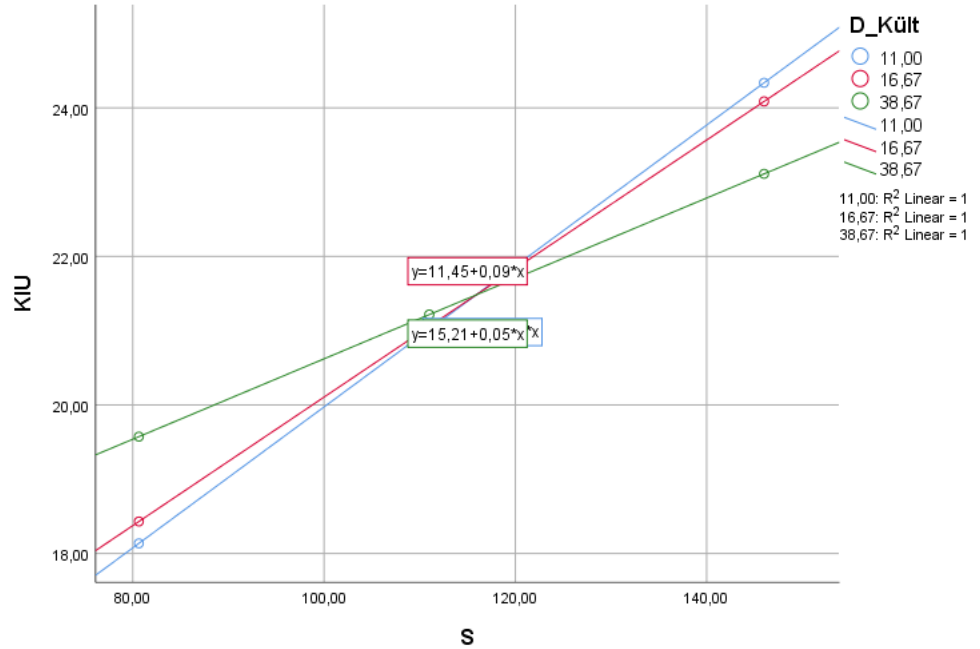
Tablo 60. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	8,6081
1. S Kişilik Özellikleri	0,1111**
2. D Kültürü Değerler	0,1707**
3. S Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0015**
F	251,6948
R	0,6026
R ²	0,3632

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 60 dikkate alındığında, *hipotez 6a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 30. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 30’da görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi edilememiştir ($\beta = 0,000$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 61’de gösterilmektedir.

Tablo 61. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	14,5169
1. S Kişilik Özellikleri	0,0678**
2. I Kültürü Değerler	-0,0252
3. S Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,000
F	232,0822
R	0,5871
R ²	0,3446

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 61 dikkate alındığında, *hipotez 6a* reddedilmiştir.

S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici edilmiştir ($\beta = 0,0011$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 62’de gösterilmektedir.

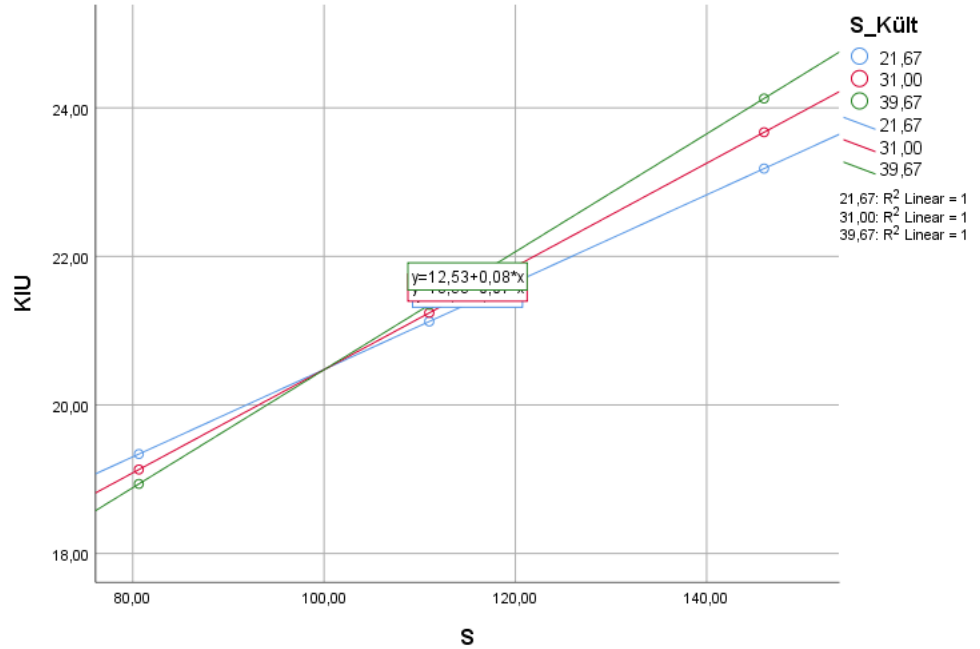
Tablo 62. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	17,0800
1. S Kişilik Özellikleri	0,0340**
2. S Kültürü Değerler	-0,1146**
3. S Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0011**
F	235,7543
R	0,5901
R ²	0,3482

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 62 dikkate alındığında, *hipotez 6ae* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 31. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 31’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda S kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0008$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 63’de gösterilmektedir.

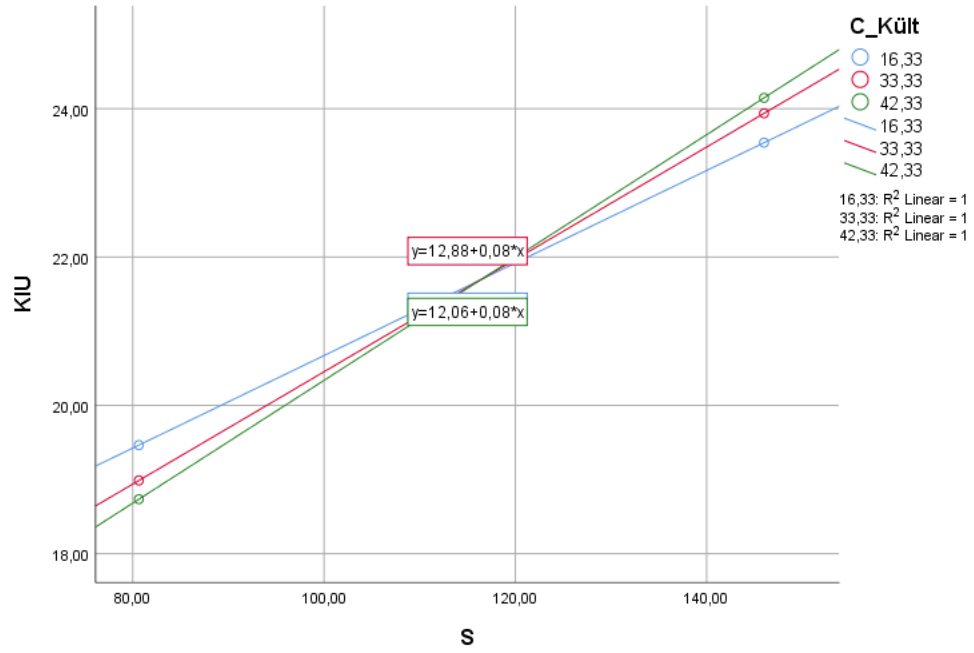
Tablo 63. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	15,9268
1. S Kişilik Özellikleri	0,0496**
2. C Kültürü Değerler	-0,0914**
3. S Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0008**
F	232,7323
R	0,5876
R ²	0,3453

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 63 dikkate alındığında, *hipotez 6af* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 32. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 32’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu artmaktadır.

Tablo 64. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

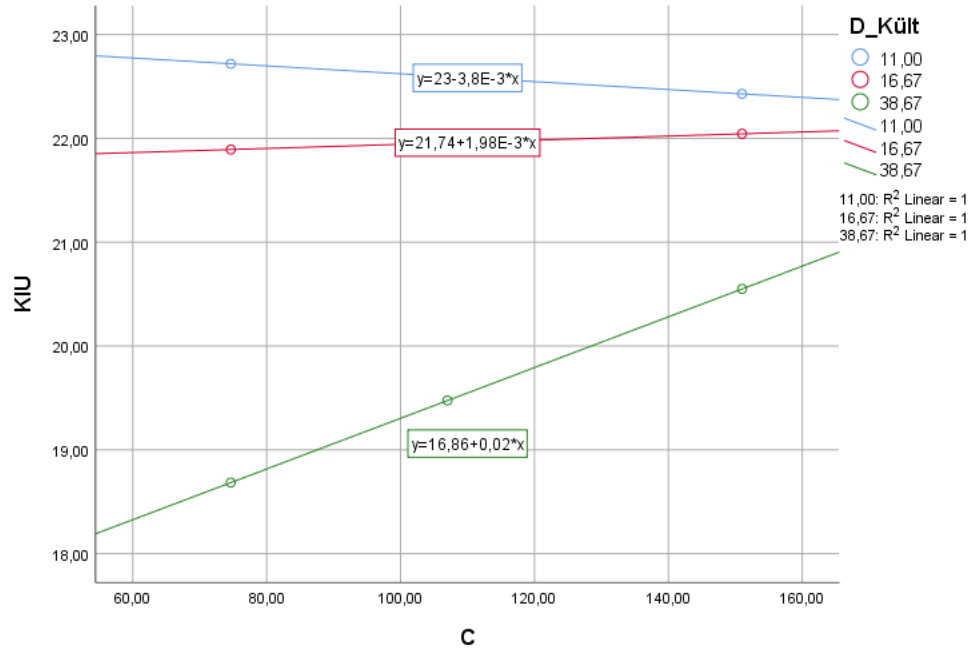
Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	25,4426
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0150*
2. D Kültürü Değerler	-0,2219**
3. C Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0010**
F	60,3209
R	0,3468
R ²	0,1202

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0010$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 64’de gösterilmektedir.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 64 dikkate alındığında, *hipotez 6ap* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 33. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 33’te görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0018$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 65’de gösterilmektedir.

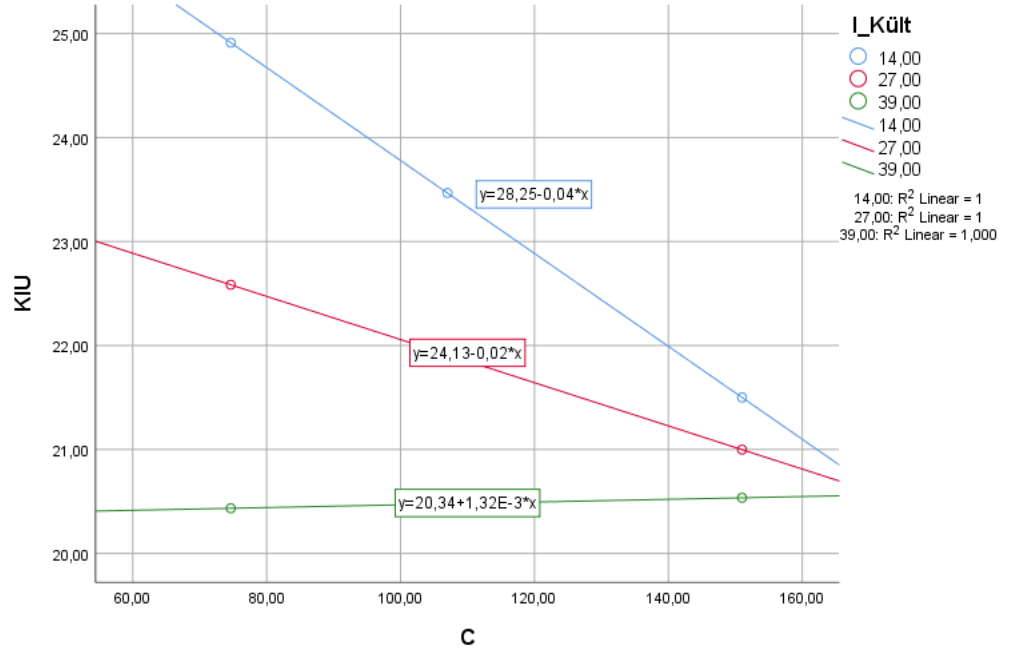
Tablo 65. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	32,6781
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0704**
2. I Kültürü Değerler	-0,3165**
3. C Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0018**
F	44,1675
R	0,3016
R ²	0,0910

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 65 dikkate alındığında, *hipotez 6ar* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 34. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 34'te görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında C kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0008$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 66'da gösterilmektedir.

Tablo 66. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	16,4643
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0114
2. S Kültürü Değerler	0,1217*
3. C Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0008
F	107,5796
R	0,4427
R ²	0,1960

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 66 dikkate alındığında, *hipotez 6a* reddedilmiştir.

C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0024$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 67'de gösterilmektedir..

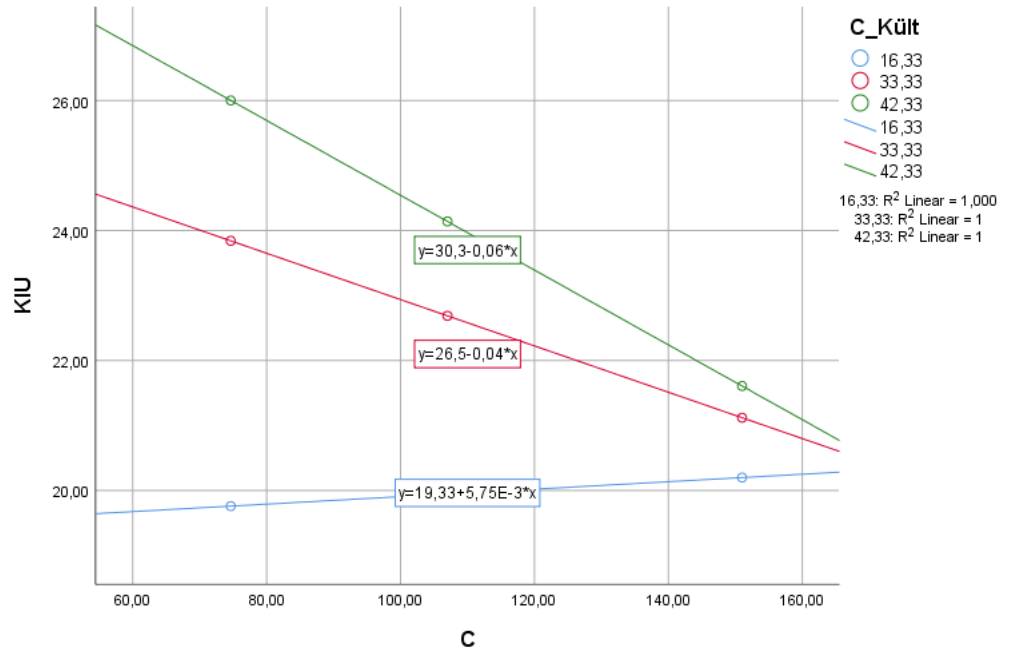
Tablo 67. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-İş Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12.4406
1. C Kişilik Özellikleri	0,0455**
2. C Kültürü Değerler	0,4218**
3. C Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0024**
F	88,3156
R	0,4083
R ²	0,1667

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 67 dikkate alındığında, *hipotez 6a*ş kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 35. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 35'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-iş uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0007$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 68'de gösterilmektedir.

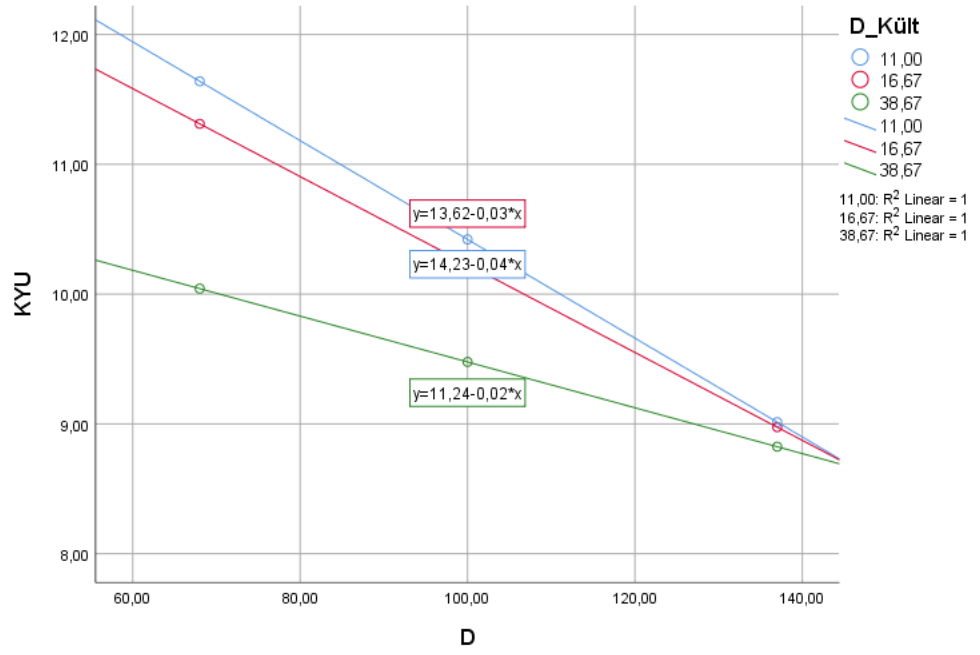
Tablo 68. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	15,4127
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0462**
2. D Kültürü Değerler	-0,1079**
3. D Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0007**
F	104,1541
R	0,4370
R ²	0,1909

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 68 dikkate alındığında, *hipotez 6d* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 36. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 36’da görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda D kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0003$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 69’da gösterilmektedir.

Tablo 69. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	15,0624
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0381**
2. I Kültürü Değerler	-0,0667**
3. D Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0003
F	113,3737
R	0,4521
R ²	0,2044

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 69 dikkate alındığında, *hipotez 6e* reddedilmiştir.

D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0006$, $p < 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 70’de gösterilmektedir.

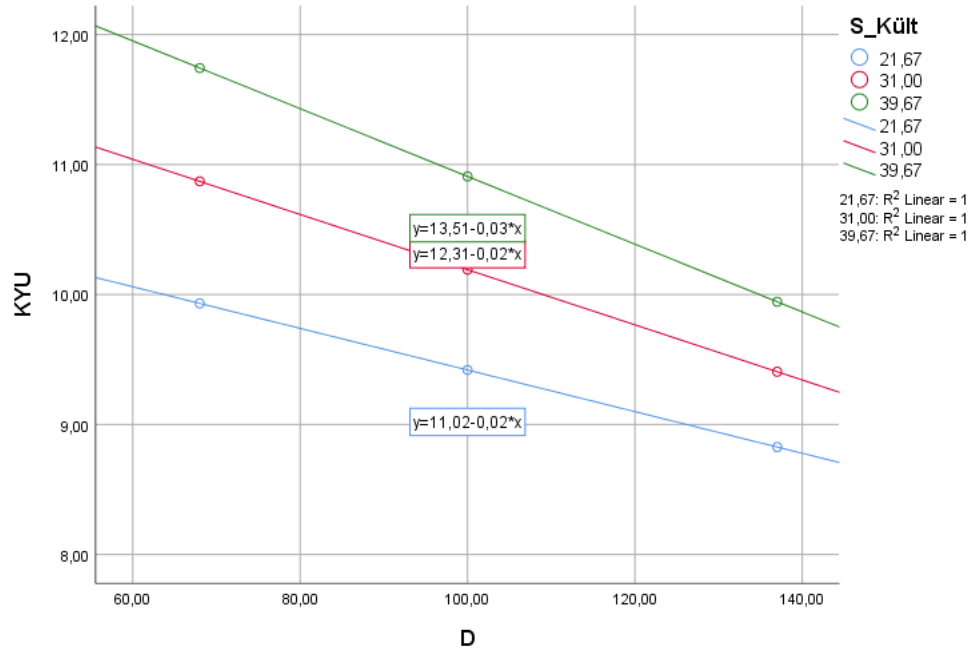
Tablo 70. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	8,0194
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0039
2. S Kültürü Değerler	0,1385**
3. D Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0006*
F	131,2070
R	0,4787
R ²	0,2292

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 70 dikkate alındığında, *hipotez 6f* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 37. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 37’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda D kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 71’de gösterilmektedir.

Tablo 71. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	11,5475
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0227**
2. C Kültürü Değerler	0,0538*
3. D Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0002
F	105,9028
R	0,4399
R ²	0,1935

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 71 dikkate alındığında, *hipotez 6g* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0004$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 72’de gösterilmektedir.

Tablo 72. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,3133
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0052
2. D Kültürü Değerler	-0,0340
3. I Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0004
F	73,7526
R	0,3784
R ²	0,1432

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 72 dikkate alındığında, *hipotez 6r* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0012$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 73’de gösterilmektedir.

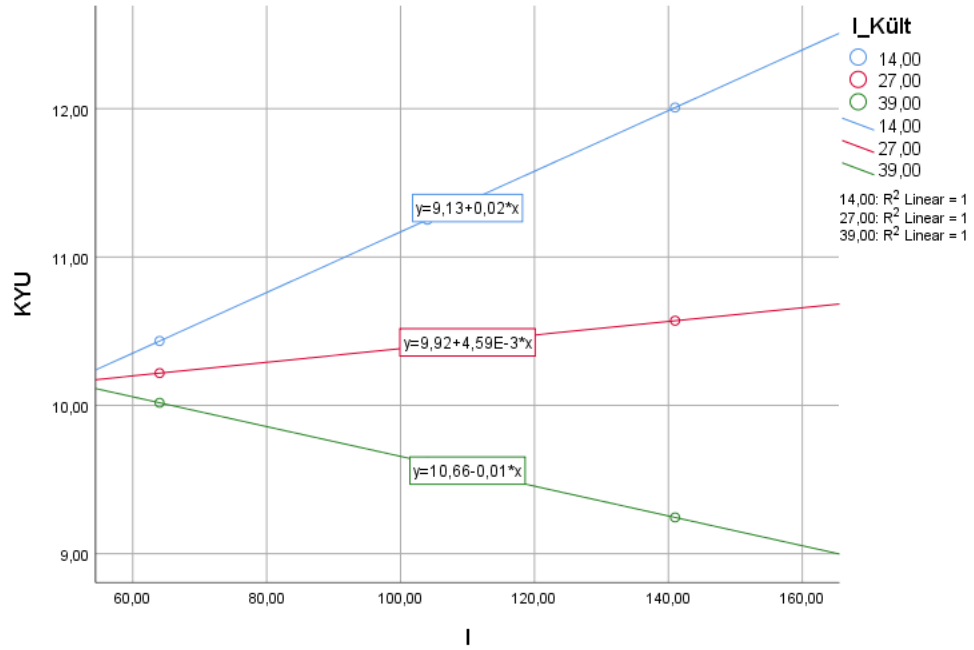
Tablo 73. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	8,2663
1. I Kişilik Özellikleri	0,0375**
2. I Kültürü Değerler	0,0614**
3. I Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0012**
F	45,4503
R	0,3056
R ²	0,0934

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 73 dikkate alındığında, *hipotez 6s* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 38. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 38’de görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0011$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 74’de gösterilmektedir.

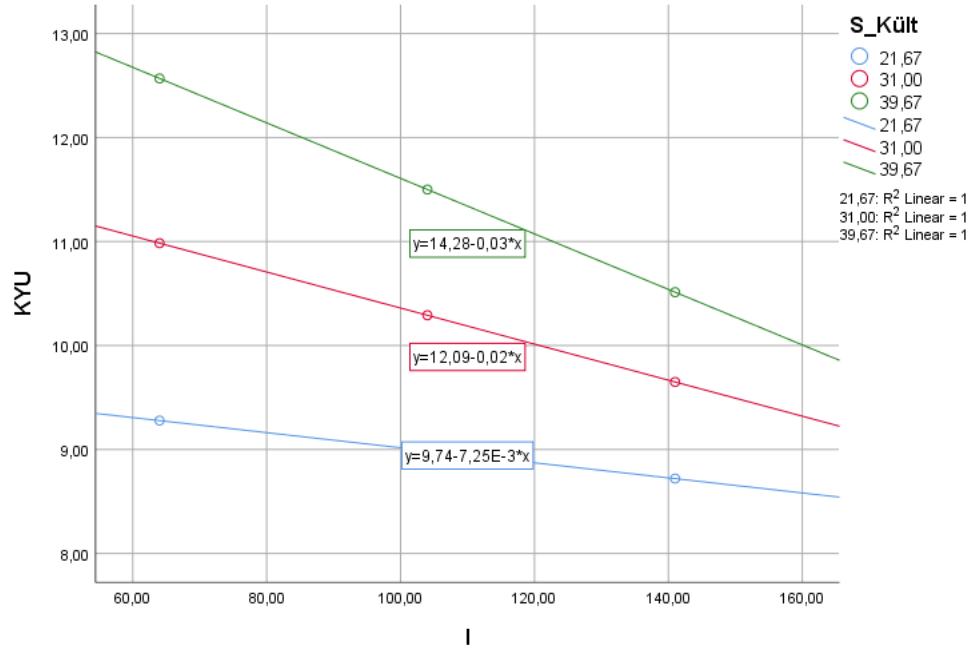
Tablo 74. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4,2838
1. I Kişilik Özellikleri	0,0162
2. S Kültürü Değerler	0,2519**
3. I Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0011**
F	131,9241
R	0,4797
R ²	0,2301

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 74 dikkate alındığında, *hipotez 6* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 39. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 39’da görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında I kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu azalmaktadır.

Tablo 75. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

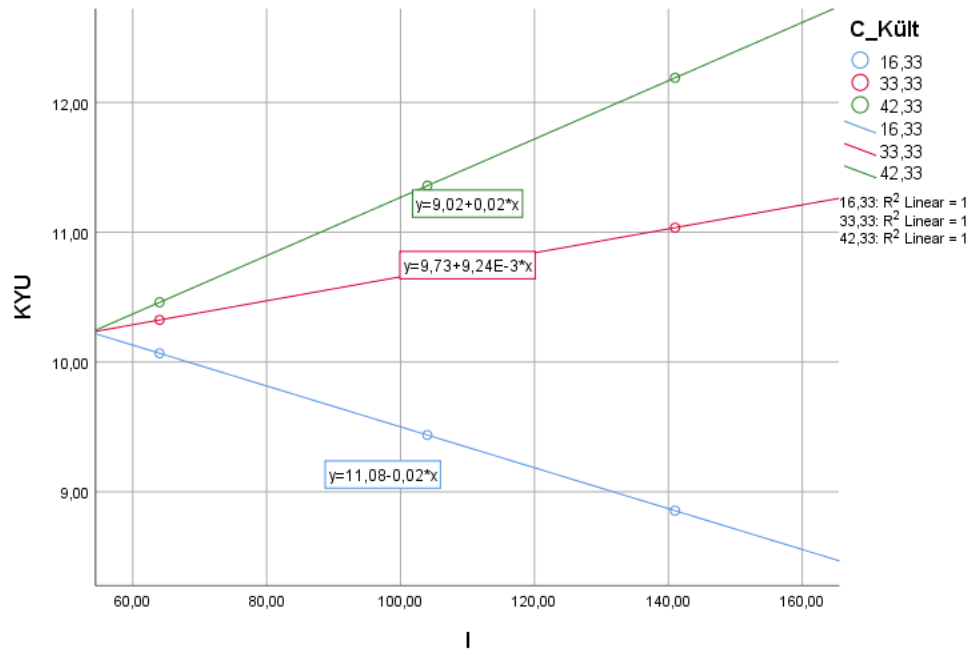
Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,3652
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0398**
2. C Kültürü Değerler	-0,0790**
3. I Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0015**
F	65,1823
R	0,3587
R ²	0,1287

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0015$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 75’de gösterilmektedir.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 75 dikkate alındığında, *hipotez 6t* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 40. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 40'da görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0009$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 76'da gösterilmektedir.

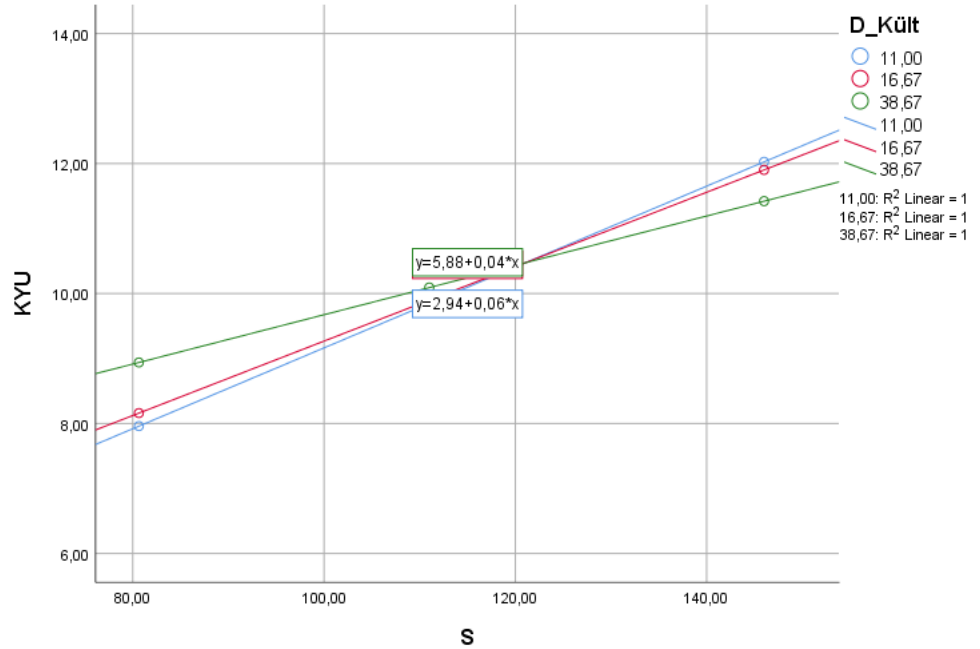
Tablo 76. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	1,7749
1. S Kişilik Özellikleri	0,0719**
2. D Kültürü Değerler	0,1061**
3. S Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0009**
F	265,5848
R	0,6129
R ²	0,3757

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 76 dikkate alındığında, *hipotez 6a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 41. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 42’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi edilememiştir ($\beta = -0,000$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 77’de gösterilmektedir.

