

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

125337

**ÇALIŞAN KİŞİLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ETKİNLİĞİ
ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

Gülşen ÖZARSLAN (KIRPIK)

125337

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Ünal AY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Adana / 2002

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Başkan: Yrd. Doç. Dr. Ünal AY (Danışman)



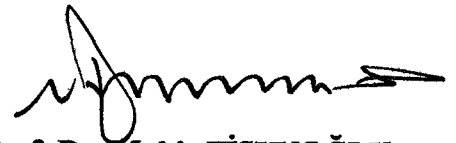
Üye: Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Üye: Yard. Doç. Dr. İsmail GÜNEŞ



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.



Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU



ÖZET

ÇALIŞANIN KİŞİLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Gülşen ÖZARSLAN (KIRPIK)

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ünal AY

Ocak 2002, 200 sayfa

Organizasyonlar için kritik önem taşıyan çalışanlar, etkili bir organizasyon yapısı için dikkatli seçilmeli, geliştirilmeli ve uygun bir şekilde ödüllendirilmelidirler. Çalışan ile onun işi arasında iyi bir uyum sağlanamazsa organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi zor olacaktır. Bu açıdan, çok kritik hizmetler sunan ve faaliyetlerindeki etkinliği devam ettirmek zorunda olan sağlık hizmeti kurumlarının, çalışanın motivasyonunu, iş tatmin düzeyini ve performans etkinlik düzeyini izlemesi önemli bir ihtiyaçtır.

Diğer yandan çalışan kişiliği, iş tatmini ve performans etkinliği gibi çalışma hayatında önemli rol oynamaktadır. Gerçekte kişilik özellikleri, iş çevresinde davranışın belirleyicisi olarak düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, kişilik ile iş tatmini ve performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, Çukurova Üniversitesi Balcalı Hastanesi'nin 333 çalışanın kişiliği (Myers-Briggs kişilik tipi ile ölçülerek) ile iş tatmini ve performans etkinliği arasındaki ilişki araştırılmıştır. SPSS programını kullanarak, anket soruları sınıflandırılmış, kodlanmış ve analiz edilmiştir. Bulgular, iş tatmini ile medeni hal, iş tatmini ile eğitim düzeyi, iş tatmini ile cinsiyet, iş tatmini ile yaş ve kişilik ile yaş arasında anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde, performans etkinliği ile yaş, performans etkinliği ile medeni hal ve performans etkinliği ile deneyim arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmini ve performans etkinliği arasında da anlamlı ilişki vardır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Kişilik Tipleri, Motivasyon, İş Tatmini, Performans

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP OF PERSONALITY TYPES: A STUDY ON THE
UNIVERSITY HOSPITAL EMPLOYEES****Gülşen ÖZARSLAN (KIRPIK)****Masters Thesis, Department of Business Administration****Asst. Prof. Dr. Ünal AY, Advisor****January 2002, 200 page**

In order to have an effective organization employees, as a critical resource, must be selected carefully, developed, and rewarded properly. Unless a good fit achieved between the employee and his/her job, it is difficult for the organization to achieve its objectives. In this respect, health care organizations provide very critical services, and to maintain effectiveness in their operations, there is a need to monitor employee motivation and job satisfaction, and performance effectiveness levels.

On the otherhand employee personality plays important role in terms of work attitudes, job satisfaction and performance level. In fact personality characteristics are considered as predictors of behavior in the work environment.

The purpose of this study is to examine the relationship of personality types to employee job satisfaction and performance effectiveness level. To carry out the study 333 employees in the Çukurova University's Balcalı Hospital were surveyed as to their personality types (measured by Myers-Briggs) job satisfaction and performance effectiveness. By using SPSS, survey questions classified, coded and analyzed. The findings indicated that significant relationships existed between job satisfaction and marital status, job satisfaction and education, personality and age. Likewise performance effectiveness seemed to be related age, sexuality, marital status and experience. There was also relationship between job satisfaction and performance effectiveness.

Key Words: Personality, Personality Types, Motivation, Job Satisfaction and Performance.

ÖNSÖZ

Günümüz organizasyonlarının faaliyetlerinden rasyonel sonuçlar elde etmesi çalışanlarının aradıklarını işte ve iş ortamında bulmalarına, en basit şekliyle iş-k işi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesine bağlıdır. Özellikle sağlık sektörünün emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle çalışanın kişiliğinin işine uyumuna bağlı olarak gösterdiği performans ve edindiği tatmin düzeyi organizasyonel performans açısından önem kazanmaktadır.

Pazarlama ve örgütsel davranış literatürlerine göre, iş tatmini ve/veya iş tatmini ile arasında ilişki bulunduğu varsayılan birtakım değişkenler, performans etkinliği ve kişilik kavramı, bir çok kavramsal ve ampirik çalışmalar kapsamında incelenmiş ve son yıllarda disiplinler arası araştırmalarda da ele alınarak dikkatleri çekmeye devam etmiştir. Bu çalışmada, ülkemiz açısından önem taşıyan sağlık sektörü çalışanlarının kişiliği ile iş tatmini ve performans etkinliğine yönelik olarak Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların kişilik profilleri Myers-Briggs kişilik tipleri yöntemine göre çıkarılmıştır ve bu kişilik profili ile çalışanın iş tatmin ve performans etkinlik düzeyi analiz edilip yorumlanmıştır.

Konunun seçiminden itibaren, çalışmanın her aşamasında engin bir hoşgörüyle yakın desteğini ve ilgisini esirgemeyen değerli hocam Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Ünal AY'a en içten teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, teşvik edici ve yakın ilgilerinden dolayı Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı Sayın Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmaya gösterdikleri ilgi ve kaynak desteğinden dolayı Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdiresi Sayın Nuriye KABUKÇU'ya, İlk yardım ve Acil Anabilim Dalı Sorumlu Hemşiresi Sayın Günnaz ŞAHİN'e ve gösterdiği yakın ilgiden dolayı Elif AKSOY'a teşekkür ederim. Ayrıca, bu çalışmamın her aşamasında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen çok sevgili annem Sayın Ayşe ÖZARSLAN'a ve eşim Muzaffer KIRPIK'a sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NUMARASI
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Önemi	1
1.2. Çalışmanın Amacı ve Hipotezler	3
1.3. Çalışmanın Planı	5
2. KONUS İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	6
3. KİŞİLİK	17
3.1. Kişilik Kavramı	18
3.1.1. Kişiliğin Tanımsal Tartışması	19
3.1.2. Kişilik Benzeri Kavramlar	20
3.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri ve Öğeleri	22
3.2.1. Kişiliğin Başlıca Özellikleri	22
3.2.2. Kişiliğin Öğeleri	23
3.3. Kişiliği Belirleyen Faktörler	24
3.4. Kişiliğin Gelişimi	28
3.5. Kişinin Kendini Tanıması	31
3.6. Kişilik Kuramları ve Kişilik Tipleri	32
3.6.1. William Sheldon (1897-1977)	33
3.6.2. Freud'un Üç Tipi	35

3.6.3. Carl Jung ve Arkadaşı Alfred Adler.....	36
3.6.4. Katharina C. Briggs ve Isabel B. Myers.....	45
3.6.5. Karen Horney (1885-1952).....	52
3.6.6. Berkeley'in Kişilik Profili.....	53
3.7. Kişiliğin İş Yaşamındaki Önemi	56
3.8. Kişilik ve Motivasyon	59
4. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ETKİNLİĞİ	61
4.1. İş Tatmini.....	61
4.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı.....	64
4.1.2. İş Tatmini Araştırmaları ve Faydaları.....	67
4.1.3. İş Tatminini Oluşturan Faktörler	69
4.1.3.1. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Nedenler	69
4.1.3.2. İş Tatminini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler	71
4.1.4. İş Tatmininin Sonuçları	74
4.1.5. İş Tatmini ve Çalışan Değişkenleri	75
4.1.5.1. Motivasyon.....	75
4.1.5.2. Performans	84
4.1.5.3. Verimlilik.....	87
4.1.5.4. İşgücü Devri.....	87
4.1.5.5. Devamsızlıklar	89
4.1.5.6. Yaş.....	90
4.1.5.7. Mesleki Düzey.....	92
4.1.5.8. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık.....	92
4.1.5.9. Organizasyon Büyüklüğü	93
4.2. Performans	93
4.2.1. Performans Kavramı	94
4.2.2. Örgütsel Etkinliğin Belirleyicileri.....	95
5. ÇALIŞAN KİŞİLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURUMUNDA ARAŞTIRMA.....	97
5.1. Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi Hakkında Genel Bilgiler.....	97

5.2. Araştırmanın Amacı ve Dayandığı Hipotezler	99
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	101
5.4. Araştırma Yöntemi	101
5.4.1. Örneklem Seçimi	101
5.4.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi	101
5.4.3. Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranları	103
5.5. Araştırma Sonunda Elde Edilen Bulgular ve Bunların Değerlendirilmesi	103
5.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlar İle İlgili Genel Kişisel Bilgiler	104
5.5.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle İlgili Bilgiler	110
5.5.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Etkinlik Düzeyleri İle İlgili Bilgiler	114
5.5.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Stres Düzeyleri ve Stres ile Başedebilme Kabiliyetleri İle İlgili Bilgiler	116
5.5.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Beklentileri ve Kişisel Gelişmeleri İle İlgili Bilgiler	117
5.5.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Araştırma Sonuçları İçin Geri Bildirim Düşüncelerine İlişkin Bilgiler	119
5.5.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişiliklerine İlişkin Bilgiler	120
5.5.8. Çalışanın Kişiliği İle Performans Etkinliği Arasındaki İlişkinin Analizi	123
5.5.9. Çalışanın Kişiliği İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi	125
5.5.10. Çalışanın Performans Etkinliği İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi	126
5.5.11. Çalışanın Kişiliği İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi	128
5.5.12. Çalışanın İş Tatmini İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi	129
5.5.13. Çalışanın Performans Etkinliği İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi	130
5.5.14. Çalışanın İş Tatmini İle Yıllık Kazancı Arasındaki İlişkinin Analizi	132
5.5.15. Çalışanın Performans Etkinliği İle Yıllık Kazancı Arasındaki İlişkinin Analizi	133

5.5.16. Çalışanın İş Tatmini İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin	
Analizi	134
5.5.17. Çalışanın Performans Etkinliği İle Eğitim Düzeyi Arasındaki	
İlişkinin Analizi	136
5.5.18. Çalışanın İş Tatmini İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin Analizi	137
5.5.19. Çalışanın Performans Etkinliği İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin	
Analizi	138
5.5.20. Çalışanın İş Tatmini İle Medeni Hali Arasındaki İlişkinin Analizi.....	139
5.5.21. Çalışanın Performans Etkinliği İle Medeni Hali Arasındaki	
İlişkinin Analizi	141
5.5.22. Çalışanın İş Tatmini İle İş Tecrübesi Arasındaki İlişkinin Analizi.....	142
5.5.23. Çalışanın Performans Etkinliği İle İş Tecrübesi	
Arasındaki İlişkinin Analizi	144
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	146
KAYNAKLAR.....	154
EKLER.....	162
ÖZGEÇMİŞ.....	200

TABLOLAR LİSTESİ

SAYFA
NUMARASI

Tablo.3.1: Jung'un Kişilik Tipolojisine Göre Dört Çift	
Temel Kişilik Özellikleri	40
Tablo.3.2: Bireyin Dört Temel Tercihi	45
Tablo.3.3: Bireylerin Tercihleri ve Tercihlerin Özellikleri	48
Tablo.4.1: İş Tatmininin Önemine İlişkin Değerlendirmeler	66
Tablo.4.2: Kendini Gerçekleştiren İnsanların Özellikleri	81
Tablo.4.3: Örgütsel Etkinliğin Belirleyicileri.....	96
Tablo 5.1: Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranı	103
Tablo 5.2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumdaki Pozisyonları.....	104
Tablo 5.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri	105
Tablo 5.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları.....	105
Tablo 5.5: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları	105
Tablo 5.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyleri.....	106
Tablo 5.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yabancı Dil Bilgileri	107
Tablo.5.8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyal	
Amaçlı Organizasyonlarla İlişkileri.....	107
Tablo.5.9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tecrübeleri	108
Tablo.5.10: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tecrübeleri	109
Tablo.5.11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yıllık Kazançları	109
Tablo.5.12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel İş Tatmin	
Düzeylerine İlişkin Bilgiler	110

Tablo.5.13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Şu Andaki	
Pozisyonları İle İlgili Tatmin Düzeyleri.....	110
Tablo.5.14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Geçmiş Yıllardaki	
Başarılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri.....	111
Tablo.5.15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Amirleri İle	
Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri.....	111
Tablo.5.16: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Arkadaşlarıyla	
Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri.....	112
Tablo.5.17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Aile Yaşantılarına	
İlişkin Tatmin Düzeyleri.....	112
Tablo.5.18: Araştırmaya Katılan Çalışanların Sağlık Durumlarına	
İlişkin Tatmin Düzeyleri.....	113
Tablo.5.19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Ruh Halleri İle İlgili	
Tatmin Düzeyleri.....	113
Tablo.5.20: Araştırmaya Katılan Çalışanların Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı	
Hastanesi İle İlgili Tatmin Düzeyleri.....	114
Tablo.5.21: Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Etkinlik Düzeyleri	114
Tablo.5.22: Araştırmaya Katılan Çalışanların Diğerleriyle Olan	
İş İlişkilerinin Kalitesi.....	115
Tablo.5.23: Araştırmaya Katılan Çalışanların Zamanlarını Ne Kadar	
Etkin Kullandıkları.....	115
Tablo.5.24: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Dışındaki Zamanlarını	
Değerlendirmelerine İlişkin Tatmin Düzeyleri.....	116
Tablo.5.25: Araştırmaya Katılan Çalışanların Stres Düzeyleri	116

Tablo.5.26: Araştırmaya Katılan Çalışanların Stres İle Baş Edebilme	
Kabiliyetlerine İlişkin Tatmin Düzeyleri	117
Tablo.5.27: Araştırmaya Katılan Çalışanların Geleceğe Yönelik Kariyer	
Beklentilerine İlişkin Tatmin Düzeyleri	117
Tablo.5.28: Araştırmaya Katılan Çalışanların Daha Fazla Sorumluluk	
Gerektiren Bir Pozisyona Yükselmek İçin Kendilerini	
Ne Kadar Hazır Hissettikleri	118
Tablo.5.29: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Gelişmeleri İle İlgili	
Tatmin Düzeyleri	118
Tablo.5.30: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşlerini Daha İyi Yapmak	
İçin Ne Kadar Destek Bekledikleri	119
Tablo.5.31: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mevcut Kariyerlerine Ulaşmak	
İçin Ne Kadar Çaba Gösterdikleri.....	119
Tablo.5.32: Araştırmaya Katılan Çalışanların Araştırma Sonuçları İçin	
Geri Bildirim Düşüncelerine İlişkin Bilgiler.....	120
Tablo.5.33: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler.....	120
Tablo.5.34: Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Kişilik Tiplerine	
İlişkin Bilgiler	121
Tablo.5.35: Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler	122
Tablo.5.36: Araştırmaya Katılan Teknisyenlerin Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler	122
Tablo.5.37: Araştırmaya Katılan Diğer Çalışanların Kişilik Tiplerine	
İlişkin Bilgiler	123
Tablo.5.38: Çalışanların Kişilik Tiplerine Göre Etkinlik Ortalamaları.....	124
Tablo.5.39: Çalışanların Kişilik Tiplerine Göre İş Tatmin Ortalamaları	125

Tablo.5.40: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Göre Performans

Etkinliklerinin Ortalamaları..... 127

Tablo.5.41: Çalışanların Yaşlarına Göre Kişilik Ortalamaları 128**Tablo.5.42: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Tatmin Ortalamaları 130****Tablo.5.43: Çalışanların Yaşlarına Göre Performans Etkinlik Ortalamaları..... 131****Tablo.5.44: Çalışanların Yıllık Kazançlarına Göre İş Tatmin Ortalamaları..... 132****Tablo.5.45: Çalışanların Yıllık Kazançlarına Göre Performans**

Etkinlik Ortalamaları..... 134

Tablo.5.46: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Çalışanların

İş Tatmin Ortalamaları 135

Tablo.5.47: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Performans

Etkinlik Ortalamaları..... 136

Tablo.5.48: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Ortalamaları..... 137**Tablo.5.49: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Performans Etkinlik Ortalamaları 139****Tablo.5.50: Çalışanların Medeni Hallerine Göre Çalışanların**

İş Tatmin Ortalamaları 140

Tablo.5.51: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Çalışanların

Performans Etkinlik Ortalamaları..... 141

Tablo.5.52: Çalışanların İş Tecrübelerine Göre İş Tatmin Ortalamaları 143**Tablo.5.53: Çalışanların İş Tecrübelerine Göre Çalışanların**

Performans Etkinlik Ortalamaları..... 144

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA
NUMARASI

Şekil.3.1: Sorun Çözmede Düşünce Yapısı.....	44
Şekil.4.1: Motivasyon Modeli	76
Şekil.4.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Bu İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin	
 İşte Doyurulması	78
Şekil.4.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması	79
Şekil.4.4: Herzberg'in İki Etken Kuramı	83
.....	
Şekil.4.5: İş Doyumu ve İşgörenlerin Çıktısı.....	84
Şekil.4.6: İş Tatmini- Başarı İlişkisi.....	86
Şekil.4.7: İş Tatmininin İşgücü Devri ve Devamsızlıklarla İlişkisi.....	88
Şekil.4.8: İş Tatmininin Yaş ve Mesleksel Düzeyle İlişkisi	91

EKLER LİSTESİ

SAYFA
NUMARASI

Ek.1.: Anket Formu	163
Ek.2.: Çalışanın Kişiliği İle Performans Etkinlik Düzeyi	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	168
Ek.3.: Çalışanın Kişiliği İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	170
Ek.4.: Çalışanın Performans Etkinliği İle İş Tatmin Düzeyi	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	172
Ek.5.: Çalışanın Kişiliği İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	174
Ek.6.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi	176
Ek.7.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Yaşı Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	178
Ek.8.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Yıllık Kazancı Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	180
Ek.9.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Yıllık Kazancı	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	182
Ek.10.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	184
Ek.11.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Eğitim Düzeyi	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	186
Ek.12.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Cinsiyeti Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	188
Ek.13.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Cinsiyeti	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	190
Ek.14.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Medeni Hali Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	192
Ek.15.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Medeni Hali	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	194

Ek.16.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle İş Tecrübesi Arasındaki	
İlişkinin Analizi Ve Testi	196
Ek.17.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle İş Tecrübesi	
Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Testi.....	198



BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Önemi

Değişimin değişmez olduğu günümüzde işlerin yapısı, organizasyonu da değişmektedir. Organizasyonlar daha basık hale gelmekte, eskiye nazaran daha az sayıda hiyerarşik kademe bulunmaktadır. Ekonomik, politik, sosyal ve teknik çevre şartları dinamik bir yapıya bürünmektedir. Homojen olmayan farklı özellikleri taşıyan işgücü, karmaşık işleri yapmak zorunda kalmaktadır (Erdil, 1998, s.167).

Her işin arkasında o işe anlam kazandıran insanlar olduğundan, organizasyonların büyüme, kar ve kalite hedeflerini gerçekleştirebilmesi için insanlara ihtiyacı vardır. Organizasyon ve hedefler buz dağının üstünde kalan kısımdır. Halbuki yıllar içerisinde işi daha verimli kılacak, birtakım özellikler ortaya konulduğunda fark yaratacak unsur buz dağının altıdır. Yani kişinin davranışlarıdır (Başçıftçi ve Öğütveren, 1998, s.32-33). “Kapalı kutu” olarak nitelendirilen insanın, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak maksadıyla bugüne kadar yapılan araştırmaların bulgularını bütün insanlar için genellemek mümkün değildir. Çünkü, aynı özelliklere sahip olsalar bile çalışanlar arasında işin yapılış şekli ve zamanla bilişsel olarak, davranışsal olarak, motive eden unsurlar olarak farklılıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu durumda, homojen özellik taşıyan sosyal toplulukların üyeleri olan insanların “ortak payda” durumundaki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmak akla en yatkın hareket tarzı olmaktadır (Zel, 2000, s.325).

Ayrıca hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması işletme personelinin önemini daha da arttırmaktadır. Bir başka deyişle, hizmeti üreten işletme çalışanlarının sorumlu oldukları işlerine ilişkin tatmin düzeyleri ve faaliyette bulundukları işletmeye yönelik örgütsel bağlılık düzeyleri, tüketicilere sunulan hizmetin kalitesini etkileyen başlıca etmenler arasında yer almaktadır (Üner, Karatepe ve Halıcı, 1998, s.453).

Bugün bir çok kuruluş, belli konumlara getirmeyi düşündüğü çalışanlarına özel olarak geliştirilmiş kişilik testleri uygulamaktadır. Bu testlerin amacı, yetenek ve bilginin yanı sıra görevin gerektirdiği kişisel özelliklerin var olup olmadığını görmektir. Başka bir deyişle kişilik testleri çalışanın performansını önceden tahmin edebilmede kullanılan bir araçtır. Kişilik testlerinin personel seçimi amacıyla geliştirilmemiş olması halinde insanların gelecekları üzerinde çok hatalı kararlar verilebilmektedir. Bu, o kişinin kendi hayatını etkileyebileceği gibi, işveren için ve kuruluştaki diğer çalışanlar için de zararlara yol açmaktadır. Testler iyi kullanıldığında ise, çalışan performansının artmasına, örgütün gelişimine, daha geniş bakıldığında ise ülkenin gelişimine katkı sağlamaktadır (Başçıftçı ve Öğütveren, 1998, s.26-29).

Çalışanın işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Çalışanın işi ile kişiliği arasındaki uyumsuzluk arttıkça, çalışanların görevlerinden aldıkları tatmin azalmakta ve görevlerine karşı motivasyonsuz olmaktadır. Bu da performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanın işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında da çalışan kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir. Kendine güven, kararlılık ve olgunluk gibi birkaç kişilik değişkenlerinin iş tatminini arttırmada önemli rol aldıkları literatür çalışmalarında yer almaktadır. Şüphesiz ki iş tatmini belirli sınırlar içerisinde başarıyı etkilemektedir. Çalışanlar mutlu edilirse, daha fazla motive olurlar ve daha verimli olarak buna karşılık verirler. İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da aşıkardır.

Türkiye, dünya ekonomisinde iddialı bir ülke olmak istiyorsa kişilik testlerinden çok yarar sağlayacaktır. En basit ve en düşük pozisyondaki bir işte, hiç seçilmeyenle seçilmiş çalışan arasındaki farka bakıldığında seçilmiş insanın performans etkinliği iki kat daha fazladır. Orta seviyeli bir işte, en alt ve en üst performans düzeyi karşılaştırıldığında bu fark dört buçuk katına çıkmaktadır. Doktorluk , mühendislik gibi çok karmaşık bir meslek ele alındığında bu fark yirmi katına çıkmaktadır. Satış elemanlığı gibi mesleklerde ise bu fark 400 kattır. O yüzden çalışanın seçimi ve

yerleştirilmesinde performans düzeyi yüksek olabilecek olanın seçilmesi çok önemlidir. Bunun için kullanılan başlıca metotlar yetenek ve kişilik testleridir (Başçiftçi ve Öğütveren, 1998, s.32-33).

Güncel literatür ve şirket uygulamaları kuruluşların iş performansları ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında ilişki kuran çok sayıda model veya yaklaşımın yaygın gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımların temelinde kuruluşların rekabetçi bir performans düzeyine ulaşması için motivasyonu yüksek, organizasyonun hedefleri ile bütünleşmiş, sorgulayan, yaratıcı bir çalışan profiline sahip olması gerektiği anlayışı yer almaktadır. Bu çerçevede içinde çalışanların memnuniyeti rekabetçi performansın anahtar unsurlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, Tak, 2001, s.463).