Tablo 77. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	5,9244
1. S Kişilik Özellikleri	0,0440**
2. I Kültürü Değerler	-0,0262
3. S Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,000
F	253,1220
R	0,6037
R ²	0,3645

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 77 dikkate alındığında, *hipotez 6ağ* reddedilmiştir.

S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi edilmiştir ($\beta = -0,0005$, $p < 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 78’de gösterilmektedir.

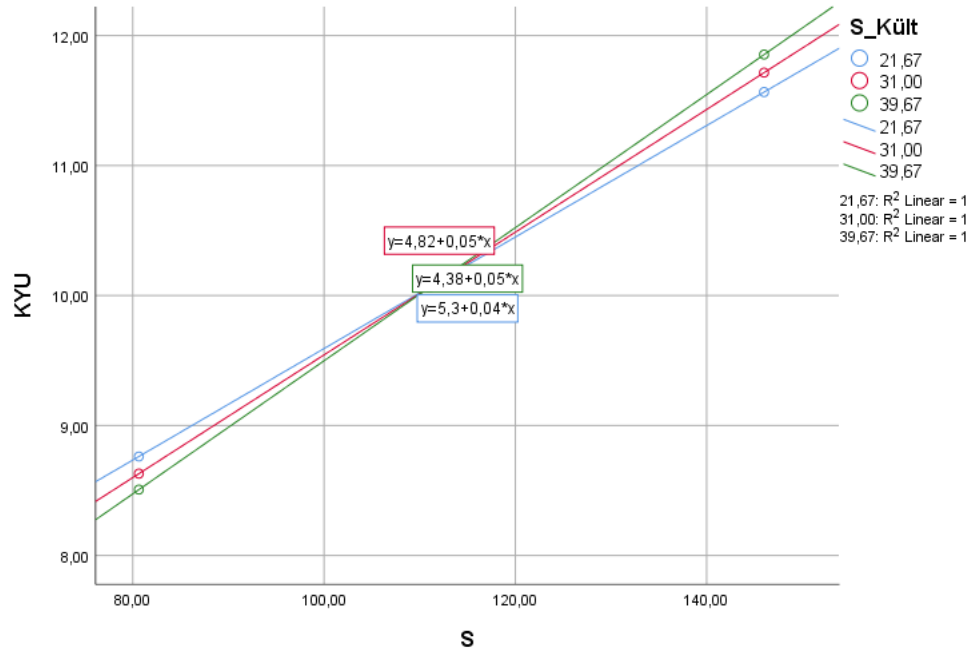
Tablo 78. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	6,4162
1. S Kişilik Özellikleri	0,0329**
2. S Kültürü Değerler	-0,0514*
3. S Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0005*
F	245,4527
R	0,5978
R ²	0,3574

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 78 dikkate alındığında, *hipotez 6ah* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 42. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 42’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0005$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 79’de gösterilmektedir.

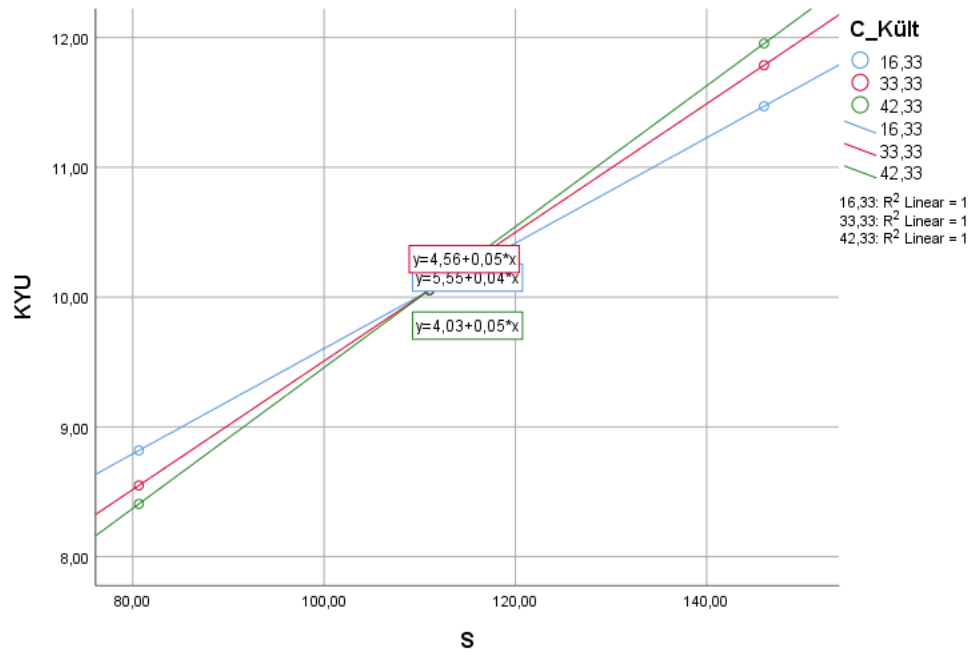
Tablo 79. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	6,4975
1. S Kişilik Özellikleri	0,0320**
2. C Kültürü Değerler	-0,0583**
3. S Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0005**
F	2466,9617
R	0,5990
R ²	0,3588

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 79 dikkate alındığında, *hipotez 6a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 43. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 43'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda S kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0006$, $p < 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 80'de gösterilmektedir.

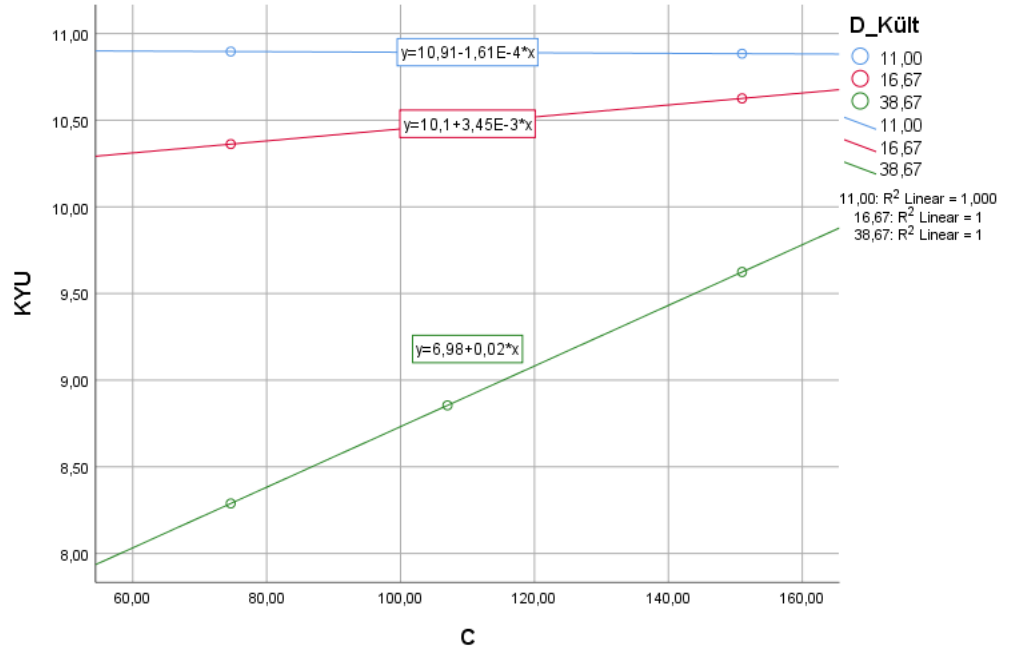
Tablo 80. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,4689
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0072
2. D Kültürü Değerler	-0,1419**
3. C Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0006*
F	62,0263
R	0,3510
R ²	0,1232

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 80 dikkate alındığında, *hipotez 6at* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 44. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 44'te görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında C kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0012$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 81'de gösterilmektedir.

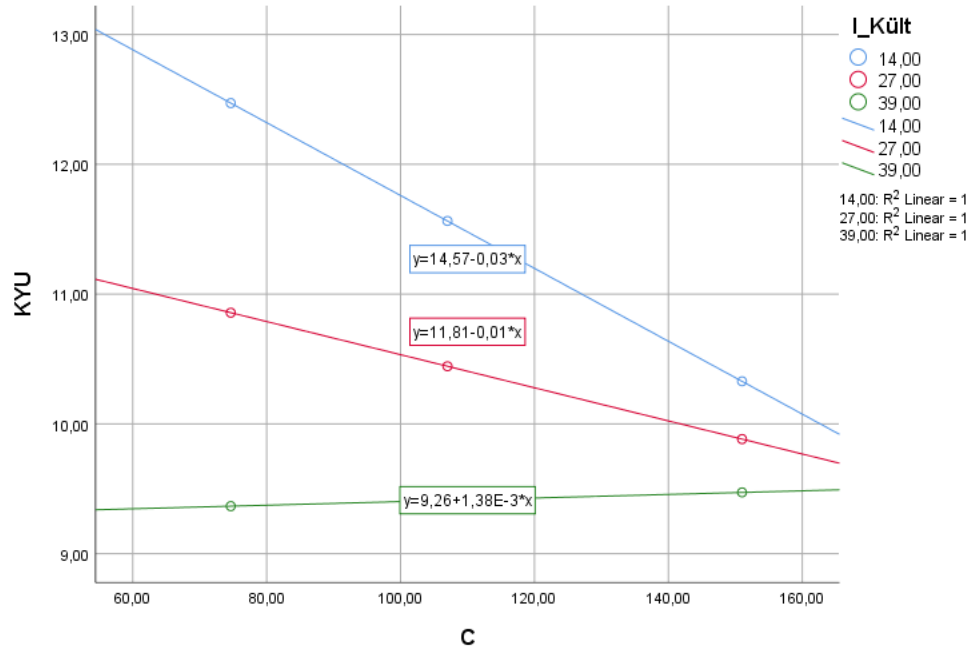
Tablo 81. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	17,5375
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0446**
2. I Kültürü Değerler	-0,2122**
3. C Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0012**
F	53,7532
R	0,3295
R ²	0,1086

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 81 dikkate alındığında, *hipotez 6au* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 45. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 45'te görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında C kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0004$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 82'de gösterilmektedir.

Tablo 82. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	6,2008
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0009
2. S Kültürü Değerler	0,0947**
3. C Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0004
F	110,2190
R	0,4470
R ²	0,1998

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 82 dikkate alındığında, *hipotez 6a* reddedilmiştir.

C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0018$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 83’de gösterilmektedir.

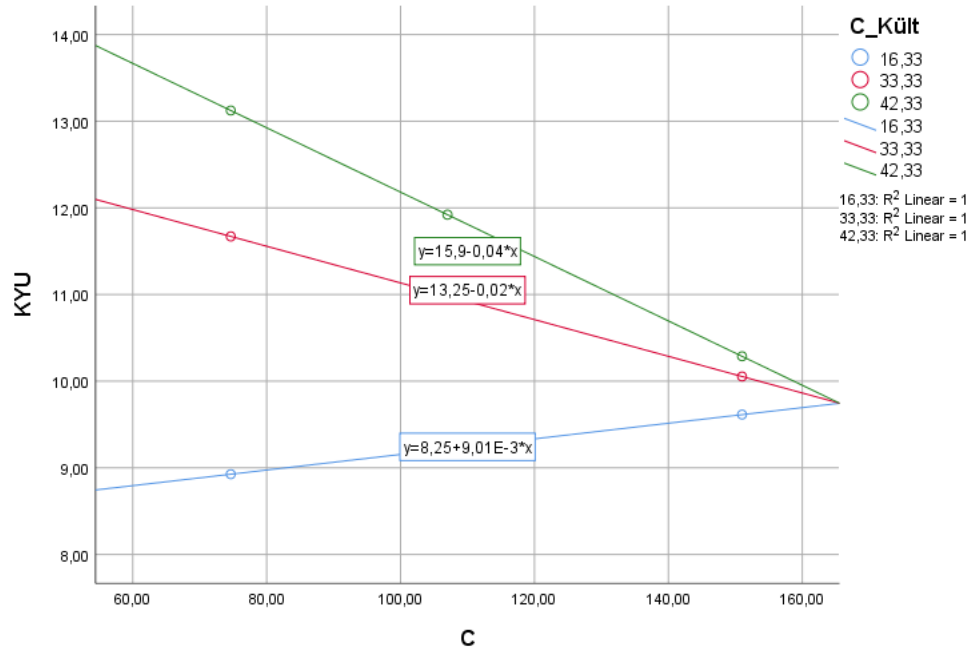
Tablo 83. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Yönetici Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3,4533
1. C Kişilik Özellikleri	0,0380**
2. C Kültürü Değerler	0,2939**
3. C Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0018**
F	93,4444
R	0,4180
R ²	0,1747

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 83 dikkate alındığında, *hipotez 6av* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 46. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Yönetici Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 46'da görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-yönetici uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0010, p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 84'de gösterilmektedir.

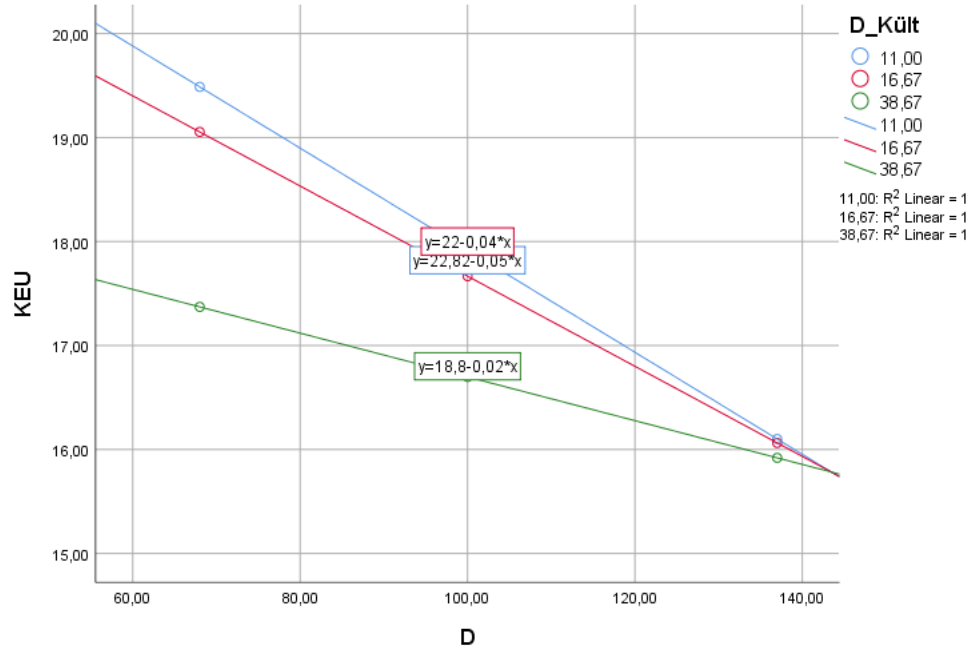
Tablo 84. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	24,4240
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0602**
2. D Kültürü Değerler	-0,1454**
3. D Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0010**
F	111,0098
R	0,4483
R ²	0,2010

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 84 dikkate alındığında, *hipotez 6*ğ kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 47. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 47’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda D kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,000$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 85’de gösterilmektedir.

Tablo 85. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	22,7560
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0388**
2. I Kültürü Değerler	-0,0447
3. D Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,000
F	115,7450
R	0,4548
R ²	0,2078

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 85 dikkate alındığında, *hipotez 6h* reddedilmiştir.

D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0012$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 86’da gösterilmektedir.

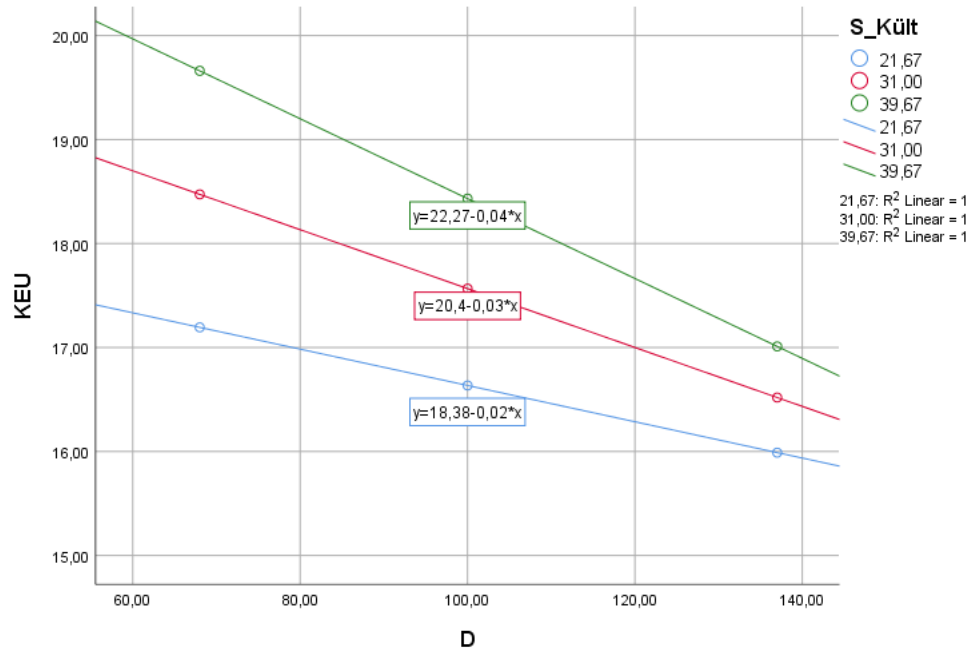
Tablo 86. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	13,6962
1. D Kişilik Özellikleri	0,0078
2. S Kültürü Değerler	0,2162**
3. D Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0012**
F	138,4761
R	0,4887
R ²	0,2388

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 86 dikkate alındığında, *hipotez 6ı* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 48. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 48’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında D kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0005$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 87’de gösterilmektedir.

Tablo 87. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	18,4303
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0221**
2. C Kültürü Değerler	0,0967**
3. D Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0005
F	116,9193
R	0,4576
R ²	0,2094

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 87 dikkate alındığında, *hipotez 6i* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 88’de gösterilmektedir.

Tablo 88. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu β
Model	
Regresyon Sabiti	21,2053
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0152*
2. D Kültürü Değerler	-0,1127**
3. I Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0002
F	69,5857
R	0,3690
R ²	0,1362

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 88 dikkate alındığında, *hipotez 6u* kabul edilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0015$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 89’da gösterilmektedir.

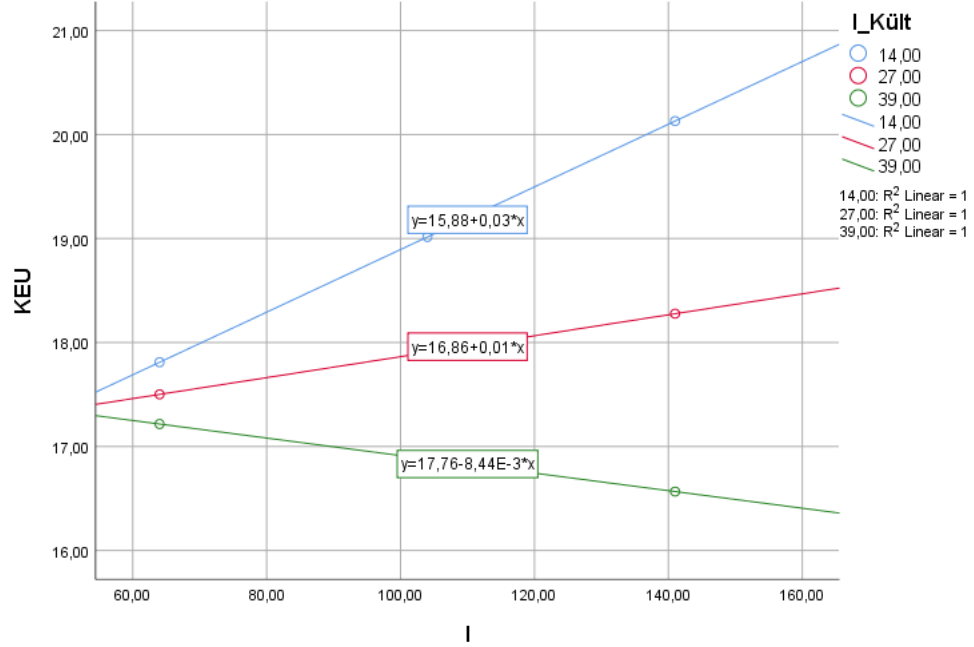
Tablo 89. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu β
Model	
Regresyon Sabiti	14,8332
1. I Kişilik Özellikleri	0,0517**
2. I Kültürü Değerler	0,0749**
3. I Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0015**
F	45,4946
R	0,3057
R ²	0,0935

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 89 dikkate alındığında, *hipotez 6ü* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 49. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 49'da görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında I kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0018$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 90'da gösterilmektedir.

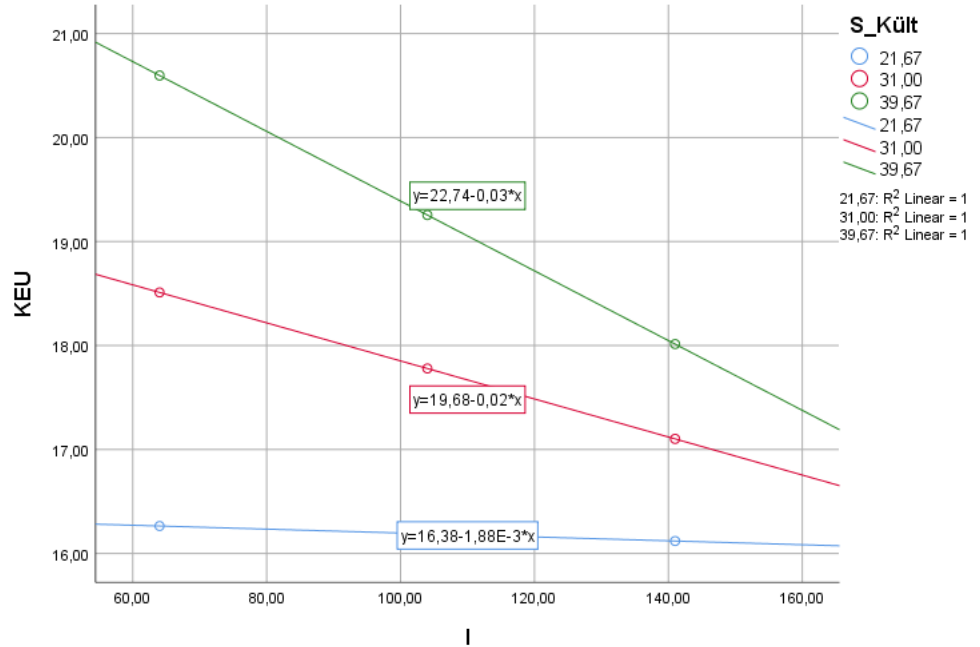
Tablo 90. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	8,7300
1. I Kişilik Özellikleri	0,0362**
2. S Kültürü Değerler	0,3533**
3. I Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0018**
F	123,2545
R	0,4672
R ²	0,2183

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 90 dikkate alındığında, *hipotez 6v* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 50. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 50’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0015, p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 91’de gösterilmektedir.

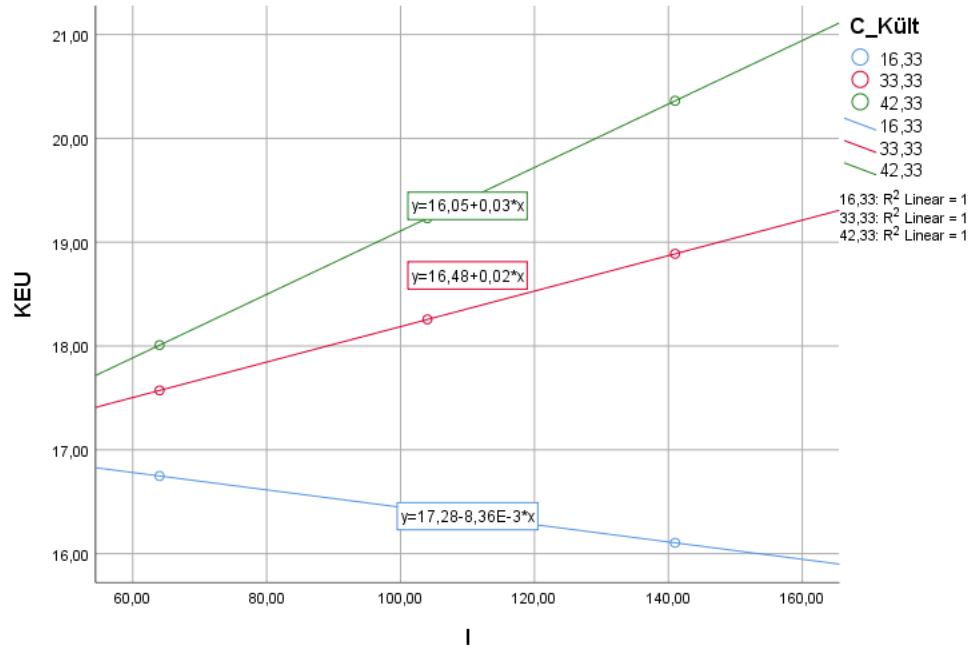
Tablo 91. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	18,0561
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0328**
2. C Kültürü Değerler	-0,0473
3. I Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0015**
F	75,0122
R	0,3811
R ²	0,1453

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 91 dikkate alındığında, *hipotez 6y* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 51. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumuna C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 51’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında I kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0013$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 92’de gösterilmektedir.

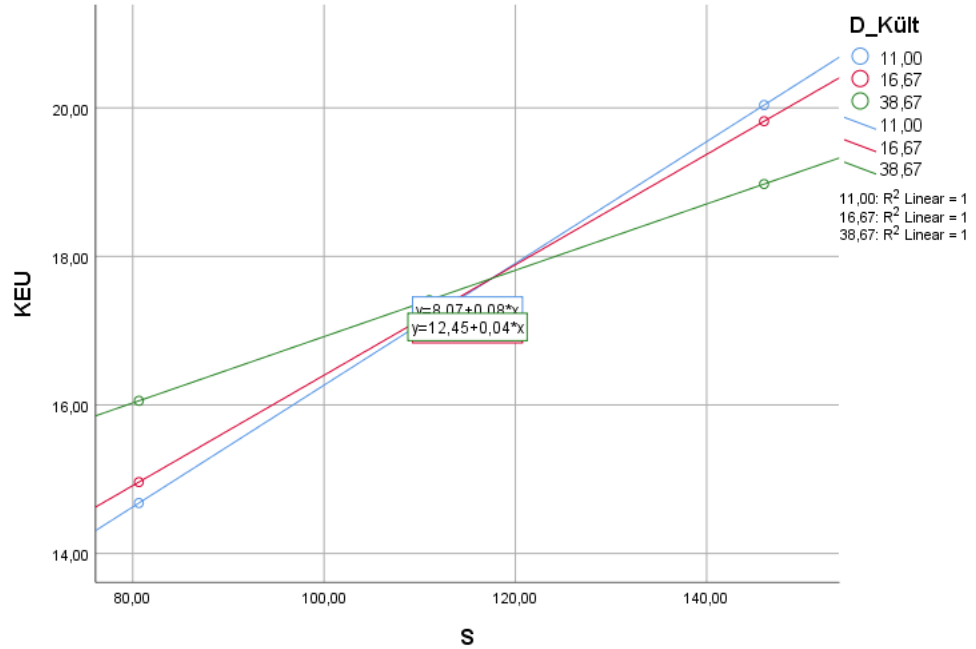
Tablo 92. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	6,3250
1. S Kişilik Özellikleri	0,0968**
2. D Kültürü Değerler	0,1585**
3. S Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0013**
F	303,8462
R	0,6386
R ²	0,4077

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 92 dikkate alındığında, *hipotez 6ai* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 52. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 52’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi edilememiştir ($\beta = -0,0001$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 93’de gösterilmektedir.

Tablo 93. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	11,5831
1. S Kişilik Özellikleri	0,0600**
2. I Kültürü Değerler	-0,0119
3. S Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0001
F	275,8006
R	0,6202
R ²	0,3846

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 93 dikkate alındığında, *hipotez 6a* reddedilmiştir.

S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0011$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 94’de gösterilmektedir.

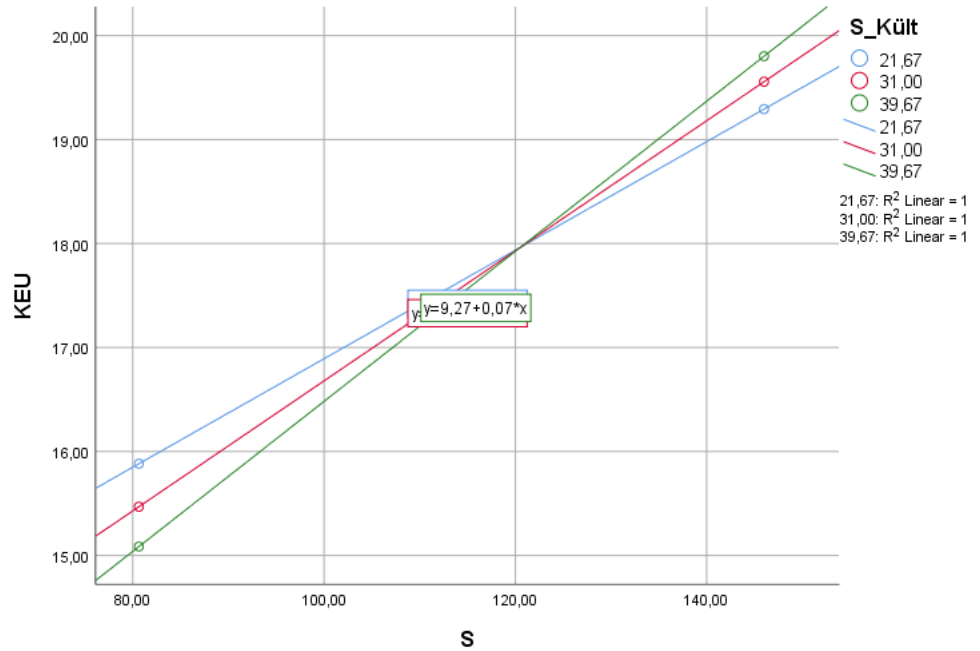
Tablo 94. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	14,5730
1. S Kişilik Özellikleri	0,0281**
2. S Kültürü Değerler	-0,1338**
3. S Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0011**
F	280,8663
R	0,6236
R ²	0,3889

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 94 dikkate alındığında, *hipotez 6ak* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 53. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 53'te görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0012$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 95'de gösterilmektedir.

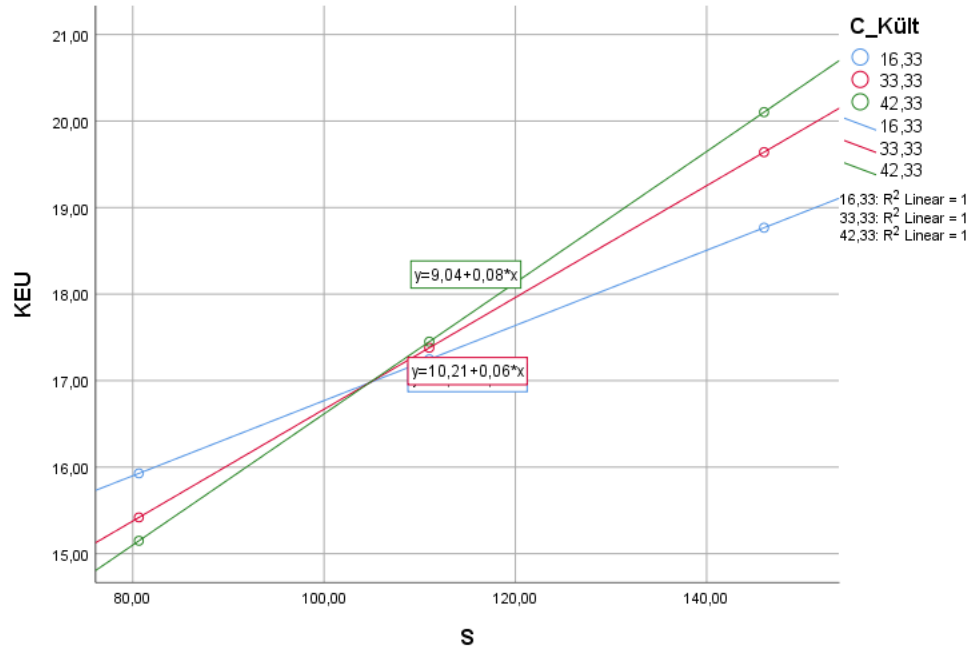
Tablo 95. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	14,5548
1. S Kişilik Özellikleri	0,0231**
2. C Kültürü Değerler	-0,1304**
3. S Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0012**
F	285,6725
R	0,6269
R ²	0,3929

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 95 dikkate alındığında, *hipotez 6a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 54. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 54'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda S kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0006$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 96'da gösterilmektedir.

Tablo 96. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	20,1242
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0055
2. D Kültürü Değerler	-0,1536**
3. C Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0006
F	63,1539
R	0,3538
R ²	0,1252

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 96 dikkate alındığında, *hipotez 6ay* reddedilmiştir.

C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0016$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 97’de gösterilmektedir.

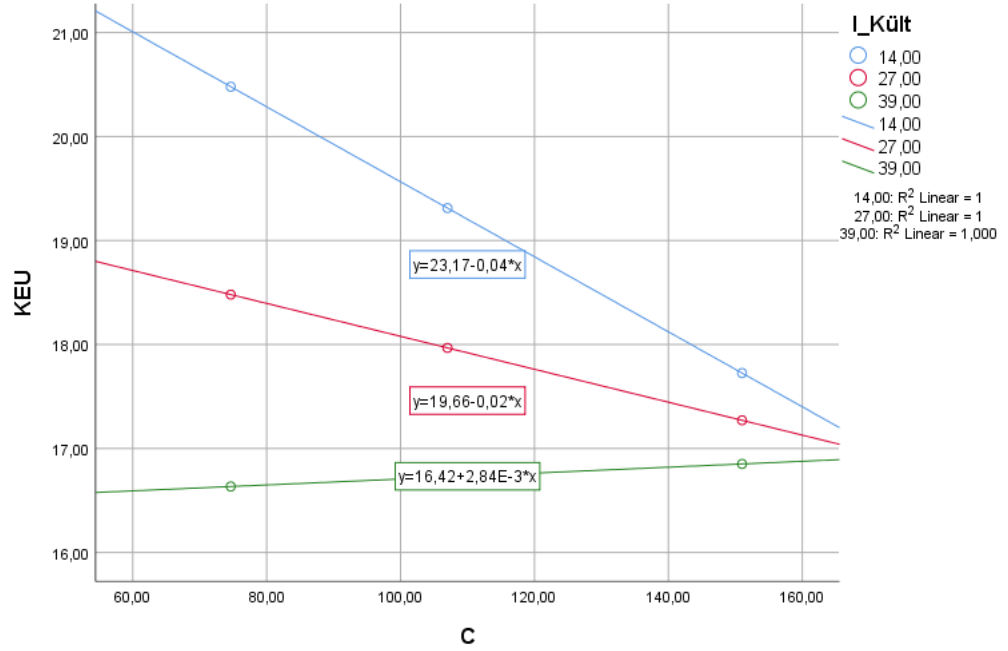
Tablo 97. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	26,9512
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0579**
2. I Kültürü Değerler	-0,2700**
3. C Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0016**
F	53,0573
R	0,3276
R ²	0,1073

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 97 dikkate alındığında, *hipotez 6az* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 55. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 55'te görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0006$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 98'de gösterilmektedir.

Tablo 98. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	13,2946
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0059
2. S Kültürü Değerler	0,0996*
3. C Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0006
F	107,1095
R	0,4419
R ²	0,1953

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 98 dikkate alındığında, *hipotez 6ba* reddedilmiştir.

C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0019$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 99’da gösterilmektedir.

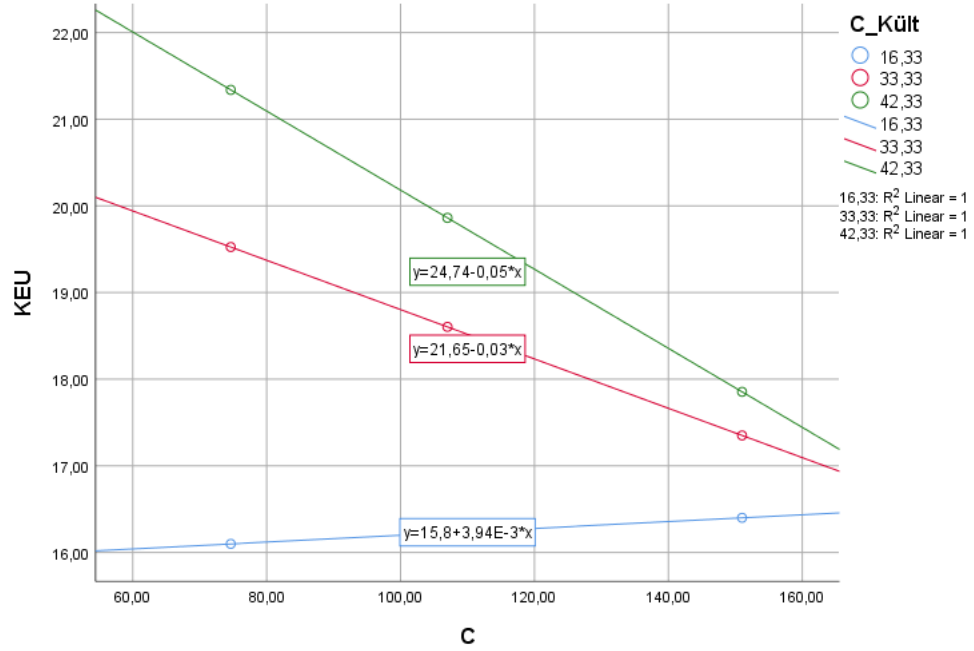
Tablo 99. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Çalışma Grubu Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	10,1886
1. C Kişilik Özellikleri	0,0351**
2. C Kültürü Değerler	0,3438**
3. C Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0019**
F	104,9833
R	0,4384
R ²	0,1922

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 99 dikkate alındığında, *hipotez 6bb* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 56. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Çalışma Grubu Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 56’da görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-çalışma grubu uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0009$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 100’de gösterilmektedir.

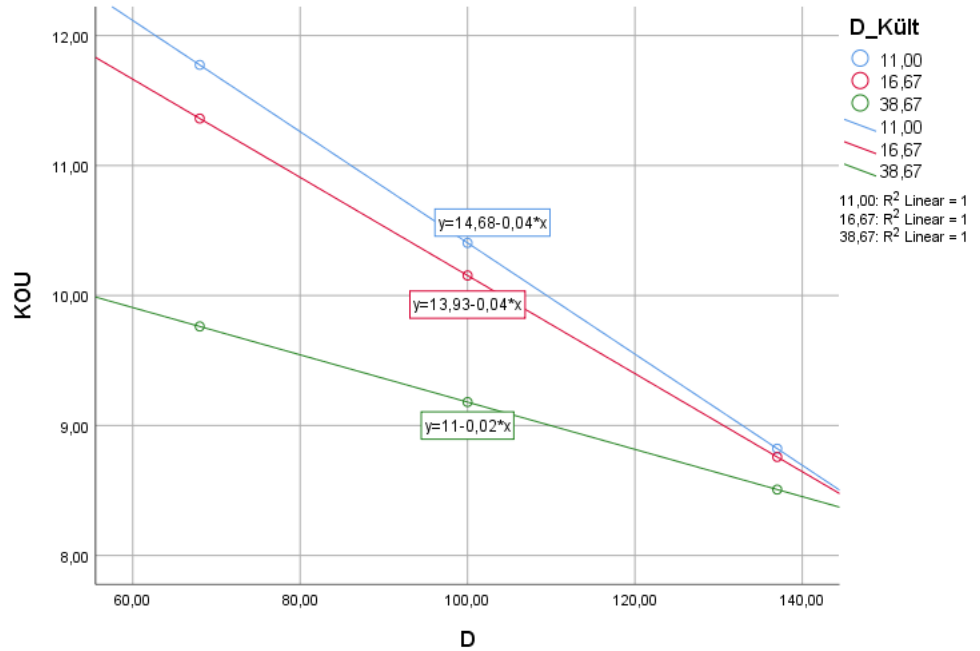
Tablo 100. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	16,1481
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0526**
2. D Kültürü Değerler	-0,1332**
3. D Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0009**
F	127,4580
R	0,4734
R ²	0,2241

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 100 dikkate alındığında, *hipotez 6j* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 57. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 57’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında D kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0001$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 101’de gösterilmektedir.

Tablo 101. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	14,8106
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0392**
2. I Kültürü Değerler	-0,0391
3. D Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0001
F	122,9048
R	0,4667
R ²	0,2178

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 101 dikkate alındığında, *hipotez 6k* reddedilmiştir.

D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0011$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 102’de gösterilmektedir.

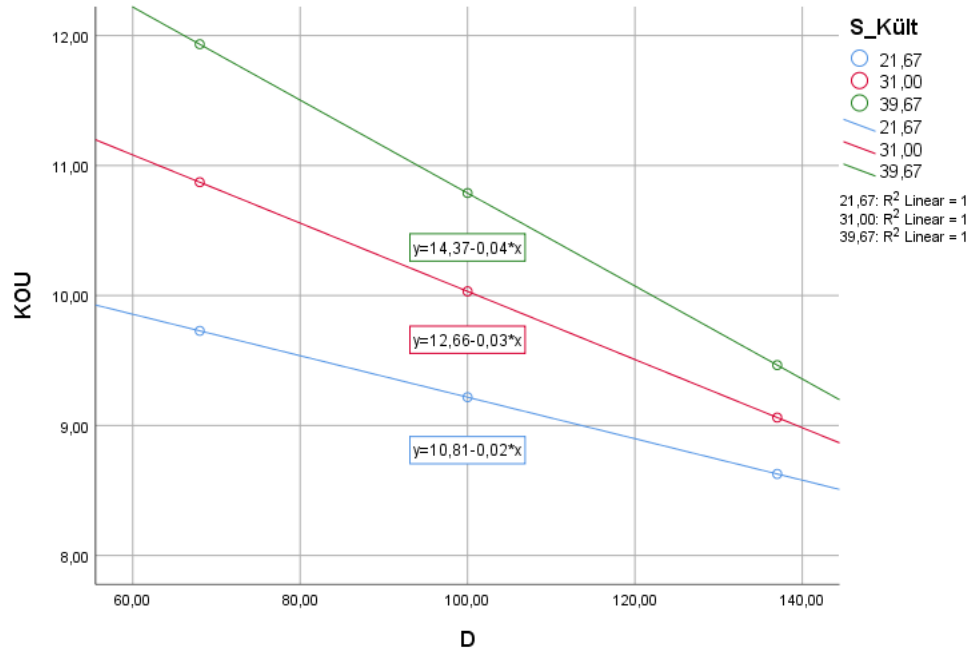
Tablo 102. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	6,5365
1. D Kişilik Özellikleri	0,0079
2. S Kültürü Değerler	0,1974**
3. D Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0011**
F	156,3472
R	0,5115
R ²	0,2616

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 102 dikkate alındığında, *hipotez 6I* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 58. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 58’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında D kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu azalmaktadır.

D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 103’de gösterilmektedir.

Tablo 103. D Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,2341
1. D Kişilik Özellikleri	-0,0286**
2. C Kültürü Değerler	0,0473**
3. D Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0002
F	121,1120
R	0,4640
R ²	0,2153

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 103 dikkate alındığında, *hipotez 6m* reddedilmiştir.

I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0002$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 104’de gösterilmektedir.

Tablo 104. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,5914
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0063
2. D Kültürü Değerler	-0,0690*
3. I Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0002
F	80,9765
R	0,3937
R ²	0,1550

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 104 dikkate alındığında, *hipotez 6z reddedilmiştir.*

I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0013$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 105’de gösterilmektedir.

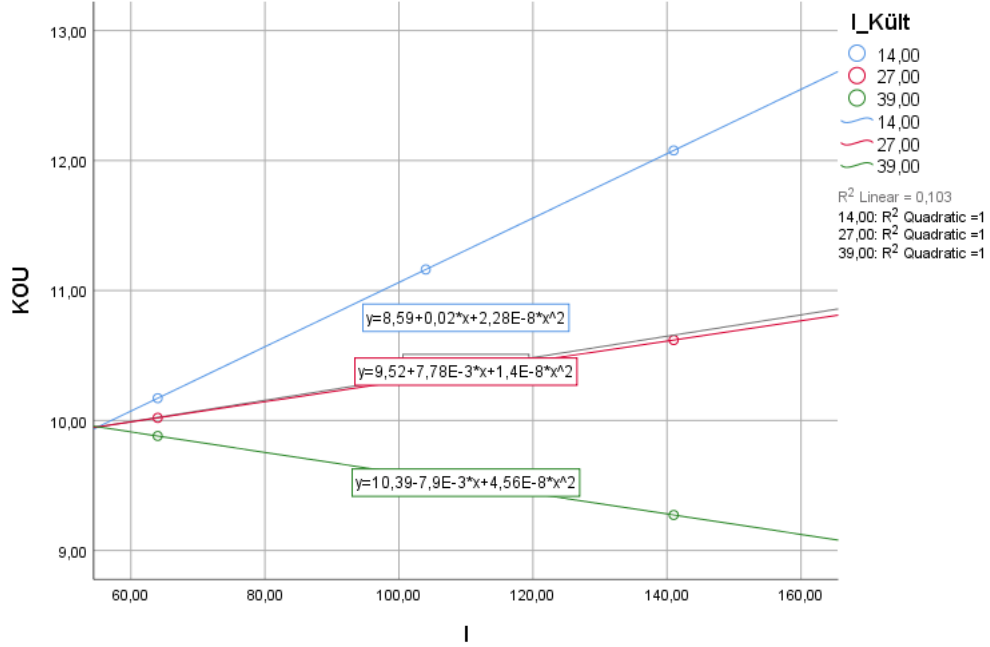
Tablo 105. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,5803
1. I Kişilik Özellikleri	0,0430**
2. I Kültürü Değerler	0,0719**
3. I Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0013**
F	36,3972
R	0,2760
R ²	0,0762

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 105 dikkate alındığında, *hipotez 6aa* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 59. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 59’da görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0015$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 106’da gösterilmektedir.

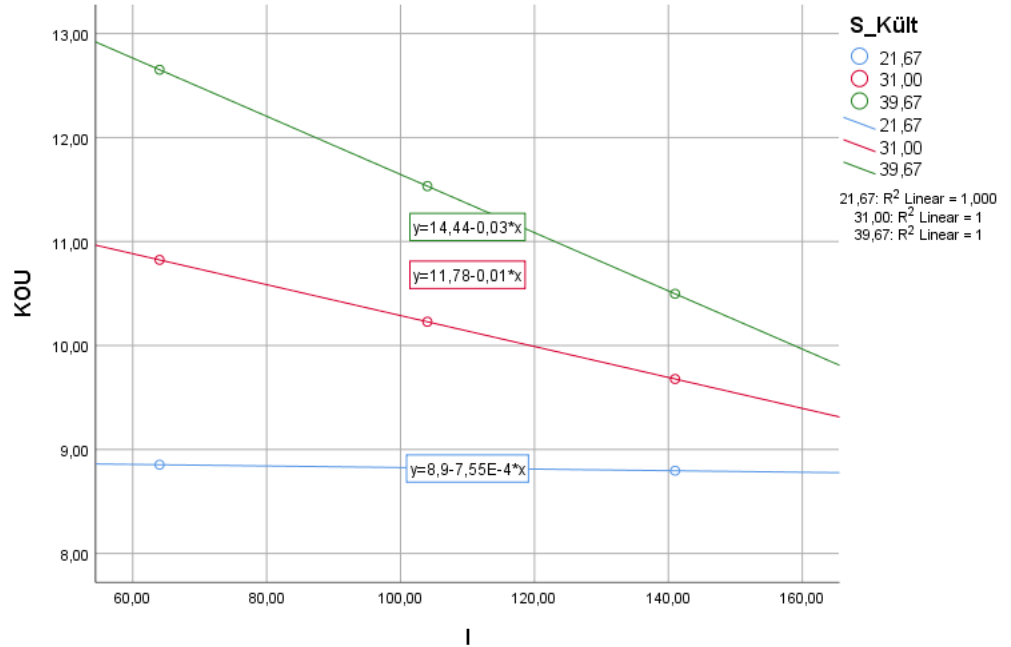
Tablo 106. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2,2311
1. I Kişilik Özellikleri	0,0320**
2. S Kültürü Değerler	0,3079**
3. I Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	-0,0015**
F	130,0579
R	0,4771
R ²	0,2276

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 106 dikkate alındığında, *hipotez 6ab* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 60. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 60’da görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu azalmaktadır.

I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0014$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 107’de gösterilmektedir.

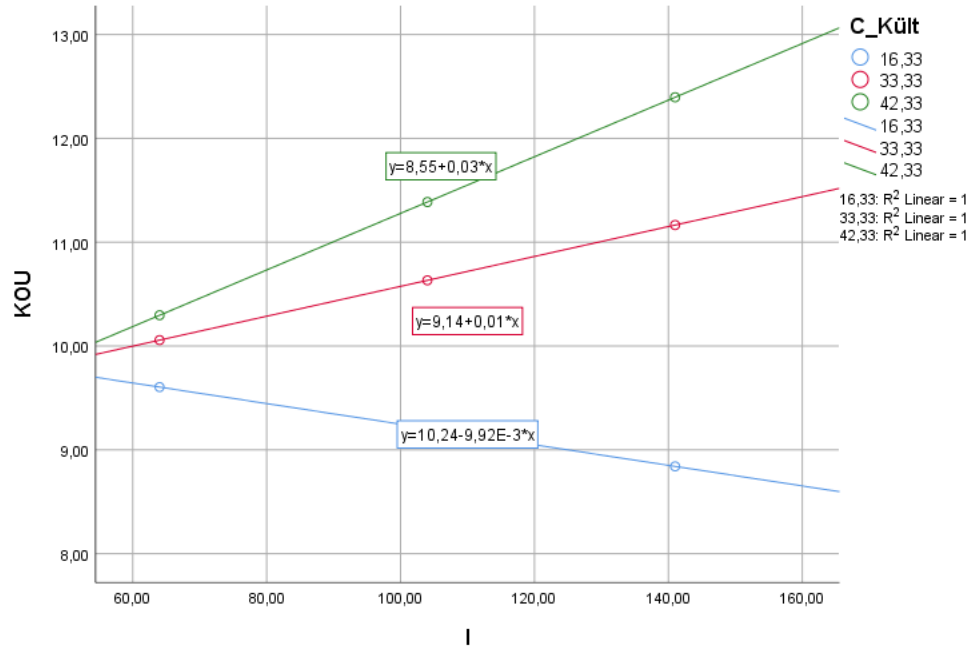
Tablo 107. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	11,2993
1. I Kişilik Özellikleri	-0,0333**
2. C Kültürü Değerler	-0,0649*
3. I Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0014**
F	63,5783
R	0,3549
R ²	0,1259

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 107 dikkate alındığında, *hipotez 6ac* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 61. I Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 61’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda I kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0014$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 108’de gösterilmektedir.

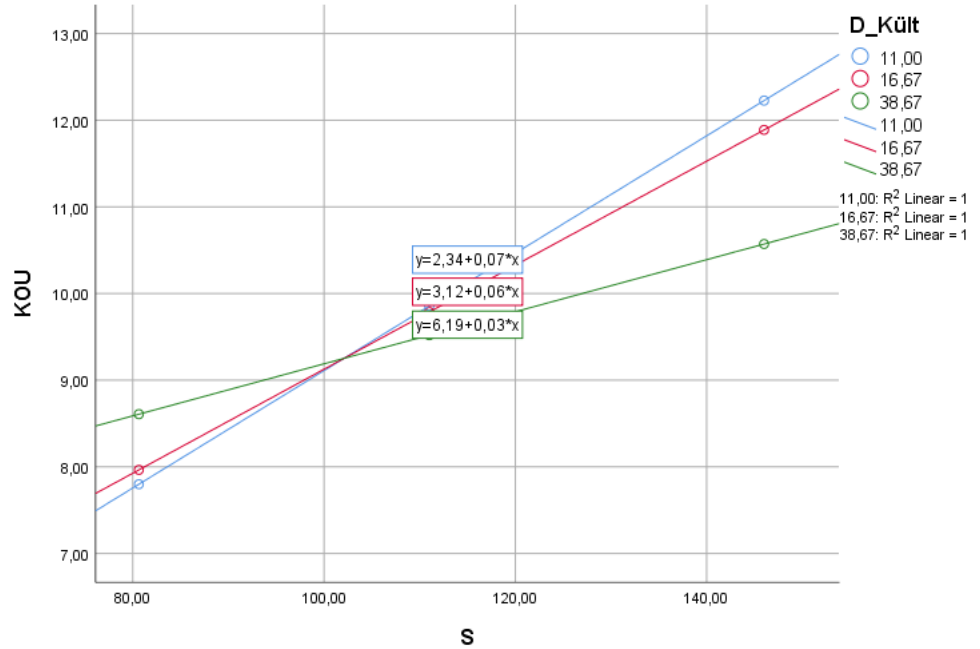
Tablo 108. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	0,8065
1. S Kişilik Özellikleri	0,0827**
2. D Kültürü Değerler	0,1391**
3. S Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	-0,0014**
F	286,6914
R	0,6275
R ²	0,3938

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 108 dikkate alındığında, *hipotez 6am* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 62. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 62’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda S kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi edilememiştir ($\beta = -0,0001$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 109’da gösterilmektedir.

Tablo 109. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	4,7047
1. S Kişilik Özellikleri	0,0514**
2. I Kültürü Değerler	-0,0020
3. S Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	-0,0001
F	254,5606
R	0,6048
R ²	0,3658

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 109 dikkate alındığında, *hipotez 6an* reddedilmiştir.

S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici edilmiştir ($\beta = 0,00011$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 110’da gösterilmektedir.

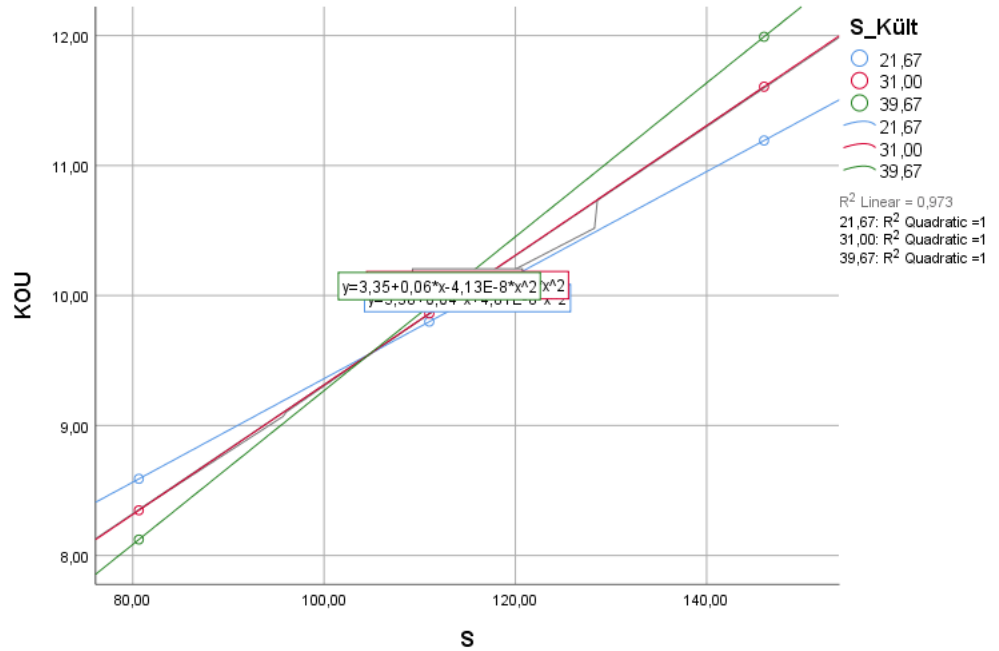
Tablo 110. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,8183
1. S Kişilik Özellikleri	0,0165*
2. S Kültürü Değerler	-0,1126**
3. S Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0011**
F	265,8820
R	0,6132
R ²	0,3760

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 110 dikkate alındığında, *hipotez 6a*o kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 63. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 63'te görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu artmaktadır.

S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0009$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 111'de gösterilmektedir.