1.2. Çalışmanın Amacı ve Hipotezler

Bu çalışmanın temel amacı; Carl JUNG'un psikolojik kişilik teoremine göre Isabel B. Myers ve Katharina C. Briggs'in geliştirdikleri kişilik tiplerine göre Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi çalışanlarının kişilik tipleri profilini çıkarmak ve çalışanın kişiliği ile çalışanın etkinliği, iş tatmini, iş tecrübesi, eğitim düzeyi, yıllık kazancı, yaşı, cinsiyeti, medeni hali arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu nedenle, kişilik tipleri bakımından çalışanları tanımak amacıyla kurumda çeşitli pozisyonlarda görev alan çalışanlardan elde edilen veriler kullanılarak öncelikle Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi çalışanlarının kişilik tipleri profili elde edilecektir. Daha sonra bu kişilik profilinin çalışanın iş tatmini ve performans etkinliği ile olan ilişkisi incelenecektir.

Bu araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıdadır:

- Hipotez 1:** Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 2:** Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 3:** Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 4:** Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 5:** Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 6:** Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 7:** Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 8:** Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yıllık kazancı arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 9:** Çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 10:** Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 11:** Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 12:** Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 13:** Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 14:** Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 15:** Çalışanın iş tatmin düzeyi ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır.
- Hipotez 16:** Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır.

Bu çalışmada istatistiksel yöntem olarak, Descriptive ve Inferential yöntemler kullanılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen veriler, “SPSS 9.0 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Daha sonra, elde edilen bilgiler istatistiksel yöntemlerle (Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA) analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

1.3. Çalışmanın Planı

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birincisi olan giriş bölümünde, çalışmanın önemi, amacı, çalışmada izlenen yöntem ve çalışma planı bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kişilik, iş tatmini ve performans etkinliğine yönelik araştırmalardan önemli görülen çalışmalar hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, kişilik, kişilik kuramları, kişilik tipleri kavramları konusunda genel bir bilgi verildikten sonra, Myers ve Briggs tarafından ortaya atılan Jung'un kişilik tipleri ile ilişkili olan kişilik tiplerine yer verilmiştir. Kişilik kavramı ile ilgili açıklamaların ardından kişiliğin temel boyutlarını anlamaya katkıda bulunan üç önemli yaklaşıma yer verilmiştir. Ayrıca, bu bölümün sonunda çalışanın kişiliği ile çalışanın iş tatmini ve etkinliği arasındaki ilişkiye kısaca yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, iş tatmini ve performans etkinliği kavramlarına yer verilmiştir. Bu nedenle, iş tatmini oluşturan faktörler, iş tatminin sonuçları ve çalışanın etkinliğinin belirleyicileri ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde, çalışanın kişilik tipleri profilini elde etmek amacıyla Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde görev yapan araştırma görevlisi, hemşire, teknisyen ve diğer çalışanlarla yapılan anket çalışmasıyla ilgili bilgiler, elde edilen bulgular ve değerlendirmeler yer almıştır.

Çalışmanın altıncı bölümü olan sonuç bölümünde ise çalışmanın başında geliştirilen hipotezlerin analiz sonuçlarına dayanarak, araştırmaya katılan çalışanların kişiliği ile iş tatmin ve performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiye ve çalışanın iş tatmin ve performans etkinlik düzeyi ile diğer demografik özellikleri arasındaki ilişkiye dair yorumlamaya yer verilmiştir.

BÖLÜM 2

KONU İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Son yıllarda çalışanların iş tatmini ve performans etkinliği ile ilgili çalışmalara ilginin arttığı gözlenmekle birlikte, Türkiye’de çalışanların kişiliğini dikkate alarak çalışanın iş tatmin ve etkinliği araştıran bu çalışma ile ilgisi bulunan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, 1980’li yıllardan günümüze kadar çalışanların iş tatmini ve etkinliği konusunda kapsamlı ve çok sayıda teorik/uygulamalı çalışma yapılmıştır. Ayrıca bu konuda yapılan literatür taraması sonucunda, 1998-1999 tarihleri arasında Sayın Himmet Karadal’ın araştırma kapsamındaki yöneticilerin etkinliğini geliştirmeye yönelik “Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma” isimli tekstil, çimento, gıda, sigorta sektörlerinden olmak üzere 29 işletmeyi ve 141 yöneticiyi kapsayan geniş kapsamlı ve uygulamalı bir Doktora Tez çalışması yapıldığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan, çalışan kişiliği ile ilgili olup, kişiyi anlamaya yönelik araştırmalardan önemli görülen ve kişilik tipleri yaklaşımının geliştirilmesinde yararlanılan temel çalışmalar ve çalışanın iş tatmini ve çalışanın etkinliğine dair yapılan çalışmalardan yararlanılan çalışmalar hakkında kısa bilgiler aşağıda sunulmuştur.

FREUD (1856-1939), bilinç dışını keşfetmiştir ve bilinçdışının zihinsel ve duygusal fonksiyonlardaki büyük önemini ortaya çıkarmıştır. Freud için kişilik, üç büyük sistemden oluşur: *İd*, *ego* ve *süperego*. Freud’un ego üzerinde yoğunlaşması ve ego psikolojisinin gelişimi, psikoanalitik düşünceye büyük bir değişiklik getirmiştir. Freud’un kendisinden sonra gelenler de, ego ve egonun fonksiyonlarını, uyum sağlayıcı ve yaratıcı yanlarını ciddi anlamda çalışmaya girişmişlerdir.

ADLER (1870- 1937), kişinin sosyal bir varlık olduğundan ve aktif ve bilinçli bir şekilde kişiliğini geliştirmek istediğinden bahsetmiştir. Adler’e göre kişinin motivasyonu, öncelikle *aşağılık duygusunu* yenmeye ve *üstünlük duygusuna* ulaşmaya yöneliktir. Adler, insan doğasının amacının, yaşamak, sevmek ve diğerleriyle uyumlu şekilde

çalışmak olduğunu ileri sürmüştür. O'na göre insanın doğasında sosyalleşme için var olan potansiyel, aile ve eğitim sistemi ile geliştirilebilir.

Adler, her bir çocuğun ailedeki sıra numarasının yani doğum sırasının çocuğun kişilik özellikleri üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

JUNG (1875-1961), kişiliğin dört psikolojik fonksiyonu üzerinde durmuştur. Bunlar; düşünme, hissetme, duyumsama ve sezmedir. Düşünmeyi ve hissetmeyi rasyonel fonksiyonlar olarak belirtirken, duyumsamayı ve sezmeyi ise rasyonel olmayan fonksiyonlar olarak belirtmiştir. Neden olarak ise, düşünmenin ve hissetmenin yargı ve karar vermeyi gerekli kıldıklarını, ancak duyumsamanın ve sezmenin ise bir düşünce yada değerlendirme üretmediklerini ifade etmiştir.

HORNEY (1885-1952), bir kişinin deneyiminin ve faal durumdaki fiziksel, psikolojik, ruhsal, dini, sosyal, kültürel ve ahlaki faktörlerin toplamının insanın kişiliğini oluşturduğunu ve *kişiliğin temel elemanının kaygı ve korku* olduğunu ileri sürmüştür. Horney kaygı ve korkular ile baş edebilmek için üç davranış alternatifi geliştirmiştir ki bunlar; *sempatik-dışadönük*, *antipatik-içedönük* ve *saldırgan ve öfkeli*dir. Sempatik-dışadönük kişilikte, insanlara sevgi ve yakınlık gösterme söz konusu iken; antipatik-içedönük kişilikte, insanlardan uzak durma ve onlarla konuşmaksızın yalnız başına hareket etme söz konusudur. Saldırgan ve öfkeli kişilikte ise, insanlara karşı gelme, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etme söz konusudur.

Horney'e göre kişinin problemleri çözmedeki başarısı, onun kendine güvenini arttırmakta ve kişiyi daha fazla başarıya götürmektedir.

LEWIN (1890-1947), davranışı yaşamın bir fonksiyonu olarak görmüştür. Bu yaşamın kişilikten ve psikolojik çevreden ibaret olduğunu belirtmiştir. Kurt Lewin'in etkisi, günümüzde sosyal-psikolojik alanların çoğunda görülmektedir. Lewin'e göre, kişide hem *iç-kişisel alan* hem de *kavramsal-merkezi alan* (psikolojik çevre) olmak üzere iki alan vardır. İç-kişisel alan, *davranışın motivasyonel yönünü* belirtmekte iken, kavramsal merkezi alan ise davranışı etkileyen değerleri, aktiviteleri ve kişinin

diğer deneyimlerini belirtmektedir. Yaşam *dış kabuk* ile çevrilidir. Bu dış kabuk, objektif fiziksel dünyadır. Bu dünyadaki olaylar, davranışı yalnızca değişiklikler şeklinde etkilemektedir. Lewin, alanlar arasındaki iletişimin, alanların birkaç özelliği tarafından etkilendiğini ve en önemli özelliğin bu sınırların geçirgenliği olduğunu belirtmektedir.

SULLIVAN (1892-1949), kişiliğin yalnızca kişiler arası davranış bağlamında ele alınabileceğini, çünkü insanların ilişkilerinde diğerlerinden ayrı olarak varolamayacağını belirtmiştir. Sullivan'a göre, insanın varlığı, ihtiyaçları tatmin eden ve enerji transformasyonları sayesinde baskıyı dağıtan bir enerji sistemidir. Kişiliğin altı aşama sonunda açığa çıktığını vurgulamıştır. Bu altı aşama sırasıyla, bebeklik, çocukluk, genç çocukluk, adolesan öncesi dönem, erken adolesan, ve geç adolesan dönemlerinden oluşmaktadır. Bu dönemlerdeki istenilmeyen önemli gelişmeler ise, kötü niyetli dönüşümler, basmakalıp örnekler, kovma(reddetme) ve küçük düşürmelerdir.

Adler, Horney, Fromm ve Sullivan dikkatlerini kişinin çevresine vermişlerdir ve kişiliğe *sosyal bir boyut* kazandırmışlardır. Buna rağmen, insan varlığının biyolojik kalıtına önem vermediklerinden eleştiriye maruz kalmışlardır. Sullivan hariç, diğer teorisyenler, öğrenme süreci ve başarısızlığın özel ayrıntılarını ihmal ettiklerinden dolayı eleştirilmişlerdir. Ayrıca Adler, Horney, Fromm ve Sullivan insanlığa aşırı şekilde idealist yaklaşıtlarından dolayı eleştirilmişlerdir. Eleştiri nedeni ise, insanın hem iyi hem de kötü olabilme potansiyeline sahip olmasıdır.

HARTMANN (1894-1970), egonun hem dış çevredeki faktörler hem de içgüdüsel uyarılar tarafından motive olduğunu belirtmiştir. Hartmann'a göre ego, daima id yada süperego ile çatışmamaktadır. Ego, kişinin dış dünyaya uyum sağlamasında ve üstesinden gelmede önemli bir fonksiyona sahiptir.

FREUD (1895-1982), egonun 10 adet *savunma mekanizması* kullanımını sağlayabileceğini, savunma seçiminin, gelişimsel düzeyle ilgili olabileceğini ve bazı savunmaların normal, uyumlu fonksiyonlara hizmet ettiğini belirtmiştir. Freud'a göre bu savunma mekanizmaları, bastırma, dışa yansıtma, tepki oluşturma,

gerileme, tutulma (duygu yalıtımı), içe yansıtma, kendine dönme ve yüceltmeden ibarettir.

FROMM (1900-1980), insan varlığının sürekli olarak *saygınlık* ve *özgürlük* için çabaladığını ve bir insanın diğerine güçlü bir şekilde bağlanma ihtiyacının henüz yeni yeni tecrübe edildiğinden bahsetmiştir. Sosyal özelliklerin üretkenlikten üretkenlik dışına doğru bir yaklaşım sergilediğini belirtmiştir. Bir çocuğun karakterinin biçimlenmesinde aile, öğretmen ve toplumun etkisinden bahsetmiştir. Ancak daha sonra sürekli yeni ihtiyaçlar nedeniyle kişinin toplumdan uzaklaştırılmasının *kişilik çarpıklıklarına* ve engellemelere neden olabileceğinden söz etmiştir.

WHITE (1904-), uyarı ve eylem için *etkili motivasyon ihtiyacı*nı açıklayarak, çevreyi etkilemek için başarılı çabalar göstermenin kişiye rekabet duygusu verdiğini belirtmiştir.

KELLY (1905-1966), öğrenme ve motivasyonu kişilik yapısının esas görünüşleri olarak görmüştür. Öğrenme ve motivasyonun, kişilik yapısının aynı süreçleri olmadığını ortaya koymuştur. İnsan davranışını beklenen olayların şeklinin etkilediğini belirtmiştir.

George Kelly'nin teorisi, insan davranışının *emosyonel ve motivasyonel* yönlerini dikkate almadığı için, kişisel yapıların elde edildiği ve uygulandığı yolların belirtilmesinde başarısız olduğu için ve kendi görüş çerçevesine bağlı kaldığı için eleştirilmektedir. Kelly'nin teorisi, atılgan ve orjinal bir teoridir. En farklı özelliği ise kişiye kendi eşsiz dünyasının aktif yapılandırıcısı olarak bakmasıdır.

EYSENCK (1916-), en temel kişilik özellikleri Hans J. Eysenck tarafından miras kalmıştır. Hem kalıtımın hem de çevrenin davranışı etkilediğini ortaya koymuştur. Davranış ölçümü için davranışın sınıflandırılmasının ilk adım olduğunu ve sınıflandırmada kullanılacak en iyi aracın faktör analizi olduğunu belirlemiştir. Davranışları, normal, nevrotik, *içedönük* yada *dışadönük* şeklinde sınıflandırmıştır.

PORTER (1961), iş tatmini ile ilgili olmak üzere üç şirketteki orta ve alt düzey yöneticileri ile yaptığı bir araştırmada *yönetim pozisyonlarının dikey olarak sıralanmasının*, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının ne derece giderildiğinin belirlenmesinde önemli bir değişken olduğu sonucuna varmıştır. Porter'in araştırmasına göre, alt ve orta düzey yöneticileri arasında gereksinim karşılanma yetersizliği açısından en büyük farklılığın, *saygı, güvenlik ve otonomi ihtiyaç alanlarında* olduğu; alt ve orta düzey yönetimin her iki düzeyinde de üst düzey ihtiyaçların en az doyurulan ihtiyaç alanları olduğu; alt ve orta düzey yönetimin her iki düzeyindeki bireylere göre, kendini gerçekleştirme ve güvenlik ihtiyaç alanlarının, sosyal, saygınlık ve otonomiden daha önemli görüldüğü; ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyaç alanının, hem ihtiyaç karşılanma yetersizliği hem de ihtiyaçlara verilen önem çalışmalarında en önemli alan olduğu ve bu alanın orta düzey yöneticilerinde alt düzey yöneticilerine göre anlamlı derecede fazla doyulmakta olduğu belirlenmiştir.

PORTER (1962), üst düzey yöneticiler ile yaptığı diğer bir araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşmıştır. Yönetim düzeylerinin dikey sıralaması ihtiyaçların doyurulmasını açıklamada önemli bir etkidir. Bu çalışma alt düzey yöneticilerinin, üst düzey yöneticilerinden daha çok iş doyumsuzluğu içinde olduğunu belirtmiştir. *Kendini gerçekleştirme, otonomi ve saygınlık* ihtiyaç alanları, bütün yönetim düzeylerinde en önemli ihtiyaç alanları olarak görünmektedir. Üst düzey yöneticileri, gelişme ihtiyaçlarını alt düzey yöneticilere göre daha çok doyurabilmekte ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları daha çok vurgulanmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın sonuçları, bu üç alanın güvenlik ve saygınlık ihtiyaçları kadar doyurulmadığını göstermiştir.

KAYNAK (1981), 1973 ve 1981 yıllarında yaptığı *araştırmalarda Maslow'un Holistik-Dinamik Motivasyon Modeli'*ni İstanbul işgörenleri üzerinde iki başka zaman noktasında sınımış, geçerlilik durumunu incelemiştir. İki araştırma sonuçları arasında büyük bir farklılaşma görülmemiştir. Her iki araştırmada da sonuçlar *güven, fizyolojik, saygı, sevgi ve ait olma* ile *kendini gerçekleştirme* şeklinde sıralanmıştır. Bireysel *motivasyonun* başlangıç basamağının hangisi olacağını o

ülkedeki refah düzeyi ve gelir bölüşümündeki dengenin belirleyeceği vurgulanmıştır.

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

İNCİR (1990), “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme” isimli araştırmasında, 37 Kamu İktisadi Teşebbüsü'nün merkez örgütlerinde çalışan işgörenler arasından rastlantısal olarak imza atma ve sicil verme yetkisi olmayan 385 işgöreni seçerek, işgörenlerin örgütsel öğelere ilişkin düşünceleri, örgütsel gereksinimleri ve iş doyumları ve iş yaşamına ilişkin sorularını saptamayı amaçlamıştır. KİT'lerin merkez örgütlerinde çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu kararlara katılmaya ve sorumluluk almaya istekli olduklarını, üstlerin denetimi olmadan kendilerini denetleyebileceklerini ve işlerini gereken şekilde yapabileceklerini belirtmişlerdir. Bireysel ödülleri grup ödülleri, bireysel çalışmayı grup çalışmasına yeğlemişler, grupla birlikte çalışmanın üretkenliği arttıracığına inanmış; yükselmenin nesnel ölçütlere bağlanmasına ve örgütte olan bitenden haberdar olmayı istemişlerdir. Takdir ettiklerinde doyum sağladıklarını, iş başarılarının arttığını dile getirmiş ve ücret adaletsizliğinin örgütte huzursuzluk yaratacağını belirtmişlerdir. En önemli gereksinimin ücret olduğu belirlenmiş, tüm işgörenler yeterli ve adil ücret sisteminin örgütlerinde varolmasını ve parasal yönü olan yükselme olanağını önemli görmüşlerdir. İşgörenlerin iş doyumları düzeyleri oldukça düşük bulunmuştur.

STEERS ve PORTER (1991) alt düzeyli ihtiyaçların, fizyolojik, güvenlik ve sosyal alanları içerdiğini; gelişme ihtiyaçlarının ise, yüksek düzeyli ihtiyaçlar olup, saygınlık ve kendini gerçekleştirme alanlarını içerdiğini; bazı durumlarda da bunların, dışsal, ilişki ve içsel ihtiyaçlar olarak da sıralanabildiğini belirtmişlerdir. Dışsal ihtiyaçlar biyolojik rahatlık ve fiziksel ödüller; ilişki ihtiyacı toplumsal beğenilme, ilişki ve arkadaşlık; içsel ihtiyaçlar ise bireysel gelişme, güven,

bağımsızlık ve mücadele etme özlemidir. Bu ihtiyaçların insan davranışını etkileyecek ödülleri açıklamada yardımcı olacağını belirtmişlerdir.

ASIL (1992), alt ve orta düzey yöneticilerin algıladıkları iş tatminlerinin incelendiği bir araştırma yapmıştır. *Porter ölçeğini* kullanmış ve alt düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre daha fazla tatminsizlik algıladıkları sonucuna varmıştır.

KANTAK, FUTRELL ve SAGER (1992), iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Bulgular, işten elde edilen doyumla yaşamdan elde edilen doyum arasında, değişik düzeylerde de olsa her zaman anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte örgütte değişik düzeylerde çalışan işgörenler, işlerinden ve yaşamdan benzer düzeyde doyum elde etmişlerdir. Sonuçlar, örgütte işgörenlerin yaşam doyumlarının yükselmesinin iş doyumunun yükselmesi anlamına gelmediğini göstermiştir.

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

DRAGO ve WOODEN (1992), işe devamsızlıkla iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma yapmışlardır. Avustralya, Kanada, Yeni Zellanda ve Amerika'daki işe devamsızlık nedenlerini incelemişlerdir. Sonuçlar, birlikte yakın ve harmoni içinde çalışan bireylerin eğer iş doyumları yüksek ise işe daha az devamsızlık yaptıklarını, iş doyumları düşükse daha fazla devamsızlık yaptıklarını göstermiştir.

JUDGE ve WANATABE (1993), iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırmada iş doyumu ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ancak beş yılı aşkın bir sürede iş doyumunun yaşam doyumu üzerindeki etkilerinin

zayıf bir ilişki gösterdiğini saptamışlardır. Bu bulguların anlamı, iş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin tartışılır nitelikte olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

KELLOWAY, BARLING ve SHAH (1993), endüstriyel ilişkilerde stres ve iş doyumu konusunda bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada endüstriyel ilişkilerde stresin olumlu ve olumsuz etkilerinin, duygu durumu ve iş doyumu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Olumsuz endüstriyel ilişkilerdeki stresin; duygu durumu ve iş doyumu üzerinde olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Olumlu endüstriyel ilişkilerdeki stresin ise hem duygu durumunu hem de iş doyumunu olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Olumlu duygu durumunun da iş doyumunu olumlu etkilediği belirtilmiştir.

JUDGE (1993) duygusal eğilimler iş doyumu ve gönüllü iş değiştirme ilişkisini azaltmakta mıdır? konusunda yaptığı diğer bir araştırmasında, bulgular hipotezi destekler nitelikte bulunmuştur. Bireyin olumlu olma eğilimi arttıkça, iş doyumsuzluğu ve iş değiştirme ilişkisinin de arttığı gözlenmiştir. Bundan başka, “Bireyler işlerinden doyumsuz ama genellikle yaşama olumlu bakma eğilimindedirler ise, büyük olasılıkla işten ayrılırlar.” sonucuna varılmıştır.

IGBARIA ve GUIMARAES (1993), iş doyumunu iş, denetim, iş arkadaşları, ücret ve yükselme olmak üzere beş boyutta incelemişler ve rol belirsizliği ile rol çatışmasını iş doyumunu etkileyen iki önemli değişken olarak belirtmişlerdir. Sonuçlar rol belirsizliğinin, iş doyumu ile ilişkisinde en fonksiyonel olmayan değişken olduğunu göstermiştir. Buna göre, rol belirsizliği ve bazı iş doyum boyutları ilişkisi, eğitim ve yaşa bağımlı bulunmuştur. Sonuçlar, iş doyumunun örgüte bağlılık ve işten ayrılma isteğinin yordanmasındaki önemini destekler niteliktedir.

ERDİL (1998), insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan, çalışanların performanslarını değerlendirme sistemlerini incelemek üzere Gebze ve İstanbul civarında faaliyet gösteren tesadüfi yöntemle seçilen 59 işletmede araştırma yapmıştır. Araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılan çalışanların %89.7'sinde performans değerlendirme sisteminin çalışan memnuniyetini arttırdığı yönünde bir tutum olduğunu bulmuştur.

ÜNER, KARATEPE ve HALICI (1998), “Hizmet Kalitesi Modeli” (Service Quality Model) yardımıyla hizmet kalitesi, *iş tatmini* ve örgütsel bağlılık kavramlarının yapılandırılmasına yönelik bir deneme yapmışlardır. Hizmet pazarlaması ile yönetim bilimi literatürlerini inceleyerek, hizmet işletmelerinin dikkate alabileceği iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının tüketicilere sunulan hizmet kalitesi boyutunda önemli bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artması ile şu sonuçların elde edileceğini belirtmişlerdir:

- Tüketicinin algıladığı ve beklediği hizmet arasındaki hizmet kalitesinin farkı azalacaktır.
- Tüketici beklentileri doğru olarak algılanacak ve beklentileri karşılanacaktır.

KIREL (1999), esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, *iş tatmini* ve iş bağlılığı ilişkisini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar sonunda kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. İş tatmininin, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyi ile ilgili olduğunu bulmuştur.

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

ZEL (2000), yönetimde kişiliğin önemini, Türk ve İngiliz yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerini karşılaştırarak ortaya koymuştur. Uygulama, Türkiye’de ve İngiltere’de olmak üzere iki değişik kültürdeki yöneticileri kapsayan toplam 126

yönetici üzerinedir. Uygulamaya ait verileri “Mesleki Kişilik Envanteri-Kapsam 4.2” (Occupational Personality Inventory-OPQ Version 4.2) ‘yi kullanmak suretiyle elde etmiştir.