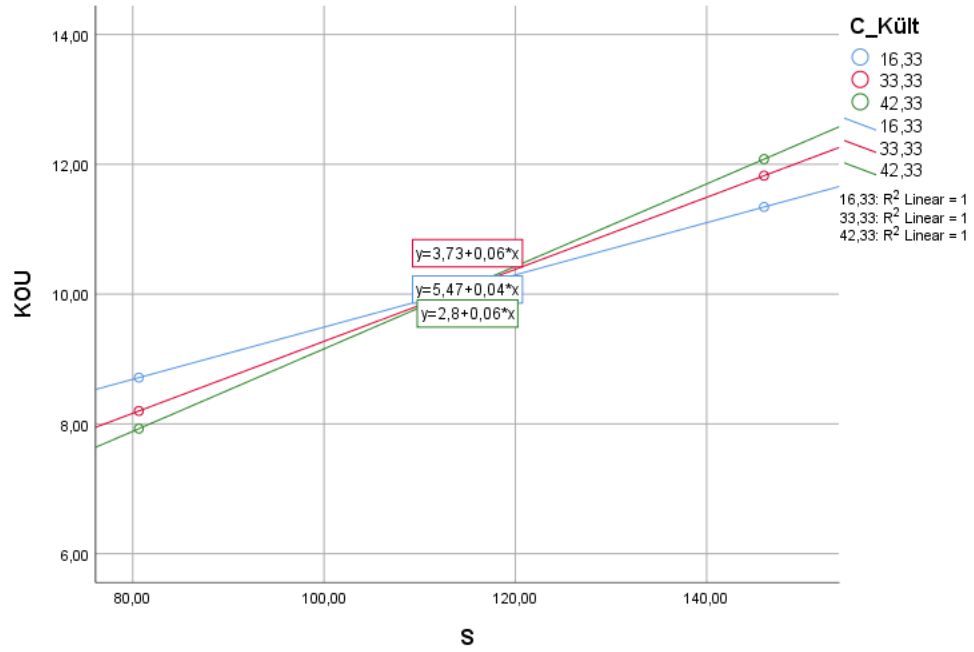
Tablo 111. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,1445
1. S Kişilik Özellikleri	0,0256**
2. C Kültürü Değerler	-0,1026**
3. S Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	0,0009**
F	263,6704
R	0,6116
R ²	0,3740

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 111 dikkate alındığında, *hipotez 6aö* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 64. S Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 64'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında S kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0003$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 112'de gösterilmektedir.

Tablo 112. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	11,9474
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0005
2. D Kültürü Değerler	-0,1013**
3. C Kişilik Özellikleri*D Kültürü Değerler	0,0001
F	73,2262
R	0,3772
R ²	0,1423

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 112 dikkate alındığında, *hipotez 6bc* reddedilmiştir.

C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0013$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 113’de gösterilmektedir.

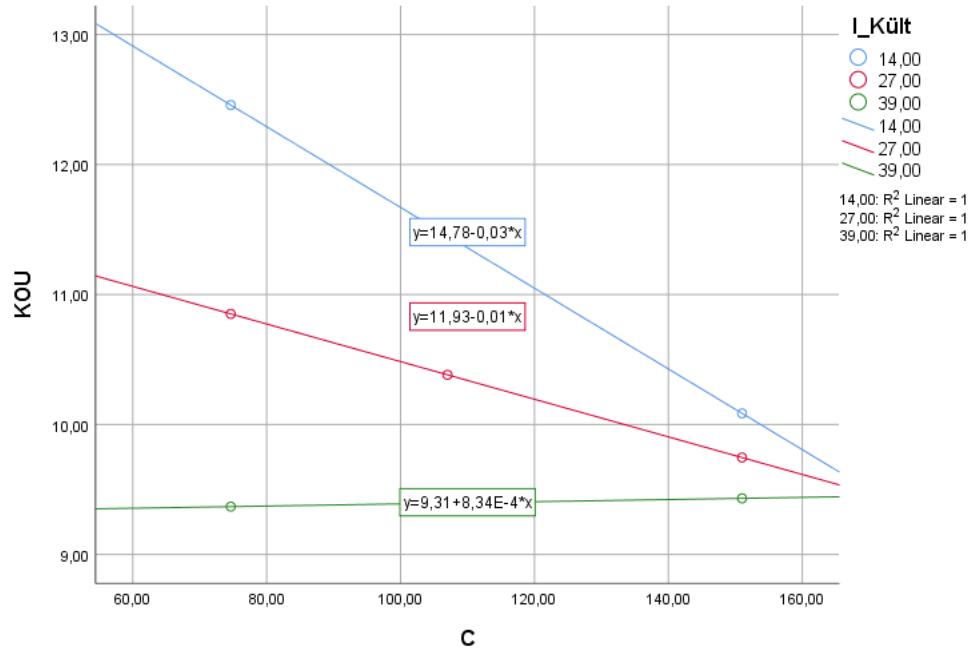
Tablo 113. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	17,8387
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0489**
2. I Kültürü Değerler	-0,2188**
3. C Kişilik Özellikleri*I Kültürü Değerler	0,0013**
F	44,6466
R	0,3031
R ²	0,0919

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 113 dikkate alındığında, *hipotez 6b* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 65. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 65'te görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu artmaktadır.

C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = 0,0007$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 114'de gösterilmektedir.

Tablo 114. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,2215
1. C Kişilik Özellikleri	-0,0141
2. S Kültürü Değerler	0,0644
3. C Kişilik Özellikleri*S Kültürü Değerler	0,0007**
F	113,2883
R	0,4520
R ²	0,2043

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 114 dikkate alındığında, *hipotez 6bd* kabul edilmiştir.

C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0018$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 115’de gösterilmektedir.

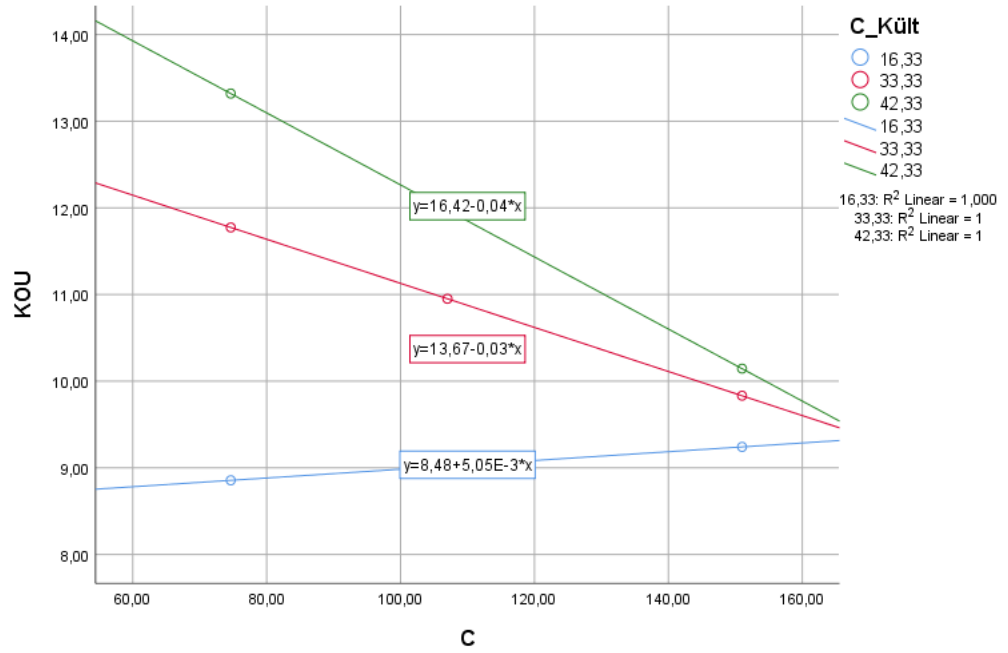
Tablo 115. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Kişi-Örgüt Uyumu
	β
Model	
Regresyon Sabiti	3,4883
1. C Kişilik Özellikleri	0,0343**
2. C Kültürü Değerler	0,3055**
3. C Kişilik Özellikleri*C Kültürü Değerler	-0,0018**
F	96,0598
R	0,4228
R ²	0,1788

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 115 dikkate alındığında, *hipotez 6be* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 66. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 66’da görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda C kişilik özellikleri arttıkça kişi-örgüt uyumu azalmaktadır.

Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0130$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 116’da gösterilmektedir.

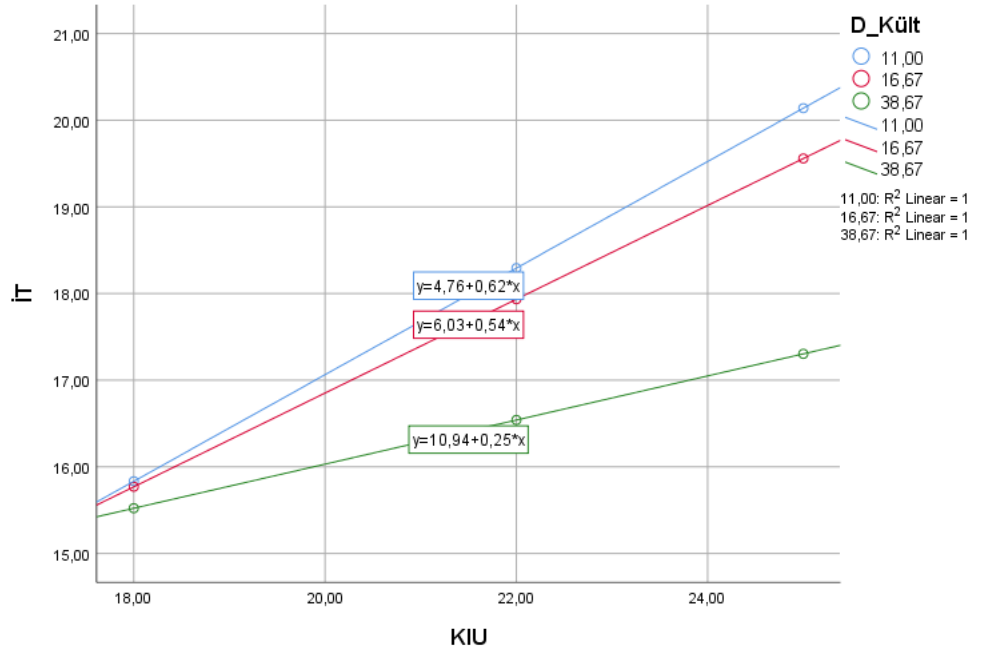
Tablo 116. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2,3045
1. Kişi-İş Uyumu	0,7585**
2. D Kültürü Değerler	0,2233**
3. Kişi-İş Uyumu*D Kültürü Değerler	-0,0130**
F	278,0876
R	0,6217
R ²	0,3865

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 116 dikkate alındığında, *hipotez 8a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 67. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 67’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-iş uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0078$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 117’de gösterilmektedir.

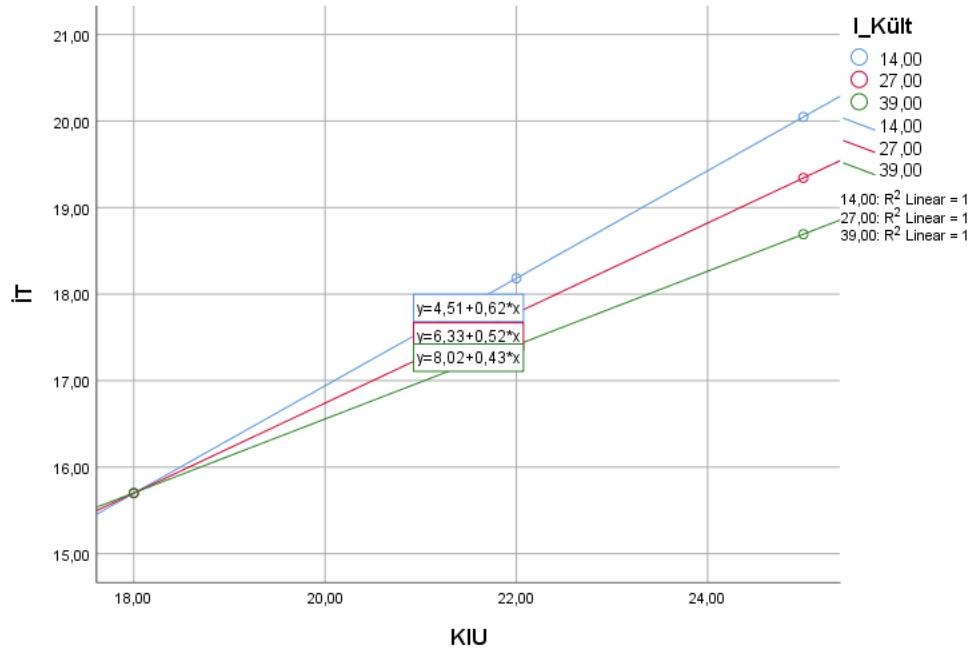
Tablo 117. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2.5497
1. Kişi-İş Uyumu	0,7303**
2. I Kültürü Değerler	0,1402**
3. Kişi-İş Uyumu*I Kültürü Değerler	-0,0078**
F	250,8609
R	0,6020
R ²	0,3624

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 117 dikkate alındığında, *hipotez 8b* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 68. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini ilişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 68’de görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-iş uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0116$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 118’de gösterilmektedir.

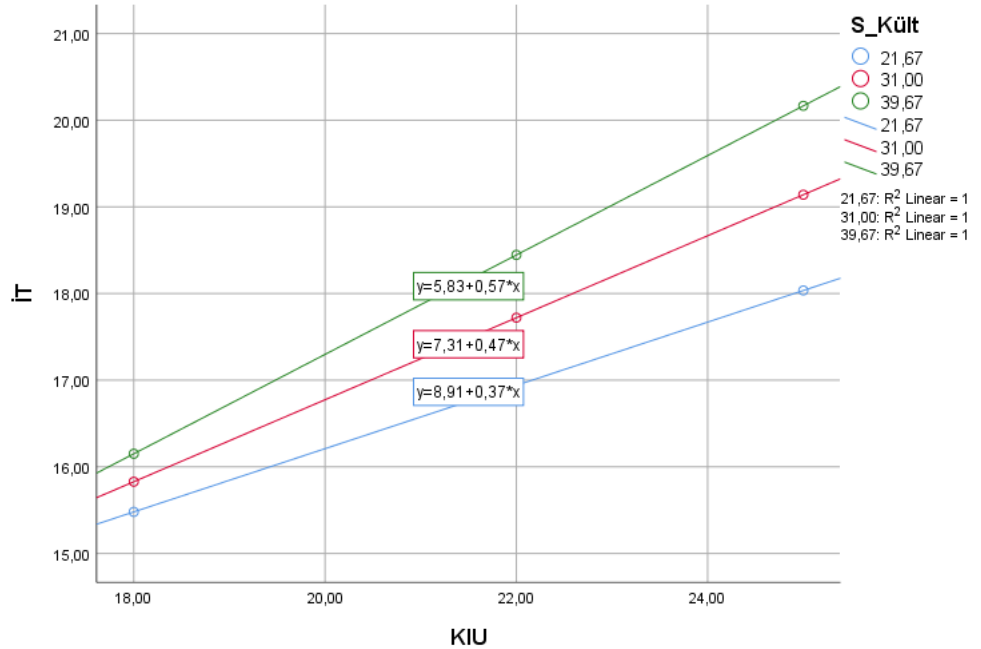
Tablo 118. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12.6195
1. Kişi-İş Uyumu	0,1140
2. S Kültürü Değerler	-0,1712**
3. Kişi-İş Uyumu*S Kültürü Değerler	0,0116**
F	282.1701
R	0,6245
R ²	0,3900

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 118 dikkate alındığında, *hipotez 8c* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 69. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 69’da görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-iş uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0092$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 119’da gösterilmektedir.

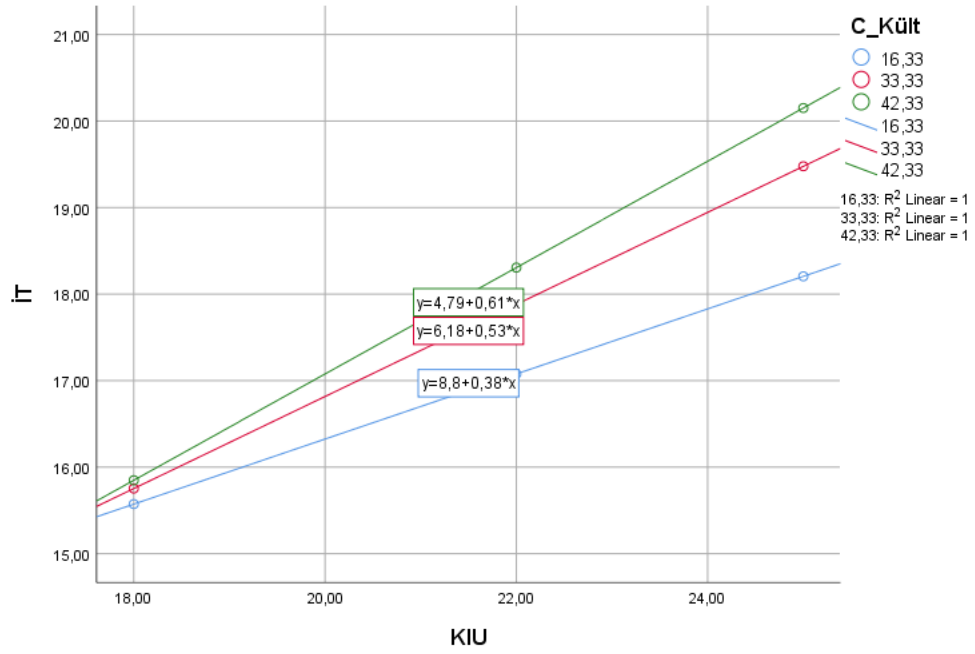
Tablo 119. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	11,3274
1. Kişi-İş Uyumu	0,2263**
2. C Kültürü Değerler	-0,1545**
3. Kişi-İş Uyumu*C Kültürü Değerler	0,0092**
F	264,5592
R	0,6122
R ²	0,3748

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 119 dikkate alındığında, *hipotez 8ç* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 70. Kişi-İş Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 70’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-iş uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0153$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 120’de gösterilmektedir.

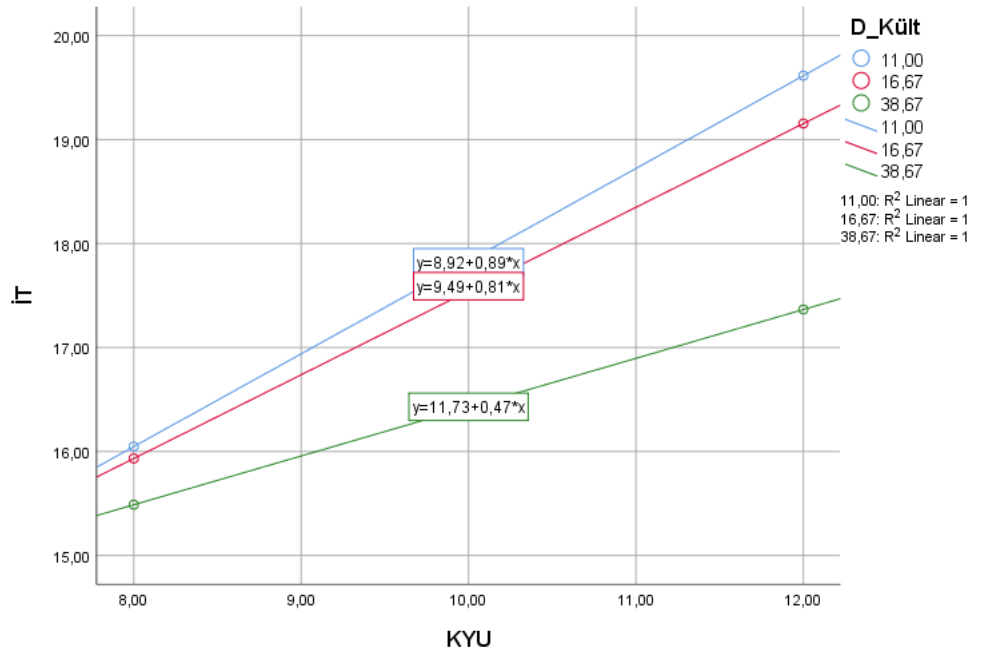
Tablo 120. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,7953
1. Kişi-Yönetici Uyumu	1.0594**
2. D Kültürü Değerler	0,1018**
3. Kişi-Yönetici Uyumu*D Kültürü Değerler	-0,0153**
F	260,0364
R	0,6089
R ²	0,3708

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 120 dikkate alındığında, *hipotez 8d* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 71. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 71’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-yönetici uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0107$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 121’de gösterilmektedir.

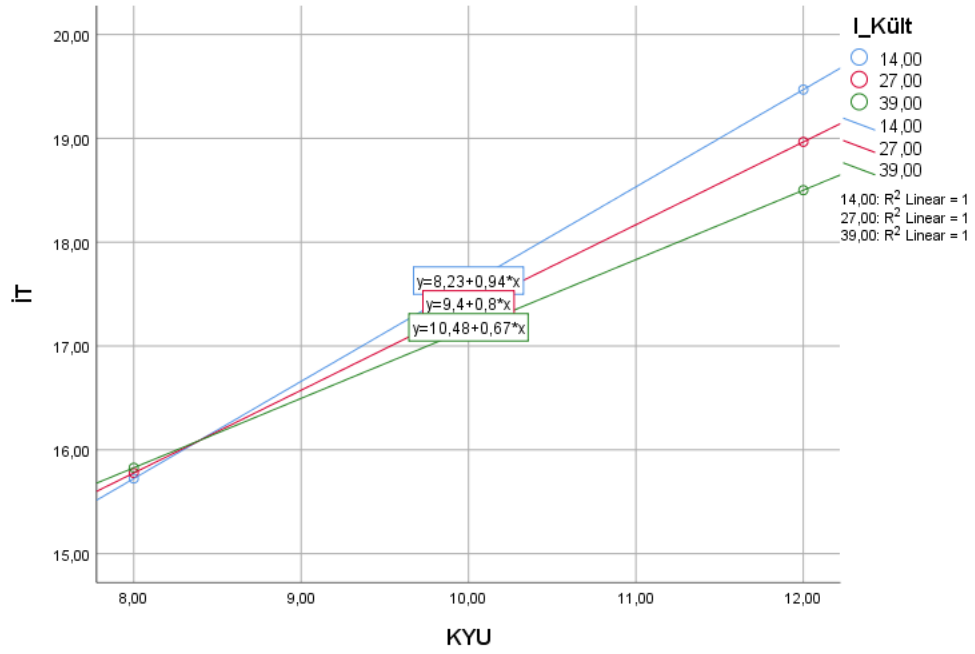
Tablo 121. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	6,9710
1. Kişi-Yönetici Uyumu	1,0868**
2. I Kültürü Değerler	0,0900**
3. Kişi-Yönetici Uyumu*I Kültürü Değerler	-0,0107**
F	239,3017
R	0,5929
R ²	0,3516

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 121 dikkate alındığında, *hipotez 8e* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 72. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 72’de görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-yönetici uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0184$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 122’de gösterilmektedir.

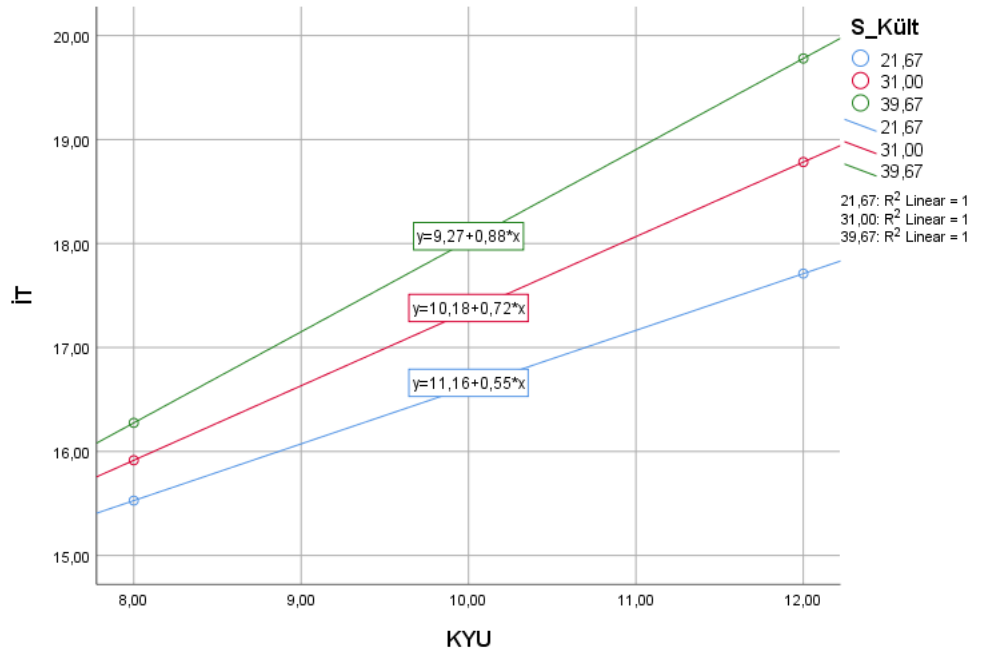
Tablo 122. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	13,4433
1. Kişi-Yönetici Uyumu	0,1481
2. S Kültürü Değerler	-0,1053*
3. Kişi-Yönetici Uyumu*S Kültürü Değerler	0,0184**
F	275,0372
R	0,6196
R ²	0,3839

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 122 dikkate alındığında, *hipotez 8f* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 73. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 73'te görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-yönetici uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0129$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 123'de gösterilmektedir.

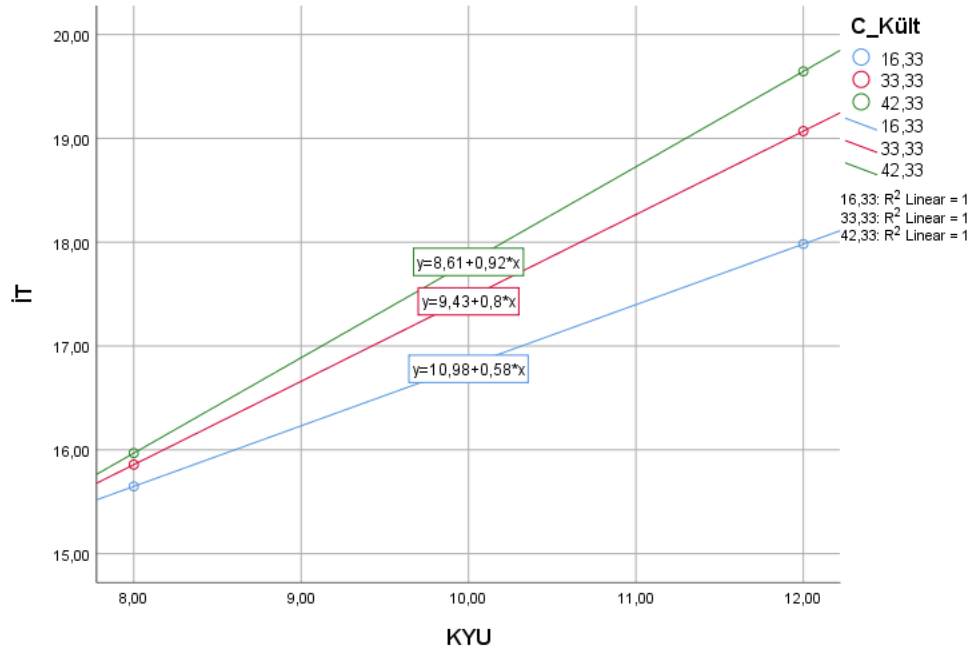
Tablo 123. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,4662
1. Kişi-Yönetici Uyumu	0,3726**
2. C Kültürü Değerler	-0,0910**
3. Kişi-Yönetici Uyumu*C Kültürü Değerler	0,0129**
F	252,7882
R	0,6035
R ²	0,3642

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 123 dikkate alındığında, *hipotez 8g* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 74. Kişi-Yönetici Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 74'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-yönetici uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0138$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 124'de gösterilmektedir.

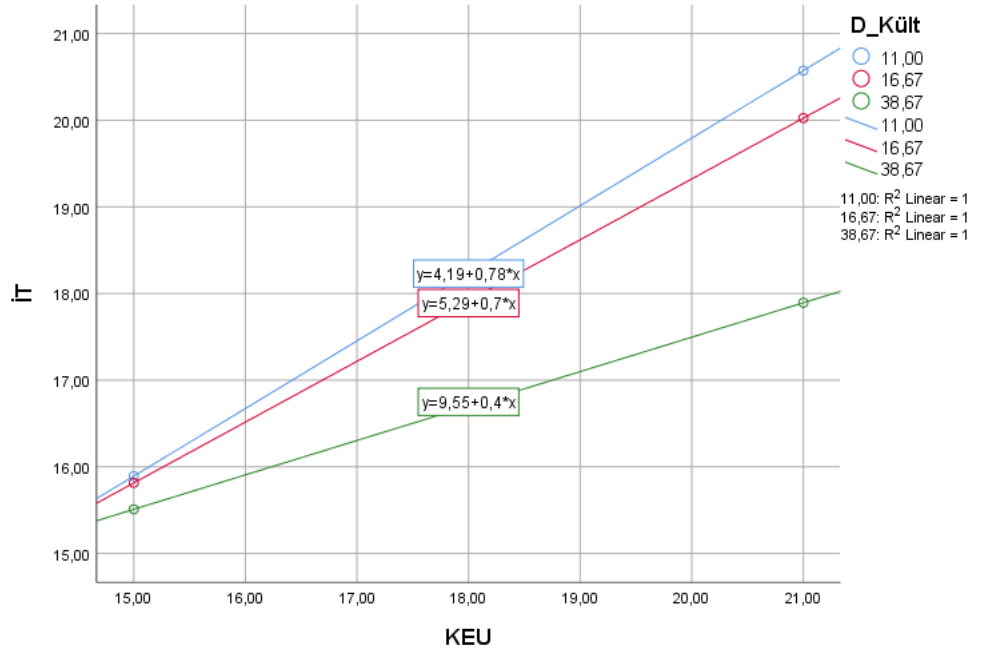
Tablo 124. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2,0609
1. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	0,9323**
2. D Kültürü Değerler	0,1937**
3. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu*D Kültürü Değerler	-0,0138**
F	318,8599
R	0,6476
R ²	0,4194

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 124 dikkate alındığında, *hipotez 8ğ* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 75. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 75'te görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-çalışma grubu uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi edilmiştir ($\beta = -0,0063$, $p < 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 125'de gösterilmektedir.

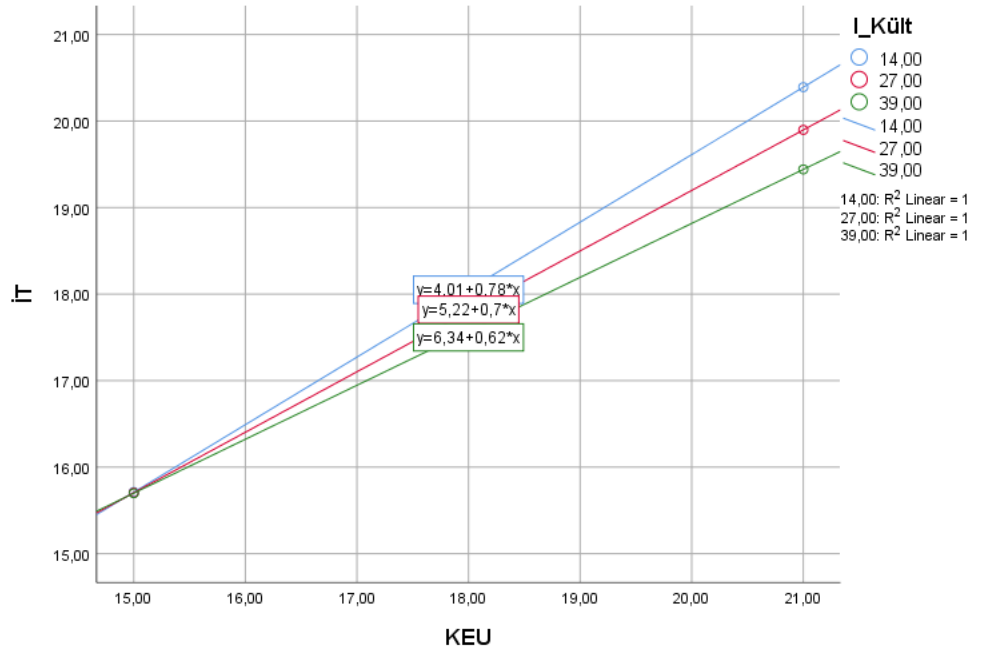
Tablo 125. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	2,7015
1. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	0,8677**
2. I Kültürü Değerler	0,0934*
3. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu*I Kültürü Değerler	-0,0063*
F	294,2435
R	0,6325
R ²	0,4000

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 125 dikkate alındığında, *hipotez 8h* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 76. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 76’da görüldüğü gibi, I kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-çalışma grubu uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici edilmiştir ($\beta = 0,0093$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 126’de gösterilmektedir.

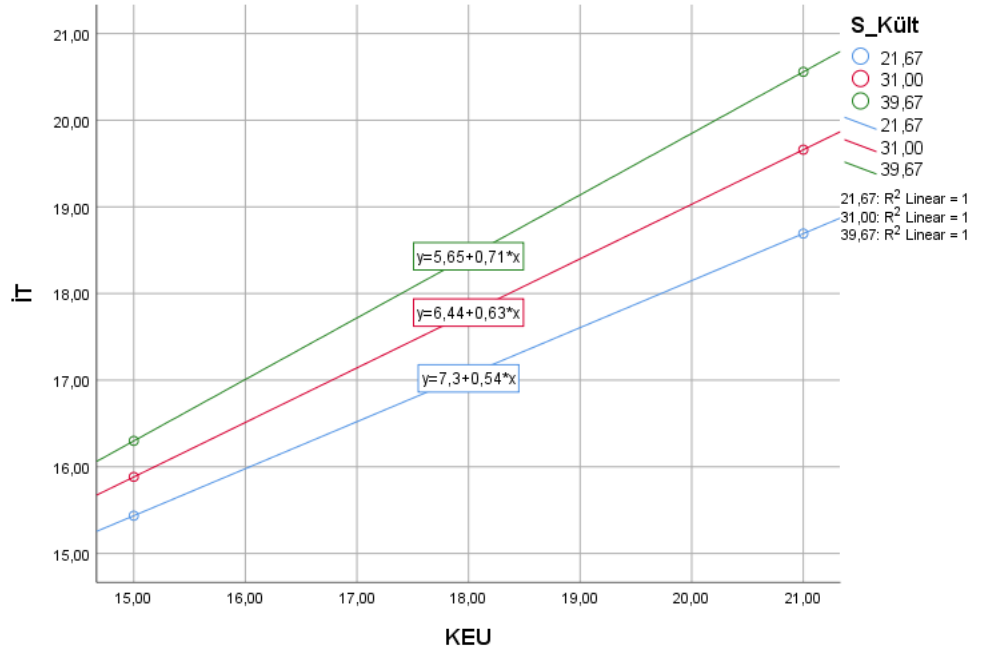
Tablo 126. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	9,2761
1. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	0,3414**
2. S Kültürü Değerler	-0,0914
3. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu*S Kültürü Değerler	0,0093**
F	324,6501
R	0,6510
R ²	0,4238

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 126 dikkate alındığında, *hipotez 8* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 77. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 77’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-çalışma grubu uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0062$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 127’de gösterilmektedir.

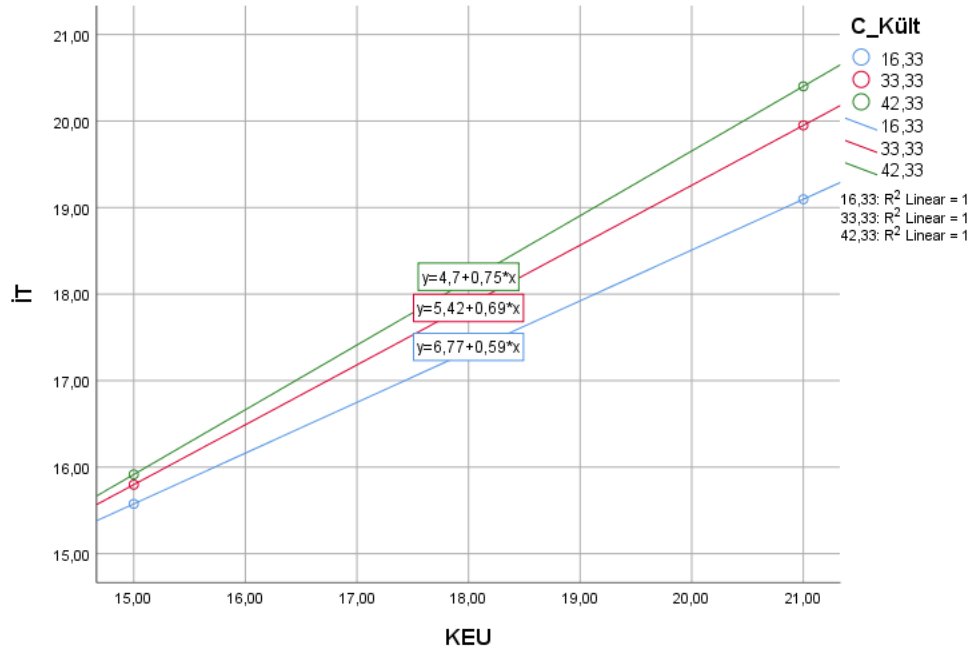
Tablo 127. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	8,0758
1. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu	0,4857**
2. C Kültürü Değerler	-0,0797
3. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu*C Kültürü Değerler	0,0062**
F	299,4137
R	0,6358
R ²	0,4042

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 127 dikkate alındığında, *hipotez 8i* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 78. Kişi-Çalışma Grubu Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 78’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-çalışma grubu uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0168$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 128’de gösterilmektedir.

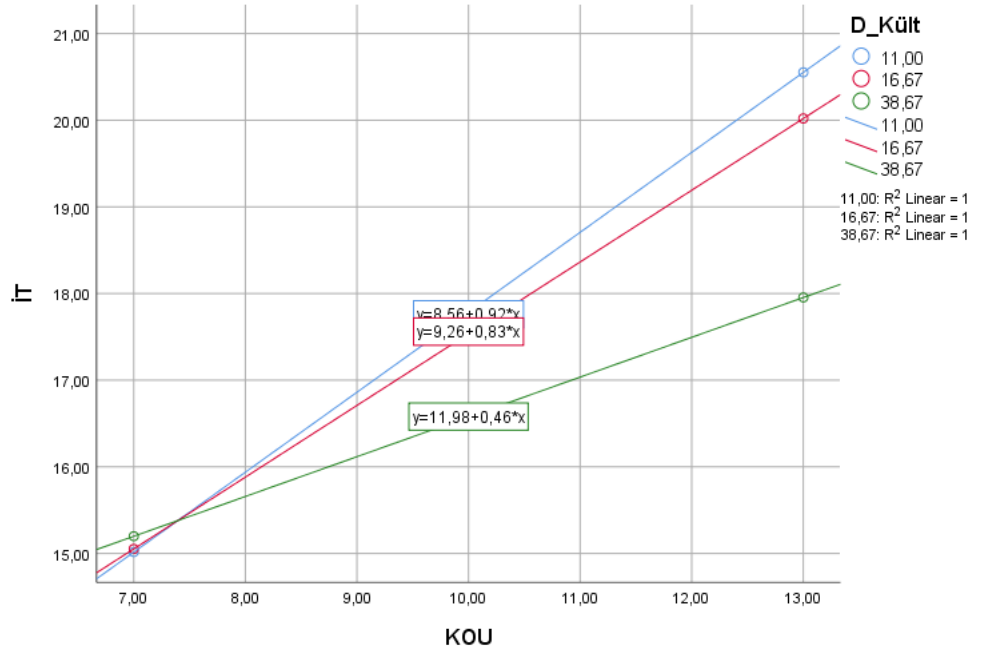
Tablo 128. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,1934
1. Kişi-Örgüt Uyumu	1,1071**
2. D Kültürü Değerler	0,1239**
3. Kişi-Örgüt Uyumu*D Kültürü Değerler	-0,0168**
F	303,8673
R	0,6386
R ²	0,4078

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 128 dikkate alındığında, *hipotez 8j* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 79. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 79’da görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-örgüt uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0052$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 129’da gösterilmektedir.

Tablo 129. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	8,7496
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,9364**
2. I Kültürü Değerler	0,0285
3. Kişi-Örgüt Uyumu*I Kültürü Değerler	-0,0052
F	283,1156
R	0,6251
R ²	0,3908

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 129 dikkate alındığında, *hipotez 8k* reddedilmiştir.

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0155$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 130’de gösterilmektedir.

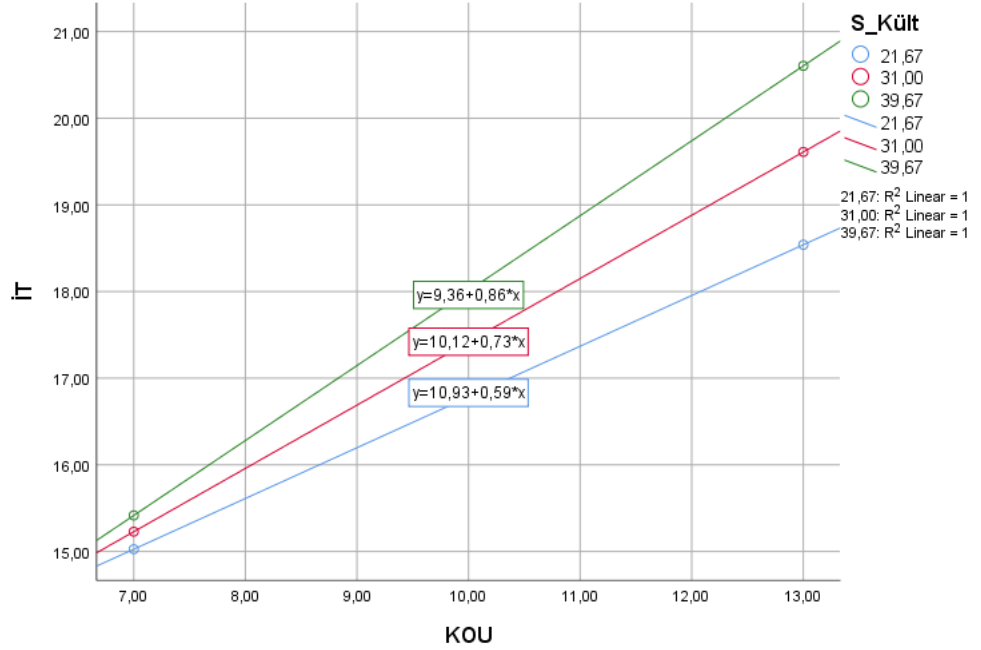
Tablo 130. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	12,8090
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,2496*
2. S Kültürü Değerler	-0,0869*
3. Kişi-Örgüt Uyumu*S Kültürü Değerler	0,0155**
F	313,6539
R	0,6445
R ²	0,4154

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 130 dikkate alındığında, *hipotez 8I* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 80. C Kişilik Özellikleri ve Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 80’de görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-örgüt uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0056$, $p < 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 131’de gösterilmektedir.

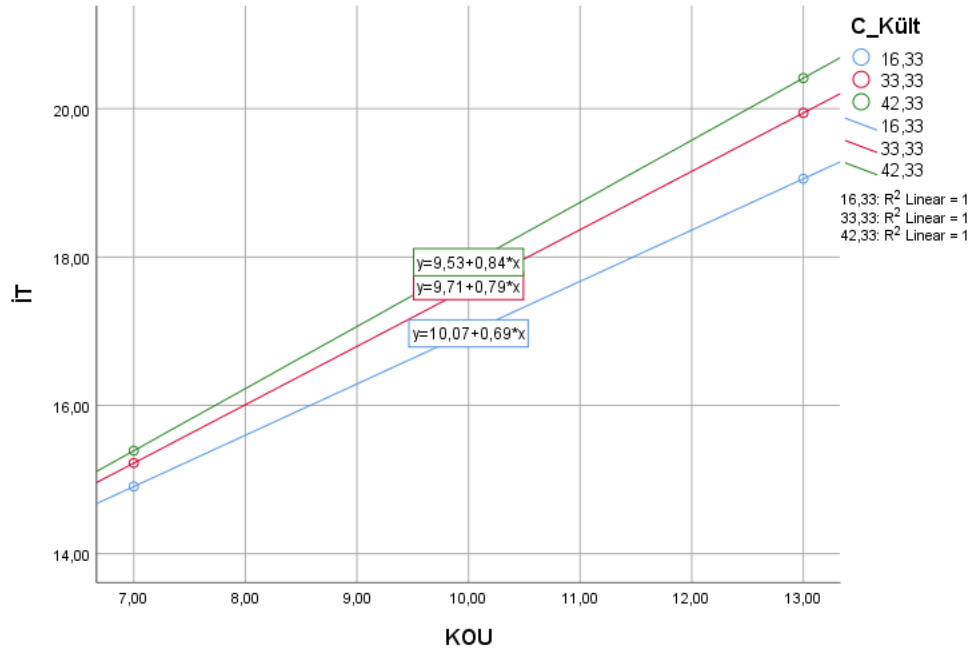
Tablo 131. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	İş Tatmini
	β
Model	
Regresyon Sabiti	10,4033
1. Kişi-Örgüt Uyumu	0,5999**
2. C Kültürü Değerler	-0,0207
3. Kişi-Örgüt Uyumu*C Kültürü Değerler	0,0056*
F	290,8434
R	0,6303
R ²	0,3972

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 131 dikkate alındığında, *hipotez 8m* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 81. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 81’de görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda kişi-örgüt uyumu arttıkça iş tatmini artmaktadır.

İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = -0,0066$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 132’de gösterilmektedir.

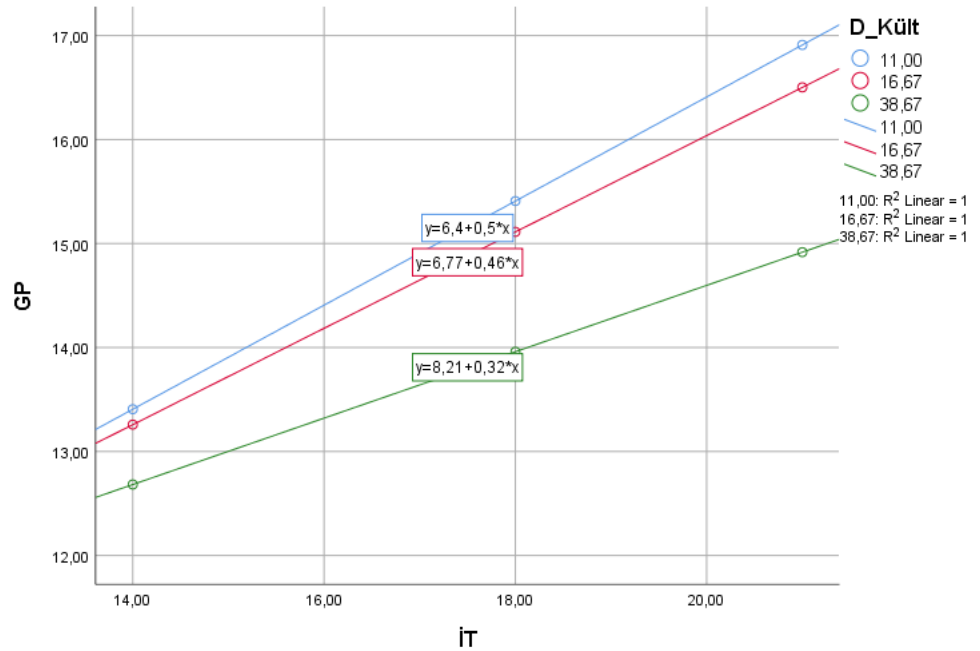
Tablo 132. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	5,6795
1. İş Tatmini	0,5725
2. D Kültürü Değerler	0,0655*
3. İş Tatmini*D Kültürü Değerler	-0,0066**
F	284,4917
R	0,6261
R ²	0,3920

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 132 dikkate alındığında, *hipotez 9a* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 82. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde D Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 82’de görüldüğü gibi, D kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda iş tatmini arttıkça görev performansı artmaktadır.

İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilememiştir ($\beta = -0,0001$, $p > 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 133’de gösterilmektedir.

Tablo 133. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde I Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,6544
1. İş Tatmini	0,4663**
2. I Kültürü Değerler	-0,0394
3. İş Tatmini*I Kültürü Değerler	-0,0001
F	271,6090
R	0,6172
R ²	0,3810

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 133 dikkate alındığında, *hipotez 9b* reddedilmiştir.

İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0083$, $p < 0,01$). Analiz sonuçları Tablo 134’de gösterilmektedir.

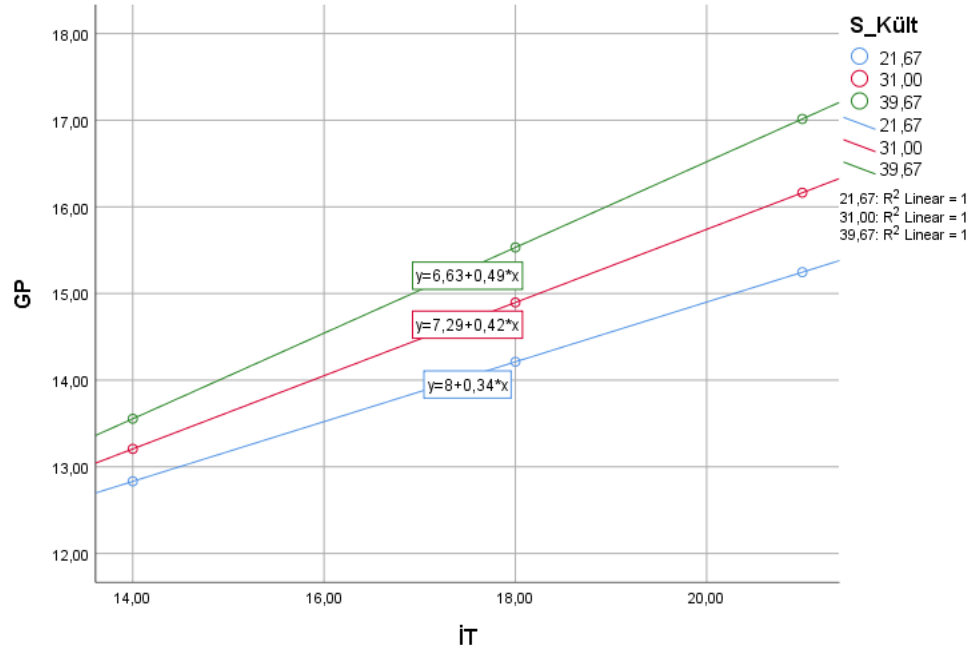
Tablo 134. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	9,6531
1. İş Tatmini	0,1650*
2. S Kültürü Değerler	-0,0761
3. İş Tatmini*S Kültürü Değerler	0,0083**
F	295,6043
R	0,6333
R ²	0,4011

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 134 dikkate alındığında, *hipotez 9c* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 83. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde S Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 83'te görüldüğü gibi, S kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamda iş tatmini arttıkça görev performansı artmaktadır.

İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre, C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir ($\beta = 0,0036$, $p < 0,05$). Analiz sonuçları Tablo 135'de gösterilmektedir.

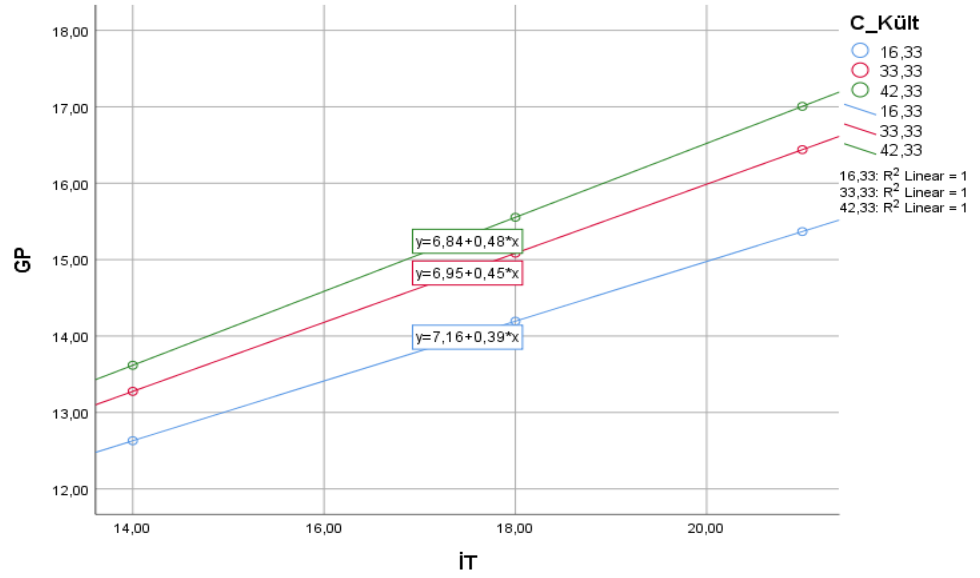
Tablo 135. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü Değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Değişkenler	Görev Performansı
	β
Model	
Regresyon Sabiti	7,3537
1. İş Tatmini	0,3326**
2. C Kültürü Değerler	-0,0121
3. İş Tatmini*C Kültürü Değerler	0,0036*
F	290,2600
R	0,6299
R ²	0,3968

Not: N = 1328, **P < 0,01, *P < 0,05, Standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

Yukarıda sunulan analiz ve Tablo 135 dikkate alındığında, *hipotez 9* kabul edilmiştir.

Düzenleyici etkiyi daha iyi anlayabilmek için aşağıda sunulan şekli incelemek faydalı olacaktır.



Şekil 84. İş Tatmini ve Görev Performansı İlişkisinde C Kültürü değerlerinin Düzenleyici Etkisi

Şekil 84'te görüldüğü gibi, C kültürü değerlerinin yüksek olduğu bir iş ortamında iş tatmini arttıkça görev performansı artmaktadır.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde; savunulan hipotezlerin sonuçları açıklanarak tartışılmış, alanyazın ve uygulamaya yönelik katkılar ile araştırmanın sınırlılıkları kapsamında daha sonra yapılacak araştırma ve uygulamalara yönelik öneriler sıralanmıştır.

5.1. Sonuçlar

Alanyazın incelendiğinde; kişilik tipleri özelinde, hem kuramsal hem de görgül çok sayıda araştırma olduğu tespit edilmektedir. Bu çalışmada, DISC kişilik özellikleri çerçevesinde; farklı kişilik tipleri ve bu kişilik tipleri ile görev performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca, anılan ilişkide işyerinde kişi uyumunun (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu) ve iş tatmininin etkisi ve kişilerin sahip olduğu değerler açısından bu ilişkilerin nasıl değişeceği; bir diğer ifadeyle değerlerin uyum, davranış ve işe yönelik değerlendirmelerde farklılıklara yol açıp açmayacağı incelenmiştir. Bu çerçevede, araştırmanın aşağıda sunulan altı temel amacı vardır: Bunlar;

- İşgörenlerin kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- İşyerinde kişi uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- İş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- Kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkilerde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini belirlemek,
- Kişilik özellikleri-görev performansı, kişilik özellikleri-işyerinde kişi uyumu, işyerinde kişi uyumu-iş tatmini ve iş tatmini-görev performansı arasındaki ilişkilerde değerlerin düzenleyici etkisinin olup olmadığını belirlemektir.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda, çalışmanın kuramsal dayanakları oluşturulmuştur. Çalışmada yer alan değişkenlerden *kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu ilişkisinin* irdelenmesinde, DISC kişilik özellikleri, çekim-seçim-ayrılma modeli, denge kuramı, sosyal kimlik kuramı ve benzerlik-çekim yaklaşımından; *kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinin* irdelenmesinde, DISC kişilik özellikleri ve iş özellikleri modelinden; *işyerinde kişi uyumu ile iş tatmini ilişkisinin* irdelenmesinde çekim-seçim-ayrılma modeli ve iş özellikleri modelinden; *iş tatmini ile görev performansı ilişkisinin* irdelenmesinde iş özellikleri modelinden; *kişilik özellikleri, görev performansı, işyerinde kişi uyumu ile iş tatmini ilişkisinin* irdelenmesinde, DISC kişilik özellikleri, çekim-seçim-ayrılma modeli ve iş özellikleri modelinden ve *değerler ile kişilik özellikleri, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı ilişkisinin* irdelenmesinde, DISC kişilik özellikleri, iş özellikleri modeli, çekim-seçim-ayrılma modeli, denge kuramı, sosyal kimlik kuramı ve benzerlik-çekim yaklaşımından yararlanılmıştır. Bu çerçevede araştırma, 1328 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda sıralanan altı temel amaç çerçevesinde çalışmanın sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse;

1. Kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan analize göre; D ve I kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki, S ve C kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

2. Kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu (Kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu) arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan analize göre;

- D ve I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilirken;
- S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş;
- C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

3. İşyerinde kişi uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan analize göre; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yine iş tatmini ile görev performansı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

4. Kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini saptamak amacıyla yapılan analizlere göre; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmininin, D, I, S ve C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

5. Kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre;

- D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.
- I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde I, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.
- S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.
- C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

6. Kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre;

- D kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.
- I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I, S ve C kültürü

değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

- S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.
- C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenmiştir. Ayrıca C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

7. İşyerinde kişi uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre;

- Kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenmiştir.
- Kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

8. İş tatmini ve görev performansı arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre; iş tatmini ve görev performansı ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

Yukarıda sunulan özet bilgiler ışığında çalışmanın hipotezlerine yönelik sonuçları Tablo 136'da gösterilmiştir.