Zel, elde ettiği veriler ışığında, Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere oranla kültürel, görsel sanatlara ve müziğe daha fazla duyarlı olduklarını, daha yaratıcı, planlı-programlı olduklarını, kişileri anlama becerisinin daha gelişmiş olduğunu, işlerini tam ve zamanında yapmaya önem verdiklerini ve bunu astlarından da beklediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca “müştik” olma özelliği kapsamında Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere oranla daha fazla yardımsever, sıcakkanlı ve hoşgörülü olduklarını belirtmiştir. Zel, İngiliz yöneticilerin ise, Türk yöneticilere kıyasla daha neşeli, duygularını dışa vurmayan, kolay kolay incinmeyen ve soğukkanlı bireyler olduklarını bulmuştur. İngiliz yöneticilerin sorumluluk almayı, yönlendirme ve denetlemeyi Türk yöneticilere oranla daha fazla benimsediklerini, gerçekçi ve somut öğelerle çalışmayı sevdiklerini ortaya koymuştur.

AVCI, KARATEPE (2000), işletmenin sınır birimlerinde çalışanların iş tatminine yönelik bir değerlendirme yapmışlardır. Bunun için 63 çalışan üzerinde “Minnesota Tatmin Anketi” ‘ni uygulamıştır. Analiz sonucunda, iş tatmini üzerinde yönetim anlayışının orta düzey bir etkisinin bulunduğunu, fiziksel ortamın düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğunu, işin yapısının ise, iş tatmini üzerinde etkili olmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca iş tatmini üzerinde, yönetim anlayışı ile fiziksel ortamın toplam etkisinin de yüksek olduğunu hesaplamışlardır.

DEMİR ve KÜÇÜKKALE (2000), Kişilik yönelimi ile kariyer seçimi arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Araştırma sonucunda, bireyin kişilik özellikleri ile kariyer seçimi arasında bir ilişkinin olduğunu teorik olarak kabul edilmekle birlikte, bu ilişkinin her birey için geçerli olmadığını ortaya koymuşlardır.

Demir ve Küçükkale, dışa dönük ve risk almayı seven bir bireyin kariyeri ile aynı özellikleri taşıyan bir başka bireyin kariyerinin her zaman aynı olamayacağını, yani farklı kariyerlere yönelen bireylerin sadece belirli değişkenler itibarıyla değil,

kariyer seçimini birbirinden ayıran özelliklerini belirlemek için geniş bir değişkenler setinin modele dahil edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

SABUNCUOĞLU ve TAK (2001), çalışanların iş tatminlerinin müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik, toplam kalite anlayışını benimseyen ve bu yönde çalışmalar yürüten ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim veren özel okullarda bir inceleme yapmışlardır. Örneklem toplamı 1000 kişiden oluşan öğretmen ve öğrenci velilerinden ibarettir. Sabuncuoğlu ve arkadaşı, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışan-müşteri memnuniyeti ilişkisini gösteren nihai bir model oluşturmuşlardır. Bu modele göre, çalışanların yönetim, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve çalışma ortamına yönelik tatmin düzeyleri müşteri tatminini etkilerken, çalışanların başarı değerlendirme ve takdir etme sistemine yönelik tatmin düzeyleri ile müşteri tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

ARDIÇ ve BAŞ (2001), Kamu üniversiteleri ile vakıf üniversitelerindeki akademik personeli iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik toplam 1120 öğretim üyesini içeren bir örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. İş tatminini, iş ortamına ilişkin olumlu yada olumsuz duyguların tümü şeklinde tanımlamışlardır. İş tatminini etkileyen değişkenleri ise, başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma, iyi koordine edilmiş iş, yüksek ücret, yükselmede fırsat eşitliği, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik (autonomy) olarak ifade etmişlerdir.

Ardıç ve Baş, yaptıkları çalışmada özel üniversitelerdeki akademik personelin iş tatmin düzeylerinin kamu üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeylerinden yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, iş tatmin düzeylerinin düşük olması nedeniyle kamu üniversitelerinden akademik personelin ayrıldığını belirtmişlerdir.

BÖLÜM 3

KİŞİLİK

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

Kapalı kutu olarak nitelendirilen insanın, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak maksadıyla değişik bilim dallarından birçok araştırmacı tarafından *insan bilinmeyeninin* karanlıkta kalan yüzünü biraz daha aydınlatmak maksadıyla bugüne kadar yapılan araştırmaların bulgularını, bütün insanlar için genellemek mümkün değildir. Çünkü her insan, çevresindeki farklı şeyleri algılar, farklı düşünür, farklı yeteneklere sahiptir ve farklı reaksiyon gösterir. Bu durumda, homojen özellik taşıyan sosyal toplulukların (grupların) üyeleri olan insanların *ortak payda* durumdaki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmak akla en yatkın hareket tarzıdır (Zel, 2000, s.325).

Bilgi toplumuna dönüşümün ve çeşitli faktörlerin etkisiyle, her çalışanın çevresini ve çevresindeki olayları algılama biçimi kişiliğine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Her çalışan aynı olayı farklı bir şekilde algılayabilmekte ve kendine has bir davranış biçimi benimsemektedir. Çalışanın kendisini, olayları ve insanları algılama biçimi davranışlarını belirlemekte ve yönlendirmektedir (Karadal, 1999, s.1).

Normalde her yerde karşılaşılan sosyal, örgütsel ve yönetsel işlerdir. Örneğin, çalışanlar değerlendirilirken teknik bilgisi ve yönetim becerisi gibi özelliklerine göre bakılır, bunlara göre analiz edilir. Oysa bunların üstünde bir varoluş seviyesi ve kişisel

gelişim seviyesi vardır (Parikh, 2000, s.202). Parikh'e göre bu unsurların insan kaynakları yöneticileri tarafından dikkate alınması gerekir. Varoluş seviyesi, "Ben kimim, neyim, hayattan ne istiyorum?" gibi sorular ve kişinin iç barışı ile ilgilidir. Bu bilgilerin elde edilerek çalışanların ne istediği bilinmelidir. Bugünkü organizasyonlarda ise böyle bir bakış açısı olmaması çok büyük bir zayıflıktır.

Bu bölümde çalışanın iş tatmini ve performans etkinliği üzerinde temel belirleyici faktörlerden biri olan kişilik kavramı ile ilgili bilgiler verilecektir. Bu çerçevede öncelikle kişilik kavramı ve özellikleri, kişiliği belirleyen faktörler ve kişiliğin anlaşılmasına katkıda bulunan bazı önemli kişilik kuramları ile kişilik tipleri ele alınmıştır.

3.1. Kişilik Kavramı

Batı dillerindeki kişilik karşılığı kullanılan sözcükler (*personality*, *personalite*), Latince'de tiyatro oyuncularının rollerine uygun olarak yüzlerine taktıkları "*maske*" anlamına gelen "*persona*" sözcüğünden türetilmiştir. Gerçekte kişiliğin bir yanı, insanın öteki kişilerle ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, başka bir deyişle taktığı maskedir. Çevresiyle sürekli ilişkide olan insan, çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına olduğundan değişik biçim vermeye çalışır. Kimi insanda bu durum sürekli; kimisi yerine göre değişik görünmek ister. Böylece sürekli yada zaman zaman takılan maskenin arkasına sığınarak, insan kendisini istediği yada istendiği gibi göstermeye çabalar. Kişilik yaklaşımında, kişi ve rolü birlikte yer almaktadır (Luthans, 1973, s.415).

O halde kişilik kavramı, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerde tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir. Kişilik, insanın duygu, düşünce ve davranışlarının tutarlı biçimlerini açıklayan özelliklerini sunar (Pervin ve John, 2001, s.4). Kişilik sözcüğü günlük konuşmalarda sık sık geçer. Birinden söz ederken çoğu zaman, "*kişilik sahibi*", "*güvenilir kişiliği var*", "*kişiliği zayıf*", "*kişiliği silik*", "*kişiliksiz*" gibi deyimler kullanılır (Köknel, 1985, s.19-21).

Bugüne dek yapılan tanımlarda *kişilik*, “bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü” olarak değerlendirilmiştir. Bir başka deyişle, kişilik kavramından, bir insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılır (Köknel, 1985, s.19).

Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir; insanın kendisinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği ise, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır (Eren, 1998, s.40).

Algılama, öğrenme ve motivasyon süreçlerini hep birlikte bir insana bütün olarak koyan sisteme kişilik denilebilir. İnsan doğası bir bütün olarak işlemektedir, birbirinden farklı bölümlerin serisi değildir (Luthans, 1973, s.413).

3.1.1. Kişiliğin Tanımsal Tartışması

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

Tanımsal problem insanı hayrete düşürmektedir. Çünkü, kişiliği tanımlamak için sözlükte 4000’den fazla kelime vardır. Bilim adamları da kişiliğin herhangi bir tanımı üzerinde aynı fikre ulaşamazlar. Çünkü, onlar farklı teorik temeller üzerinde araştırma yapmaktadırlar. Kişiliğin teorisi konusunda bir fikir birliği olmadığı gibi tanımı üzerinde de bir fikir birliği yoktur. Diğer taraftan akademisyenler, farklı bir bakış açısına

sahiptirler. Kişiliğin akademik tanımları, kişinin oynadığı rolden daha fazla kişi (aktör) ile ilgilidir. Bazı akademik tanımlar, insan kişiliğinin şunları içerdiğini belirtmektedir:

- *Dış görünüş ve davranış, yada sosyal uyaran değer*
- *Sürekli düzenleyici bir güç olan kendi benliğinin farkında olma*
- *İç yada dış hepsini içeren ölçülebilir özelliklerin organizasyonu yada özel kalıbı*

Kişilik, kişinin çevreye kendi eşsiz (özel) uyumunu belirleyen bu psikolojik sistemlerin dinamik organizasyonudur. Daha basit bir şekilde, kişilik, bir kişinin diğerlerini nasıl etkilediğini, kendisini nasıl gördüğünü ve nasıl bildiğini ve iç ve dış ölçülebilir özelliklerinin biçimini kastetmektedir. Bir kişi öncelikle dış görünüşü (ağırlık, boy, yüz özellikleri, renk ve diğer fiziksel özellikler) ve davranışı (görgüsüz, arkadaşça, nazik v.b.) ile etkiler (Luthans, 1973, s.414-415).

Kişiliğin anlam tartışmalarını en iyi sonuca bağlayan ifade, “Bir insanın kişiliği, diğer bütün insanlarınki gibidir, diğer bazı insanlarınki gibidir, hiçbir insanınki gibi değildir.” şeklindedir (Luthans, 1973, s.416).

3.1.2 Kişilik Benzeri Kavramlar

Genel olarak kişilikle eş anlamda en çok kullanılan sözcük karakterdir. *Karakter*, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Bireyin karakteri kişisel özelliklerle içinde yaşanılan çevrenin değer yargılarından oluşur. Ünlü Fransız yazar Bruyer, “*Karaktere Dair*” adlı yapıtında karakteri, “*insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal portresi*” olarak tanımlamıştır (Köknel, 1985, s.20-21).

Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde doğuştan varolan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Kişilik teşekkül edene kadar onun dışında, kişilik teşekkül ettikten sonra da onun içinde yer alan bir kavramdır (Eren, 1998, s.41).

Mizaç yada *huy*, günlük yaşantı içinde kişiye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nicelik ve nitelik bakımından değişmesidir. Çabuk kızmak, sıkılmak, öfkelenmek, neşelenmek, hareketli yada hareketsiz olmak vb. gibi bireylere göre değişen mizaç özellikleri yada huydur. Ata sözlerimiz arasında bulunan “Huy canın altındadır”, “Huylu huyundan vazgeçmez”, “Can çıkar huy çıkmaz” gibi deyişler, huyun kişilikle sıkı bağlantısı olduğunu açık seçik göstermektedir. Kısaca insanın duygularının ve coşkularının bütünü olarak tanımlayabileceğimiz huy yada mizaç kişiliğin ancak bir yanını yada bir ögesini oluşturmaktadır (Köknel, 1985, s.19).

Beden yapısının mizaç, karakter ve kişilikle ilişkisi üzerinde Hippocrates’le başlayan görüşler yeni çağlarda bilimsel nitelik kazanmaya başlamıştır. Bilindiği gibi kısalık, uzunluk, şişmanlık, güzellik, çirkinlik gibi nitelikler, saç, göz, ten rengi gibi özellikler, yürüyüş, oturuş, mimik, jest gibi hareketler insanın beden yapısına bağlıdır. Bunların hepsi başkalarının insana karşı gösterdiği tepkiyi, ilgiyi ve ilişkiyi etkiler. Bu “*karşı tepkilerin*” uzun süre benzer biçimde olması, değişik kişilik yapılarının oluşmasına neden olur (Köknel, 1985, s.82-83).

3.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri ve Öğeleri

Çalışmanın bu kısmında kişiliğin başlıca özellikleri ve öğeleri üzerinde durulacaktır.

3.2.1. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

•*Doğuştan varolan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.*

•*Kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesi (eğilimlerin oluşturduğu yapı) ile kişilik oluşmaktadır.*

•*Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok tip içermektedir. Bireyin kişisel özelliklerinin diğerlerinin özelliklerinden az veya çok farklı olduğu vurgulanmaktadır. İnsanlar farklı şekillerde güdülenir ve harekete geçirirler (Ertürk, 1995, s.20). Buna göre insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık, farklılıklara işaret edilmektedir (Karadal, 1999, s.95).*

•*Kişilik, bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.*

•*Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur (Eren, 1998, s.41).*

•Kişiliğin yaşam deneyimi üzerinde yaşam deneyiminin kişilik üzerinde olan etkisinden daha fazla etkisi vardır (Harrary ve ark., 1994, s.16).

•Kişilik *tutarlı ve sürekli*dir (Cüceloğlu, 1994, s.405). Kişilik denildiğinde, belirli bir durumda veya olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir (Hellriegel ve Slocum, 1986, s.97). Buna göre, bireyin tipik ve belirli durumlarda sık sık gösterdiği davranışları, onun kişiliğinin bir parçasıdır.

Kişilik, dengeli ve sürekli olmakla birlikte değişebilmektedir. Bu değişimin hangi sürede olacağı, insanın içinde bulunduğu ortamın özelliklerine göre farklılık gösterir. Hiç şüphesiz kişilik özellikleri de diğer davranış değişkenleri gibi zamanla değişmektedir. Çevre şartlarının çok hızlı değiştiği zamanlarda kişilik özellikleri de daha kısa sürelerde değişikliğe uğrar. Aynı şekilde, evlilik ve kariyer değişikliği gibi hayattaki bazı olaylar kişilik üzerinde değişikliğe neden olabilmektedir (Karadal, 1999, s.95).

3.2.2. Kişiliğin Öğeleri

Bir insanın *duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranış ve eylemleri* kişiliğini oluşturan *başlıca öğeler* arasındadır. Bu öğeler insanın görünüşü, hareketleri, mimikleri, jestleri ve çevreye uyumuyla dışarı yansır. Kişiliğin bütünlüğü içinde, her insanın öteki insanlardan farklı olmasını sağlayan kendine özgü özellikleri vardır. Bu özellikler kişiliğin belli öğeleriyle bağlantılıdır ve bunların dışarıya yansımasıdır. Örneğin, iyi yada kötü hatırlama, çabuk duygulanma, öfkelenme, alınganlık, kolay ve çabuk düşünüp karar verme, iyi konuşma, insanların birbirlerinden farklı özellikleridir. Bunların yanı sıra insanın giyinişi, yürüyüşü, el ve kol hareketleri, ses tonu, beğenisi de kişiliğinin birer parçasıdır.

Kişiliğin iç, öznel ve dışa yansımaya yarı yorumlanarak, nesnel, dışa yansıyan yanıyla ölçülerek anlaşılmalı çalışılır. Kişiliğin öznel ve nesnel yanları arasındaki uyum ve tutarlılık, güçlü ve sağlıklı kişiliğin temelidir (Köknel, 1985, s.22).

İnsan bir bütündür. Kişiliği oluşturan öğeler arasında iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-hatalı ikilemi vardır. İnsana kişilik kazandıran, bu ikilem arasındaki çatışma ve sürtüşmelerin yarattığı kaygı ve bu kaygıdan kurtulmak için gösterdiği çaba, seçtiği yöntem ve yoldur (Köknel, 1985, s.12).

3.3. Kişiliği Belirleyen Faktörler

İnsanın kişilik yapısına etkili olan etkenlerin bütününe tanımamız, anlamamız ve kavramamız olanaksızdır. Çünkü kişiliği bütünüyle anlamak, insanın kendisinin ve başkasının varlığını kavraması, insanoğlunun yeteneklerini ve yetilerini aşan bir uğraşıdır. Bir yerden sonra yorumlamaya ve imgelemeye dayanır (Köknel, 1985, s.13).

Bu konuda yapılan literatür taraması sonucunda çok farklı görüşler mevcut değildir. Literatür taraması ile bulunan, kişiliği belirleyen etkenler aşağıda sıralanmıştır:

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

Fizyolojik etkenler, boy, sağlık ve cinsiyet gibi faktörleri kapsamaktadır. Bunlar, kişiliğin şekillenmesinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Örneğin, uzun boylular genellikle kısa boylulara göre daha otoriter ve kendilerine güvenme eğilimindedirler. Erkeklerle

saldırganlık öğretilirken; kadınlara ise pasif olmaları öğretilmektedir (Karadal, 1999, s.99).

•*Bireyin rolü, görevi ve sosyal statüsü*, bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar.

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

Kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında roller ve sosyal statü gelmektedir. Bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirler. Her bir sosyal statünün özel prestij sembolleri ve hiyerarşik durumu vardır. Rol davranışı da, kişinin diğerlerine göre davranış farklılığı olarak görüleceğine göre, kişilik faktörlerinin başında rol davranışı ve sosyal statü gelmelidir (Erdoğan, 1994, s.240).

•*Rol veya görev alan bireyin zeka, enerji, arzu, ahlak vb. gibi potansiyel yetenekleri* kişiliğini etkileyen faktörler arasındadır.

•*Bireyin içinde bulunduğu toplumsal özellikler*: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı ve buna benzer hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.

İnsanlar fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibarıyla da birbirlerinden farklılık gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer sadece aynı kültür almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupta iş gören bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu farklılıkların nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik. Ancak, her bireye kendine mahsus benlik ve özellik kazandıran önemli unsurları; alınan eğitim, duygusal hayat, organik bileşim ve çevre koşulları olarak belirleyebiliriz (Eren, 1998, s.40).

Mitchell'e (1978) göre kişiliğin belirleyicileri üç başlık altında incelenmektedir:

- *Fizyolojik belirleyiciler*, yaşam ve gelişme için gerekli faktörlerdir. Yapısal faktörleri içerirler ki bunlar, vücut tipi, kas ve sinir sistemleri ve organlardır.

Grup, aile ve okul kişiliğin gelişimini şekillendirmede en etkili kurumlardır. İnsanların çoğunun normal şartlarda dahil oldukları ilk sosyal grup aile olmakla birlikte, hayatın ilerleyen dönemlerinde çok çeşitli sosyal gruplarla etkileşimi kaçınılmazdır. Bireyin yetiştiği aile ortamı ve aile fertleri ile olan ilişkileri, kişiliğin şekillenmesinde çok önemli bir role sahiptir. Yapılan çalışmalarda, anne-babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da zamanla bilerek veya bilmeyerek bu davranış kalıplarını benimsedikleri görülmüştür (Erdoğan, 1994, s.242). İnsanların, birçok alanlardaki rol davranışlarında ve sosyalleşme çabalarında bu tür gruplarda yer almak önemli olmaktadır.

Akranlar ve yetişkinler grubu da (Erdoğan, 1994, s.243) kişiliğin şekillenmesine etki eden faktörler arasındadır. Çünkü, kişiler bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken, akranları ve içinde bulundukları sosyal gruplar tarafından benimsenen yetişkin grubun üyelerinden bazılarını kendilerine örnek alırlar. Bu kişiler, kişiliğin şekillenmesinde önemli bir etken durumundadır.

Kişilik, genetik, kültürel, sosyal sınıf ve ailevi güçleri içeren çoğu etkileşim faktörleri tarafından belirlenir. *Kalıtım*, bir kültürün geliştirme ve ödüllendirme yapabileceği yada yapamayacağı yetenekleri sağlar. Kişilik hem bu kalıtsal yetenek ve özelliklerden hem de çevresel özelliklerden etkilenir (Pervin, John, 2001, s.9-15). Şu halde, bireyin kişiliğini anlamada, geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupların yapısını anlamak çok önemli bilgiler verebilir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1989, s.41). Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilir. Ancak, bazı özellikler vardır ki, bireyin bağlı bulunduğu grubun veya sosyal sınıfın bilinmesini gerektirir.

•*Kültür*, bireyin sosyal rolünü belirler ve bireyin performansını onaylar (Mitchell, 1978, s.105-117).

Kişiliğin oluşumunda en etkili faktörlerden biri de kültürdür. *Kültür* en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Bir toplumun kültüründen, o toplumdaki bireylerin ortak olarak paylaştıkları yaşam biçimi, duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar anlaşılmalıdır. Kültür ve kişilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda temel ağırlık kültüre verilmektedir. Bir başka ifade ile, bir kültürün kendi ihtiyaçlarına göre üyelerin kişiliklerini ne dereceye kadar biçimlendirdiği konusuna ağırlık verilir (Wortman, 1988, s.345).

Kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır. Kültürün kişilik oluşumundaki etkileri olduğu gibi, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkileri vardır. Kültür ve kişilik etkileşiminin incelenmesinde bireysel davranış ön plana çıkar ve bireysel davranış, onun kültürel durum ve öğelerini göz önünde bulundurmadan anlaşılamaz. Kültür kuramlarını da onlara katılan bireyi gereken biçimde bilmeden anlamak mümkün değildir. İlkel ve modern kültürlerde yapılan çeşitli araştırmalar, kişiliğin biçimlenmesinde kültürün etkisinin geniş olduğunu göstermiştir. Kültürün çeşitli görünüşleri arasında yer alan aile biçimi, ana-babanın toplumsal rolleri, toplumsal değerler, inançlar ve toplumsal normların ayrı ayrı etkisi, çocuk eğitiminde ve kişilik gelişiminde rol oynar (Zel, 2000, s.326).

Beslenme, entelektüel uyarı ve ailedeki güvenlik derecesi de kişiliğin önemli belirleyicilerindendir (Harray ve ark., 1994, s.16). Harray (1994), kişiliği “Senin kişiliğin, senin özündür, öz varlığındır ve diğer insanlara nasıl görüldüğündür” şeklinde tanımlamıştır. Çocukluk döneminin erken yıllarındaki ve daha sonraki dönemlerdeki deneyimler, çevredeki insanlar ve olaylar, beklentiler, korkular, sevinçler, geleceğe ilişkin düşünceler kişiliğin şekillenmesinde etkili olan faktörlerdir. İnançlar, amaçlar, beklentiler, umutlar ve korkular ve hatta diğer insanları anlama ve onların davranışlarını yorumlama şekli bile kişiliği yansıtmaktadır (Harray ve ark., 1994, s.6).

Ayrıca beden ve ruh saatinin de kişiliğin üzerinde önemli bir rolü vardır. Çünkü beden ve ruh saati insanların davranışlarına etki eder. Kadınların ay hali, uyku yemek gibi, aylık ve günlük değişimler binlerce yıldan beri izlenen olaylardır. Her canlıda olduğu gibi insanların da kendilerine özgü yıllık, aylık, günlük yaşam devreleri olduğu tespit edilmiştir. Kimi insanın sabah erken uyanması, kimi insanın gece geç saatlere kadar uyanık kalıp çalışabilmesi, kimi insanın sabah yorgun öğleden sonra güçlü olması kişilere özgü devrelerin yarattığı günlük değişimlerdir. Benzer değişimler, mevsimler ve aylar için de söz konusudur. Kimi insan yazın canlı ve hareketlidir. Kimisi baharda daha neşeli ve verimli çalışır. Bazıları kışın uyuşuktur. Kimisi yazın isteksiz ve durgundur. İnsanlar kendi saatlerini iyice tanıyıp günlük yaşamlarını buna göre düzenleyebilirlerse, daha verimli çalışıp daha kolay dinlenebilirler (Köknel, 1985, s.40-41).