Tablo 136. Hipotez Sonuçları

Hipotez 1: Kişilik özelliklerinin işyerinde kişi uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.		Kısmen Kabul
	Hipotez 1a: D kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1b: D kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1c: D kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1ç: D kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1d: I kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1e: I kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1f: I kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1g: I kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1ğ: S kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1h: S kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1ı: S kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1i: S kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Hipotez 1j: C kişilik özelliklerinin kişi-iş uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	Hipotez 1k: C kişilik özelliklerinin kişi-yönetici uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	Hipotez 1l: C kişilik özelliklerinin kişi-çalışma grubu uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Ret
	Hipotez 1m: C kişilik özelliklerinin kişi-örgüt uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Ret

Tablo 136-devamı

Hipotez 2: Kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2a: D kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2b: I kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2c: S kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 2ç: C kişilik özelliklerinin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3: İşyerinde kişi uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3a: Kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3b: Kişi-yönetici uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3c: Kişi-çalışma grubu uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 3ç: Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 4: İş tatmininin görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5: Kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5a: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5b: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5c: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5ç: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5d: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5e: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5f: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.	Kabul

Tablo 136-devamı

Hipotez 5g: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5ğ: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5h: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5ı: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5i: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5j: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-iş uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5k: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-yönetici uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5l: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-çalışma grubu uyumunun aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 5m: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6: Kişilik özellikleri ve işyerinde kişi uyumu ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
Hipotez 6a: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6b: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6c: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ç: D kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6d: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6e: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6f: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6g: D kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret

Tablo 136-devamı

Hipotez 6g: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6h: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6ı: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6i: D kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6j: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6k: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6l: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6m: D kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6n: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6o: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ö: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6p: I kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6r: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6s: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ş: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6t: I kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6u: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6ü: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Tablo 136-devamı

Hipotez 6v: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6y: I kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6z: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6aa: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ab: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ac: I kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6aç: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ad: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6ae: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6af: S kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ag: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ağ: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6ah: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6aı: S kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ai: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6aj: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6ak: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6al: S kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Tablo 136-devamı

Hipotez 6am: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6an: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6ao: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6aö: S kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ap: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ar: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6as: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6aş: C kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6at: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6au: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6aü: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6av: C kişilik özellikleri ve kişi-yönetici uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ay: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6az: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6ba: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6bb: C kişilik özellikleri ve kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6bc: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 6bç: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Tablo 136-devamı

Hipotez 6bd: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 6be: C kişilik özellikleri ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7: Kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
Hipotez 7a: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7b: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 7c: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7ç: D kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 7d: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 7e: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7f: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7g: I kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7ğ: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7h: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 7ı: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7i: S kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7j: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 7k: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 7l: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret

Tablo 136-devamı

Hipotez 7m: C kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8: İşyerinde kişi uyumu ve iş tatmini ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
Hipotez 8a: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8b: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8c: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8ç: Kişi-iş uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8d: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8e: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8f: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8g: Kişi-yönetici uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8ğ: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8h: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8ı: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8i: Kişi-çalışma grubu uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8j: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8k: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 8l: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 8m: Kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Tablo 136-devamı

Hipotez 9: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde değerlerin düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Kabul
Hipotez 9a: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 9b: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Ret
Hipotez 9c: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul
Hipotez 9ç: İş tatmini ve görev performansı ilişkisinde C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi vardır.	Kabul

Tartışma

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin sonuçlarında da ifade edildiği gibi; kişilik özellikleri ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan analizlere göre; D ve I kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki, S kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilirken; C kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. D ve I kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilirken, C kişilik özellikleri ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamasının, C kişiliğinin temel özelliklerinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle; iş disiplini ve göreve bağlılık seviyeleri yüksek olan C kişilik özelliklerine sahip çalışanların (Jones ve Hartley, 2013), yaptıkları iş ve kişilik özellikleri ile uyumlu olmasa bile bunu görev performanslarına yansıtmayacakları söylenebilir.

Diğer yandan, kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumunun boyutları olan kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkilere de bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; D ve I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerin anlamlı ve negatif; S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerin anlamlı ve pozitif olduğu saptanırken; C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu

arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun nedeninin; C kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin, riskleri kapsamlı bir şekilde hesaplama, kalite kontrolünü etkin biçimde sağlama, kararları mantıklı bir şekilde verme, doğruluktan şaşmama, politikaları ve beklentileri netleştirme, güvenilirliği ve hassasiyeti vurgulama gibi özellikleri ile yüksek iş disiplini ve göreve bağlılık gibi C kişilik özelliklerine özgü çifte kontrol ve derin analiz ihtiyacından (Sugerman, 2009) kaynaklanabileceği düşünülmektedir. C kişilik özelliklerine sahip çalışanlar yukarıda sıralanan özellikleri nedeniyle kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu olmasa dahi bunu yansıtmayacaklardır.

Öte yandan, işyerinde kişi uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına göre, kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumu ile iş tatmini arasındaki bulguların, Boon vd. (2011), Aktaş (2014), Chhabra (2015), Choi vd. (2017), Andela ve Doef (2018), Aslan (2019) ve Deschenes (2020); kişi-yönetici uyumu ile iş tatmini arasındaki bulguların, Kristof-Brown vd. (2005), Choi vd. (2017), Guay vd. (2019), Jin ve Hahm (2019), Andela ve Doef (2018) ve Deschenes (2020), kişi-çalışma grubu uyumu ile iş tatmini arasındaki bulguların, Cable ve DeRue (2002), Kristof-Brown vd. (2005), Ergün ve Taşgit (2010), Giauque vd. (2014), Bednarska (2017), Choi vd. (2017), Andela ve Doef (2018) ve Deschenes (2020); kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki bulguların, Saks ve Ashfoth (1997), Lauver ve Kristof-Brown (2001), Cable ve DeRue (2002), Kristof-Brown vd. (2005), Boon vd. (2011), Iplik vd. (2011), Aktaş (2014), Kılıç ve Yener (2015), Sökmen ve Bıyık (2016), Andela ve Doef (2018), Gul vd. (2018), Aslan (2019), Jin ve Hahm (2019), Lim vd. (2019), Rauvola vd. (2019) ve Dhir vd. (2020) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Yine iş tatmini ile görev performansı arasındaki bulguların, Li ve Hung (2010), Miao (2011), Nasir vd. (2011), Kappagoda (2012), Bağcı (2014), Fachrunnisa vd. (2014), Krishnan vd. (2018), Yorulmaz (2018), Nergiz ve Akbıyık (2019), Ruangkanjanasesa ve Chen (2019), Çam vd. (2020), Casu vd. (2021), Cho vd. (2021) ile Nemteanu ve Dabija (2021) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde işyerinde kişi uyumu ve iş tatmininin aracılık etkisini belirlemek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizi

sonuçlarına göre; işyerinde kişi uyumunun alt boyutları olan kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ile iş tatmininin, D, I, S ve C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde beklendiği gibi kısmi aracılık etkisi saptanmıştır.

Kişilik özellikleri ile görev performansı arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre; D kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. I kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde I, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. S kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. C kişilik özellikleri ile görev performansı ilişkisinde I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

Kişilik özellikleri ile işyerinde kişi uyumu arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre; D kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. I kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. S kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. C kişilik özellikleri ile kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, ilişkisinde I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. C kişilik özellikleri ile kişi-çalışma grubu uyumu ilişkisinde I ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D ve S kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir. C kişilik özellikleri ile kişi-örgüt uyumu ilişkisinde I, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, D kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

İşyerinde kişi uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak amacıyla yapılan analize göre; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu ve kişi-çalışma grubu uyumu ile iş tatmini ilişkisinde D, I, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenirken; I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanamamıştır.

İş tatmini ve görev performansı arasındaki ilişkide değerlerin düzenleyici etkisini saptamak maksadıyla yapılan analize göre; iş tatmini ve görev performansı ilişkisinde D, S ve C kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi saptanırken, I kültürü değerlerinin düzenleyici etkisi belirlenememiştir.

Yazına ve Uygulamaya Yönelik Katkılar

İşgörenlerin kişilik özellikleri ve değerleri ile işyerinde farklı çevresel etmenlerle olan uyum düzeylerini (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu), iş tatmini ve görev performansı ile bir arada değerlendirerek, ilişkilerin bir bütün olarak incelenmesi üzerine kurulan araştırmanın, hem yazına hem de uygulamaya bazı önemli katkılar sağlaması beklemektedir. Bu çerçevede araştırmanın yazına ve uygulamaya yönelik katkıları aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışmada, kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu), iş tatmini ve görev performansı kavramları araştırılmıştır. Çalışma konusunun güncel ve önemli kavramlardan oluşması, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin alanyazında halen incelenmesi ve çalışmaya konu olan tüm değişkenleri birden ele alan başka bir çalışmaya tarafımızca rastlanılmamış olması nedeniyle çalışmanın alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

- Ayrıca, araştırma ve elde edilen sonuçlara bakıldığında, çalışanların işe alım aşamasından itibaren çalışma hayatının her döneminde, büyük bir önem taşıyan kişilik özellikleri, değerler ve işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı konularında özgün ve yararlı bir çalışma olacağı düşünülmektedir.

- Günümüz iş dünyasında, kişilik özelliklerini tespit etmek amacıyla işe alım aşamasında DISC kişilik özellikleri envanteri yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Araştırmacılar tarafından konu ile ilgili yapılan çalışmalarda ise DISC kişilik özellikleri envanterinin kullanımının kısıtlı (Kamtar, Jitkongchuen, ve

Pacharawongsakda, 2019; Kim, Baek, Park, ve Yoo, 2012) olduğu; beş faktör kişilik kuramı (Shaffer ve Shaffer, 2005; Kamdar ve Van Dyne, 2007; Jiang vd., 2009; Jing ve Juan-juan, 2010; Bertolino vd., 2013; Yıldız ve Kavak, 2017; Polatçı vd., 2020) ve Myers-Briggs Kişilik Tipi Belirleme Envanteri (Thomas, Buboltz, ve Winkelspecht, 2004; Hardigan, Cohen, ve Carvajal, 2001; Koti, Janaki, ve Jayalakshmi, 2017; Meeusen, Brown- Mahoney, Van Dam, Van Zundert, ve Knape, 2010) gibi diğer envanterlerin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışma, uygulamada sıklıkla kullanılan DISC kişilik özellikleri envanterinin, kuramsal açıdan da değerlendirildiği öncü çalışmalardan biri olacaktır.

- İşyerinde kişi uyumunu araştırmak amacıyla yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumuna odaklanmaktadır. Fakat işgörenlerin iş yaşamında etkileşim halinde bulunduğu başka çevresel düzeyler de bulunmaktadır. Bu araştırmada, işyerinde kişi uyumunun; kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu olmak üzere dört farklı düzeyde bir arada ele alınması sayesinde, çok düzeyli bir çalışma olarak, alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırma, işgörenlerin farklı çevresel unsurlarla uyum ilişkisinin birlikte ele alındığı nadir çalışmalardan biri olarak da değerlendirilmektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde, çalışmanın daha önce açıklanmış olan sınırlılıkları kapsamında daha sonra yapılacak araştırma ve uygulamalara yönelik öneriler aşağıda sıralanmaktadır:

- Çalışma, gözleme değil, katılımcılardan alınan kişisel değerlendirmelere dayanmaktadır. Başka bir ifade ile veriler tek kaynaktan elde edilmiştir. Böyle durumlarda, katılımcıların kendini olduğundan daha farklı gösterme eğiliminde olduğuna dair iddialar vardır. Bu sakıncayı önlemek için hem katılımcıların hem de diğer grup üyelerinin ve yöneticilerinin değerlendirmelerinin dikkate alınmasının uygun olacağı söylenebilir. Başka bir ifade ile performans değerlendirmede de kullanılan ve “360° Performans Değerlendirme” olarak bilinen çoklu dönüt sistemi veya çoklu veri kaynağı yönteminde, her bir kaynağın değerlendirmelerinde hedefe özgü veriler hakkında daha dikkatli davranması ve söz

konusu bu değerlendirmelerin kişilerden elde edilen verilere göre daha geçerli olması sebebiyle, bu verilerin daha güvenilir olacağı ifade edilebilir.

- Bu araştırmada, kişilerin kendi fikir, düşünce ve tutumlarından ziyade sosyal çevreleri ve toplumun geneli tarafından kabul gören referansları esas olarak yanıtlama eğilimi olarak ifade edilebilen, “*sosyal beğenilirlik ilkesi*” (Crowne ve Marlowe, 1960) göz ardı edilmiştir. Bu durum, katılımcıların nesnel ve gerçekçi

yanıt vermemesi gibi nedenlerle değişkenler arasındaki ilişkinin olduğundan daha az veya daha yüksek çıkmasına sebep olabilir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda gözlem yönteminden de yararlanılması önerilebilir.

- Araştırmada, “*elverişlilik rneklemesi*” kullanılması nedeniyle, örneklem sadece ulaşılabilen katılımcılardan seçilmiş, evrenin oldukça büyük bir kısmı analize dahil edilememiştir. Çevrimiçi olarak sınırlı sayıdaki katılımcı ile gerçekleştirilen bu araştırmanın, ileride daha fazla katılımcı ile tekrar yapılması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşma konusunda faydalı olabilir.

- Araştırmanın yapıldığı dönemde, belirsizliklerle dolu karmaşık bir sürecin içerisinde bulunulması, Covid-19 salgınının ekonomik, psikolojik ve sosyolojik etkilerinin devam etmesi ve 10 ilimizi olumsuz etkileyen büyük bir deprem felaketinin yaşanması nedeniyle, katılımcıların psikolojik ve sosyal durumlarının etkilendiği düşünülmektedir. Bu nedenle, sonuçların daha gerçekçi ve güvenilir olması bakımından bu tür ağır ve olağandışı şartların yaşanmadığı zamanlarda yeniden benzer bir araştırmanın yapılması önerilebilir.

- Çalışma, sadece çalışıyor olma şartıyla 18 yaş ve st LinkedIn kullanıcıları arasında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırmanın belirli bir sektör ve çalışan grubundan ziyade geniş bir kitleye yönelik olması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede sonraki çalışmalar, kamu ve özel sektör, belirli bir faaliyet kolu ya da farklı meslek grubu ile farklı bölgelerde, farklı işletmelerde yürütülebilir. Yine beyaz yakalı, mavi yakalı ve altın yakalı vb. işgörenler özelinde de bir araştırma yapılabilir.

- Araştırmada kullanılan işyerinde kişi uyumu (kişi-iş uyumu, kişi-yönetici uyumu, kişi-çalışma grubu uyumu ve kişi-örgüt uyumu) ve iş tatmini ölçekleri tek boyutludur. Alanyazında, işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini algısını çok boyutlu yapılar üzerinden değerlendiren lme araçları da bulunmakta olup; bu çok

boyutlu ölçeklerden istifade edilerek yapılacak daha geniş kapsamlı araştırmalar alanyazına farklı açılardan katkı sağlayabilir.

- Çalışmada görev performansı, öznel bir değerlendirme ile sadece işgörenlerin kişisel performans değerlendirmeleri üzerinden ölçülmektedir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda, performans ölçümü amacıyla, işgörenlerin kişisel değerlendirmelerinin yanında yöneticilerinin ve iş arkadaşlarının görüşlerinin de dikkate alınması faydalı olabilir.

- Kullanılan ölçeklerin çok fazla sayıda sorudan oluşması, zaman zaman katılımcıların anketi yanıtlamaktan kaçınmalarına sebep olmuştur. Ayrıca, veri toplama sürecinde, bazı katılımcıların, iş yükü, nöbet/vardiya vb. nedenlerle yeterli zamanı ayıramaması, dikkatinin dağılması veya sıkılması gibi nedenlerle rastgele işaretleme yapması vb. bazı olumsuz durumlar da yaşanmıştır. Bu çerçevede, daha sonra yapılacak araştırmalarda kullanılacak ölçeklerin daha sade, kısa ve anlaşılır olmasına dikkat edilebilir.

- Ankette kullanılan doğrulama soruları bazı katılımcıların tepkisine neden olmuştur. Sözü edilen doğrulama sorularının ayırt ediciliği inkâr edilemez olsa da katılımcıların belirli bir eğitim düzeyinin üzerinde olması durumunda, söz konusu soruların kullanılmaması tavsiye edilebilir.

- Araştırmanın verileri, çevrimiçi anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcıların soruları, önyargısız ve gerçek düşüncesini yansıtacak şekilde yanıtladıkları kabul edilmektedir. Yine de çalışmada, veri toplama yönteminin neden olabileceği katılımcı önyargıları gibi ölçme hatalarının olabileceği göz ardı edilmemelidir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda verilerin toplanmasında anket yönteminin yanı sıra görüşme, gözlem gibi farklı ölçüm araçları da kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler daha derinlemesine incelenebilir.

- Araştırmanın verileri, tek seferde kesitsel ölçüm yapılarak elde edilmiştir. Değişkenlerin etkisinin zaman ve duruma bağlı olarak değişiklik gösterebileceği gerçeğinden hareketle, güvenilir sonuçlara ulaşabilmek maksadıyla farklı aralıklarla ölçümler yapılarak toplanan veriler analiz edilebilir.

- Bu çalışmada, değerlerin düzenleyici etkisi ile işyerinde kişi uyumu ve iş tatmini temelinde kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırma, kişilik özelliklerinin diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi maksadıyla ileride yapılacak araştırmalara temel teşkil edebilir. Sonraki

araştırmalarda kişilik özelliklerinin, adanmışlık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik vb. örgütsel çıktılarla ilişkileri de inceleme konusu olabilir.

- Kişiliği, bireyin davranışına tutarlılık ve bireysellik kazandıran, kalıcı özelliklerin ve benzersiz niteliklerin bir kalıbı, olarak tanımlayabiliriz. Kişilik özellikleri, işgörenlerin işe yönelik uyum, tutum ve davranışlarının farklılaşmasına yol açabilmektedir. Bununla birlikte gelişen bilgi teknolojileri ile bambaşka boyutlara ulaşan kuşak kavramını da, işgörenlerin işe yönelik uyum, tutum ve davranışlarına yön verme açısından göz ardı etmemek gerekir. Bir başka ifadeyle, kişilik özellikleri ve bu özelliklerin çalışma hayatına etkileri incelenirken; kuşakların dikkate alınmasının faydalı olacağı söylenebilir.

- DISC kişilik özelliklerinin yanında işgörenlerin kişiliklerini Cattell'in 16 Kişilik Özelliği, A ve B Tipi Kişilik Biçimleri, Beş Faktör Kişilik Kuramı, Myers-Briggs Kişilik Tipi gibi farklı kişilik tipleri bakımından da incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Nicel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmada, bu yöntemin yanında nitel araştırma yönteminin de kullanılarak, kişilik özelliklerinin ve değerlerin sınıflandırılması ve her iki yöntemden derlenen sonuçların birbirleriyle kıyaslanması, her iki yöntemin eksik yönlerinin tamamlanması kişilik özellikleri ve değerler hakkında daha doğru sınıflandırmanın yapılmasını sağlayabilir.

- Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, kişilik özellikleri ve değerlerin ulusal anlamda nasıl farklılaştığının incelenmesinde yarar vardır. Kültürden kültüre değerlerin farklılaşacağı varsayımından hareketle, farklı kültür tipine sahip ülkelerde de söz konusu araştırmanın yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Araştırmanın kişisel ve kültürel değerler ile ilişkili olmasından dolayı değerler ile kültür arasındaki ilişkinin nasıl inceleneceği sorusundan doğan (Erkenekli, 2012) etik ve emik kavramlarının açıklanması yararlı olacaktır. Araştırma konusunu, kendi bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ifade eden emik yaklaşım, araştırma konusunun yerel-kültürel olduğunu varsaymaktadır. Araştırma konusuna dışarıdan bakışı ifade eden etik yaklaşım ise, araştırma konusunun evrensel olduğunu varsaymaktadır (Sargut, 2001). Bu çerçevede, DISC kültürü değerler sınıflandırmasının örgütün bulunduğu kültürün özelliklerinden etkilenebileceği; bir diğer ifadeyle, değerleri hem etik açıdan hem de emik açıdan ele almak faydalı olabilir.

- Çalışmada D, I, S ve C kültürü değerleri sınıflandırması kullanılmıştır. Ancak, değerlerin, nesilden nesile aktarıldığı ve kültürden kültüre farklılık gösterdiği gerçeği göz önüne alınarak (Hofstede, 1998, s. 480), Hofstede (2003, s. 29; 2011, s. 15)'in ulusal kültür boyutları ile birlikte ele alınmasının da alanyazına farklı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- İş tatmini ve görev performansı açısından bakıldığında; farklı kişilik tiplerinin ve değerlerin motivasyon kaynaklarının da farklılaşabileceği söylenebilir. Örneğin, D kültürü değerlerinin baskın olduğu bir örgütte, D kişilik özelliklerine sahip işgörenler, bu kültürün agresif temposu tarafından güdülenirken; I kişilik özelliklerine sahip işgörenler, soğuk veya sert gördükleri bu kültürde kendilerini incinmiş ve stresli hissedebilirler. I kültürü değerlerinin baskın olduğu bir örgütte ise, D kişilik özelliklerine sahip işgörenlere, bu kültürün uzun süren toplantıları ve insan duygularına yaptığı vurgu gereksiz ve hatta verimsiz gelebilirken; I kişilik özelliklerine sahip işgörenler, enerjik yaklaşımlar ve sürekli etkileşim yoluyla daha başarılı olma eğilimindedirler. Bu kapsamda, içerik ve süreç kuramları çerçevesinde farklı kişilik tiplerini güdüleyen etmenlerin ve bunların işgörenlerin iş tatmini düzeylerine olan etkisinin belirlenmesi faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Daha sonra yapılacak araştırmalara yönelik önerilere ek olarak, uygulayıcılara ı ışık tutmak amacı ile **geliştirilen** bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- İşgörenleri etkin bir şekilde yönetmek için, onların çalışırken nasıl davrandıklarını ve nelerden etkilendiklerini anlamak gerekir. Bu ise, kişisel farklılıkların önemini, kişilik özelliklerini ve değer yargılarını anlamak ile mümkün olur. Çalışma hayatının hemen hemen her alanında işgörenlerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve değerleri, onların işyerinde uyumları ile tatmin ve performans düzeylerini büyük oranda etkilemektedir. Bu kapsamda, daha işe alım aşamasında kişinin işe uygun olması ve sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ile işe uyum göstermesi için mülakat, kişilik testleri ve görüşmeler aracılığıyla, örgüt için en uygun adaylar tespit edilmeli, seçilmeli ve uygun pozisyonlara yerleştirilmelidir.

- Yeni işe başlayan işgörenler için oryantasyon programları ve eğitimler uygulanmalı; değişen iç ve dış çevre koşullarına kolay uyum sağlamaları amacıyla üst yönetim tarafından bilgilendirmeler yapılmalı, gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlanmalıdır.

- Bunun yanında, işgörenlerin, kişilik özelliklerine bağlı olarak ödül ve cezalara farklı değerler yüklemesi de olasıdır. İşgörenin değerleri ile örgütün değerleri uyumlu ise, işgören örgüte fayda sağlayacak davranışlara yönelecektir. Dolayısıyla, işgörenlerin değerleriyle örtüşecek bir çalışma ortamının yaratılmasının, hem bireysel hem de örgütsel katkıları dikkate alınmalıdır. Bu noktadan hareketle, iş ve işgören arasında değer ve amaç uyumu yaratılmalıdır. Bu çerçevede, hem işverenin, işletmenin değerlerini ve amaçlarını belirlemesi ve net bir şekilde ifade etmesi hem de çalışanların kendi değerlerini ve kariyer amaçlarını ifade etmesi önemlidir. Bu şekilde, işveren ve çalışan arasında ortak bir anlayış oluşturulabilir.

- Yine, işverenler ve çalışanlar arasında sürekli ve etkili iletişim kurmak, değer ve amaç uyumunu güçlendirebilir. Şirket hedefleri ve beklentileri düzenli olarak paylaşılmalı, çalışanların görüşleri ve katkıları önemsenmeli ve çalışanlarla aktif bir diyalog sürdürülmelidir.

- Ayrıca işverenler, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olacak esnek çalışma düzenleri veya avantajlar sunabilir. Çalışanlara daha fazla özgürlük ve denge sağlandığında, iş tatmini ve işyerinde kişi uyumu artabilir.

- Kişilik özellikleri ve değerleri olumlu yönde geliştirmek maksadıyla hizmet içi eğitimler ve etkinlikler düzenlenmelidir. İşverenler, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek olacak olanaklar ve kaynaklar sağlamalıdır. Kariyer gelişimi için eğitim imkanları, mentörlük programları veya terfi fırsatları gibi destekler sunmak, çalışanların değer ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, sürekli eğitim ve geliştirme programları ile işgörenlerin kişisel yetkinlik ve yeterlilikleri ile performanslarını geliştirmelerine yardım edilmelidir.

- Kişiler, çalışma hayatında işleri, yöneticileri, iş arkadaşları (diğer grup üyeleri) ve örgüt ile birlikte bir sosyal yapı oluşturmakta ve yaşamlarının önemli bir bölümünü bu yapı içerisinde etkileşim halinde geçirmektedirler. Çalışma hayatının farklı bileşenleriyle sağlanan bu uyum, aynı zamanda süreç ve sonuçları bakımından farklı etkilere sahiptir. Bu nedenle işyerinde kişi uyumunun çok katmanlı yapısı yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

- Kişi-iş uyumu, işgörenin bilgi, beceri ve yetenekleri, işin veya görevin gerekleri uyuştığında ya da işgörenin ihtiyaç, istek ve tercihleri, işi ile karşılandığında ortaya çıkmaktadır. Kişi-iş uyumu, işgören ile işi arasında sosyal mübadele gibi, karşılıklı bir değişimin var olduğu anlamına gelmektedir. Bu değişim aynı zamanda

işgörende bir tutum değişikliği de meydana getirmektedir (Edwards, 2008). Bu açıdan bakıldığında, işletmeler için ihtiyaçlar doğru belirlenmeli, işgören kişilik özellikleri ve nitelikleri doğru tespit edilmelidir. İşe alım aşamasında adaylara çeşitli kişilik testleri uygulanmalı, oryantasyon programları ile kişi-iş uyumunun pekiştirilmesi sağlanmalıdır. İşin gerekliliklerine uygun nitelikte adayların işe alınmaları, işgörenlerin uyumu ile iş tatmini ve görev performansını artıracaktır. İşgörenlerin iş tatminsizliğinin ve düşük performansının bir maliyet unsuru olduğu düşünüldüğünde, kişi-iş uyumunun artırılması işletmeleri bu yükten kurtaracaktır.

- Kişi-yönetici uyumu, kişi ile yöneticisi arasındaki kişilik özellikleri, değerler ve hedefler bakımından var olan uyumdur (Kristof-Brown, Zimmerman, ve Johnson, 2005, s. 287). Kişi-yönetici uyumu arttığında, kişinin iş tatmini artacak, bu durum görev performansını da beraberinde artıracak ve yöneticinin işgörenden memnun olmasını sağlayacaktır.

- Kişi-çalışma grubu uyumu, grup içindeki (çalışanlar arasındaki) değerlerin, hedeflerin ve kişilik özelliklerinin benzerlik ve tamamlayıcılığı durumunda ortaya çıkan uyumdur (De Cooman, Vantilborgh, Bal, ve Lub, 2015, s. 2). Bu çerçevede, işe alım aşamasında grup çalışmasına yatkın kişiler seçilmeli, çalışma grubunun kişilik özellikleri ve değerlerinin uyumlu olması ile grup üyelerinin yetenek ve özelliklerinin birbirinin eksik yönlerini tamamlayabilecek özellikte olmasına dikkat edilmelidir.

- Kişi-örgüt uyumu, kişilik özellikleri, değerler ve hedefler bakımından kişi ile örgüt arasında oluşan uyumdur (Kristof, 1996). Bu noktadan hareketle kişi-örgüt uyumunu artırmak amacıyla, örgüt tarafından değerler, hedefler ve normlar açık ve net bir şekilde ortaya konulmalı; örgüt ve işgörenler arasında inanç, değer, tutum birliği sağlanmalıdır.

- İşgörenlerin işe, yöneticiye, çalışma grubuna ve örgüte karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlarının, uygun biçimde yönetilebilmesi, yöneticilerin işgören davranışının altında yatan süreç ve mekanizma ile kişilik özelliklerini ve değerlerini iyi bir şekilde kavramaları ile sağlanabilir. Bu nedenle günümüz yöneticileri tarafından, insan ilişkilerine önem veren, olumlu çalışma tutum ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlayan, işgörenlerin kişilik özellikleri ve değerlerini dikkate alan örgüt kültürü ve yönetim anlayışı oluşturulmalıdır.

- İş tatmini ve görev performansının artırılması için işyerinde kişi uyumunun artırılmasının yanı sıra ödül ve cezada adalet, tutarlı yönetici davranışları, kariyer fırsatlarında eşitlik, terfi ve ücret politikalarında adalet gibi hususlara dikkat edilmesi önerilebilir.

- Ayrıca, yaptığı işi anlamlı hisseden ve işteki emeğinin sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olduğuna inan, işini ne kadar etkili bir şekilde gerçekleştirdiğini sürekli olarak bilen ve anlayan işgörenlerde iş tatmini ve dolayısıyla görev performansı yüksek olacaktır. Bu nedenle, işgörelere görece daha yüksek bir ücret, adil bir ödeme sistemi, terfi için gerçek fırsatlar, anlayışlı ve katılımcı yönetim, işte makul derecede sosyal etkileşim, ilginç ve çeşitli görevler ile iş temposu ve çalışma yöntemlerini kontrol edecek derecede özerklik sağlanmalıdır.

- İnternet ve bilişim çağının getirdiği gelişmeler, ulusal sınırların anlamını yitirmesini ve beraberinde rekabetin küresel bir boyut kazanmasını sağlamıştır. Bu nedenle işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ortalamanın üzerinde kâr elde edebilmek amacıyla, kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak istemektedir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardım edebilecek en önemli kaynak işgörenlerdir. Sözü edilen koşullar ve değişim iş hayatında işgörenlerin yüksek performans sergilemesini mecbur kılmaktadır. Sonuçta bu çalışma, kişilik özellikleri, değerler, işyerinde kişi uyumu, iş tatmini ve görev performansı ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri hakkında bir fikir sunmuştur. Mühim olan elde edilen bulguları, doğru yorumlayarak yazına ve uygulamaya yansıtabilmektir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., and Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, 47 (4), 863-881.
- Adler, A. (1929). *The practice and theory of individual psychology*. New York: Harcourt, Brace ve World.
- Adler, A. (1949). *Understanding human nature*. New York: Greenberg.
- Agung, A. A., and Yuniar, I. (2016). Personality assessment website using DISC: A case study in information technology school. *2016 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)*, 72-77.
- Ahmad, J., Zahid, S., Wahid, F., and Ali, S. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job impact of role conflict and role ambiguity on job moderating effect of islamic work ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6 (4), 41-50,
- Akagündüz, Y. (2021). *Örgütsel davranış teorileri*. Ankara: Osmanlı Mücellit Matbaacılık.
- Akkoç, İ., and Türe, A. (2020). The mediating role of person-organization fit on the effect of leader support and social support on job satisfaction in nurses. *Alanya Academic Review Journal*, 4 (3), 561-576.
- Aksu, N. (2012). İş tatmininin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (1), 59-79.
- Aktaş, M. (2014). Moderating effect of idiocentrism and allocentrism on person-organization person-job fit and work attitudes relationship. *Cross Cultural Management*, 21 (3), 290-305.
- Allik, J., and McCrae, R. (2004). Toward a geography of personality traits: Patterns of profiles across 36 cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35 (1), 13-28.
- Allport, G. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt.
- Amarneh, S., and Muthuveloo, R. (2020). Human resource management practices and person-organization fit towards nurses' job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3197-3206.
- Andela, M., and Doef, M. (2018). A comprehensive assessment of the person-environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 1-16.

- Ang, R. (2006). Effects of parenting style on personal and social variables for asian adolescents. *American Journal of Orthopsychiatry*, 76, 503-511.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
- Aslan, H. (2019). Mediating role of person-organization fit in person-job fit's effect on job satisfaction. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 3 (2), 275-284.
- Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 291-301.
- Astakhova, M. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69, 956-963.
- Atılmış, T. (2016). İşletmelerde kontrol odağı ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ayan, S., and Kocacık, F. (2010). The relation between the level of job satisfaction and types of the relation between the level of job satisfaction and types of personality in high school teachers. *Journal of Teacher Education Australian Journal of Teacher Education*, 35 (1), 27-41.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı anlama çabası (Psikolojiye giriş)*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Azım, M., Haque, M., and Chowdhury, R. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 488-498.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumlarının görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Bandura, A. (1976). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1999). *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.
- Barrick , M., ve Ryan, A. (2003). *Personality and work*. San Francisco: A Wiley Imprint.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başol, O., ve Çömlekçi, M. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (2), 16-29.

- Bates , R., and Holton, E. (1995). Computerized performance monitoring: A review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, 5 (4), 267-288.
- Bates, J., Wachs, T., and Emde, R. (1994). Toward practical uses for biological concepts of temperament. *American Psychological Association*, 275-306.
- Bayramlık, H., Bayık, M., ve Güney, G. (2015). Kişi-örgüt uyumunun iş tatmini üzerine etkisi: Ankara ilinde iş makineleri sektörü işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25 (2), 1-28.
- Bebek, A. (1981). *Sosyal psikiyatriye giriş*. Ankara: Yeni Desen Matbaası.
- Bednarska, M. (2017). Does the effect of person-environment fit does the effect of person-environment fit? Does the effect of person-environment fit. *International Journal of Management and Economics*, 53 (1), 65–83;.
- Berry, D., Jones, G., and Kuczaj, S. (2000). Differing states of mind: Regional affiliation, personality judgement, and self-view. *Basic ve Applied Social Psychology*, 22, 43-56.
- Bertolino, M., Truxillo, D., and Fraccaroli, F. (2013). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28 (7/8), 867-885.
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 66-77.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikoloji’de yöntem ve pratik çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bilsky, W., and Schwartz, S. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8, 163-181.
- Bilsky, W., Janik, M., and Schwartz, S. (2011). The structural organization of human values-evidence from three rounds of the european social survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42 (5), 759-776.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bishop, P. (2007). *Analytical psychology and german classical aesthetics: Goethe, Schiller, and Jung, volume 1: The development of the personality*. Glasgow: Taylor ve Francis.
- Bleske-Rechek, A., and Kelley, J. (2013). Birth order and personality: A within-family test using independent self-reports from both firstborn and laterborn siblings. *Personality and Individual Differences*, 56, 15-18.
- Boeree, C. (2020, 1 20). *Personality theories*. webspace.ship.edu: <https://webspace.ship.edu/cgboer/perscontents.html> adresinden alınmıştır.

- Boies, K., and Howell, J. (2006). Leader-member exchange in teams: an examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 87-101.
- Bolat, O. (2011a). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. “İşGüç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80,
- Bolat, O. (2017). *İşletme hizmet verme yatkınlığı ve tükenmişlik ilişkisi: Çalışan hizmet verme yatkınlığı ve duygusal emeğin etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O., ve Atılmış, T. (2016). Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkide kontrol odağının düzenleyici etkisi. *Eurasian Academy of Sciences*, 348-364.
- Bolat, O., Bolat, T., ve Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bolat, T. (2003). Personeli güçlendirme: davranışsal ve bilişsel boyutta incelenmesi ve benzer yönetim kavramları ile karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3-4), 199-219.
- Bolat, T., ve Katı, Y. (2020). Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi: Kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 70-83.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O., Yüksel, M., Katı, Y., ve Kinter, O. (2016). Vekâlet kuramı bakış açısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (36-1), 105-132.
- Boon, C., Hartog, D., Boselie, P., and Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 138-162.
- Booth- Butterfield, S., and Booth- Butterfield, M. (1991). Individual differences in the communication of humorous messages. *Southern Communication Journal*, 56 (3), 205-218.
- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel. *Human Performance*, 10 (2), 99-109.

- Borman, W., and Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt, ve W. Borman içinde, *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R., and Weiner, I. (2003). *Handbook of psychology volume 12 industrial and organizational psychology*. New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., and Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1ve2), 52-69.
- Bouchard Jr., T. (2004). Genetic influence on human psychological traits: A survey. *Current Directions in Psychological Science*, 13 (4), 148-151.
- Bouchard, Jr., T., and McGue, M. (2003). Genetic and environmental influences on human psychological differences. *Annual Review of Neuroscience*, 54 (1): 4-45.
- Bouchard, T. (1994). Genes, environment, and personality. *Sciences, New Series*, 264 (5166) 1700-1701.
- Bouchard, T., and Loehlin, J. (2001). Genes, evolution, and personality. *Behavior Genetics*, 31, 243–73.
- Bourne, H., and Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic. *Organization Studies*, 34 (4), 495-514.
- Boyle, G. (2010). Current research in personality traits and individual differences. In R. E. Hicks (Ed.), *Personality and individual differences: Current directions*. Australian Academic Press, 13-20,
- Boyle, G., Matthews, G., and Saklofs, D. (2008). *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*. London: SAGE Publications Ltd .
- Brayfield, A., and Rothe, H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35 (5), 307–311.
- Brower, H., Schoorman, F., and Tan, H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11 (2), 227-250,
- Burger, J. (2011). *Personality*. Belmont, CA : Wadsworth, Cengage Learning.
- Burrow, J., Kleindl, B., and Ever, K. (2008). *Business principles and management*. Ohio: Thomson South-Western.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., and Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader–member exchange. *J Bus Psychol*, 23, 51-61.

- Buss, D., and Cantor, N. (1989). *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*. New York: Springer.
- Butcher, J. (2010). Personality assessment from the nineteenth to the early twenty-first century: Past achievements and contemporary challenges. *The Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 1-20,
- Büyükyılmaz, O. (2018). Relationship between person-organization fit and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Management and Administration*, 2 (4), 135-146.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cable, D., and DeRue, D. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Cable, D., and Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294-311.
- Cable, D., and Judge, T. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.
- Cable, D., and Parsons, C. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., and Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.
- Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 687-732.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Caplan, R. D., and Harrison, R. V. (1993). Person-environment fit theory: Some history, recent developments, and future directions. *Journal of Social Issues*, 49 (4), 253-275.
- Caprara, G. V., Schwartz, S., Capanna, C., Vecchione, M., and Barbaranelli, C. (2006). Personality and politics: Values, traits, and political choice. *Political Psychology*, 27 (1), 1-28.

- Caprara, G., Vecchione, M., and Schwartz, S. (2009). Mediation role of values in linking personality traits to political orientation. *Asian Journal of Social Psychology*, 12, 82-94.
- Caspi, A., and Roberts, B. (2001). Personality development across the life course: The argument for change and continuity. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 12 (2) 49-66.
- Caspi, A., Roberts, B., and Shiner, R. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484 .
- Casu, G., Mariani, M., Chiesa, R., Guglielmi, D., and Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (18), 1-14.
- Cattell, R. (1982). *The inheritance of personality and ability: Research methods*. New York: Academic Press.
- Cavalli-Sforza, L., Menozzi, P., and Piazza, A. (1994). *The history and geography of human genes*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cervone , D., and Mischel, W. (2002). *Advances In Personality Science* . New York: The Guilford Press .
- Cervone, D., and Pervin, L. A. (2013). *Personality theory and research*. New Aster: Wiley.
- Ceylan, A., ve Ulutürk, Y. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chartrand, J. (1991). The evolution of trait-and-factor career counseling: A person-environment fit approach. *Journal of Counseling ve Development*, 69 (6), 518-524.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chen, J.- C., and Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership ve Organization Development Journal*, 29 (7), 572-582.
- Chen, P., Sparrow, P., and Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (5), 946-959 .

- Cheser, R. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in U.S. manufacturing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6 (3), 197-217.
- Chhabra, B. (2015). Person-job fit: mediating role of job satisfaction ve organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (4), 638-651.
- Cho, H., Kim, S., and Lee, Y. (2021). Sport coaches' positive emotions, task performance, and well-being: The mediating role of work satisfaction. *International Journal of Sports Science ve Coaching*, 1-12.
- Choi, H.-M., Kim, W., and McGinley, S. (2017). The extension of the theory of person-organization fit toward hospitality migrant worker. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 53-66.
- Čiarnienė, R., Kumpikaitė, V., and Vienažindienė, M. (2010). Expectations and job satisfaction: theoretical and emprical approach. *The 6th International Scientific Conference "Business and Management 2010"*, 978-984.
- Clark, A. (1997). Job Satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4 (4), 341-372.
- Clark, A., Oswald, A., and Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81 .
- Cloninger, S. (2004). *Theories of personality understanding persons*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Conway, J. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 3-13.
- Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: An overview. *Research Policy*, 19 (2), 185–192.
- Corr, P., and Matthews, G. (2009). *The cambridge handbook of personality psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Costa, Jr, P., and McCrae, R. (1988). Recalled parent-child relations and adult personality. *Journal of Personality*, 56 (2) 417-434.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cropanzano, R., James, K., and Konovsky, M. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (6), 595-606.

- Crowne, D., and Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24 (4): 349-54.
- Cücceloğlu, D. (2003). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çam, E., Elçi, M., ve Müceldili, B. (2020). Kişi-örgüt uyumunun görev ve bağlamsal performans ile ilişkisi: İş tutumlarının aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16 (4), 938-953.
- Çavdar, H., ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çelikten, M. (2005). Neden iş analizi yapılmalı?. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 127-135.
- Çiçek, I., and Biçer, İ. (2013). A Person-group fit model as an antecedent of group performance. *First AARESOC International Conference on Business and Management (AARESOC_ICBM 2013)*, 68-76.
- Çiçek, I., Evcimen, İ., ve Biçer, İ. (2018). Örgütsel bağlamda kişi grup uyumu (Kuramsal perspektif). *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (3), 699-730,
- Çizel, B., Selçuk, O., ve Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31 (1); 7-18.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pagem Akademi.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Çöpoğlu, M. (2015). Belediyelerde insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, X (1), 163-182.
- Daft , R., and Marcic, D. (2009). *Understanding management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Dahling, J. J., and Librizzi, U. A. (2015). Integrating the theory of work adjustment and attachment theory to predict job turnover intentions. *Journal of Career Development* , 42 (3), 215-228.
- Dalal, R. (2012). Job attitudes: Cognition and affect. I. Weiner, N. Schmitt, ve S. Highhouse içinde, *Handbook of psychology, Volume 12: Industrial and organizational psychology* (s. 816). New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Damian, R., and Roberts, B. (2015). The associations of birth order with personality and intelligence in a representative sample of U.S. high school students. *Journal of Research in Personality*, 58, 96-105.

- Datler, G., Jagodzinski, W., and Schmidt, P. (2013). Two theories on the test bench: Internal and external validity. *Social Science Research*, 42, 906-925.
- Dawis, R. V., and Lofquist, L. H. (1976). Personality style and the process of work adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 1, 55-59.
- Dawis, R. V., and Lofquist, L. H. (1978). A note on the dynamics of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 76-79.
- Dawis, R., and Lofquist, L. (1981). *Job satisfaction and work adjustment: Implications for vocational education*. Ohio: National Center for Research in Vocational Education.
- Dawis, R., England, G., and Lofquist, L. (1964). *A Theory of work adjustment*. Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Dawis, R., Lofquist, L., and Weiss, D. (1968). *A theory of work adjustment (A revision)*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 23.
- De Cooman, R., Vantilborgh, T., Bal, M., and Lub, X. (2015). Creating inclusive teams through perceptions of supplementary and complementary person-team fit: Examining the relationship between person-team fit and team effectiveness. *Group ve Organization Management*, 1-33.
- Deluga, R., and Perry, J. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group ve Organization Management*, 19 (1), 67-86.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim: araştırmaları*, 1 (1), 123-144.
- DeRue, D., and Hollenbeck, J. (2007). The search for internal and external fit in teams. C. Ostroff, ve T. Judge içinde, *Perspectives on Organizational Fit* (s. 259-285). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deschenes, A.-A. (2020). Satisfaction with work and person–environment fit: Are there intergenerational differences? An examination through person–job, person–group and person–job, person–group and. *International Journal of Organization Theory ve Behavior*, 1-16.
- Dhir, S., Dutta, T., and Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using with job satisfaction using. *Personnel Review*, 49 (8), 1695-1711.
- Díaz-Vilela, L., Delgado Rodríguez, N., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaund, E., and Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any? *PLoS ONE* , 10 (10), 1-13.

- Dirar, A., Alias, R., and Hisham. (2017). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and organizational performance. *Journal of Advanced Social Research*, 7 (2), 01-09.
- Dobewall, H., and Rudnev, M. (2013). Common and unique features of Schwartz's and Inglehart's value theories at the country and individual levels. *Cross-Cultural Research* , 48 (1), 45-77.
- Dodd, N., and Ganster, D. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (4), 329-347.
- Dole, C., and Schroeder, R. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16 (4), 234-245.
- Duffy, R., Autin, K., and Bott, E. (2015). Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person–environment fit. *The Career Development Quarterly*, 63, 126-140,
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. *The Academy of Management Journal*, 39 (2), 292-339.
- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 167–230,
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., and Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person–environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 802-827.
- Elfenbein, H. A., and O'Reilly, C. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group ve Organization Management*, 22 (1), 109-141.
- Ellis, A. (1971). *The revised ABC's of rational-emotive therapy (RET)*.CA: Wilshire.
- Ellis, A. (1987). The impossibility of achieving consistently good mental health. *American Psychologist*, 42, 364-375.
- Ellis, A. (2003). Early theories and practices of rational emotive behavior therapy and how they have havior therapy and how they have the last three decades. 21, 219-243.
- Engler, B. (2014). *Personality theories*. Wadsworth: Cengage Learning.

- Eren, F., and Koseoglu, A. (2019). Analysis of assessment tests in job applications to logistics sector. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 9, 160-165.
- Ergün, E., ve Taşgit, Y. (2010). Organizasyona yeni katılanların örgütsel uyumu ve çalışan sonuçları arasındaki ilişki. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41-54.
- Erikson, E. (1950). *Childhood and society*. New York: Norton.
- Erkenekli, M. (2012). Kültürel değer çalışmalarında yöntem ve sosyolojik araştırmalar için bir model önerisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 221-230,
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, İ. (2019). Örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkide sektörel değişkenlerin rolü: Kamu ve özel sektör havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Aviation Research*, 1 (1), 24-41.
- Ewen, R. (2003). *An introduction to theories of personality*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Eysenck, H. (1997). Personality and experimental psychology: The unification of psychology and the possibility of a paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1224–1237.
- Eysenck, H. (1998). *Dimensions of personality*. New Jersey: Transaction Publishing.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., and Mutamimah. (2014). The role of work place spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7 (1), 15-35.
- Fan, P. (2018). Person–organization fit, work-family balance, and work attitude: The moderated mediating effect of supervisor support. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46 (6), 995-1010.
- Feist, J., and Feist, G. (2006). *Theories of personality*. New York: McGraw Hill.
- Ferris, G., Youngblood, S., and Yates, V. (1985). Personality, training performance, and withdrawal: A test of the person-group fit hypothesis for organizational newcomers. *Journal of Vocational Behavior*, 27 (3), 377-388.
- Folan, P., Browne, J., and Jagdev, H. (2007). Performance: Its meaning and content for today's business research. *Computers in Industry*, 58 (7), 605-620,
- Forman, S., and Forman , B. (1981). Family environment and its relation to adolescent personality factors. *Journal of Personality Assessment*, 45 (2), 163-167.

- Freud, S. (1940). *An outline of psychoanalysis*. London: Hogarth Press.
- Friedman, H., and Schustack, M. (2016). *Personality classic theories and modern research*. Boston: Pearson.
- Friedman, M., and Rosenman, R. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings. *Journal of American Medical Association*, 169: 96-106 .
- Furnham, A., and Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 295-307.
- Gençtanırım Kurt, D., ve Çetinkaya Yıldız, E. (2019). *Kişilik kuramları gerçek yaşamdan kişilik analizi örnekleriyle*. Ankara: Pegem Akademi.
- George, J., and Jones, G. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gerrig, R. (2012). *Psychology and life*. New Jersey : Pearson.
- Giauque , D., Resentera , F., and Siggen, M. (2014). Antecedents of job satisfaction, organizational commitment and stress in a public hospital: A P-E fit perspective. *Public Organization Review*, 14 (2), 201-228.
- Gibbard, K., Griep, Y., De Cooman, R., Hoffart, G., Onen, D., and Zareipour, H. (2017). One big happy family? Unraveling the relationship between shared perceptions of team psychological contracts, person-team fit and team performance. *Frontiers in Psychology*, 1-13.
- Glew, D. (2012). Effects of interdependence and social interaction-based person-team fit. *Administrative Sciences*, (2), 26-46.
- Goodman, S., and Svyantek, D. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Gregory, B., Albritton, M., and Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25 (4), 639–647.
- Greguras, G. J., and Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465-477.
- Griffin, M., Neal, A., and Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49 (3), 517-533.

- Grogan, E., and Youngs, P. (2011). Fitting in: Person-organization, person-job, and person-group fit as drivers of teacher mobility. *Annual Meeting of the Association of Education Finance and Policy*, 1-24.
- Gruneberg, M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillian Press Ltd.
- Guay, R., Kim, Y.-J., Oh, I.-S., and Vogel, R. (2019). The interaction effects of leader and follower the interaction effects of leader and follower the interaction effects of leader and follower the interaction effects of leader and follower. *Human Performance*, 32 (3-4), 181-199.
- Guilford, J. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., and Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4, 68-83.
- Güçlü Nergiz, H., and Ünsal Akbıyık, B. (2019). The Relation between motivation, job satisfaction and task performance: Kovach's ten factor model. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1534-1548. .
- Gülduran, Ç., ve Perçin, N. (2020). Beş büyük kişilik özelliğinin sanal kaytarma davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1), 37-56.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Gürbüz, S., ve Bayık, M. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 36 (88), 1-14.
- Gürbüz, S., Erkuş, A., ve Sıgır, Ü. (2010). İş Tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (1), 69-76.
- Gürkan, G., Tükeltürk, Ş., and Küçükaltan, D. (2015). The mediating role of supervisor support in the effect of person-organization fit on job satisfaction in hospitality enterprises. *Journal of tourism and hospitality management*, 3 (2), 15-37.
- Hackman, J., and Lawler, E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259-286.

- Hackman, J., and Oldham, G. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *Technical Report No. 4 Department of Administrative Sciences*, 1-87.
- Hackman, J., and Oldham, G. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170,
- Hackman, J., and Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J., and Oldham, G. (1980). *Work redesign*. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J., Oldham, G., Janson, R., and Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17 (4), 57-71.
- Haller, M. (2002). Theory and method in the comparative study of values: Critique and alternative to Inglehart. *European Sociological Review*, 18 (2), 139-158.
- Hamid, S. N., and Yahya, K. K. (2011). Relationship between personjob fit and person-organization fit on employees' work engagement: A study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *Annual Conference on Innovations in Business ve Management*, 1-30.
- Hamid, S. A., and Yahya, K. K. (2016). Linking person-job fit to employees' retention: The mediating role of work engagement. *Future Academy*, 702-709.
- Hancer, M., and George, R. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the minnesota satisfaction questionnaire. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 27 (1), 85-100.
- Hardigan, P., Cohen, S., and Carvajal, M. (2001). Linking job satisfaction and career choice with personality styles: An exploratory study of practicing pharmacists. *Journal of Psychological Type*, 57, 30-35.
- Harris, J. (1998). *The nurture assumption: Why children turn out the way they do*. New York: Free Press.
- Hart, D., Atkins, R., and Matsuba, M. (2008). The association of neighborhood poverty with personality change in childhood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (6), 1048-1061.
- Heider, F. (1958). *Psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Henne, D., and Locke, E. (2007). Job dissatisfaction: What are. *International Journal of Psychology*, 20 (2), 221-240.
- Heysenck, H. (1981). *A model for personality*. New York: Springer-Verlag.

- Hoffeditz, E. (1934). Family resemblances in personality traits. *The Journal of Social Psychology*, 5, 214–227.
- Hoffman, B., Bynum, B., Piccolo, R., and Sutton, A. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 54 (4), 779-796.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 81-99.
- Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347-357.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477–493.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. California: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1-26.
- Hofstede, G., and McCrae, R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38 (1), 52-88.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hollenbeck, J. (2000). A structural approach to external and internal person-team fit. *Journal of Applied Psychology*, 49 (3), 534-549.
- Hollenbeck, J., Moon, H., Ellis, A., West, B., Ilgen, D., Sheppard, L., . . . Wagner III, J. (2002). Structural contingency theory and individual differences: Examination of external and internal person–team fit. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 599-606.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Horney, K. (1937). *The neurotic personality of our time*. New York: Norton.

- Horney, K. (1939). *New ways in psychoanalysis*. New York: Norton.
- Hsu, S.-Y., Woodside, A., and Marshall, R. (2013). Critical tests of multiple theories of cultures' consequences: Comparing the usefulness of models by Hofstede, Inglehart and Baker, Schwartz, Steenkamp, as well as GDP and distance for explaining overseas tourism behavior. *Journal of Travel Research*, 52 (6), 679-704.
- <http://www.discprofile.com/>. (2023, 5 10). *Everything DiSC Group Culture Report*. <http://www.discprofile.com/>: <https://www.discprofile.com/products/ed-group-report> adresinden alınmıştır.
- Hudson, S., and Michelotti, D. (2017). Individuals' assessment of corporate social performance, person-organization values and goals fit, job satisfaction and turnover intentions. *Relations inDustrielles/inDustrial relations*, 72 (2), 322-344.
- Hulin, C., Roznowski, M., and Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 233-250,
- Hummon, N., and Doreian, P. (2003). Some dynamics of social balance processes: Bringing Heider back into balance theory. *Social Networks*, 25 (1), 17-49.
- Icheme, M., Ezenwakwelu, C., and Owuze, C. (2017). Personnel selection and person-organization, job-fit, implication for employees' performance in Nigeria. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5 (1), 7361-7369.
- Ilyas, S. (2013). Combined effects of person job fit and organization commitment on attitudinal outcomes such as job satisfaction and intention to quit. *The 2013 WEI International Academic Conference Proceedings*, 81-87.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., and Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6, 1-9.
- Inglehart, R. (1999). Globalization and postmodern values. *The Washington Quarterly*, 23 (1), 215-228.
- Inglehart, R. (1971). The silent revolution in europe: Intergenerational change in post-industrial societies. *The American Political Science Review*, 65 (4), 991-1017.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. New Jersey: Princeton University Press.

- Inglehart, R., and Baker, W. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 65 (1), 19-51.
- Inglehart, R., and Baker, W. (2001). Modernization's challenge to traditional values: Who's afraid of Ronald McDonald? *The Futurist*, 16-21.
- Inglehart, R., and Oyserman, D. (2004). Individualism, autonomy, and self-expression. The human development syndrome. H. Vinken, J. Soeters, ve P. Ester içinde, *Comparing cultures: Dimensions of culture in a comparative perspective* (s. 74–96). Leiden: Brill.
- İplik, E., ve Yalçın, A. (2017). Birey-çevre uyumunun işe yönelik tutumlara etkisinde kültürel adaptasyonun rolü: Yabancı uyruklu akademisyenler üzerine bir araştırma. *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 121-137.
- İplik, F. N., Kilic, K. C., and Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (5), 644-661.
- Ippel, L., Gelissen, J., and Moors, G. (2014). Investigating longitudinal and cross cultural measurement invariance of İnglehart's short post-materialism scale. *Social Indicators Research* , 115 (3), 919-932.
- Jang, K., Livesley, W., and Vernon, P. (2012). The genetic basis of personality at different ages: A cross-sectional twin study. *Personality and Individual Differences*, 21 (2), 299–301.
- Jansen, K. J., and Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person- environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 193-212.
- Jawahar, I., and Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.
- Jiang, C., Wang, D., and Zhou, F. (2009). Personality traits and job performance in local government organizations in China. *Social Behavior and Personality*, 37 (4), 451-458.
- Jin, X., and Hahm, S. (2019). The way to improve employees' job satisfaction in Korean social the way to improve employees' job satisfaction in Korean social person-job fit, and person-supervisor fit. *International Journal of Financial Research*, 10 (5), 347-358.
- Jing, L., and Juan-juan, F. (2010). The influence of person-supervisor fit on organizational citizenship behavior: A case of service industry. *2010 International Conference on Management Science ve Engineering*, 1812-1816.

- John, O., and Srivastava, S. (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin ve O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research*, 102-138.
- John, O., Robins, R., and Pervin, L. (2008). *Handbook of personality theory and research*. New York: The Guilford Press .
- Jokela, M., Bleidorn, W., Lamb, M., Gosling, S., and Rentfrow, P. (2015). Geographically varying associations between personality and life satisfaction in the London metropolitan area. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112, 725-730.
- Jones, C., and Hartley, N. (2013). Comparing correlations between four-quadrant and five-factor personality assessments. *American Journal Of Business Education*, 6 (4), 459-470.
- Judge, T., and Ferris, G. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15 (4), 47-67.
- Judge, T., and Hulin, C. (1991). Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation. *Human Resources Management Commons*.
- Judge, T., and Klinger, R. (2008). Job satisfaction subjective well-being at work. M. Eid, ve R. Larsen içinde, *The science of subjective well-being* (s. 560). Guilford.
- Judge, T., Hulin, C., and Dalal, R. (2012). Job satisfaction and job affect. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 1, 1-53.
- Judge, T., Locke, E., Durham, C., and Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- June, S., and Mahmood, R. (2011). The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (2), 95-105.
- Jung, C. (1961). *Memories, dreams, and reflections*. New York: Random House.
- Jung, C. (2006). *Analitik psikoloji, E. Gürol (Çev.) 2.Baskı*. İstanbul: Payel Yayınevi.
- Jurczak, A., Szkup, M., Safranow, K., Samochowiec, A., Wieder-Huszla, S., Owsianowska, J., ve Grochans, E. (2019). The influence of genetic factors on personality and coping with stress among healthy late reproductive age women. *Clin Interv Aging*, 25 (149), 1353-1360.

- Jyoti, J., and Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: mediating role of cultural adjustment. *An International Journal*, 22 (2), 236-258.
- Kalliath, T., Bluedorn, A., and Strube, M. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175-1198.
- Kam, A., ve Seymen, O. (2019). Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde X ve Y kuşağı işgören özelliklerini etkisi. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-26.
- Kamdar, D., and Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1286-1298.
- Kamtar, P., Jitkongchuen, D., and Pacharawongsakda, E. (2019). Multi-label classification of employee job performance prediction by DISC personality. *In Proceedings of the 2nd International Conference on Computing and Big Data*, 47-52.
- Kandler, C. (2012). Nature and nurture in personality development: The case of neuroticism and extraversion. *Current Directions in Psychological Science*, 21 (5), 290-296.
- Kappagoda, U. (2012). Job Satisfaction and its impact on task and contextual performance in the banking sector in Sri Lanka. *1st International Conference on Management and Economics*, 1-11.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META uygulamalı istatistiksel analizler*. Ankara: Nobel.
- Karakelle, S. (2014). *Psikolojiye giriş II*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Karayol, M. (2019). *Kişilik ve iş değerlerinin kurumsal bağlılık açısından önemi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Kasimati, M. (2011). Job satisfaction and turnover under the effect of person organization fit in Albanian public organizations. *Journal of East European Management Studies*, 16 (4), 315-337.
- Katz, D., ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara: Doğan Basımevi.
- Kavut, S. (2020). Carl Gustav Jung: Kavramları, kuramları ve düşünce yapısı üzerine bir inceleme. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 6 (2), 681-695.