3.4. Kişiliğin Gelişimi

Kişiliğin gelişimi üzerinde araştırma ve çalışma, davranışsal analizlerde, en hızlı gelişen alanlardan biridir. Gözle görülen davranış, düşünme, problem çözme ve hepsinin üzerinde uyaranlar, hisler, çelişkiler ve kişiyi yetişkin kişiliğe götüren çelişkilerle uğraşma tarzlarını gösteren süreçlerle ilgilidir.

Gelişim yaklaşımı gerçekte kişilik yaklaşımının bir şeklidir ancak çoğu kişilik teorilerine göre araştırma merkezlidir. Modern gelişimsel psikoloji, kalıtım, çevre ve

öğrenmenin bir insanın kişiliğiyle tamamen ilgili olduğunu savunur (Luthans, 1973, s.415).

Kişilik gelişiminin bilinen aşamaları çok fazladır. Aşamaların çoğu, kişilik gelişimiyle direkt olarak ilgilenmekten çok psikososyal gelişimden bahsetmektedir. Kısaca bu aşamalar şu şekilde gösterilebilir:

1. Freudian Aşamalar

Sigmund Freud bu alanda öncü kabul edilir. Psikoseksüel gelişimin dört tane (*oral, anal, fallik, genital*) tanımlanabilir aşaması ile bir çocuğun gelişim sürecini ortaya koymuştur. Freud'un aşamaları çoğu insana göre gülünç, saçma hatta tuhaftır.

2. Neo-Freudian Aşamalar

Freud'un kişiliğin gelişiminde ana faktörler olarak ele aldığı seksüel ve biyolojik faktörler eleştiriye maruz kalmıştır. *Eric Erikson* seksüel uyarımlardan çok bireyin sosyal yönüne dikkat çekmiştir ve sekiz tane psiko-sosyal aşama tanımlamıştır:

- Ağız ve hisler
- Yok edici organlar ve kaslı tipler
- Locomotion ve genitaler
- Latency
- Adolesan ve blüç çağı
- Erken yetişkinlik
- Orta ve genç dönem yetişkinliği
- Olgun yetişkinlik

Organizasyonel davranış çalışmasının amaçları için *en ilgili aşama genç ve orta dönem yetişkinliği*dir. Erikson, tamamıyla Freud'un aşamalarını reddetmemiştir ama Freud'un fikirlerini oldukça değiştirmiş tekrar biçim vermiş ve uzatmıştır (Luthans, 1973, s.417-418).

3. Entelektüel Aşamalar

Freud'un fikirleriyle tamamen ilişkisini kesen bu aşama teorilerinin sunumunu en iyi yapan *Jean Piaget*'tir. Freud'un bilinçdışını keşfetmesine rağmen, Piaget bilincin kritik bir değişken olduğunu belirtmiştir. Entelektüel gelişimin dört büyük aşamasını (sensorimotor, uygulama öncesi, somut uygulamasal, formal uygulamasal) tanımlamıştır.

Deneysel araştırmalar genellikle Piaget'in aşamalarını desteklemektedir. Yapılan son çalışmalar entelektüel gelişimin aşamaları üzerinde sosyal ve politik özelliklerin önemli olduğunu göstermiştir. Böyle bulgular, organizasyonel davranış için önemlidir. Örneğin, bir çalışanın entelektüel gelişim sürecini bilmek onun davranışını açıklamada çok büyük yardımcı olacaktır.

Son aşama olan, formel uygulamasal aşama, organizasyonel davranış ile en ilgili olanıdır. Bu zeki, olgun yetişkinlerin çoğunun içinde bulunduğu günümüz organizasyonları tarafından ulaşılan gelişimsel basamaktır. Bu basamaktaki bir çalışan somut nesneleri kullanmada yardıma ihtiyaç duymaz. Sembolik olarak olayları analiz etme, üzerinde düşünme, tasarımlarda bulunma ve değerlendirme kapasitesine sahiptir (Luthans, 1973, s.420).

4- Olgunlaşmamışlıktan Olgunluğa

Freud, Erikson ve Piaget'in teorilerine karşıt olan Argyris'in *olgunlaşmamışlık-olgunluk kişilik modeli*, özellikle organizasyonel davranış ve çalışma ile doğrudan ilgilidir. Chris Argyris tarafından kişiliğin yedi özel boyutu tanımlanmıştır. Bu boyutlar:

<u>Olgunlaşmamışlık Özellikleri</u>		<u>Olgunluk Özellikleri</u>
1. Pasiflik	→	Aktiflik
2. Bağımlılık	→	Bağımsızlık
3. Bir kaç çeşit davranış şekli	→	Çeşit çeşit davranış
4. Basit ilgiler	→	Derin ilgiler
5. Kısa dönemli bakış açısı	→	Uzun dönemli bakış açısı
6. Ast olarak çalışılan bir kariyer	→	Üst olarak çalışılan bir kariyer
7. Kendine olan dikkat eksikliği	→	Kendine olan dikkat ve kontrol

Argyris, olgun kişiliğin ihtiyaçları ve formel organizasyonun doğası arasında esas bir uyumsuzluk olduğunu görmektedir (Luthans, 1973, s.421).

Freud, Erikson ve Piaget tarafından geliştirilen kişilik gelişiminin klasik aşama teorileri, yaptıkları katkıdan dolayı önemlidir, fakat olgunlaşmamışlık ve olgunluğun yedi boyutunu sunan Argyris'in çalışması organizasyonel davranış için çok daha ilgilidir. Davranış çalışmasında en karmaşık ve en zor görev kişiliği oluşturan girdileri (input) saptamaktır. Fakat kapsamlı bir yaklaşım, biyolojik, kültürel, ailesel ve durumsal faktörleri içerecektir (Luthans, 1973, s.434).

3.5. Kişinin Kendini Tanıması

Harrary ve arkadaşlarına (1994) göre, “*Kişiliğinizi daha fazla anlarsanız, eylemlerinizi, duygularınızı ve ilişkilerinizi daha iyi anlayabilirsiniz*”. Öncelikle insanın kendini bilmesi için “*Ben neyim?*” sorusuna cevap araması gereklidir. Bu sorunun yanıtı benliğin ve kişiliğin gelişmesinde rol oynayan etkenlere göre ya “*çirkinim, ahlaksızım, şanssızım, beceriksizim, başkaları tarafından seilmeyen ve aranmayan bir insanım*” biçiminde bütünüyle olumsuz; yada “*güzelim, akıllıyım, zekiyim, yetenekliyim,*

becerikliyim, sevimliyim” gibi bütünüyle olumlu olabilir. Önemli olan kişinin bu soruya cevap ararken, kendisini olmak istediği gibi değil, olduğu gibi gerçekçi bir biçimde değerlendirebilmesidir. Kişi diğer insanların, kendisini nasıl algıladığını bilerek diğerleriyle olan etkileşimini güçlendirebilir ve hatta bu durum kişinin yapmış olduğu hataları düzeltmesine de yardımcı olabilir (Harrary ve ark., 1994, s.6-7)

“*Amacım nedir?*” sorusuna cevap arayan insan, kendisi için düşündüğü toplumsal yeri, rolü, saygınlığı ortaya koymakta, başka bir deyişle, benliğinde kendisini nasıl görmek istediğini, kendisine ne değer biçtiğini dile getirmektedir. İnsan kendi olanak ve yeteneklerine uygun gerçek amaçlar saptayabildikçe ve seçtiği amaçlarda iyi zamanlama ve sıralama yapabildikçe bunlara daha kolay ulaşır. Yeni amaçlar bulur.

“*Ne yapabilirim?*” sorusuna verdiği yanıtla insan kendi yeteneklerini tanır. “*İyi koşarım, güzel yüzerim, etkili konuşurum, insanlar arasında kolay iletişim kurarım, çok çalışırım*” biçiminde verilen cevaplarda insan kendi yeteneklerini ne denli gerçekçi bir biçimde değerlendirmişse, o denli kendisine uygun amaçlar seçebilir.

Son olarak “*Ne doğru, ne hatalıdır?*”, “*Değer yargıları nedir?*”, “*Nelere inanmam, nelere inanmamam gerekli?*” sorularına verilen yanıtlarla insan içinde yaşadığı çevreden kendisine göre edindiği değerler sistemini tanır. “*Başkalarına yardım etmeli, iyilik yapmalı*”, “*Önce kendi çıkarını düşünmeli*”, “*Gelenek ve göreneklere uymalı*”, “*Kendi bildiğini yapmalı*” gibi olumlu yada olumsuz seçimler yapar. Bu seçimlerde insanın içinde geliştiği, büyüdüğü çevrenin etkisi yanında, içinde yaşadığı çevre ve kişilik amaçları da rol oynar (Köknel, 1985, s.64-65).

3.6. Kişilik Kuramları ve Kişilik Tipleri

Evrensel olarak kabul edilen bir kişilik teorisi mevcut değildir. Tarihsel olarak önemli teoriler, *Freud’un psikanalitik fikirleri* tarafından hükmedilmiştir (Luthans, 1973, s.434).

İnsan kaynakları yönetimi araştırmalarında yoğun bir şekilde kullanılan kişilik tipleri yaklaşımı, kişilik analizlerinde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bu nedenle, Jung'un kişilik tipleri teorisi, kişiliğin en önemli boyutlarından biri olarak incelenmektedir (Karadal, 1999, s.107). Bu çalışmada Carl Jung'un kişilik teorisine bağlı olarak Isabel Briggs Myers tarafından geliştirilen dört kişilik tipi yaklaşımı ele alınmış ve araştırmaya katılan çalışanların kişilik tipleri bu yaklaşıma göre belirlenmiştir.

3.6.1. William Sheldon (1897-1977)

Üç temel insan tipini belirlemiştir. Beden yapılarını, döl yatağı içinde gelişen katmanlara göre "*Endomorf*", "*Mezomorf*", "*Ektomorf*" olarak üç temel tipe ayırmıştır:

1. *Endomorf (Endomorphy)*: Bu tipte olanların iç organ dokuları daha gelişmiş olup, özellikle karın bölgesi geniştir. Beden yuvarlak, kaslar gevşek, saçlar seyrek, cilt düzgündür. Bu beden yapısında olanlarda "*Viserotonik*" denilen kişilik yapısı bulunur. Bu kişilik yapısında olanların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- *Hareketleri yavaş, ağır ve uyusuk*
- *Rahata düşkün*
- *Topluluktan hoşlanan, bol gülen, neşeli, arkadaş canlısı*
- *Sevme ve tanınma isteği güçlü*
- *Hoşgörülü*
- *İlgisi kendisine dönük*
- *Çabuk ve kolay duygulanan, kaygılanan, üzülen ve ağlayan*

2- *Mezomorf (Mesomorphy)*: Bu tipte olanların omuzları ve özellikle kasları iyi gelişmiş olup, kolları güçlü, bedenleri dayanıklı, atletik yapıda insanlardır. “*Somatotonik*” denilen kişilik yapısı vardır. Bu kişilik yapısında olanların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- *Beden hareketleri canlı*
- *Egemen olma ve yönetme tutkusu*
- *Davranışlarda girişkenlik ve atılganlık*
- *İçinden geldiği gibi, hatta zaman zaman saygısızca davranma*
- *Her türlü kalabalık ve gürültüden hoşlanma*
- *Dışa dönük, acıya, sıkıntıya dayanıklı duygulanım*
- *Kaygı ve endişe durumlarında dışa dönük eylem eğilimi ve saldırganlık*

3- *Ektomorf (Ectomorphy)*: Bu tipte olanlar ince, uzun olup, iyi gelişmemiş kas yapısı gösterirler. “*Serebrotonik*” kişilik yapısı gösterirler. Bu kişilik yapısında olanların özellikleri aşağıdaki gibidir:

- *Hareketleri yavaş, davranışlar endişeli*
- *Olaylar ve insanlar karşısında geriye çekilme ve içe kapanma*
- *Aşırı zihinsel işlev, akılcı yaklaşım*
- *Duygulanım ve coşkuları üzerinde aşırı denetim*
- *Topluluktan, kalabalıktan, hatta arkadaştan çekinme, kaçma*
- *Açık yerlerden ve geniş alanlardan korkma*
- *Aşırı ve dışa yansıtılmayan duyarlılık ve yorum*
- *Alkole karşı dayanıklılık*
- *Kaygı ve korku yaratan durumlarda içe kapanma ve yalnız kalma isteği*

Söz konusu edilen tipler ve bunlarda bulunan kişilik yapıları, bu denli kesin sınırlar ve özelliklerle birbirinden ayrılamaz. Bu tiplerden birinin bütün özelliklerini taşıyan insanlara ender rastlanmakta ve her insanın kişiliğinde üç tipte ayrı ayrı bulunan kişilik özellikleri değişik oranlarda bulunmaktadır. İnsanların çoğunluğunun kişiliği bu üç tipte bulunan niteliklerin karışımından oluşmuştur (Köknel, 1985, s.85-87).

Diğer taraftan, insanların sadece bedensel özelliklerini sınıflamakla kalmayıp bedensel özellikleri ile psikolojik özellikleri arasında da bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür (Pervin, 1970, s.11). Ancak, beden yapısı ile belirli kişilik özellikleri arasında ilişki kurma çabaları düşük korelasyonlar vermiştir.

3.6.2. Freud'un Üç Tipi

Sigmund Freud'a göre, kişiliğin psikanalitik incelenmesi sonucunda üçlü bir ayırım yapılabilir.

<i>Üst Benlik (Süperego)</i>
<i>Benlik (Ego)</i>
<i>İlkel Benlik (İd)</i>

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

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

Üstbenlik ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi koşullar uygun olduğu ve etrafta kimseler bulunmadığı halde adalet, hakkaniyet ve özellikle vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışlarını kontrol eder (Eren, 1998, s.42).

Günlük uygulamada Freud birbirinden farklı üç kişilik tipinin bulunduğunu ileri sürmüştür:

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

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

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

Bu üç tipin karşılıklı olarak bir araya gelmesi sonucu, iki tipinde özelliklerinin bir bölümünü taşıyan değişik kişilik yapıları ortaya çıkabilir. Sevgeç-Özsever, Sado-masohist-Özsever gibi (Köknel, 1985, s.91-92).

3.6.3. Carl Jung ve Arkadaşı Alfred Adler

Carl Jung ve arkadaşı Alfred Adler aslında Freud'un Viyana'daki öğrencileridir. Ancak, Freud'un görüşlerine ilk tepkiyi gösterenler de bunlardır. Seks ve sevgi güdüsünü hocalarının fazla abarttığını ileri sürerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini atmışlardır. Analitik psikolojide de temel kavramlar psikanalize benzetilmektedir.

Jung'a göre kişiliğin önemli parçaları, hocası Freud'un da değindiği gibi *bilinçdışı ve benliktir*. Kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece insan gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir. O insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir.

Alfred Adler (1870-1937), Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılır (Eren, 1998, s.44-45).

Jung'un dört psikolojik fonksiyonu vardır. Bunlar; *düşünme, hissetme, duyumsama ve sezmedir*. *Düşünme* ve *hissetme rasyonel* fonksiyonlardır. Çünkü, bunlar yargı ve karar vermeyi gerekli kılar. *Duyumsama* ve *sezgi ise rasyonel olmayan* fonksiyonlardır. Direkt olarak uyarana, mevcut yada bilinmeyene cevap verirler. Bir düşünce yada bir değerlendirme üretmezler. Bu iki fonksiyon, düşünme yada değerlendirme için gerekli değildir (Hall ve Lindzey, 1985, s.120)

Kişilikte bulunan dört işlevden birinin gelişmesi ergenlik çağı sonunda tamamlanır. Ancak bu çağda olup kişilik gelişmesini tamamlamamış insanlar da vardır. Çocuksu kalmış olan bu insanlar belirli durumlarda dört işlevden hangisine başvuracaklarını kestiremezler. Tutarsız davranırlar. Kişilikleri dengesiz ve düzensizdir. Her an değişme gösterirler. Gelişmiş olan bir kişilik yapısında söz konusu dört işlevden en az üçünün bilinç yüzeyine çıkması gerekir. İç ve dışa dönüklükte uçlara yakın bulunan kişilerde *nevrotik yakınmalar ve belirtiler* ortaya çıkar.

Kişilik gelişmesinde amaç, ruhsal bütünlüğün sağlanmasıdır. Dört temel işlev genel davranış eğilimleriyle birlikte değerlendirildiğinde, birbirinden farklı sekiz değişik kişilik yapısı, daha başka bir deyişle, tip ortaya çıkar.

Tablo.3.1'de Jung'un kişilik tipolojisine göre ayrıntılı olarak yer verilen tiplerin temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir:

Dışadönük (E): İçten çok dışa, *dış dünyaya*, insan ve diğer şeyler dönüktür. Daha kolay iletişim kurabilir. Çeşitlilik ve aksiyondan hoşlanır. Sık sık insanları selamlar. Uzun süreli yavaş işlerden hoşlanmaz, sabırsızdır. Genellikle hızlı hareket eder (bazen düşünmeksizin). İnsanların çevresinde olmaktan hoşlanır, genellikle özgür bir şekilde onlarla iletişim kurar.

Duyumsayan (S): Yeni olasılıklar yada ilişkiler yerine *gerçeklerle* çalışmayı tercih eder. Eğer çözümleri için standart yollar olmaz ise yeni problemlerden hoşlanmaz. İşlerin yapımında kurulu bir yolu tercih eder. Yeni bir tanesini öğrenmektense, önceden öğrenilmiş mevcut yetenekleri kullanmaktan daha çok hoşlanır. Nadiren gerçeklerle ilgili hata yapar, kesin (saptanmış, belirli) işlerde iyidir, rutin ayrıntılarla ilgilenmede sabırlıdır.

Düşünen (T): Kararları daha çok şahsi değerlere değil, daha çok *gayri şahsi analize* ve *mantığa* dayanır. İstekli bir şekilde duygularını belli etmez, diğer insanların hisleriyle uğraşmada rahat değildir, diğer insanların duygularını bilmeksizin onların hislerini incitebilir. Her şeyi mantıksal bir sıraya koymak ister, gayri şahsi olarak karar verme eğilimi içerindedir, bazen insanların isteklerine eksik dikkat eder, insanları şiddetli bir şekilde azarlayabilir yada gerekiyorsa onları işten atabilir.

Yargılayıcı (J): Esnek ve spontan bir yaşam tarzından daha çok *düzenli bir yaşam tarzından* hoşlanır, planlı, düzenli, kararlıdır. İşlerini planlar ve bu planı takip ederse en iyi performansı gösterir. Çok hızlı bir şekilde karar verebilir. Projenin daha acil bir tanesi için yarıda kesilmesinden hoşlanmayabilir.

İçedönük(I): Dış dünyadan çok *iç dünya* ile daha kolay bir şekilde bağlantı halindedir. Konsantrasyon için susmuş gibidir. Ayrıntılarla ilgilenme eğilimindedir, durumları sürüklemeyi sevmez, isim ve yüzleri hatırlamada problem yaşayabilir, telefonda araya girmelerden ve kesintilerden hoşlanmaz, halinden memnun bir şekilde yalnız başına çalışır, bazı iletişim problemleri vardır.

Sezgisel (N) Kişi: Bilinen gerçekler ile çalışmaktan çok, *olasılıklar ve ilişkiler* aramayı tercih eder. Yeni problemleri çözmekten hoşlanır; tekrar tekrar aynı şeyi yapmak istemez, kullandığından çok yeni bir yetenek öğrenmekten hoşlanır, çalışma hayatında durgun dönemler arasında istekli bir şekilde ileri atılımlar gösterir, çok hızlı bir şekilde bir şekilde bir sonuca ulaşır, rutin ayrıntılarda sabırsızdır.

Hisseden (F): Kararları gayri şahsi analiz ve mantıktan çok *kişisel değerlere* dayanır. Diğer insanların duygu ve düşüncelerinin farkındadır, önemsiz şeylerde bile insanları memnun etmekten hoşlanır, hoş olmayan şeyleri insanlara anlatmaktan hoşlanmaz, sempatik olma eğilimindedir, uyumdan hoşlanır.

Algılayıcı (P): Planlı, kararlı ve düzenli bir yaşam tarzından çok, *esnek ve doğal bir yaşam tarzını* benimser. Değişen durumlara çok kolay bir şekilde uyum sağlayabilir, değişimler için var olanlardan vazgeçmeye hazırdır, karar vermede zorluk yaşayabilir, çok fazla sayıda proje ile işe başlayabilir ve onları tamamlamada zorluk yaşayabilir (Briggs ve Myers, 1983, s.6).

ABD’de yapılan araştırmalara göre, toplumun genelinde %70-75’i *dışadönük* ve %25-30’u *içedönük*, %75’i *duyumsal* ve %25’i *sezgisel*. İnsanların *düşünme ve hissetme* yargıları konusundaki tercihleri eşit (%50). Ancak, erkeklerin yaklaşık %65’i mantıklı *düşünmeyi* tercih ederken, kadınlarda bu oran yalnızca %35’tir. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre, nüfusun yaklaşık %55’i *yargılayıcı*, %45’i ise *algılayıcıdır* (Hedges, 1997, ss.19-36).

Tablo.3.1: Jung'un Kişilik Tipolojisine Göre Dört Çift Temel Kişilik Özellikleri

<i>Dışadönük Tutum</i>	<i>İçedönük Tutum</i>
İnsanlarla birlikte çalışmaktan hoşlanır ve onlar olmazsa kendini yalnız hisseder. Boş zamanının çoğunu insanlarla birlikte geçirmeyi tercih eder.	Bazen insanlarla birlikte olmaktan hoşlanır, ancak tek başına yapabileceği etkinlikleri tercih eder. Yalnız kalıp okuyabileceği, düşünebileceği ya da sessizlik içinde oturabileceği zamana ihtiyacı vardır.
Grup içinde olmaktan hoşlanır, genellikle konuşkan ve dost canlısıdır. Uzun süre yalnız kaldığında kendini tükenmiş hissedebilir.	Diğer insanlardan haber alana kadar bekleme eğilimindedir. İç dönerik düşünmek daha çok ilgisini çeker.
Genellikle düşündüklerini söyler ve kolayca arkadaş edinir, çok insan tanır.	Çekingendir ve kolayca sesini yükseltmez. Çabuk arkadaşlık kuramaz, ama dostlarına değer verir.
Enerjisini diğer insanlarla etkileşimden alır ve kolayca harcar.	Enerjisini iç kaynaklardan alır ve bunu harcamaktan ziyade koruma eğilimindedir.
Diğer insanlarla olduğunda düşüncelerini ve duygularını kolay ifade eder. Genellikle telefonla konuşmakta zorlanmaz.	Diğer insanlarla olduğunda fikir belirtmeden önce düşünecek zamana ihtiyaç duyar. Diğerleri konuşuyorsa, onlar fırsat bulamayabilirler. Telefonla kolay konuşamayabilir.
Dürtüsel davranır; eyleme geçtikten sonra düşünür.	Eyleme geçmeden önce düşünmeyi sever; bazen zamanında eyleme geçemeyebilir.
Kendisi ve düşündükleri hakkında kolayca konuşurlar. İçedönüklerle birlikte olmaktan rahatsız olabilir, çünkü sessizlik onu huzursuz eder.	Kişiliğinin büyük kısmı gizli kaldığı için tanımak daha zordur. Dışadönüklerle birlikte olmaktan acı çekebilir.
Bir miktar içedönük olma özelliklerini geliştirdiğinde, daha dengeli olur.	Bir miktar dışadönük olma özelliklerini geliştirdiğinde, daha dengeli olur.