- Kaya Harmancı, Y. (2018). Örgütsel yaşamda kişilik ve performans ilişkisinde pozitif duygusallığın aracı rolü. *Journal of Business Research-Türk*, 10 (1), 321-341.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kelly, G. A. (1969). *Clinical psychology and personality: The selected papers of George Kelly*. New York: Wiley.
- Keser, A., ve Öngen Bilir, B. (2019). İş tatmini ölçeğinin türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (3), 229-239.
- Khai, N., Linh, N., and Khai, P. (2019). The impacts of person-organization fit, career growth and emotional exhaustion on turnover intention with the mediation of job satisfaction. *Proceeding of The 1st International Conference on Economics, Business and Tourism*, 958-974.
- Kılıç, K., ve Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (1), 161-174.
- Kim, T.-Y., Cable, D., and Kim, S.-P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 232-241.
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., and Kim, S.-P. (2013). Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-19.
- Kim, Y., Baek, Y., Park, K., and Yoo, J. (2012). The effects of DISC behavior styles of office workers on job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Korean Journal of Occupational Health Nursing*, 98-107.
- Klaic, A., Burtscher, M., and Jona, K. (2018). Person-supervisor fit, needs-supplies fit, and team fit as mediators of the relationship between dual-focused transformational leadership and well-being in scientific teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.
- Kluckhohn, C. (1951). *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kok, R., and Meyer, L. (2018). Towards an optimal person-environment fit: A baseline study of student teachers' personality traits. *South African Journal of Education*, 38 (3), 1-12.

- Kondolkar, V. (2006). *Organizational behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W., de Vet Henrica, C., and van der Beek, A. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53 (8), 856-866.
- Koti, J., Janaki, M., and Jayalakshmi, M. (2017). Analysis of MBTI personality traits on employee's behaviour: A study on demographic, socio, economic and employees job satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 4 (4), 187-192.
- Krahe, B. (1992). *Personality and social psychology*. London: Sage Publications.
- Krishnan, R., Loon, K., and Tan, N. (2018). The effects of job satisfaction and work-life balance on employee task performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (3), 652–663.
- Kristof, A. L. (1996). Person- organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53 (3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L. (2007). Person-organization fit. S. Rogelberg içinde, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (s. 615-621). California: SAGE Publications.
- Kristof-Brown, A., and Stevens, C. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), 1083-1095.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M., and Stevens, C. K. (2005). When opposites attract: A multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73 (4), 935-57.
- Kristof-Brown, A., Jansen, K., and Colbert, A. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 985-993.
- Kristof-Brown, A., Seong, J., Degeest, D., Park, W.- W., and Hong, D.-S. (2014). Collective fit perceptions: A multilevel investigation of person–group fit with individual-level and team-level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (7), 969-989.

- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., and Johnson, E. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kulaksızoğlu, A. (1999). *Ergenlik psikolojisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kulik, C., Oldham, G., and Hackman, J. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Langton, N., Robbins, S., and Judge, T. (2015). *Organizational behaviour concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson.
- Lankau, M., Riordan, C., and Thomas, C. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 252-265.
- Lauver, K., and Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470,
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41 (13), 23-25.
- Lee, Y., Reiche, B., and Song, D. (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 153-174.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Li, C.-K., and Hung, C.-H. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 22 (5), 306-318.
- Lim, S., Lee, K.-H., and Bae, K.-H. (2019). Distinguishing motivational traits between person-organization fit and person-job fit: Testing the moderating effects of extrinsic rewards in enhancing public employee job satisfaction. *International Journal of Public Administration*, 1-15.
- Linssen, H., and Hagendoorn, L. (1994). Social and geographical factors in the explanation of the content of European nationality stereotypes. *British Journal of Social Psychology*, 33, 165-182.
- Liu, B., Liu, J., and Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the chinese public sector. *Social Behavior and Personality*, 38 (5), 615-626.

- Liu, P., Wang, X., Li, A., and Zhou, L. (2019). Predicting work–family balance: A new perspective on person-environment fit. *Frontiers in psychology*, 10 (1804), 1-13.
- Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E., and Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *American Psychological Society*, 1 (4), 240-246.
- Loher , B., Moeller, N., Fitzgerald, M., and Noe, R. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 280-289.
- Loukas, A., Twitchell, G., and Piejak, L. (1998). The family as a unity of interacting personalities. E. Burgess içinde, *Handbook of family psychopathology* (s. 35-59). New York: Guilford Publications.
- Lundberg, M., Perris, C., Schlette, P., and Adolfsson, R. (1999). Transhistorical variations in personality and their association with experiences of parental rearing. *Eur Psychiatry*, 14, 303-318.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill .
- Lynch, P., Eisenberger, R., and Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 467-483.
- Lyons, S., Higgins, C., and Duxbury, L. (2010). Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 969-1002.
- Macfarlane, J. (1938). Family influences on children's personality development. *Childhood Education*, 15 (2), 55-59.
- Maden, C. (2010). Person-environment fit, social exchange relationships, and employeeoutcomes in organizations. *Doktora Tezi*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Magnavita, J. (2016). *Kişilik kuramları*. İstanbul: Psikoterapi Enstitüsü Eğitim Yayınları.
- Mannix, E., and Neale, M. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.

- Marini, V., and Kurtz, J. (2011). Birth order differences in normal personality traits: Perspectives from within and outside the family. *Personality and Individual Differences*, 51 (8), 910-914.
- Marstand, A., Martin, R., and Epitropaki, O. (2016). Complementary person-supervisor fit: An investigation of supplies-values (S-V) fit, leader-member exchange (LMX) and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 1-20,
- Marston, W. (1928). *Emotion of normal people*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner ve Co. Ltd.
- Martins, L., Milliken, F., Wiesenfeld, B., and Salgado, S. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: The role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group ve Organization Management*, 28 (1), 75-106.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper ve Row.
- Matthews, G., Deary, I., and Whiteman, M. (2003). *Personality traits*. New York: Cambridge University Press.
- McCrae , R., and Costa, P. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 81-90,
- McCrae, R. R., and Costa, P. T. (1986). Clinical assessment can benefit from recent advances in personality psychology. *American Psychologist*, 41 (9), 1001-1003.
- McCrae, R. R., and John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60 (2) 175-215.
- McCrae, R., and Costa, P. (1990). *Personality in adulthood*. New York: Guilford.
- McCrae, R., and Costa, P. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: The Guilford Press.
- McCrae, R., Costa, Jr, P., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M., Avia, M., and Smith, P. (2000). Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 173-186.
- McCulloch, M., and Turban, D. (2007). Using person–organization fit to select employees for high- turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 63-71.
- Meeusen, V., Brown- Mahoney, C., Van Dam, K., Van Zundert, A., and Knape, J. (2010). Personality dimensions and their relationship with job satisfaction amongst Dutch nurse anaesthetists. *Journal of nursing management*, 18 (5), 573-581.

- Mete, E., Sökmen, A., and Bıyık, Y. (2016). The relationship between organizational commitment, organizational identification, person-organization fit and job satisfaction: a research on it employees. *International Review of Management and Business Research*, 5 (3), 870-901.
- Miller, A. R., and Shelly, S. (2000). *The complete idiot's guide to personality*. Indianapolis: A Pearson Education Company.
- Milliman, J., Gatling, A., and Bradley-Geist, J. C. (2017). The implications of workplace spirituality for person–environment fit theory. *Psychology of Religion and Spirituality*, 9 (1), 1-12.
- Mio, R.-T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and perceived organizational support, job satisfaction, task performance. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 105-127.
- Motowidlo, S., and Van Scotter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480,
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual. *Human Performance*, 10 (2), 71-83.
- Muchinsky, P. M., and Monahan, C. J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Mudor, H., and Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (2), 41-49.
- Mulky, A. (2011). An exploration of salesperson job satisfaction in India using P-E fit constructs. *Indian Institute of Management Bangalore Working Paper No: 343*, 1-27.
- Mullins, L. (2010). *Management ve organisational behavior*. Essex: Pearson Education Limited.
- Mumford, E. (1981). *Values, technology and work*. Boston: Martinus Nijhoff Publishers.
- Munroe, P. (2007). Cognitive balance theory (Heider). *The Blackwell encyclopedia of sociology*, 1-3.
- Murray, H. (1938). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. New York: Oxford University Press.
- Murray, H. (2008). *Explorations in personality*. New York : Oxford University Press.

- Myers, I. (1998). *Introduction to type: A guide to understanding your results on the MBTI instrument*. California: CPP, Inc.
- Myers, I., McCaulley, M., Quenk, N., and Hammer, A. (1998). *MBTI manual - A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Nasir, R., Fatimah, O., Mohammadi, M., Shahrazad, W., Khairudin, R., and Halim, F. (2011). Demographic variables as moderators in the relationship between job satisfaction and task performance. *Pertanika Journal of Social Sciences ve Humanities*, 19, 33-40.
- Naylor, D., and Diem, R. (1987). *Elementary and middle school social studies*. New York: Random House.
- Neely, A., Gregory, M., and Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations ve Production Management*, 25 (12), 1228-1263.
- Nemteanu, M., and Dabija, D.-C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (7): 1-16.
- Newcomb, T. (1961). *The acquaintance process*. New York.: Holt, Rinchart ve Winston.
- Nguyen, N., and Borteyrou, X. (2016). Core self-evaluations as a mediator of the relationship between person–environment fit and job satisfaction among laboratory technicians. *Personality and Individual Differences*, 99, 89-93.
- Nyman, L. (1995). The identification of birth order personality. *The Journal of Psychology*, 129 (1), 51-59.
- O'Reilly, C., Chatman, J., and Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Orense, R., and Ocampo , R. (2015). Correlation on the DISC personality profile and leadership styles of the student leaders of CAS in A.Y. 2014-2015. *The Bedan Journal of Psychology*, 1, 90-101.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programları ile istatistiksel veri analizi-2 (Çok değişkenli analizler)*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.

- Özdemir, A. (2015). İş tatmini, pozitif/negatif duygulanım ve yaşam tatmininin etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 47-62.
- Özdemir, E. (2015). İçsel iş çevresi, kişilik özellikleri ve sektör algısının iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Alanya konaklama işletmeleri örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioglu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 53-82 .
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 43-70,
- Paquin, J., Kivlighan, D., and Drogosz, L. (2013). Person-group fit, group climate, and outcomes in a sample of. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 17 (2), 95-109.
- Pearson, G. (1931). Some early factors in the formation of personality. *American Journal of Orthopsychiatry*, 1 (3), 284–291.
- Pelenk, S., ve Acaray, A. (2020). Aşırı iş yükünün iş tatminine etkisi işyeri maneviyatının düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11 (27), 480-497.
- Peng, Y., and Mao, C. (2015). The impact of person–job fit on job satisfaction: The mediator role of Self efficacy. *Social Indicators Research*, 121(3), 805-813.
- Penke, L., Denissen, J., and Miller, G. (2007). The evolutionary genetics of personality. *European Journal of Personality*, 21, 549-587.
- Pennebaker, J. W., Rime, B., and Blankenship, V. E. (1996). Stereotypes of emotional expressiveness of Northerners and Southerners: A cross-cultural test of Montesquieu's hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 372-380,
- Pervin, L. (2003). *The science of personality*. New York: Oxford University Press.
- Polatcı, S., Sobacı, F., ve Kaban, İ. (2020). Kişilik özellikleri ve kişi-iş uyumunun iş tatmini üzerine etkileri: Taşeron çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2 (1), 12-30,
- Puente, A., Awkard, J., Tesh, T., and Southard, D. (1986). Values of psychology and nonpsychology majors. *Psychological Reports*, 59, 880-882.
- Rahmadani, V. G., and Sebayang, I. R. (2017). The influence of person-organization fit and person-job fit on work engagement among policemen in Sumatera

- Utara. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4 (1), 45-51.
- Ramawickrama, J., Opatha, H., and PushpaKumari, M. (2017). A Synthesis towards the construct of job performance. *International Business Research*, 10 (10), 66-81.
- Rauvola, R., Rudolph, C., Ebbert, L., and Zacher, H. (2019). Person–environment fit and work satisfaction: Exploring the conditional effects of age. *Work, Aging and Retirement*, 10 (10), 1-17.
- Redelinghuys, K., and Botha, E. (2016). Person-environment fit, job satisfaction and intentions to leave: The moderating effect of leader empowering behaviour. *Journal of Psychology in Africa*, 1-11.
- Riemann, R., Angleitner, A., and Strelau, J. (1997). Genetic and environmental influences on personality: A study of twins reared together using the self- and peer report NEO-FFI scales. *Journal of Personality*, 65, 449-475.
- Robbins, S., and Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., and Judge, T. (2017). *Organizational behavior*. Essex: Pearson.
- Rogelberg, S. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. California: SAGE Publications, Inc.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. *Psychology: A study of a science*, (3), 184-256.
- Rogers, C. R. (1964). Toward a modern approach to values: The valuing process in the mature person. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 160-167.
- Rohrer, J., Egloff, B., and Schmukle, S. (2015). Examining the effects of birth order on personality. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112 (46), 14224-14229.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations ve Production Management*, 18 (9/10), 989-999.
- Ros, M., Schwartz, S. H., and Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, 48 (1), 49-71.
- Rotter, J. (1966). Generalized expentancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80 (1) 1-28.

- Rotter, J. (1990). Internal versus external control of reinforcement. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Rotundo, M., and Sackett, P. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 66-80.
- Rounds, J., Dawis, R., and Lofquist, L. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 297-318.
- Ruangkanjanases, A., and Chen, C. (2019). Attitude, job satisfaction, and task performance of Thai millennial employees toward workplace fun. *International Journal of Research in Business ve Social Science*, 8 (5), 113-122.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous III, A. (1988). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Rutter, M. (2002). Nature, nurture, and development: From evangelism through science toward policy and practice. *Child Development*, 73, 1-21.
- Ryckman, R. M. (2008). *Theories of personality*. Belmont, CA: Thomson West.
- Rynes, S., and Gerhart, B. (1990). Interviewer assessments of applicant "fit": An exploratory investigation. *Personnel Psychology*, 43 (1), 13-35.
- Saari, L., and Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Sadullah, O. (1998). *İnsan kaynakları yönelimi: İnsan kaynakları yönetiminde koruma işlevi (İş güvenliği ve işgören sağlığı)*. İstanbul: İstanbul. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Sagiv, L., and Schwartz, S. H. (2000). Value priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*, 30, 177-198.
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde değerler yönünden birey örgüt uyumu ve sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37 (37), 72-95.
- Saks, A., and Johns, G. (2017). *Organizational behaviour understanding and managing life at work tenth edition*. Toronto, Ontario: Pearson Canada Inc.
- Sandy, C., Gosling, S., Schwartz, S., and Koelkebeck, T. (2016). The development and validation of brief and ultrabrief measures of values. *Journal of Personality Assessment*, 1-11.

- Saner, T., and Eyüpoğlu, Ş. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020-1026.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim. (2. Baskı)*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Saroglou, V., and Fiasse, L. (2003). Birth order, personality, and religion: A study among young adults from a three-sibling family. *Personality and Individual Differences*, 35, 19–29.
- Sasks, A., and Ashforth, B. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50 (2), 395-426.
- Schaubroeck, J., and Lam, S. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1120-1136.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (1), 141-152.
- Schneider, B., and Smith, D. (2004). *Personality and organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schultz, D., and Schultz, S. (2009). *Theories of personality*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. *Psicod debate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 120-144.
- Schwartz, S. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *In Questionnaire development report of the European Social Survey*, 259-319.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the schwartz theory of basic values. *Psychology and Culture*, 2 (1), 1-20,

- Schwartz, S. H., and Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.
- Schwartz, S. H., and Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5), 878-891.
- Schwartz, S. H., Verkasalo, M., Antonovsky, A., and Sagiv, L. (1997). Value priorities and social desirability: Much substance, some style. *British Journal of Social Psychology*, 36, 3-18.
- Schwartz, S., and Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.
- Schwartz, S., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., and Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 519-542.
- Schwartz, S., Vecchione, M., Fischer, R., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., Cieciuch, J., . . . Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1-26.
- Schweitzer, L., and Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51, 555-565.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.
- Seong, J., and Kristof-Brown, A. (2012). Testing multidimensional models of person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (6), 536-556.
- Seong, J., Kristof-Brown, A., Park, W.-W., Hong, D.-S., and Shin, Y. (2012). Person-group fit: Diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41 (4), 1184-1213.
- Seymen, O. (2001). 2000'li yıllarda konaklama işletmelerinde stratejik insan kaynakları planlaması ve bir model önerisi. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım, Nevşehir*.
- Seymen, O. (2002). Turizm işletmelerinde oryantasyon eğitiminin insan kaynakları yönetimi açısından önemi ve buna yönelik program modelinin oluşturulması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 15-26.
- Seymen, O., ve Başarır, Ç. (2006). Örgütlerde insan kaynakları yönetiminde etiksel ilkelerin uygulanması üzerine görgül bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi*

Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi, 5, 1-24.

Shaffer, R., and Shaffer, M. (2005). Emotional intelligence abilities, personality and workplace performance. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-6.

Silahl, M. (2000). *Sosyal psikoloji (Davranış bilimi)*. Ankara: Gazi.

Skinner, B. F. (1974). *About behaviorism*. New York: Vintage Books.

Sonnentag, S. (2002). *Psychological management of individual performance*. Sussex: John Wiley ve Sons.

Sonnentag, S., and Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23 (1), 3-25.

Sonnentag, S., Volmer, J., and Spychala, A. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior volume I micro approaches*. London: SAGE Publications.

Soysal, A., ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (31), 325-347.

Sökmen, A., ve Benk, O. (2020). Dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Kamu çalışanlarına yönelik araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1347-1357.

Sökmen, A., ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılık, ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9 (2), 221-227.

Specht, J., Bleidorn, W., Denissen, J., Hennecke, M., Hutteman, R., Kandler, C., . . . Zimmermann, J. (2014). What drives adult personality development? A comparison of theoretical what drives adult personality development? A comparison of theoretical. *European Journal of Personality*, 28, 216-230.

Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.

Spranger, E. (1928). *Types of men. The psychology and ethics of personality*. Halle: Max Niemeyer.

Stagner, R. (1948). *Psychology of personality*. McGraw-Hill: New York.

Steinberg, L., and Morris, A. (2001). Adolescent development. *Annual Review of Psychology*, 52, 83-110,

- Stevens , C., and Ash, R. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13 (4), 500-517.
- Sudak, M., ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22), 141-165.
- Sugerman, J. (2009). Using the DiSC model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 41 (3), 151-154 .
- Suki, N., and Suki, N. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: The effect of gender. *International Journal of Psychology Research*, 6 (5), 1-15.
- Suliman, A. (2001). Work performance: Is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), 1049-1061.
- Suls, J., David, J., and Harvey, J. (1996). Personality and coping: Three generations of research. *Journal of Personality*, 64 (4) 711-735.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Swastasi, R., and Sartika, D. (2021). Millennials' intention to stay: The role of personorganization fit and job satisfaction. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 22 (2), 81-96.
- Şimşek İlkın, N., ve Derin, N. (2018). Güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2), 231-245.
- Tabachnick, B., and Fidell, L. (2013). *Using Multivariate statistics (sixth edition)*. Boston: Pearson.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psycholog.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33 (1), 1-39.
- Taşdemir, G., Keskin, G., ve Aktekin, E. (2016). Örgüt ortamındaki kişilik yapılarının önemi. *Pressacademia Procedia*, 420-426.
- TDK. (2019, 08 16). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: [http://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden alınmıştır](http://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden%20alınmıştır)
- TDK. (2020, 03 08). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: [https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden alınmıştır](https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden%20alınmıştır)

- TDK. (2020, 02 09). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: [https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden alınmıştır](https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden+alınmıştır)
- TDK. (2020, 03 30). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: [https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden alınmıştır](https://sozluk.gov.tr/?kelime=adresinden+alınmıştır)
- Thomas, A., Buboltz, W., and Winkelspecht, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organizational Analysis*, 12 (2), 205-219.
- Turkheimer, E. (2000). Three laws of behavior genetics and what they mean. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 160-164.
- Udin , U., and Yuniawan, A. (2020). Psychological capital, personality traits of big-five, organizational citizenship behavior, and task performance: Testing their relationships. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (9), 781-790.
- Ulutaş, M., Kalkan, A., ve Bozkurt, Ö. (2015). Birey-örgüt uyumunun iş doyumu ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17 (1), 141-160.
- Ulutaş, M., Kalkan, A., ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2011). The effect of person-organization fit on job stress and conflict: An application on employees of businesses in Dalaman International Airport. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3 (1), 281-291.
- Usborne, E., and Taylor, D. (2010). The role of cultural identity clarity for self-concept clarity, self-esteem, and subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36, 883-897.
- Uysal Irak, D. (2011). Extraversion and neuroticism: How personality affects employees' perceptions about fit. <https://www.researchgate.net/publication/282655078>, 1-8.
- Uysal Irak, D. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 12-22.
- Van Scotter, J., and Motowidlo, S. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525-531.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S., and Cross, T. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 526-535.
- van Vianen, A. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53 (1), 113-149.

- van Vianen, A. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , 5, 75-101.
- van Vianen, A., Shen, C.-T., and Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (6), 906-926.
- Varshney, D., and Varshney, N. (2017). The effect of resilience on performance and job satisfaction among construction managers in Saudi. *Global Business and Organizational Excellence*, 36 (5), 36-45.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Verquer, M., Beehr, T., and Wagner, S. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Vilela, B., González, J., and Ferrín, P. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005-1019.
- Viswesvaran, C., and Ones, D. (2000). Perspectives on models of job perspectives on models of job. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226.
- Vogel , R., and Feldman, D. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68–81.
- Watson, D., Clark, L., and Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1063.
- Weiner, I. (2003). *Handbook of psychology volume 5: Personality and social psychology*. New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Welzel , C., and Inglehart, R. (2010). Agency, values, and well-being: A human development model. *Social Indicators Research* , 97 (1), 43-63.
- Werbelt, J., and Johnson, D. (2001). The use of person–group fit for employment selection: A missing link in person–environment fit. *Human Resource Management* , 40 (3), 227-240,
- Wheeler, A., Gallagher, V., Brouer, R., and Sablinski, C. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating

role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 203-219.

Wholey, J. (1996). Formative and summative evaluation: Related issues in performance measurement. *American Journal of Evaluation*, 17 (2), 145-149.

Wilde, D. (2011). *Jung's personality theory quantified*. Stanford: Springer.

Wille, B., Beyers, W., and De Fruyt, F. (2012). A transactional approach to person-environment fit: Reciprocal relations between personality development and career role growth across young to middle adulthood. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 307-321.

Williams, K., and Karau, S. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (4), 570-581.

Wrzus, C., and Roberts, B. (2016). Processes of personality development in adulthood: The TESSERA framework. *Personality and Social Psychology Review*, 1-25.

www.etymonline.com. (2020, Şubat 19). <https://www.etymonline.com/word/value>:
<https://www.etymonline.com/word/value> adresinden alınmıştır

Yavuz, E., ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2), 17-35.

Yazgan İnanç, B., ve Yerlikaya, E. (2018). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.

Yildiz, H., and Kavak, O. (2017). The regulatory role of compassion in the influence of the personality trait of responsibility on task and contextual performance. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 4 (4), 408-422.

Yılmaz, E. (2019). Uyum teorileri çerçevesinde Suriyelilerin Türkiye'ye entegrasyon süreci. *Electronic Turkish Studies*, 14 (5), 287-302.

Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2011). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (3), 95-118.

- Yorulmaz, M. (2018). Gemi adamlarının iş tatmini, görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiler. *Journal of ETA Maritime Science*, 6 (4), 349-363.
- Yüksel, M., ve Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (3), 173- 204.
- Zhang, J.-c., Ling, W.-q., Zhang, Z.-y., and Xie, J. (2015). Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality*, 43, 1657-1666.
- Zhu, C., Zhu, H., Xiong, H., Ma, C., Xie, F., Ding, P., and Li, P. (2018). Person-job fit: Adapting the right talent for the right job with joint representation learning. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 1 (1), 1-16.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9 (1); 293-298.
- Zyrianova, N., Chertkova, Y., and Pankratova, A. (2013). The influence of birth order and family size on the relationships between cognitive abilities and personality traits. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 86, 262-266.

EKLER

Anket Sunuş Yazısı

BÖLÜM 1: Demografik Bilgiler

BÖLÜM 2: DISC Kişilik Özellikleri

Aşağıda her bir soruda kişilik özelliklerini yansıtan dört sıfat verilmektedir. Bunlardan size EN AZ UYAN ile EN ÇOK UYANI seçiniz.

	EN AZ UYAN	EN ÇOK UYAN
D1 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
I1 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
S1 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
C1 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		

	EN AZ UYAN	EN ÇOK UYAN
D2 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
I2 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
S2 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
C2 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		

	EN AZ UYAN	EN ÇOK UYAN
D36 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
I36 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
S36 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		
C36 (Kişilik özelliklerini yansıtan sıfat)		

* DISC kişilik envanteri Prof. Dr. Tamer BOLAT tarafından geliştirilen ücretli bir testtir. Telif hakları nedeniyle soruların verilmesi söz konusu değildir. Akademik çalışmalara katkı sağlamak amacıyla envanterin ücretsiz olarak uygulanmasına Persty Yönetim Danışmanlık San. Tic. A.Ş. tarafından izin verilmiştir.

BÖLÜM 3: Değerler

Aşağıda gerek iş gerekse özel yaşamda kişiler için önemli olan çeşitli değerler yer almaktadır. Bunların sizin için önem düzeyini en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli
B1 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B2 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B3 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B4 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B5 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B6 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B7 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B8 (Değerleri yansıtan sıfat)					
B9 (Değerleri yansıtan sıfat)					

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli
G1 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G2 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G3 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G4 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G5 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G6 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G7 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G8 (Değerleri yansıtan sıfat)					
G9 (Değerleri yansıtan sıfat)					

	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli Değil	Önemli	Çok Önemli
Ö1 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö2 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö3 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö4 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö5 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö6 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö7 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö8 (Değerleri yansıtan sıfat)					
Ö9 (Değerleri yansıtan sıfat)					

* Değerler envanteri Prof. Dr. Tamer BOLAT tarafından geliştirilen ücretli bir testtir. Telif hakları nedeniyle soruların verilmesi söz konusu değildir. Akademik çalışmalara katkı sağlamak amacıyla envanterin ücretsiz olarak uygulanmasına Persty Yönetim Danışmanlık San. Tic. A.Ş. tarafından izin verilmiştir.

BÖLÜM 4: İşyerinde Kişi Uyumu

İş çevreniz size ne kadar uygun? Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Şu an yapmakta olduğum iş, bir işten istediğim her şeyi elde etme imkânı veriyor.					
2. Bölümümüz çalışanları arasında çok fazla çatışma yaşanmıyor.					
3. Yöneticim ve ben, birçok konuda birbirimize benziyoruz.					
4. Yöneticim ve ben, benzer konularda aynı şekilde düşünüyoruz.					
5. Benim kişisel değerlerim ile bu işletmenin değerleri ve kültürü birbirine uyuyor.					
6. Sahip olduğum yetenekler ve eğitimim işimin gereksinimleriyle iyi uyuyor.					

7. Birlikte çalıştığım bazı insanlardan mümkün olduğunca uzak durmaya çalışıyorum.					
8. İşimin gerektirdiği beceriler ile kişisel becerilerim arasında çok iyi bir uyum var.					
9. Bu işin en iyi yanlarından biri bölümümdeki diğer insanlarla birlikte çalışmaktır.					
10. Yaptığım iş, bir işte aradığım nitelikleri çok iyi karşılıyor.					
11. Bu işletmenin değerleri ve kültürü, hayatta değer verdiğim şeylerle iyi uyum sağlıyor.					
12. Benim bir işte aradığım şeyler ile işimin bana sundukları arasında iyi bir uyum var.					
13. Kişisel değerlerim ile yöneticimin değer ve düşünceleri arasında iyi bir uyum var.					
14. Birlikte çalıştığım insanlarla her zaman iyi anlaşırım.					
15. Kişisel yeteneklerim ve eğitimim, işimi yapabilmem için gerekli olan yetenek ve eğitimle iyi bir uyum sağlıyor.					
16. Daha fazla boş zamanım olsaydı, iş arkadaşlarımla sosyal olarak daha fazla vakit geçirmek isterdim.					
17. Hayatta değer verdiğim şeylerle, işletmemin değer verdiği şeyler birbirine çok benziyor.					

BÖLÜM 5: İş Tatmini

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

BÖLÜM 6: Görev Performansı

Performans açısından kendinizi nasıl tanımlarsınız? Her bir ifadeye katılma derecenizi cevaplardan uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

ANKETE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