<i>Duyumsayan (Merak edici) Tip</i>	<i>Sezgisel Tip</i>
Gerçekçi, pratik ve akılcı.	Daha düşünceli ve hayal gücü geniş.
Direktifleri izler; ayrıntılara dikkat eder.	Direktifleri yok sayabilir, dürtüsel olarak kendini ortaya atabilir, ayrıntıları önemsemez.
Her şeyi harfi harfine olmalıdır; yerleşik yöntemleri kullanır.	Yaratıcıdır; değişiklik ve çeşitlilikten hoşlanır.
Geçmişin önemli olduğuna ve kararlarını geçmiş deneyimlere dayandırması gerektiğine inanır.	Geleceğin önemli olduğuna ve kararlarını gelecekteki olasılıklara dayandırması gerektiğine inanır.
Şu an olup bitenle ilgilenir, ayağı yere basar ve bugünde yaşamaktan zevk alır.	Olabileceklerin beklentisi içindedir, bugünde yaşamıyor olabilir, "aklı havada"dır.
Gerçekler önemlidir ve kullanılmalıdır; olasılıkları araştırmayabilir.	Fikirler ve olasılıklar daha ilginçtir; önemli gerçekleri gözden kaçırabilir.
Herhangi bir faaliyeti yerine getirmekten hoşlanır ve bunu yaparken de dinlenir.	Her şeyi enine boyuna düşünmeyi sever.
Yararlı olmak ona çekici gelir.	Yenilik yapmak ona çekici gelir.
Kesin ve ayrıntılara dikkat eder; bütünü göremeyebilir.	Ayrıntılardan ziyade bütüne dikkat etme eğilimindedir, iyi gözlem yapamayabilir.
Sezgisel tiplerin akli havada, pratiklikten uzak olduklarını ve gerçekçi olmadıklarını düşünebilir.	Duyumsayan tiplerin sıkıcı olduklarını ve fikirlerini yakalayamadıklarını düşünebilir.
Denge için bir miktar sezgisel olması gerekir.	Denge için bir miktar duyumsal olması gerekir.

<i>Düşünen Tıp</i>	<i>Hisseden Tıp</i>
Kararları akıl yoluyla ve kişisel düşüncelerini katmadan, nesnel bir tarzda verme eğilimindedir.	Kararlarını duygularıyla verme eğilimindedir, kişisel ve öznel değerlere göre fikir değiştirebilir.
Bir konuya mantıklı ve akılcı bakış açısıyla yaklaşabilir.	En önemli unsurun, insan ihtiyaçları olduğunu düşünür.
Eleştiriyi iyi yapar ve ilkeli davranışı takdir eder.	Anlayış ve uyumun daha önemli olduğunu düşünür.
Hisseden bir tip kadar duygusal tepkiler verebilir, ancak, duygularını daha az gösterir, birçok kişi onun duyguları olmadığını düşünür.	Duygularını gösterir.
Şirket için çalışır, herhangi bir duruma dışarıdan ve oldukça duygusuz bir şekilde bakabilir.	Patron yada şirketteki diğer insanlar için çalışır, birçok duruma kişisel duygularını karıştırır ve insan ilişkilerini uyumlu tutmaya çaba gösterir.
Birçok konuda ayağını yere sıkı basar.	Birçok konuda kişisel ihtiyaçlar onu ikna edebilir.
Hisseden tiplerin mantıksız ve beceriksiz olduklarını düşünebilir.	Düşünen tiplerin soğuk ve insanlardan uzak olduklarını düşünebilir.
Diğer insanların duygularını göz önüne alması ve bazı durumlara insanca yaklaşması onun için yararlı olabilir.	Mantıklı ve akılcı olmak yararlı olabilir. Karar verirken düşünsel bir tipten yardım istemesi lehine olabilir.

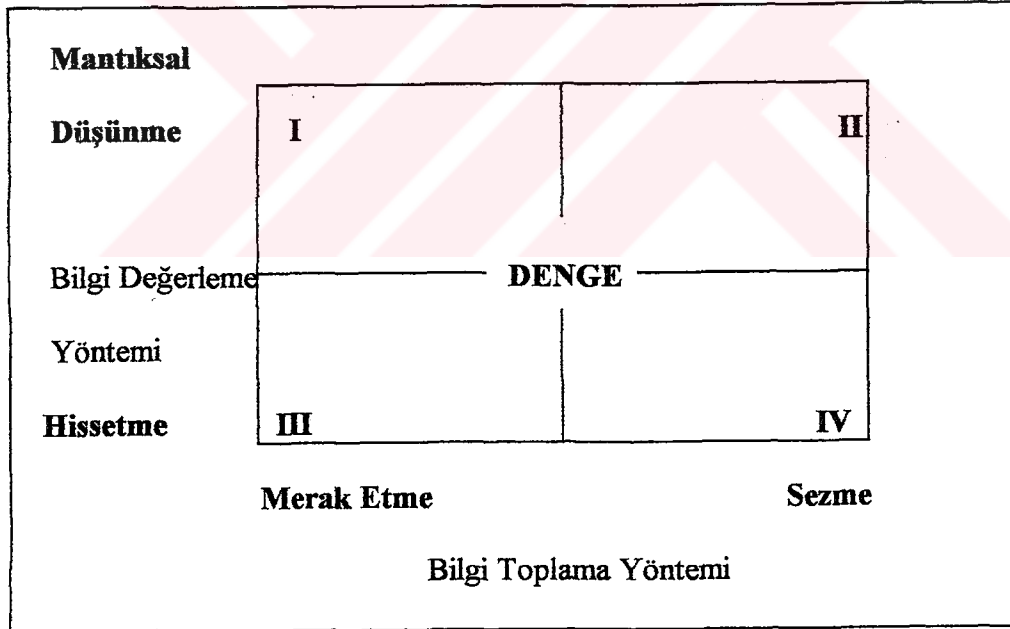
<i>Yargılayıcı Tip</i>	<i>Algılayıcı Tip</i>
Her şeyi yerli yerine oturtmayı tercih eder.	Her şeyin açık uçlu ve değişken olmasını yeğler, yaşamın akışına kendini bırakır.
Bitiş tarihini belirler ve bunlara uyar; yaptığı düzenlemeleri gerçekleştirir.	Bitiş tarihleri neyin yapılması gerektiği yolunda bir hatırlatmadır; düzenlemeleri değiştirebilir.
Karar verdiğinde kendini daha iyi hisseder ve ancak bundan sonra yoluna devam edebilir.	Daha fazla veri toplamak için karar vermeyi erteleyebilir; nihai bir karar verildiğinde huzursuz olabilir.
İşinde sıkı ve güvenilirdir; çalışmaya başlamadan önce hazırlık yapar; bir işi tamamlayana kadar nadiren dinlenir.	İşin havasına kendini kaptırdığı zaman çalışmayı yeğler, çok çalışır; hazırlık yapmaktan hoşlanmaz. Yapacak işi olsa bile, oyun veya dinlenmekten mutluluk duyar.
Yaşamı planlar ve yapılandırır, başkalarının da aynısını yapmasını ister; planların değişmesi gerektiğinde, kendini çok kötü hissedebilir.	Daha esnektir, bağlanıp kalmaktan hoşlanmaz; ne olursa olsun iyi uyum sağlar.
Genellikle bir aciliyet duygusu vardır ve işleri yoluna koymaktan hoşlanır.	Genellikle önünde çok zaman olduğu duygusunu taşır; bekleyip neler olacağını görmekten mutlu olur.
Algılayıcı tiplerin kararsız, hedefsiz ve amaçsız olduklarını düşünür.	Yargılayıcı tiplerin kendilerini zorlayan, işgüzar ve katı olduklarını düşünür.
Daha fazla bilgiye açık olmak ve daha esnek olmaktan yarar görebilir.	Daha düzenli olmak onun yararına olabilir.

Kaynak: Karadal, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık, ss.111-114.

Jung'un bilgiyi elde etme ve geliştirmede ileri sürdüğü dört temel işlev, işgörenin sorun çözme yaklaşımında da kullanılmaktadır. Bir bakıma sorun çözmede veya analiz etmede geçerli olan davranışların özel olarak gruplanması olan bu bireysel fonksiyonlar, yukarıda da belirtildiği gibi duyumsama (merak etme), sezme, mantıklı düşünme ve hissetmedir. Benzer kültürel yapıda yetişen veya ortak kültüre göre davranışlarını

şekillendiren insanlar, benzer olaylar karşısında, aynı yönelimleri ortaya koyarlar. İşletmenin de bir kültürü olduğuna göre, bu kültürel yapı içerisinde belirli sorunları algılayan işgörenlerin, davranışa ilk yönelimi gerçekleştikten sonra, her bir kişi, daha duyarlı eğilimler veya ilgileri ortaya koymaktadır (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986, s.118).

Jung'un bulgularından yararlanarak, sorun çözme yaklaşımında işgörenler için bir profil oluşturulabilmektedir. Şekil.3.1'de görüldüğü gibi analizde geçerli olan dikdörtgenin dikey kenarı, mantıksal düşünme-hissetme işlevini; yatay kenarı ise merak etme (duyumsama)-sezme işlevini göstermektedir. Bu yapıya göre dikdörtgenin bölünmesi söz konusu olduğunda, bir denge noktası ve dört özellikli bölge ortaya çıkmaktadır. Her insan genellikle bilgi toplama ve bilgiyi kullanmada Şekil 3.1'de gösterilen dört bölgeden birisinde yer almaktadır (Karadal, 1999, s.117).



Şekil.3.1: Sorun Çözmede Düşünce Yapısı

Kaynak: Karadal, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık, s.117.

Jung'a göre kişilik gelişmesi hem bir nimet hem de bir beladır. Gelişmiş kişilikler bir yerde yalnızlığa itilmişlerdir. İnsanın çelişkisi yalnızlığı pahasına kişiliğini geliştirme çabasıdır. İç sesinin gücünü bilinçli olarak tanıyan, anlayan ve benimseyen insan kişilik sahibidir. Kişiliğin gelişmesi insanın kendi özünü tanımasıdır (Köknel, 1985, s.90-91).

3.6.4. Katharina C. Briggs ve Isabel B. Myers

Jung'un teorisini esas almışlardır. Teoriye göre insanlar, algılama ve yargılama alanlarındaki tercihlerine göre antrenman yaparak kendi “tip”lerini kazanırlar. Her tercih grubuna göre doğal olarak gelişen ilgi alanları, değer yargıları, istekler ve düşünce tarzı, gruba ait belirgin özellikler ve yetenekler ortaya çıkmaktadır. Tablo.3.2’de dört tercihin özeti yer almaktadır (Karadal, 1999, s.109). Her insanın kullanmakta başarılı olduğu ve bu nedenle günlük yaşantısında sürekli olarak kullandığı bir dizi zihinsel araçlar (aletler) bulunmaktadır. Her insan, sahip olduğu bu psikolojik araçlardan aynı biçimde yararlanabileceği halde, belirli bir faaliyette daha rahat edebileceği araçları tercih eder. İşte bu bireysel seçimler kişiliği ortaya çıkarmakta ve kişiyi diğer insanlara benzer veya onlardan farklı kılmaktadır (Myers ve Myers, 1997, s.15).

Tablo.3.2: Bireyin Dört Temel Tercihi

<i>Tercih</i>	<i>Kişi Üzerindeki Etkisi</i>
İçedönük-Dışadönük	Tercih edilen işlemi dış dünyaya veya düşünce dünyasına yöneltmek
Merak/Duyum-Sezgi	Her iki algılama tarzının da kullanılabileceği durumlarda birini tercih etmek
Düşünme-Hissetme	Her iki yargı tarzını da kullanılabileceği durumlarda birini tercih etmek
Yargılama-Algılama	Dış dünya ile ilişkilerde yargılama veya algılama tavırlarından birini tercih etmek

Kaynak: Karadal, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık, s.109.

Bu dört boyut, kişinin enerjisini nasıl kullanacağını, bilgileri nasıl elde edeceğini veya algılanacağını ve günlük hayatta bu bilgileri nasıl kullanacağını belirtmektedir. Buna göre, herkes farklı oranlarda sekiz fonksiyonu kullanarak bir kişilik tipi kazanır (Moreland, 1993, s.40-60).

İnsanların davranışlarında rasgele ortaya çıkmış gibi görünen farklılıklar, aslında düşünce tarzlarında gözlenebilen bazı temel farkların mantıklı sonuçlarıdır. Bu temel farklar, insanların nasıl düşünmeyi *tercih* ettikleri (nasıl algıladıkları ve nasıl yargıladıkları) ile ilgilidir. Buradaki *algılama*, eşyanın, insanların, olayların ve düşüncelerin farkına varma işlemi olarak anlaşılmalıdır. *Yargılama* ise, algılananlarla ilgili bir sonuca varma işlemi içermektedir. Düşünsel faaliyetin önemli bir bölümünü oluşturan algılama ve yargılama, insan davranışlarında belirleyicileri bir rol oynarlar. Bu nedenle, algılama ve yargılamada ortaya çıkan temel farklılıklar, bunlardan kaynaklanan değişik davranışlara yol açmaktadır (Myers ve Myers, 1997, ss.23-24).

Tablo.3.3’de bireylerin psikolojik tercihleri ve bu tercihlerin özellikleri kısaca gösterilmiştir. Bireyin duyumsal olma ile sezgisel olma ve duygusal olma ile mantıksal olma arasındaki tercihlerine göre yoğunlaştığı konu, insanlara yaklaşım tarzı ve diğer yaşam biçimleri değişiklik göstermektedir. Buna göre, meraklı olarak nitelenen *duyumsal tipler*, bulundukları ortamda ortaya çıkan yeni sorunların öncelikle standart hale gelmesini bekler. Bu sorunları, standart hale gelmedikçe çözmek istemezler. Sorunu çözümlerken genellikle alışılmış davranışları benimserler ve yenilikten uzaktırlar. *Sezgisel tipler* ise sorun çözerken süreç içindeki tüm sorunları düşünmek isterler; sorunları tanımlarlar; tanımlanamayan sorunları yeniden araştırırlar; detaylardan çok sonuca bakarlar ve alternatif geliştirmeye ilgi gösterirler (Erdoğan, 1996, s.207-208).

Yargılarında hislerini ön plana çıkaran *duygusal kişiler* öncelikle diğer insanları kavramaya, onları anlamaya çalışırlar. Uyum içinde çalışmayı arzu ederler, insanlara huzur vermeyen konulardan hoşlanmazlar ve sempatik olma eğilimindedirler. Bu özellikleri nedeniyle kırıncı olmazlar, çevrelerindeki insanlara onların beklediği gibi

davranırlar ve çok sayıda kişiyle ilişi kurarlar. Hissetme odaklı tipler, çalışma arkadaşları ile birlikte aldıkları kararlardan daha çok mutluluk duyarlar (Erdoğan, 1996, s.209).

Karar alırken *mantıksal düşünen tiplerin sorun çözmede dikkat ettikleri temel ilkeler* şu şekilde özetlenebilir (Karadağ, 1999, s.116):

- Problemi çözmek için plan yaparlar ve bir çözüm yolu ararlar.
- Problemi oluşturan faktörleri dikkatli bir biçimde analiz ederler.
- Yaptıkları analiz sonucunda, sorunu özet hale getirirler.
- Sorunlar için optimal çözüm ararlar.



Tablo.3.3: Bireylerin Tercihleri ve Tercihlerin Özellikleri

	ST	SF	NF	NT
İnsanların Tercihleri	Duyumsama (<u>S</u> ensing) +Düşünme (<u>T</u> hinking)	Duyumsama (<u>S</u> ensing) +Hissetme (<u>F</u> eeling)	Sezgisel (<u>I</u> ntuition) +Hissetme (<u>F</u> eeling)	Sezgisel (<u>I</u> ntuition) + Düşünme (<u>T</u> hinking)
Odak Noktaları	Gerçekler	Gerçekler	Olasılıklar	Olasılıklar
İnsanlara Yaklaşım Tarzı	Gayri şahsi inceleme	Samimi (Şahsi yaklaşım)	Samimi (Şahsi yaklaşım)	Gayri şahsi inceleme
Gösterdikleri Bu Yaklaşım Tarzı İle Diğer İnsanlara Nasıl Göründükleri	Pratik ve gerçekçi	Sempatik ve arkadaş canlısı	Gayretli (İstekli) ve anlayışlı	Mantıklı ve becerikli
Yetenekleri İçin Uygun Alanlar	Madde ve nesnelere yönelik teknik becerileri içeren alanlar	Uygulamalı yardım ve insanlara hizmet veren alanlar	İnsanları anlama ve onlarla iletişim kurmayı gerekli kılan alanlar	Teorik ve teknik buluşlar ve gelişmelere yönelik alanlar
Örnek Alanlar:	Uygulamalı Bilimler İşletme Üretim İnşaat	Hasta bakımı Kamu hizmeti Satış Öğretim	Davranış Bilimleri Araştırma Edebiyat ve sanat Öğretim	Araştırma Yönetim Tahminler ve analizler Fiziksel Bilimler

Kaynak: Briggs, Katharina C. ve Isabel B. Myers (1983), "Myers-Briggs type indicator," Consulting Psychologists Press, Inc, s.5.

Katharine C. Briggs ve Isabel Briggs Myers'in geliştirdiği on altı ayrı kişilik tipinde sık olarak görülen özellikler aşağıda kısaca özetlenmiştir. Metin içerisinde yer alan kısaltmalar aşağıdakileri ifade etmektedir:

E (<u>E</u> xtraversion): Dışadönük,	I (<u>I</u> ntroversion): İçe dönük
S (<u>S</u> ensing): Duyumsal,	N (<u>I</u> ntuition): Sezgisel
T (<u>T</u> hinking): Düşünen,	F (<u>F</u> eeling): Hisseden
J (<u>J</u> udging): Yargılayıcı,	P (<u>P</u> erceptive): Algılayıcı

1. **ISTJ**: Ciddiyet, sessizlik, konsantrasyon ve mükemmellik ile kazanılan başarı söz konusudur. Pratik, düzenli, mantıklı, gerçekçi ve bağımlıdır. Her şeyi iyi organize eder. Sorumluluk alır. Çalışma planını kendine ait fikirlerle hazırlar ve şaşkınlık ya da itirazlara bakmaksızın ısrarlı bir şekilde o konu hakkında çalışır.

2. **ISTP**: Soğuk-sessiz seyirci, ağzı sıkıdır. Meraklı bir şekilde hayatı gözler ve analiz eder. Beklenmedik anlarda orjinal nüktelerde bulunur. Genellikle gayri-şahsi ilkeler, neden-sonuç ilişkisi ve mekanik şeylerin nasıl ve niçin çalıştığı ile ilgilenir. Gerekli olduğunu düşündüğünden daha fazla uğraşmaz. Çünkü, fazla kullanılan enerjiyi etkisiz ve verimsiz görür.

3. **ISFJ**: Sessiz, dost, sorumlu ve dürüst biridir. Yükümlülüklerini sadık bir şekilde yerine getirir. Herhangi bir grup ya da projeye denge katar. Mükemmeldir, titizdir, doğrudur. İlgi alanları genellikle teknik alan olmadığından teknik konularda uzmanlaşması için zamana ihtiyaç duyabilir. Ayrıntılar ve rutin işlerle ilgilenmede sabırlıdır. Sadıktır, saygılıdır ve diğer insanların nasıl hissettiği ile ilgilidir.

4. **ISFP**: Çekingen, gizli dost, duygusal, kibar ve yetenekleri konusunda alçak gönüllüdür. Münakaşalardan kaçınır. Kendi fikir ve değerleri için diğerlerini zorlamaz. Genellikle lider değil, sadık bir izleyicidir. Yapılanlar konusunda rahattır. Çünkü, şimdiki andan hoşlanırlar ve gereksiz bir ivedi ve çabayla bu anı bozmak istemezler.

5. **INFJ**: Azimlidir, başkalarına benzemez, özgündür. Çalışmalarında elinden gelenin en iyisini ortaya koyar. Fark edilmeyecek şekilde güçlü, dürüst, dikkatli ve diğer insanlar ile ilgilidir. Diğerlerinin katı prensiplerine ve inançlarına karşı saygılıdır.

6. **INFP**: İstekle ve sadakatle doludur. Fakat bu özelliği iyi bir şekilde tanımına kadar fark edilemez. Öğrenme, fikirler, dil ve kendisinin bağımsız projeleri ile ilgilenir. Üzerine çok fazla yük almaya eğilimindedir ve her nasılsa bunu başarır. Fiziksel çevre ve sahip olunan şeylerle çok az ilgilidir.

7. **INTJ**: Genellikle kendisine ait fikir ve amaçları için orjinal fikir ve büyük hamleleri vardır. Yardımlı yardımsız bir işi organize etme ve yürütmeye üstün bir güce sahiptirler. Kuşkucu, şüpheli, tenkitçi, bağımsız ve genellikle inatçıdır. En önemlisine ulaşmak için daha az önemli hedefleri de kabul etmeyi öğrenmesi gereklidir.

8. **INTP**: Sessiz, ağız sıkı ve tarafsızdır. Özellikle teorik ve bilimsel konulardan hoşlanır.

9. **ESTP**: Gerçekçidir. Bir şeyin ne kadar uzun olduğu önemli değildir, bundan hoşlanır. Kaygılı ya da aceleci değildir. Arkadaşlarının dışında mekanik şeyler ve sporlarla ilgilidir. Biraz duyarsız olabilir ve sözünü sakıncılayabilir. Uyumlu, hoşgörülü ve inançlarında genellikle tutucudur. Uzun süreli beklentilerden hoşlanmaz.

10. **ESTJ**: Pratik, gerçekçi, iş yada mekanizmada doğal olan biridir. Herhangi bir şey için kullanılmayan konularla ilgilenmeyen ancak gerekli olduğunda başvuran biridir. Faaliyetleri organize etmekten ve yürütmekten hoşlanır. Özellikle diğerlerinin duygu ve düşüncelerine önem vererek çalışılması gerekiyorsa çok iyi yöneticilik yapabilir.

11. **ESFP**: Açık yürekli, sakin, kabul edici, dost, her şeyden hoşlanan ve diğerleri için neşe kaynağı olan biridir. Spordan ve spor yapmaktan hoşlanır. Ne olup bittiğini bilir ve

istekle olup bitene karışır. Teorileri iyice öğrenmekten çok onları kolayca hatırlayabilecek duruma sokar. Sağduyu gerektiren durumlar ve uygulamalı konularda en iyidir.

12.**ESFJ**: Samimi, konuşkan, popüler, dürüst, doğuştan işbirlikçi ve aktif komite üyesidir. Uyum ve ahenge önem verir ve onu yaratmada iyi olabilir. Daima biri için bir şeyleri yapmada iyidir. Teşvik ve ödül durumunda en iyi performansı gösterir. Teknik yada soyut düşünmeye karşı çok az ilgisi vardır. Esas ilgi alanı, direk olarak ve gözle görülebilir bir şekilde insanların hayatlarını etkileyen şeylerden oluşmaktadır.

13.**ENFP**: Samimi bir şekilde istekli, cesur, hünerli ve yaratıcıdır. Hemen daima ilgi konusu olan şeyleri yapabilir. Herhangi bir zorluk durumunda hemen bir çözüm bulur ve herhangi birine bir problemi olduğunda yardıma hazırdır. Onların istedikleri her şey için genellikle zorlayıcı nedenler vardır.

14.**ENFJ**: Duyarlı ve sorumludur. Genellikle diğerlerinin ne düşündüğü yada ne istediği konusunda gerçek bir ilgiye sahiptir. Tavrı ve davranışlarında diğer insanların düşüncelerinin etkisi büyüktür. Kolaylıkla ve nezaketli bir şekilde bir grup toplantısına liderlik edebilir yada bir plan oluşturabilir. Arkadaş canlısı, popüler ve sempattir. Övgüye ve eleştiriye karşı duyarlıdır.

15.**ENTP**: Hızlı, zeki, hünerli ve çoğu konuda iyidir. Şirketi canlandırır, gayrete getirir, tetiktir, gözü açıktır, sözünü esirgemez. Bir konunun yada sorunun diğer bir tarafı üzerinde sırf şaka olsun diye zevk için tartışabilir. Yeni ve meydan okuyucu problemlerin çözümünde başvurulan kaynaktır. Fakat, sıradan görevlere aldırılmazlık edebilir. Diğerinden sonra yeni bir ilgiye dönme eğilimindedir.

16.**ENTJ**: Candan, samimi, açık sözlü, kararlı ve aktivitelerde lider konumundadır. Genellikle halk konuşması gibi usamlama ve anlayışın gerekli olduğu konuşmalarda iyidir. Genellikle bilgi sahibidir ve bilgi fonuna ilave yapmaktan hoşlanır. Bazen deneyimlerine göre daha çok olumlu ve daha atılgan olabilir (Myers ve Briggs, 1977).

Isabel Briggs Myers ve Katharine C. Briggs tarafından geliştirilen kişilik anketinin Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi çalışanlarına uygulanması sonucunda araştırmaya katılan çalışanların %36.9'unun ESTJ, %17.5'inin ISTJ, %9.9'unun ESTP, %7.3'ünün ise ESFJ ve çok küçük yüzdeler ile de diğer kişilik tipinde olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun dışadönük (E), duyumsal (S), düşünsel (T) ve yargısal (J) tipte oldukları görülmektedir.

3.6.5. Karen Horney (1885-1952)

Horney'de Jung ve Adler gibi psikanaliz kuramının etkisinde kalmıştır. Ancak Horney de Adler gibi analitik psikoloji çözümlemesinde sosyal ilişkilerin önemine işaret etmiştir. Horney'e göre, Freud'un teorisi, çok fazla mekanistik ve biyolojiktir. Seksüel motivasyona verdiği önem yanlıştır (Hall ve Lindzey, 1985, s.189)

Düşünüre göre, *kişiliğin temel elemanı endişe ve korkudur*. Her birey endişelerini ve korkularını yenmek amacı ile faaliyette bulunur. Kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren şeylerle başedebilmek için bireyler bazı *davranış kalıpları (taktikler)* geliştirirler. Düşünürün on adet olarak belirlediği taktikler üç ana gruba ayrılabilir:

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

Düşünüre göre bu ihtiyaçlardan biri, kişilere uygun gelmekte ve yaşamlarına egemen olmaktadır (Eren, 1998, s.45-46).

3.6.6. Berkeley'in Kişilik Profili

Berkeley'e göre insanların iç ve dış dünyası, hayalleri dürüst bir şekilde ele alındığında, iç-gizli, dış-açık ve kendilerine ait (özel) hayalleri incelendiğinde, muhtemelen en azından düşündüklerinin arkasında, idealleri olan olmak istedikleri ancak henüz tam olarak ulaşamadıklarını hissettikleri kişilik özellikleri vardır. Ayrıca hiç kuşkusuz büyümesinden kaçındıkları korkuları da vardır. Direkt olarak muhtemel kişilikler üzerinde daha fazla yoğunlaşarak (hem arzu edilen hem de korkulan) kişilik ve davranış hakkında daha fazla önemli görüşler elde edilebilir.

Gerçekten neye benziyorum? Kendimi nasıl tanıyabilirim? Diğerleri beni nasıl görür? gibi sorular, insanların binlerce yıldır kendilerine insan doğası hakkında sordukları sorulardır. Sigmund Freud, daha mutlu, daha sağlıklı ve daha az nevrotik bir yaşamı başarmak için önce insanın kendi iç dünyasını bilmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir. Berkeley'e göre kişinin kendisini daha iyi anlayabilmesi, kişisel gelişimine doğru atılan ilk adımdır.

Felsefe, Tarih ve Sosyoloji bilim dallarında bu soruların cevapları aranmaktadır. Öte yandan kişilik psikolojisi diğer alanlardan ayrılır. Çünkü bireysel olarak kişiyi analizlerin esas birimi olarak ele alan bir yaklaşım ile deneysel araştırma metodlarını birleştirmektedir. Kesin bilgi söz konusudur. Bilgi, gözlem ve deneyimin bir sonucu olarak elde edilir. Bütün kişilik izlenimleri, puanlama sistemi ve yorum yapma belirgin şekilde niceldir (Harrary ve ark., 1994, s.3-14).

Bilimsel olarak çelişen kişilik tiplerini belirlemek bir problemdir. *Beş Faktör Modeli*, çoğu farklı kültür ve dillerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları *Beş Ana Boyutu* belirterek, bu probleme ilk çözümü sağlar (Harrary ve ark., 1994, s.2).

Beş Ana Boyut, “The Big Five” olarak adlandırılmıştır. *Beş Ana Boyut*, bireysel kişilik stillerini ana kalıplar olarak göstermektedir.

Beş Ana Boyut çerçevesinde kişilik özellikleri için yapılan araştırmalara göre, insanların davranışları ve verilen kararlar üzerinde kişiliğin büyük ölçüde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre *kişilik*, sağlık, uygulama alışkanlıkları, ilişkiler ve kariyer yolunda geniş kapsamlı etkiye sahiptir (Harrary ve ark., 1994, s.17). Kişilik özellikleri her bir boyut için iki uç arasında verilmiştir:

1. *Duygusal Tip*: Bireylerin *yaratılış farklılığı* ve *stres ile uğraşma tarzını* belirtmektedir. Sakin, rahat, itidalli $\Rightarrow$ birdenbire canı sıkılabilen, duygularını yoğun yaşayan.

Çoğunlukla sağlıkla ilgili problemler ve belirtiler bu tip kişide görülür. Özellikle bu tip insanlarda sıkıntı ve stres, bazı fiziksel belirtiler (ağrı, acıma, üşüme gibi) görülür. Güçlü negatif hisler (korku, anksiyete ve acı gibi), vücutta güçlü psikolojik tepkiler oluşturabilir. Bu tepkiler, kalp çarpıntısı, solunum zorluğu, kas gerginliği yapabilir. Kişinin ağrı, korku ve uykusuzluk yakınmaları olabilir.

Yoğun bir *duygusal tipe* sahip olanlarda, bazen kişinin kalbi mükemmel derecede sağlıklı olsa bile keskin angina tipi göğüs ağrılarına rastlanabilir. Sağlıkları için endişelenerek diğer insanlardan daha fazla zaman harcarlar.

Diğer taraftan araştırmalar göstermiştir ki, yoğun negatif bir *duygusal tip*, kişinin kendisini hasta hissetmesine neden olurken dışarıya karşı, *kişiler arası tipte* saldırgan bir kişilik sergileyerek gerçek bir iletişim katili olabilmektedirler (Harrary ve ark., 1994, s.19).

2. Entelektüel Tip: Tamdık ve geleneksel fikirler ve deneyimler $\Rightarrow$ kuralları sorgulayan, orjinal, yaratıcı ve analitik yaklaşımda bulunan.

Entelektüel tipin özellikleri taşıyan kişi, *yeni deneyimler* ve *yeni fikirlere* uymakta, bir gün boyunca ne yapacağı ve zamanını nasıl değerlendireceği ile ilgilenmektedir. Herhangi bir zamanda ne yapacağı sorulduğunda ileri derecede entelektüel tipin özelliklerini taşıyan kişi, hemen o anda kişisel projelerini anlatabilmektedir.

3. Çalışma Tipi: Kişilerin görevler üzerinde yoğunlaşması ve sorumlulukları karşılama boyutunu ortaya koymaktadır. İşleri daha sonraya bırakan, kolay işleri tercih eden $\Rightarrow$ sıkı ve yoğun çalışan.

4. İfade Etme Tipi: Sessiz, sakın, içe dönük $\Rightarrow$ enerjik, arzulu, dışa dönük.

Utangaçlık, ifade etme tipinin bir unsuru, insanların yaşamları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Utangaç insanların genellikle sosyal ortamlarda sinirli oldukları gözlenmiştir. Bu kişilerin sosyal bir risk alması sıradan değildir. Örneğin, çocukluklarında utangaç olan ve utangaç olmayan iki erkek grubu yıllar boyunca izlenmiş ve utangaçlığın yaşamları üzerindeki etkileri gözlenmiştir. Utangaçlık, yaşam tarzlarının, iş tarzlarının seçiminde etkili olmuştur. Utangaç olanların, utangaç olmayanlara göre daha geç evlendikleri, daha geç çocuk sahibi oldukları ve kariyerlerine daha uzun sürede ulaştıkları gözlenmiştir. Utangaç olmayanlara göre dörtte üç oranında geç kalmaktadırlar, bu gecikmenin sebebi ise, kişilerin kendilerine değer biçmede yaşadıkları zorluklardır. Utangaçların ortalama olarak, utangaç olmayanların başarılarına göre daha az başarılı oldukları görülmüştür.

Kadınlarla ilgili olarak yapılan çalışmada ise kadınların utangaçlığının yaşamlarında özel (belirli) bir problem oluşturmadığı gözlenmiştir. Çünkü kadınlar, genel olarak geleneksel bir kadın rolünü benimseyerek bu rol içinde yer aldıklarından , evlenirler, çocuk büyütürler ve part-time olarak çalışabilirler (Harray ve ark., 1994, s.17).

5. *Kişilerarası Tip*: Soğuk, düşüncesiz, saygısız, gaddar $\Rightarrow$ sıcak, canlı, cömert, özverili.

Kişinin beş ayrı kişilik tipinde aldığı puanını bilmesi, kişinin yaşamında tekrar tekrar ortaya çıkan davranış kalıplarını kontrol etmesinde ve anlamasında yardımcı olabilir. Berkeleyye göre kişilik, bireyi aynı tip yaşam tarzı seçimlerine, aynı tip kişisel ilişkilere ve aynı tip iş durumlarına sürükleyebilir ve aynı tip üzüntülerin, sevinçlerin ve hüsrانların yaşanmasına neden olabilir (Harrary ve ark., 1994, s.17).

3.7. Kişiliğin İş Yaşamındaki Önemi

Örgütsel alanda, işgörenlerin yönetimin istediği yönde ve seviyede hareket etmeleri istenir. İşgörenlerin herbiri farklı özelliklere sahip olduğuna göre, yöneticiler için bunu sağlamak gerçekten güçtür. Örgütsel performans ile işgörenlerin yönetimin istediği yönde ve seviyede hareket etmeleri arasında doğrusal bir ilişki olduğuna göre bütün işgörenlerin aynı davranışları göstermesi nasıl sağlanabilir?, İşgörenlerin hepsi farklı özellikler taşıdığına ve farklı davrandığına göre bu fark nasıl ortadan kaldırılabilir veya farklılığın boyutları nasıl ortaya çıkarılabilir?. Bunlara benzer sorular araştırmacıları “davranış” konusuna çekmiştir ve bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütlerde davranışı etkileyen bir çok faktör ileri sürülmüştür.

Durumsallık yaklaşımı kapsamında, örgütsel performansı etkileyen en önemli faktörün sosyo-mekanik sistemlerin sosyal yönünü ifade eden “*insan*” faktörü olduğunu ileri sürmek artık iddialı bir ifade olarak kabul edilmektedir. Bünyesindeki insan gücünü en etkin ve verimli şekilde kullanan, “*örgütsel başarı*”nın anahtarını ele geçirmektedir. Yöneten ve yönetilenler bu başarının iki cephesinde yer almaktadır. Bu iki cephe arasındaki etkileşim psikolojik bir süreçtir ve bu süreçte “*kişilik*” faktörünü iyi değerlendiren ve kullanan başarıya daha yakın olacaktır (Zel, 2000, 326-327).

Kişilik çok çeşitli ve karışık psikolojik bir kavramdır. Çalışılan psikolojik süreçlerin çok daha fazlasını ve ötesini içine alır. Dış görünüş ve davranış, benlik ve ölçülebilir

özellikler ile ilgilidir (Luthans, 1973, s.416). Kişilik davranışların nedeni olarak görülür ve danışmanlık, klinik kararlar ve personel aktiviteleri için tanımlayıcı olarak kullanılır. Hangi tip kişiliğin hangi durumları başarmada daha güçlü olduğunu saptamak için çalışanın kişiliğinin belirlenmesi önemlidir (Mitchell, 1978, s.105).

Çalışanın değerlendirilmesinde üç önemli faktörün sırasıyla yetenek, bilgi ve kişilik olduğu belirlenmiştir (Başçıftçı ve Öğütveren, 1998, s.28). Çalışanın kendisini, olayları ve insanları algılama biçimi davranışlarını belirlemekte ve yönlendirmektedir (Karadal,1999, s.1).

Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi, hayat görüşü bakımından diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle kişileri güdülemek için kullanılan teşvik (özendirme) araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir (Eren, 1998, s.48). Bu fark, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemekte ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerinde gösterdiği *performans* *yömi ve seviyesi* de değişmektedir (Zel, 2000, s.327). Hatta insanlar *güdülerin tatmin ediliş dereceleri* bakımından da birbirinden farklılıklar gösterirler. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddeti farklıdır. Örneğin, bazı kimseler fazla sorumluluk almaktan korkarlar, fazla hırslı değildirler. Bu yüzden onlar için belli bir mevkiye terfi etmek yeterli olacaktır. Halbuki bazı kimseler bir terfi ile tatmin olmazlar, sorumluluk yüklenmek onları mutlu eder. Bunlar, hırslı veya tutkulu kimseler olduklarından devamlı yükselmek için faaliyette bulunurlar. Hiyerarşinin en sorumlu mevkiine ulaşmak ve en iyi sosyal-ekonomik çıkarları elde etmek için çalışırlar. Bu türlü tutum ve davranışlar, işletme örgütlerinde personel politikalarının belirlenmesinde önemli hususu oluşturur (Eren, 1998, s.48).

İş dünyasında çalışanların kişiliği iki farklı tipte incelenebilir. *A tipi* ve *B tipi*. *A* tipine giren bireylerin stres ile başedebilme kabiliyeti *B* tipine oranla daha azdır. Bunlar, mücadeleci, hırslı, hep başarı kazanmak isteyen, asabi, gergin kişilerdir. Hızlı ve yüksek sesle, öfkeyle patlar gibi konuşurlar. Bu kişilerde sempatik sistem fonksiyonları tabloya hakimdir. Çalışma hayatlarında tatmin olmaları ve rahat etmeleri güçtür. Sabırsızdırlar. Aynı anda birçok işle uğraşırlar. Onlar için zaman daima az olduğu için acelecidirler. Kendileriyle çok fazla meşgul olurlar. Dış görünüşleriyle kendilerine güveni olan kişilerdir. Fakat, kendileri hakkında devamlı bir şüphe içindedirler. Çevreleriyle veya çevrelerindeki güzelliklerle pek fazla ilgilenmez, hayatın güzel yönlerini farketmezler. Her işi kendileri yapmak isterler. Daima başkalarının yaptıklarıyla, kendi başardıklarını, özellikle sayısal olarak mukayese ederler.

B tipine giren bireyler ise bunların tam tersidir. Olayları ve işi kolay tarafından ele alırlar. Daha yumuşak bir konuşma üslupları vardır. Yaptıklarından ve hayattan memnundurlar. Rahat insanlardır, rahatı severler. Daha az saldırgandırlar. Tek hedefleri “başarı” değildir (Warner, 1996, s.253).

Kişilik uygulaması, bireyin çeşitli durumlara karşı genel davranış kalıplarını ortaya koyar. Kişilik özellikleri ve çevre ortak bir şekilde davranışa yön verirler. Kişilik uygulaması *kariyer planlaması* gibi uzun dönemli kriterlerde kısmen yararlı bir araç değildir (Mitchell, 1978, s.105-117). Kişinin seçeceği meslek ile kişiliği arasında genel bir ilişki vardır. Örneğin bir satışçının kişilik özelliği içerisinde empati gücünün yüksek olması gerekir. Kişinin seçtiği iş ile kişiliği arasında kişinin kendisini rahat hissedebileceği kadar en az düzeyde uyum gereklidir. Kişilik özellikleri seçim için kullanılabilir. Kişiliği tanıma testlerinin güvenilirliği ve geçerliliği kullanımından önce kanıtlanmalıdır. Yapılan deneyler sonucu kişilik özelliklerinin *organizasyonel davranış* ve *performans* ile ilgili olduğu ortaya çıkmıştır. Hemen hemen bütün organizasyonlar çalışanlar hakkında bilgi toplamak için çeşitli seçme yöntemleri kullanmaktadırlar.

İnsanlar yaşamları boyunca sürekli olarak farklı durumlarda farklı maskeler takarak rollerini yerine getirirler. Rol kavramı, kişiliğin yönü açısından önemlidir. Örneğin, işçinin

yada yöneticinin rolleri ve bu rollerden dolayı beklentilerinin olması, kişiliğe önemli girdi sağlayacaktır. Çok iri olan, arkadaşça davranan bir işçi, çok kısa ve nazik bir yöneticiden işçiler üzerinde daha farklı bir etkiye sahip olacaktır (Luthans, 1973, s.415).

Kişilerarası iletişim şekli ve grup davranışı, sosyal duyarlılık, kariyer planlaması, sorumluluk, bağımlılık, kontrol etme, risk alma, karmaşıklık ve çatışma durumlarında liderlik tarzı ve etkinlik durumu bireyin kişilik özellikleri ile bağıntılıdır.

3.8. Kişilik ve Motivasyon

Şahsiyet (kişilik) yapısı davranışların biçimini belirleyici bir etkiye sahiptir. Aynı güdünün mesela, arkadaş arama, diğer insanlarla bir arada olma veya cinsel bir eş arama güdüsünün uyardığı bir dışa dönük şahsiyetle, içe dönük bir şahsiyetin aynı hedefe farklı davranışlarla yönelmeleri bu etkenin davranışları belirleyici etkisini göstermektedir (Arık, 1996, s.25).

Kişilik farklılıkları, aşağıdaki şekillerde motivasyon sürecini etkilemektedir:

1. *İhtiyaçların Kuvveti*: Çeşitli ihtiyaçların önemi ve gücü bir kişiden diğerine değişir. Kişilerin kişiliklerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, güçlü saygı görme ihtiyacı bazı insanları görevlerinde yada kariyer yollarında farklılıklar aramaya götürebilir. Bu ihtiyaçların tatmin biçimleri de kişiden kişiye değişir (Arık, 1996, s.59).
2. *Emel Seviyesi*: Emel seviyesi kişilerin kişiliklerine göre bireyler arasında farklılıklar gösterir. Bir birey organizasyonda güç ve yetki pozisyonuna ulaşana kadar tatmin olmaz iken, bir başka birey orta seviyedeki bir yönetim pozisyonu ile tatmin olabilir.
3. *Davranış Tipleri*: Bireylerin aynı ihtiyaca sahip olmasına rağmen, ihtiyacı tatmin etmek için özel davranış göstermeleri kişiliklerinin bir fonksiyonudur. Örneğin, bir birey,

iş başında supervisorlerden itibar görme davranışını kazanarak saygı görme ihtiyacını tatmin edebilir. Diğer bir birey ise, bu aynı ihtiyacını profesyonel bir grubun saygı gören bir üyesi olarak tatmin olabilir. İhtiyaçlar aynıdır, fakat onları tatmin edecek davranışlar farklıdır.

4. *Hayal Kırıklığına Gösterilen Tepki*: Motivasyon ve davranış, kişilik farklılıklarının bir sonucu olarak kişiden kişiye değişmektedir. Bir kişinin ihtiyaçlarının tatmin edilmemesi durumunda nasıl bir tepkide bulunacağı kişiliğinin bir fonksiyonudur. Kişilik farklılıkları, hayal kırıklığı durumlarında oluşacak savunma mekanizmalarının seviyesini ve çeşidini etkileyecektir. Örneğin, kendisini iş arkadaşına yada yöneticisine ifade edemeyen bir birey, bir toplum konuşmasında konuşmacı olmak isteyebilir. Bu olumlu bir yaklaşım sergilemektir (Ivancevich, John ve ark., 1983, s.351-352).



BÖLÜM 4

İŞ TATMİNİ ve PERFORMANS

Buraya kadar, Myers-Briggs'in kişilik tipi belirleme yöntemine göre oluşturulan on altı farklı kişiliği *dört* sınıfta toplayabiliriz. Bu sınıflandırma, duyumsal-mantıksal kişilik, duyumsal-duygusal kişilik, sezgisel-mantıksal kişilik ve sezgisel-duygusal kişilik şeklinde olacaktır.

Yukarıda belirtilen çalışanın kişilik tipleri ile doğrudan ilgisi bulunan, iş tatmini ve performans etkinliği kavramları genel olarak bu bölümde açıklanacaktır. Aşağıda öncelikle iş tatmini kavramı, iş tatmini araştırmaları ve faydaları, iş tatminini oluşturan faktörler, iş tatmininin sonuçları ve iş tatmini-çalışan değişkenleri ele alınacaktır. Daha sonra, performans ve etkinlik kavramı ile örgütsel etkinliğin belirleyicilerine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

4.1. İş Tatmini

Yönetim üzerine düşünceler iş yaptırabilme üzerinde odaklandığı kadar son zamanlarda insan unsuru üzerine de odaklanmıştır. Üretim yapan kurumlar çalışanlarını daha çok çalıştırarak ve daha fazla üretim yaptırarak daha fazla kazanç elde etmişlerdir. Ancak rekabetin kızışması insanların kaliteye yönelmelerini getirmiştir. Artık üretilen ürün kadar ürüne ait nitelikler önem kazanmış, kalitesini arttıramayan kurumlar ticari alanda güçlük çekmeye başlamışlardır. Kalitenin önem kazanmasıyla birlikte yönetimde işin yaptırılması kadar hatta daha fazla oranda işin nasıl yapıldığı önem kazanmış, işin kaliteli bir şekilde yapılması ve beklentilere göre şekillendirilmesi yönetimi çalışanlar üzerine odaklanmaya yöneltmiştir. Önceleri sadece iş yaptırmak önemli olduğu için yönetim iş üzerine odaklanırken bu değişimle birlikte çalışan unsuruna da odaklanmıştır. Üretim sektöründe böyleyken hizmet sektörü dediğimiz insanlara hizmet sunan kurumlarda bu daha da önem kazanmıştır. Çünkü hizmetin bütün kalitesini insanla

ilişkiler belirlemektedir. İnsanların memnuniyeti de hizmeti sunan kişilerin kişiliklerine, tavırlarına, davranışlarına ve görünüşlerine göre değişebilmektedir (Aydar, 2001, s.485).

Bu araştırmada bir hizmet sektörü olan Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde yapıldığı için burada kısaca hizmetlerin önemi üzerinde durularak çalışanın iş tatmininin önemi belirtilmeye çalışılacaktır.

Parasuraman ve HaywoodFarmer ve daha başka yazarlara göre, hizmetlerin başlıca üç özelliği bulunmaktadır:

- Soyutluk*: Hizmetler soyuttur, çünkü ölçülemez, sayılamaz ve test edilemezler. Herhangi bir hizmeti depolamak söz konusu olmadığından, üretim sektöründe yapıldığı gibi son aşamada kalite kontrolü yapmak da mümkün değildir.

- Heterojenlik*: Hizmetler, birbirinden çok farklı ihtiyaçları olan müşteriler içindir. Aynı hastalığa sahip farklı kişilerin, hastane ortamı, tedavi ve bakım konularında farklı beklentilere sahip olacağı ortadadır.

- Bütünlük*: Üretim sektöründe olduğu gibi, ürün fabrikada iken birtakım yöntemlerle kalite kazandırmak ve daha sonra müşteriye sunmak söz konusu değildir. Tersine, hizmet verilirken kalite o anda gerçekleşir yada gerçekleşmez (Hayran ve Uz, 2000, s.2).

Diğer taraftan, hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması da işletme personelinin önemini ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, hizmeti üreten işletme çalışanlarının sorumlu oldukları işlerine ilişkin olumlu yada olumsuz düşünceleri ya da iş tatminleri ve faaliyette bulundukları işletmeye yönelik örgütsel bağlılık düzeyleri, tüketicilere sunulan hizmetin kalitesini etkileyen başlıca etmenler arasında yer almaktadır (Üner ve ark., 1998, s.453).

Çalışma hayatında, yöneticilerin iş tatminine gereken önemi vermedikleri gözlenmektedir. Bu yöneticilerin yaklaşımı, işin niteliği ne olursa olsun, işgörenlerin yükümlülüklerini yerinde getirmek zorunda olduklarını düşünmeleridir. Gerekçeleri ise; “Her işgörene tam anlamıyla uyacak, onların ihtiyaçlarını ve arzularını karşılayacak bir iş bulmak imkansızdır. Çünkü, çağdaş iş yaşamının gerektirdiği koşullar buna el vermemektedir.” şeklindedir. Bu çerçevede, iş tatmininin önemli yada önemsiz olduğuna ilişkin görüşleri ortaya koymak yararlı olacaktır. Tablo.4.1’de iş tatmininin önemine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir (Karadal, 1999, s.76).

İş tatmininin önemine ilişkin değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere; iş tatmininin belirleyicilerinin temelinde, işgörenin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında belirleyiciler arasında; işin kendisi, fiziksel koşulları, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, iş seçimi, işgörenler arası ilişkiler ve güvenlik gibi birçok etken yer almaktadır.

İş tatmini, kişinin işine etki eden tüm faktörlerin bir sonucudur. Bu etkenlere verilen değer, kişiden kişiye değişebilmektedir. Kimi işgörenler ücrete daha fazla değer verirken, kimi de yükselmeye daha çok önem verebilir. Herhangi bir bireyin tatmin olduğu koşullardan bir diğeri tatmin olmayabilir. Bu durum, bireyin algılama farklılıklarının bir sonucudur.

Çağdaş yönetim düşüncesi işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için işgörenlerin aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekliyle iş-kişî uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir. İş kişi uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediği; bazı durumlarda yüksek ücretin, işgörene verilen terfi olanaklarının işgören mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır. Yapılan çalışmalar sonunda işgörenin verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmış ve iş tatminini sağlama yolunda yapılacak çalışmalar özellikle uygulamalar arasında yer almıştır (Erdoğan, 1996, s.231).

4.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

1930'lara kadar, iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Konuya yönelik ilgi, Taylor'un 1912 yılındaki çalışmalarında görülse de sistematik değildir. Bu kavramın kesin olarak tanımının yapılamadığını ve kendine has teorik yapısının oluşturulamadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Soyut bir kavram olan iş tatminini ifade etmek için genellikle *iş sevmeye, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme* gibi tanımlamalar kullanılır. Tatmin kavramı *doyum, zevk alma* ve *hoşlanma* ile aynı anlamda kullanılır (Karadal, 1999, s.78). Çalışanın işinden beklentisi ve işin sağladığı ödüller arasındaki uyumu ifade eder. Eşitlik teorisi, psikolojik uyum (anlaşma) ve motivasyon ile ilgilidir (Keith, 1981, s.83).

İş tatmini en genel anlamda *iş ortamına ilişkin olumlu yada olumsuz duyguların tümü* şeklinde ifade edilebilir. Ardıç ve Baş (2001), iş tatmini "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu hisleri" şeklinde tanımlamışlardır.

İş tatmini *dinamik bir süreçtir*. Bir defa oluşturulup vazgeçilemez, sürekli olarak sağlanması gereken çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu tutumdur (Keith, 1981, s.83).

İş tatmini, *yaşam tatmininin bir kısmıdır*. Çalışanın iş çevresi onun iş hakkındaki duygu ve düşüncelerini etkiler. Yaşamın önemli bir kısmı iş olduğu için, iş tatmini kişinin genel yaşam tatminini etkilemektedir. Tatmin, *motivasyona yol açan aynı durumların karmaşık bir grubundan oluşur*. Daha iyi iş tatmini yada daha iyi motivasyon için kolay yol bir kaç tanedir (Keith, 1981, s.83).

İş tatmini *bir grubu yada bir kişiyi* belirtir. Bir yönetici "x şahsı, yüksek iş tatminine sahip" diyebileceği gibi "x bölümü, yüksek iş tatminine sahip" de diyebilir. Ayrıca, iş tatminine, çalışanların işinin çeşitli kısımları için de başvurulabilir. Örneğin x

şahsının genel iş tatmininin yüksek olabilmesine rağmen, tatil planı konusunda tatminsizlik duyabilir. Çalışanın sağlığı kadar iş tatmini de önemlidir, çünkü sağlık nasıl kişinin genel fiziksel durumunu ortaya koyuyorsa iş tatmini de çalışanın genel durumunu ortaya koymaktadır. Sağlıkta olduğu gibi, *dikkat, teşhis ve tedavi* gerektirir (Keith, 1981, s.83).

İş doyumunda üç önemli etken vardır. Bunlardan ilki, *iş doyumunu*, iş durumuna *duygusal bir tepki*dir. Bu nedenle, *görülemez*, ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle *çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına* göre belirlenir. Örneğin, eğer örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, onlar herhalde işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı *olumsuz bir tutum* geliştireceklerdir. Bu üyelere iş doyumunun olmayacağı olacaktır. Diğer taraftan, üyeler kendilerine eğer çok iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi olduğunu hissediyorlarsa işlerine karşı *olumlu bir tutum* geliştirebilirler. Bunlarda da iş doyumunun olacaktır (Çetinkanat, 2000, s.1-2).

Tablo.4.1: İş Tatmininin Önemine İlişkin Değerlendirmeler

<i>İş Tatmini Önemlidir</i>	<i>İş Tatmini Önemsizdir</i>
1- İnsanlar kişisel potansiyellerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	1- Herkes değil, bazı kimseler uğraşı gerektirmeyen işleri tercih ederler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
2- İş tatmini düşük olan işgörenler ve iş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	2- Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değil ise, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
3- İş tatminini elde edememek insanları hayal kırıklığına uğratar.	3- Çoğu kimseleri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu, kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.
4- İş insan hayatının odak noktasıdır.	4- Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Birçok kişi aile ve çevresini odak noktası olarak alır.
5- İşsiz olan kişi umutsuzdur.	5- İnsanın bir işinin bulunması gerektiği yönünde sosyal baskılar gelebilir. Ancak, bireyin mutlaka tatmin olacağı bir işinin olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı ve boş zamanı tercih ederler.
6- Bireyin “ilginç veya iddialı” bir işinin olmaması, psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkiler.	6- İşgörenin psikolojik açıdan sağlıklı olması sadece iş tatminsizliğine değil, düşük gelirin sonuçlarına, rutin işlere veya içinde bulunduğu sosyal düzeye de bağlıdır. Bu yönde araştırmalar kesin sonuç vermiş değildir.
7- İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. İşinin niteliği düşük olan işgören, boş zamana ağırlık verir.	7- Bazen işe önem vermemek, işteki monotonluğu gidermeye katkıda bulunur.
8- İş tatminsizliği, düşük moral, düşük verim ve sağlıklı bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	8- Herkese ilginç bir iş sağlama “kitle üretimi” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa, bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam biçimine ulaşmış bir toplum, bu bedeli ödemek istemez.

Kaynak: Karadal, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık, s.77.

4.1.2. İş Tatmini Araştırmaları ve Faydaları

İş tatmini başlığı sosyal bilim araştırmacılarını oldukça etkilemiştir. Bu başlık altında yayınlanmış binlerce makale bulunmaktadır. İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'de "*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*" ve Herzberg'in 1959'da "*Çift Faktör Kuramı*"na dayanmaktadır (Ardıç ve Baş, 2001, s.479).

Yönetim sağlam kararlar alabilmek için iş tatmini bilgisine ihtiyaç duyar. İş tatmini araştırmaları, çalışma hayatının kalitesi, çalışanların morali, düşüncesi, davranışı ve havası olarak da bilinir. Bir iş tatmini araştırması, çalışanların işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerinin toplamından oluşan bir yöntemdir (Keith, 1981, s.88).

İş tatmini araştırmalarının temel amacı, insan kaynaklarının etkinliğini yükseltmektir (Karadal, 1999, s.79). İş tatmini araştırmaları, eğer çok kötü bir şekilde yapılmışsa, tarafsız yada negatif sonuçlar verebilir, fakat genellikle birçok fayda sağlarlar. Beklenen faydaların, aşağıdaki şartların takip edilmesi durumunda gerçekleşmesi muhtemeldir:

- Yönetim araştırmayı desteklerse,
- Araştırma, yönetim şartlarına ve çalışanın ihtiyaç ve amaçlarına göre tasarlanırsa,
- Araştırma uygun bir şekilde yapılsa,
- Yönetim araştırmayı izliyorsa, iletişim için faaliyet varsa ve araştırma sonuçları kullanılırsa (Keith, 1981, s.89).

Araştırmaların faydalarından birisi *organizasyondaki genel tatmin düzeyinin bir göstergesi* olmasıdır. Ayrıca araştırmalar bir grubun tatminini yada tatminsizliğini de gösterebilir. Diğer bir deyişle, bir araştırma çalışanların işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerini, işlerinin en çok hangi kısmında odaklandıklarını, özellikle hangi bölümlerin etkilendiğini ve bu duygu ve düşüncelerinin neleri içerdiğini göstermektedir. Araştırma,

çalışan problemlerine değer biçmede *güçlü bir tanı aracıdır*. Devamsızlık ve işten ayrılmaların gerçek nedenlerini açıklamaktadır.

Diğer bir fayda, bir iş tatmin araştırması tarafından *değerli iletişimin oluşturulmasıdır*. Yönetim ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişimin geliştirilmesini teşvik eder (Karadal, 1999, s.79). İletişim, insanlar araştırmayı planlarken, onu uygularken ve sonuçlarını tartışırken bütün yönleri akmaktadır. Yukarı doğru iletişim, sadece yönetimin sorularını cevaplama yerine, fikirlerini de açıklama konusunda çalışanlar cesaretlendirildiğinde, verimli olabilir (Keith, 1981, s.89).

Çok sık beklenilmeyen bir fayda da *davranışların gelişmesidir*. Bazıları için araştırma bir güven valfidir, bir duygusal boşalımadır, kapalı kutuyu öğrenme şansısıdır. Diğerleri için, yönetimin çalışan iyiliği hakkındaki ilgisinin hissedilebilir bir ifadesidir, çalışanların yönetim hakkında daha iyi düşünmesi için bir neden oluşturmaktadır.

Belirli eğitim ihtiyaçlarının saptanması için yararlı bir yoldur. İş tatmini araştırmalarının amaçlarından birisi de organizasyondaki potansiyel sorunların ortaya çıkarılmasıdır.

Araştırmalar *sendikalara* da faydalar getirebilir. Bir sendika yöneticisi tarafından belirtildiği üzere, yönetim ve sendikanın her ikisi de genellikle çalışanın istediği hakkında hemfikirler, ancak gerçekten çalışanın ne istediğini bilmezler. İş tatmini araştırmalarının amaçlarından birini de *yönetim ile sendika arasındaki çatışmalarda doğru bilgilerin sunulması* oluşturmaktadır.

İş tatmini araştırması, gerçekten *çalışanın ne istediğini bulmak* için bir yoldur. Sendikalar nadiren araştırmalara karşıdırlar ve bazen sendikaların veriyi paylaşacaklarını bildiklerinde destek verirler.

4.1.3. İş Tatminini Oluşturan Faktörler

İş tatmininin güçlü belirleyicileri olarak beş faktör, başarı, saygı (itibar), işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. En önemli tatminsizlik faktörleri, organizasyonun politika ve uygulamaları, denetim, maaş, kişiler arası ilişkiler ve çalışma şartlarıdır (Herzberg, 1974, s.74).

Bu konu üzerine Ardıç ve Baş'ın (2001) araştırmalarına göre, başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, istihdam güvenliği, daha çok sorumluluk, farkına varılma (recognition), iyi koordine edilmiş iş, yüksek ücret, yükselmeye fırsat eşitliği, rol açıklığı, kararlara katılma, serbestlik (autonomy) iş tatminini etkileyen değişkenlerden bazılarıdır.

Şüphesiz *işin genel boyutları* (işin kendisi) iş tatminin sağlayan faktörlerin başında gelecektir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan işgören iş tatminini bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli tatmini bulan işgören, daha üst düzeyde tatmin aradığından başka bir işe geçebilir. Kişi işinde tatmin bulur, ancak işin çevresel değişkenleri tatminini azaltabilir. İşgörenin iş tatmini bulması için, işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. İş tatmini işgörenin işini kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uyan işi bulduğunda ortaya çıkar. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek doğru olmaz. Bu durumda iş tatmini sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür.

4.1.3.1. İş Tatminini Oluşturan Bireysel Nedenler

İşgörenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi *kişiliği* ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin sınırlayıcısıdır. İşgörenin sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde

bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı işgörenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır. Sayılan bu özellikleri istemeyenlerin de olduğu bilinmektedir. İş yerindeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağının hatta nasıl yapacağının amirlerince sürekli anlatılmasını isteyen elemanlara, kolay işleri yapmayı tercih edenlere de iş hayatında yeteri kadar rastlanmaktadır (Erdoğan, 1996, s.234).

Kişinin *iş hayatı tecrübesi* de iş tatmini belirlemede önemli bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir organizasyona arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen bir kişi hızla yükseleceğini bekler. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde ilerleme imkanının bulunmadığını görebilir. Bu durumda, iş tatminsizliği ortaya çıkar. Bu ve benzeri sonuçların nedeni, kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan ve hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin hayal gücünün bir ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencileri fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermelerinden kaynaklanabilir (Vecchio, 1988, s.121). Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar, iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlar ve sonuçta iş tatminini yükseltir. Bazıları ise, geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duygularını da yaşam biçimi haline getirirler (Karadal, 1999, s.81).

İşgörenin *sosyal yapısının* da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmayan kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgören özel beklentilere de sahip

olmayacaktır. İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka planlara itecektir (Erdoğan, 1996, s.235).

4.1.3.2. İş Tatminini Oluşturan İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İşgörenin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Yine bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülebilir, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türlerdendir. En basit şekliyle iş tatminini, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İşgörenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktöre oluşturduğu tutumların bir bakıma bileşkesi, iş tatmini olarak karşımıza çıkar.

İşin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini belirleyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler bulunduğu gibi, işgörenlerin yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle iş tatminini oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir kişiye iş ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece iş tatmini sağlamaya dönük olabilir.

İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Özellikle, zihinsel olarak zor olan bir iş kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa işgören üst düzeyde tatmin bulacaktır. Fiziksel zorluğun, iş tatmini açısından tatmin sağlayıcı bir faktör olmadığını kabul etmek gerekir. Aşırı ağır, yorucu ve

yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli değildir. O nedenle işin zorluk derecesi derken fiziksel yönünden çok, zihinsel yönünü görmek gerekir. Burada anlatılmak istenen zorluk belirli sınırlar içindeki eşitliktir. Eğer iş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üzerinde işgören niteliği istiyorsa bu duruma iş için aşırı zorluktan işgören içinde bireysel başarısızlıktan söz edilir. İşgören bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa, ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğunun ise iş tatminsizliğini doğurduğu bilinmektedir. O halde işin zorluk sınırı işgörenin kapasitesine bağlıdır, başarı noktasına kadar iş zorluğu tatmin doğururken, başarısızlık belirtilerinden sonra iş zorluğu, tatminsizlik yaratacaktır (Erdoğan, 1996, s.239).

Ücret, iş tatmini açısından kaçınılmaz bir öneme sahiptir. Çünkü, ücret ihtiyaçların tatmin edilmesine yardım eder. Aynı zamanda, başarının sembolü ve tanınmanın kaynağı olarak da değerlendirilmektedir. Hatta, bir kurumun ödediği ücret ile o kurumun itibarı arasında doğrusal bir ilişki kurulmaktadır (Karadal, 1999, s.82).

Şüphesiz işgörenin işine karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğunu biçmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır.

Bir gerçeğe göre, insanlar ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışmak zorundadırlar. Diğer bir gerçek ise, ücretin sadece bir gelir elde etme aracı değil, içgüdüsel bir ödüllendirme aracı olmasıdır. Her iki durumda da ücret, sadece “hijyen faktörü” değil, motive edici bir faktördür (Karadal, 1999, s.82).

Ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak, iş tatmini açısından alınan ücretin, diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir (Erdoğan, 1996, s.239). 1994'te yapılan bir araştırmada da bu durumu destekler sonuca ulaşılmıştır. Ücret yetersizliği tatminsizlik kaynağı olmakla birlikte, ücretlerdeki dengesizlik veya adaletsizliğin tatminsizliğe etkisinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Ay ve Karadal, 1995).

Yükselme imkanları, iş tatminini ücretlere göre daha fazla etkileyebilmektedir. İnsanlar genellikle çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, elde edilen ücreti artırdığı gibi, kişinin sosyal statüsünü ve toplumdaki konumunu da olumlu yönde değiştirmektedir.

İşin içsel özellikleri de tatmini belirleyen değişkenler arasındadır. Kişinin eğitimi, işe dönük olarak geliştirdiği özellikleri ne kadar gelişmişse ve üst düzeydeki kariyer göstergelerine ne ölçüde sahipse *işin meydan okuyuculuğu* o kadar önemli olur. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar (Erdoğan, 1996, s.238). Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş tatminsizliği doğurur (Robbins, 1991, s.172).

İşletmede geçerli olan beşeri ilişkiler de iş tatmini açısından önem taşımaktadır. Özellikle üstlerin işgöreni nezaret biçimi, iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Nezaret ilişkisi işgöreni katılımdan uzak tutuyor ve alınan kararlarda fikir bildiremiyorsa genellikle iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır.

İşletmede *kişiler arasındaki haberleşme* ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık

yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür. İşgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, üst yönetim kademelerinde yer aldıkça haberleşmeye verdiği önem artmaktadır (Erdoğan, 1996, s.242).

Kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkileri açısından model olma özelliğine sahiptir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması ve dünya görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır. İnsanlar, yaptıkları işten sadece ücret veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmede gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş tatmini yüksek olmaktadır.

Organizasyonun sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvencesi de iş tatmininin belirleyicilerindendir. İnsanlar, prestiji yüksek ve özellikli olarak algılanan bir organizasyonda çalışmak isterler. Bu tür organizasyonlarda yaptıkları işten daha fazla tatmin olurlar. İş güvencesi işgörenler için ayrı bir tatmin faktörüdür. İşin fiziksel koşulları da diğer bir iş tatmini nedeni olup hem kişisel rahatlık hem de işin daha iyi yapılması bakımından önemlidir (Karadal, 1999, s.83-84).

4.1.4. İş Tatmininin Sonuçları

Bir organizasyonda bozulan durumların en güvenilir işaretlerinden birisi düşük iş tatminidir. *İş yavaşlatmalar, devamsızlıklar, işten ayrılmalar* iş tatminsizliğinin yol açtığı kötü durumlardır. Şikayetlerin bir kısmı da *düşük performans, disiplinle ilgili problemler* ve *diğer zorluklar* ile ilgili olabilir (Keith, 1981, s.82).

İster imalat ister hizmet işletmesi olsun iş tatmini, işgörenler açısından çalıştıkları kuruma bağlılıklarını arttırıcı yada azaltıcı bir rol oynadığı bilinmektedir. Yapılan bir çok

araştırmada iş tatmin düzeyi düşük olan personelin işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir (Ardıç ve Baş, 2001, s.479).

Diğer taraftan, yüksek iş tatmini yöneticileri sevindirir. Çünkü, yöneticilerin olmasını istediği olumlu durumlarla ilgilidir (Keith, 1981, s.82).

“İş tatmini, devamsızlıkları, işten ayrılmaları ve muhtemel iş kazalarını azaltmaktadır.” (Keith, 1981, s.82). Buna karşın iş doyumsuzluğunun *fiziksel ve ruhsal hastalıklara* yol açabildiği söylenebilir. İş doyumsuzluğu, özellikle diğer iş olanaklarının çok olduğu durumda ve işine bağlı olmayan işgörenler arasında, yüksek düzeyde iş değiştirmeye neden olabilir (Çetinkanat, 2000, s.7).

4.1.5. İş Tatmini ve Çalışan Değişkenleri

İş tatmini motivasyon, performans, verimlilik, iş gücü devir oranı, devamsızlık, yaş, fiziksel ve ruhsal sağlık, mesleki düzey ve çalışılan organizasyonun büyüklüğü gibi majör çalışan değişkenleri ile ilgilidir.

4.1.5.1. Motivasyon

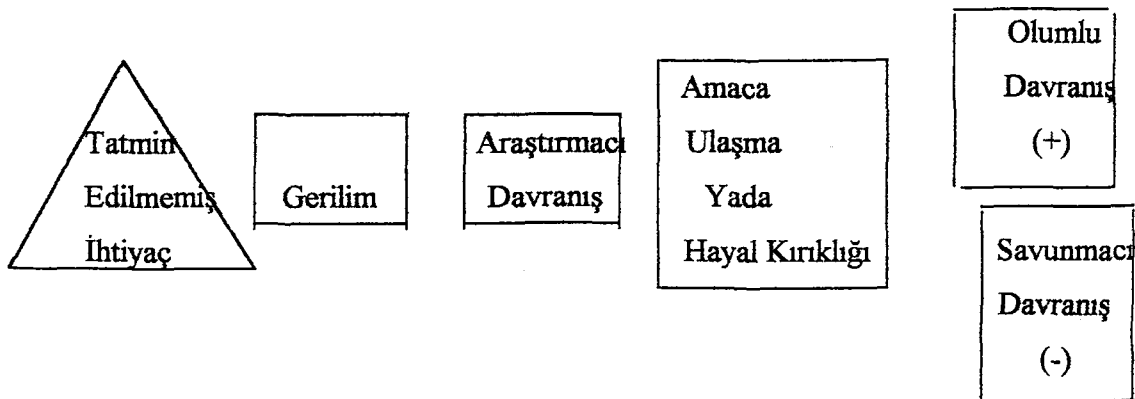
Çalışanın motivasyonu ile yöneticilerin ilgilenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü, yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan çalışanın performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Önemli olan çalışanların organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır.

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları” şeklinde tanımlamak mümkündür. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla, kişilerin beklendiği ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi, konuları ile ilgilidir. Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilir (Koçel, 1995, s.382-383).

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir.

Motivasyon konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için en çok bilinen ve kullanılan iki terim olan *Abraham Maslow*’un *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı* ile *Frederick Herzberg*’in *Çift Faktör Teorisi* aşağıda kısaca özetlenmiştir:

1. **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı:** Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni *Maslow*’un *teorisidir*. Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini Şekil.4.1’ deki gibi göstermek mümkündür.



Şekil.4.1: Motivasyon modeli

Kaynak: Ivancevich, John M., Donnely, James H. ve Gibson, James (1983), *Managing for Performance*, Texas: Business Publications, Inc., s.351.

Maslow'un teorisi yıllar boyunca değişik dillere çevrilmiştir. Bir kaç ana varsayımına sahiptir. Bunlar:

1. *varsayım*: Düşük seviyedeki ihtiyaçlar, daha üst seviyedeki ihtiyaçlar uyaran hale gelmeden önce tatmin edilmelidirler.
2. *varsayım*: Bir ihtiyaç tatmin edildikten sonra uzun süre motive edici etkisi devam etmez.
3. *varsayım*: Düşük düzeydeki ihtiyaçlardan daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin etme yolları daha çoktur.

Maslow, herkesin beş ana ihtiyacı olduğunu ve buna göre bir ihtiyaç hiyerarşisinin yapılandığını belirtmiştir. Sırasıyla yukarı çıkılırsa, en ana ihtiyaç ile başlanmakta ve üst ihtiyaç ile son bulmaktadır. Bu ihtiyaçların aşağıdan yukarıya doğru sıralanışı ve işteki doyurulma örneği Şekil.4.2 ve Şekil.4.3'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı (5. Basamak)	Yüksek çaba gerektiren projeler, yaratıcılık ve yenilik gibi olanaklar, yetiştirme
Saygınlık ihtiyacı (4. Basamak)	Önemli projeler, tanınma, ofisin mekansal statüsü
Sevgi ve ait olma ihtiyaçları (3. Basamak)	İş arkadaşları, üstler, astlar ve iş dışı iyi ilişkiler
Güvenlik ihtiyacı (2. Basamak)	İş güvenliği, avantajlar, hayat sigortası vb. güvenlik kuralları
Fizyolojik İhtiyaçlar (1. Basamak)	Ücret, çalışma yeri, ısınma, su ve kafeterya

Şekil.4.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Bu İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin İşte Doyurulması

Kaynak: Çetinkanat, Canan (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık
Reklam San. Tic. Ltd. Şti.

<i>İhtiyaç Düzeyleri</i>	<i>Genel Doyum Etkenleri</i>	<i>Örgütsel Etkenler</i>
1. Fizyolojik	Yiyecek, içecek, seks, uyku vb.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2. Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Örgütsel olanaklar c. İş güvenliği
3. Sosyal	Sevgi, ilişkiler, ait olma	a. Birlikte iyi çalışan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler
4. Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	a. Sosyal tanınma b. Ünvan c. Yüksek statülü iş d. İşten alınan geri bildirim
5. Kendini Gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	a. Anlamlı bir iş b. Yaratıcılık için olanaklar c. İşte amaçlara ulaşma d. Örgütte ilerleme

Şekil.4.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması

Kaynak: Porter, Lyman W. and Richard M. Steers (1991), *Motivation and Workbehavior* (Fifth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc, s.35.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi aşağıdan yukarıya doğru kısaca şu şekilde özetlenebilir:

•*Fizyolojik ihtiyaçlar*, yiyecek, elbise, barınak ve diğer temel fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bireyler önce bu ihtiyaçların tamamını tatmin ettiklerinde diğer ihtiyaçlara yönelirler. İş motivasyonuna bunu uygularsak, bu ihtiyaçlar şirket tarafından ödenen ücretler ve maaşlar ile tatmin edilebilirler.

•*Güvenlik ihtiyacı*, güvenlik, sağlamlık ve eziyet yoksunluğu için arzuyu kapsamaktadır. Şirket tipik olarak personeline bu ihtiyaçlarını güvenlik programı ve araçları ile tatmin etmek için yardım eder. Organizasyon bu yardımı sağlık sigortası, işsizlik ve emeklilik planları ve benzer faydalar ile sağlamaktadır.

•*Sosyal ihtiyaç*, diğerleri ile iletişime girme ve onları etkileme ihtiyacı ile diğerleri tarafından istenme ihtiyacını kapsar. Aitlik için bu arzu sıklıkla, işyerinde iş grupları ile sosyal iletişim sayesinde tatmin edilir. Grup takileri arkadaşlık kurarak alışverişte bulunmuş olurlar.

•*Saygınlık ihtiyacı*, güç ve mevki için olan ihtiyaçları kapsamaktadır. Kendilerini önemli hissetme ve başkaları tarafından saygı görme ihtiyacını hissederler. Terfiler, ödüller ve patrone kendisine karşı güvenildiğinin hissettirilmesi, prestij ve kendini önemli hissetmesi söz konusu ile bu ihtiyaç giderilir.

•*Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*, kişinin her şeyi yapabilecek yeteneğe sahip olmasını arzulamasıdır. Bu ihtiyacın az bilinmesine rağmen, bireyin potansiyeli ile ilgilidir. Bir terfiden daha çok bireyin ulaşmak istediği amaçlar daha önemli olabilir. Maslow'a göre, kendini gerçekleştirmiş insanların ayırt edici özellikleri Tablo.4.2'de sıralanmıştır (Karadağ, 1999, s.69).

Bu ihtiyaçlar yukarıda sıralandığı şekilde giderilmelidir. A insanlar yada kendi güvenlikleri için korku duyanlar daha çok bu gereksinimleri doymakla uğraşacaklarından, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları için pek fazla çaba harcamayabilirler. Büyük ekonomik güçlükler olduğunda insanlar, kendi yaşamlarını devam ettirebilmek için çaba sarf ederken, st düzeyli ihtiyaçları ile ilgilenmeyebilirler. Bu tür alt düzeyli ihtiyaçlar giderildikten sonra st düzeyli ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar (Steers ve Porter, 1991, s.34).

Tablo.4.2: Kendini Gerçekleştiren İnsanların zellikleri

- 1- Gerçeği etkin şekilde algılayabilirler ve belirsizliğe tahammül edebilirler
- 2- Kendilerini ve başkalarını oldukları gibi algılamaktadırlar.
- 3- Düşünce ve davranışları içtendir.
- 4- Kendi sorunları üzerinde yoğunlaşmaktan ziyade, gerçek sorun üzerinde yoğunlaşırlar.
- 5- İyi bir mizah anlayışları vardır.
- 6- Sezgileri güçlüdür; Genellikle yenilikleri başlatırlar.
- 7- Bilinçli olarak gelenek dış olmamalarına karşılık, öz kültürlerinin işelleştirilmesine tepki gösterirler.
- 8- İnsanların mutluluğu ile ilgilenirler.
- 9- Hayatın temel deneyimlerini değerlendirebilirler.
- 10- Çok az insanla derin, tatmin edici kişiler arası ilişkiler kurarlar.
- 11- Hayata tarafsız bir açıdan bakabilirler.

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli basamaklardaki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim, Maslow da, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının

%50'sini, saygınlık ihtiyacının %40'ını, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 1995, s.387).

Maslow'un ilkeleri hala tartışılmaktadır. Ancak, tartışma konusu olmayan, çalışanın düşüncelerine olan katkısıdır. Özellikle şu sonucun tartışılması mümkün değildir: "Mutlu olabilmek için müzisyen müzik yapmalı, ressam resim çizmeli, şair şiir yazmalıdır. İnsan ne olabilirse onu olmalıdır. Bu ihtiyaca, kendi kendini gerçekleştirme denilmektedir. Kendi kendini tatmin ihtiyacını anlatan bu kavram, kişinin potansiyelini gerçekleştirme eğilimini tanımlar. Bu eğilim, giderek, olabileceğini olmak arzusunu ve olabileceği her şeyi olmak ihtiyacını özetlemektedir" (Leavitt, Pondy ve Boje, 1980, s.14).

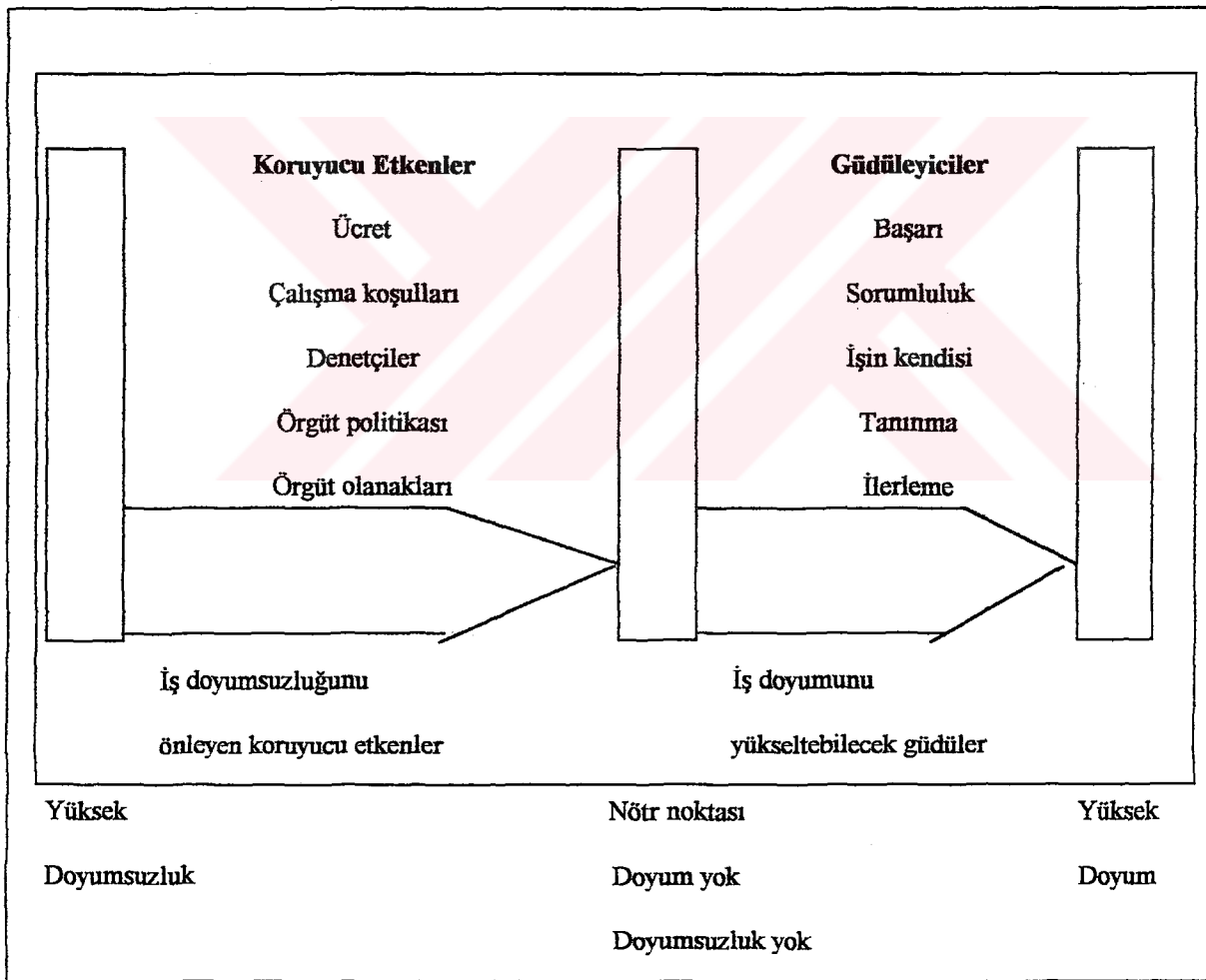
2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Teorisi): Frederick Herzberg'in geliştirdiği çift faktör kuramında, iş tatminine yol açan etkenler, iş tatminsizliğine yol açan etkenlerden farklıdır. Herzberg, *koruyucu faktörler (hijyen faktörleri)* ve *güdüleyici faktörler (motive edici)* olmak üzere faktörleri iki grupta toplamıştır.

Güdüleyici (motive edici) faktörler, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma (recognition) gibi faktörleri kapsamaktadır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler ise koruyucu faktörleri (hijyen faktörleri) oluşturmaktadır (Koçel, 1995, 388).

Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş doyumuna neden olmaz ama yokluğu doyumsuzluğu yaratır. Doyum ya da güdüleyici etkenlerin yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz ama varlığı iş doyumunda artışa neden olur. İş doyumunu yada doyumsuzluğu sıfır ya da nötr noktasından başlar. Sağa doğru giden güdüleyici etkenler karşılanması iş doyumuna, soldaki koruyucu etkenler ise iş doyumsuzluğuna iş doyumundan daha çok katkıda bulunurlar. Kısaca, iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğu değildir (Çetinkanat, 2000, s.19).

Maslow'a göre doyuma ulaşmamış bir gereksinim davranışı güdüler. Üst düzeyli gereksinimin ortaya çıkması için üst düzeyli gereksinimlerin giderilmesi gerekir. Herzberg ise güdüleyici etkenlerin davranışı başlatacağını kabul eder. Maslow gibi Herzberg'de koruyucu etkenler giderildikten sonra güdüleyici etkenlere dikkat edilebilir. Güdüleyiciler koruyuculara göre daha üst düzeyli etkenlerdir. Koruyucu etkenlerin karşılanması, işgörenlerin doyumu için bir türlü koşul niteliğindedir. Burada koruyucu etkenlerin iş doyumuna neden olmadığı iş doyumsuzluğundan uzaklaştırdığını hatırlatmakta yarar vardır (Schultz ve Schultz, 1990, s.325).

Doyum ve doyumsuzluk etkenleri aşağıda Şekil.4.4'te görülmektedir.



Şekil.4.4: Herzberg'in İki Etken Kuramı

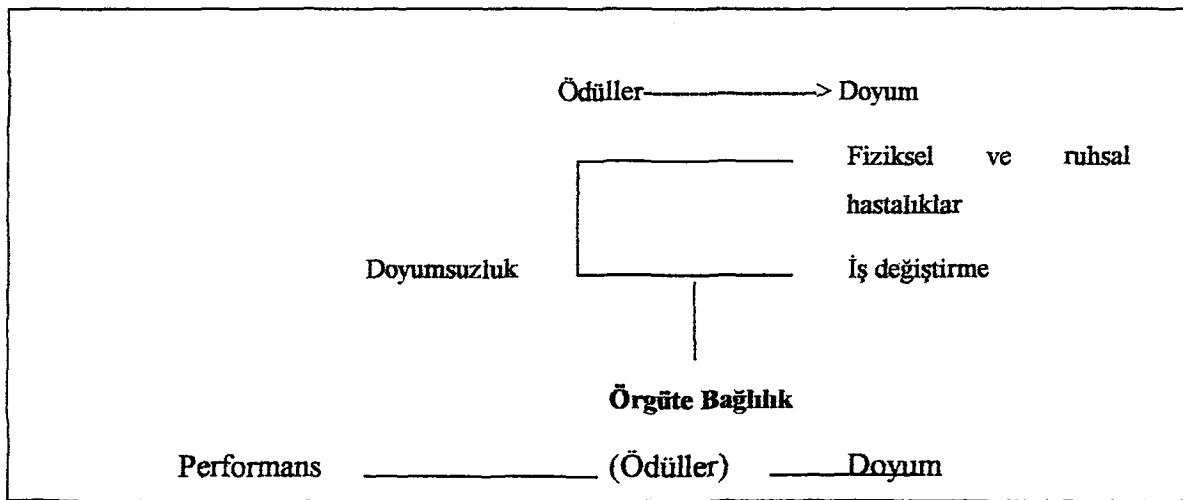
Kaynak: Çetinkanat, Canan (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık Reklam San. Tic. Ltd. Şti., s.19.

Herzberg kuramına, genel olarak güdüleyici ve koruyucu etkenler konusunda, eleştiriler gelmiştir. Bazı koruyucu etkenler, -denetçilerin ödüllendirilmesi gibi- aynı zamanda güdüleyici etken olarak görülebilir. İşle ilgili bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenleri güdüleyici rol oynayabilirler. Örneğin, Sundstrom'a göre, fiziksel çalışma koşulları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş doyumunu etkileyebildiği bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1990, s.325).

4.1.5.2. Performans

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişki konusunda tartışmalar devam etmektedir. İş doyumunu ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın çeşitli araştırmalar incelendiğinde iş doyumunun performansı etkilediğini söylemek pek olanaklı değildir. Buna karşılık son yıllarda yapılan araştırmalara dayanarak performansın iş doyumunu etkilediğini ileri sürmek daha olanaklı görünmektedir. (Johns, 1983, s.116-117).

En son araştırmalara göre, iş doyumunun performansı değil, performansın, özellikle performansın örgütçe ödüllendirildiği durumlarda, iş doyumunu etkilediği söylenebilir (Reitz, 1987, s.228). Bu durum Şekil.4.5'de gösterilmiştir.



Şekil.4.5: İş doyumunu ve işgörenlerin çıktısı

Kaynak: Reitz, H. Joseph (1987), Behavior in Organizations, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., s.229.

Güncel literatür ve şirket uygulamaları kuruluşların iş performansları ile müşteri memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında ilişki kuran çok sayıda model veya yaklaşımın yaygın kabul gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımların temelinde kuruluşların *rekabetçi bir performans düzeyine* ulaşması için motivasyonu yüksek, organizasyonun hedefleri ile bütünleşmiş, sorgulayan, yaratıcı bir çalışan profiline sahip olması gerektiği anlayışı yer almaktadır. Bu çerçevede içinde çalışanların memnuniyeti rekabetçi performansın anahtar unsurlarından biri olarak ön plana çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tak, 2001, s.463).

Yapılan araştırmalar, bazı olayların çalışanların iş tatminini belirgin derecede arttırdığını yada azalttığını işaret etmektedir. Çalışan tatmine ulaştığında, performansında, kişisel ilişkilerinde ve yaptığı işteki başarı düzeyinde artış görülecektir.

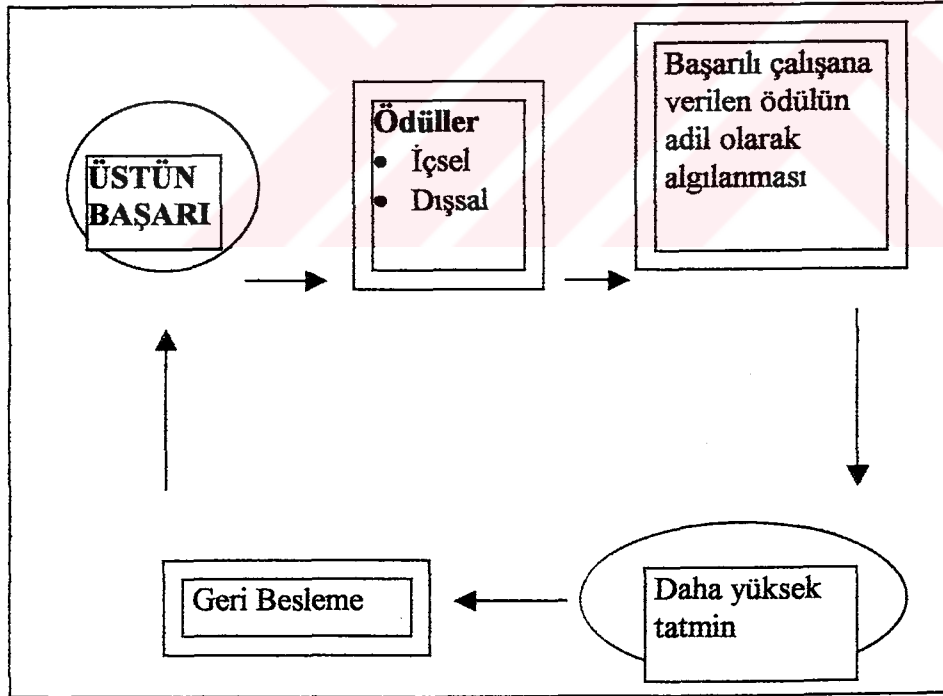
Tatmin edici faktörler, çalışanı daha iyi performans ve efor için motive etmede çok etkilidirler. Tatminsizlik faktörleri, tatmin edici faktörlerin tersine, iş davranışlarında, tutarlı bir şekilde kısa süreli değişiklikler yaratmaktadır. Tatmin edici faktörler, motive edici faktörler olarak da isimlendirilebilir (Herzberg, 1974, s.74).

Yıllardır yüksek iş tatmininin çalışanı yüksek performansa götürdüğü varsayıldı, ancak bu varsayımın yapılan araştırmalar sonucunda doğru olmadığı ortaya çıkmıştır. Tatmin olmuş çalışanlar, yüksek, düşük yada orta düzeyde bir tatmine sahip olabilirler. Tatmin- performans ilişkisi, tatminin performansa liderlik etmesinin basit bir şekilden çok daha karmaşıktır. Herzberg'in motivasyon sağlama modelinde belirtildiği gibi, tatmin tipik olarak güçlü bir motivatör (uyaran) değildir.

İş tatmini, çalışanın beklediği ödülün aldığı ödülünden az, eşit yada fazla olması ile ilgilidir. Eğer verilen ödül beklenenden fazla yada eşitse birey tatmin olacaktır. Öte yandan, eğer verilen ödül beklenenden az ise birey tatmin olmayacaktır. Tatminin bu açıklaması, tatmin hakkında geleneksel düşünceden iki önemli farkla ayrılır. Birincisi, bu model, tatminin sadece verilen ödül ile saptanamayacağını tanımlar. Tatmin verilen ödüle

ek olarak kişinin belirli bir performans düzeyindeki ödül beklentisi ile de uyumlu olmalıdır. İkincisi, daha önemli fark, performansın tatmine bağlı olmasından çok tatminin performansa bağlı olduğunu tanımlamasıdır. Yalnızca geri besleme döngüsü ile tatmin performansı etkilemektedir (Luthans, 1973, s.495).

Şekil.4.6’da görüldüğü gibi üstün başarı, başarıya verilen ödül ve bu ödülün çalışanlar tarafından olumlu algılanması ile iş tatmini arasında; sonuçta da ortaya çıkan tatmin ile başarı arasında bir döngü bulunmaktadır. Şekilde görüldüğü gibi çalışanlar aldıkları ödülleri başarı düzeylerinin altında veya ödülü hak etmeyene de ödül verildiği yönünde algıarlarsa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Her iki durumda da kişinin tatmin düzeyi ile bir sonraki dönemde ulaşacağı başarı arasında bir ilişki ortaya çıkacaktır. Şekil.4.6’da gösterildiği gibi oluşan yüksek tatmin çalışanın gelecekteki performansını geri besleme oluşturarak etkilemektedir.



Şekil.4.6: İş tatmini- Başarı İlişkisi

Kaynak: Erdoğan, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 158, s.248

İnsanlar rollerini iyi yaptıklarında, yani görevlerini iyi olarak başardıklarında, muhtemelen işlerine duydukları tatmin daha çok gelişecektir. Şekilde görüldüğü gibi, daha iyi performans çalışanı tipik olarak daha yüksek ödüllere götürecektir. Eğer bu ödüller uygun yada adil olarak algılanırsa, gelişmiş tatmin daha çok gelişecektir. Çünkü çalışan aldığı ödüllerin gösterdiği performansla doğrudan ilişkili olduğunu düşünür. Diğer yandan, eğer ödüller kişinin gösterdiği performansa göre adil olarak algılanmazsa, tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Keith, 1981, s.85).

4.1.5.3. Verimlilik

Yüksek düzeyde iş doyumunun işle ilgili olumlu davranışla, özellikle yüksek performans, düşük düzeyde işten ayrılma ve düşük düzeyde işe gelmeme davranışıyla doğrudan ilişkili olduğunu kabul etmek olasıdır. Örgütlerde liderlerin iş doyumunun artmasının, yüksek verimlilikle ilişkili olduğu düşünülmüştür. Güdülenme ile iş performansının karmaşık olduğu ve bireysel özellikleri geniş ölçüde kapsadığı söylenebilir. İş doyumunu ile iş davranışı arasında bir ilişki olduğu hala kabul edilmekle birlikte, verimlilik sorunlarının basit bir yanıtı olduğunu söylemek pek mümkün değildir (Çetinkanat, 2000, s.6).

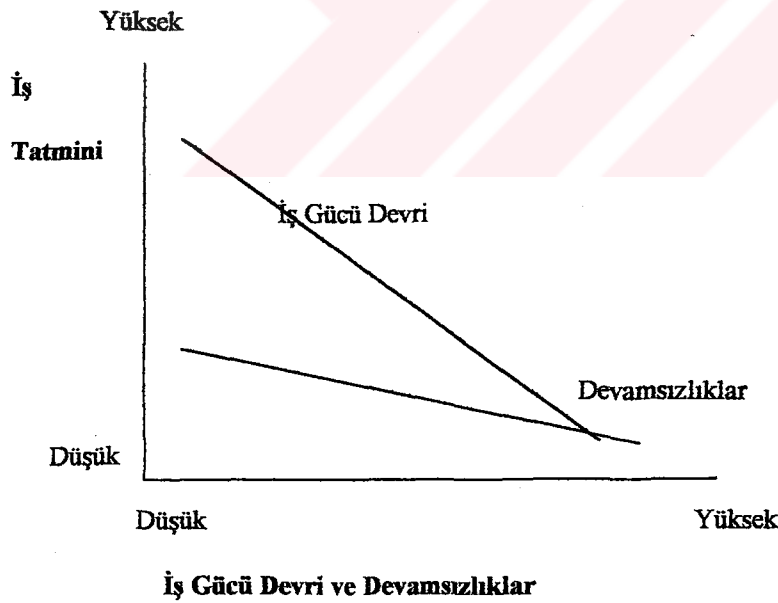
İş doyumunu gerçekten verimlilikle ilgiliyse doyum mu verimliliği, verimlilik mi doyumunu ortaya çıkarmaktadır? Çeşitli araştırmalarda iş doyumunu ve verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Reitz (1987), doyum ve performansın diğer değişkenlerin sonucu olduğunu, ancak önceki ödüllendirilmiş performansın daha yüksek yeni bir performansı ortaya çıkardığını ileri sürmüştür.

4.1.5.4. İşgücü Devri

Umulduğu gibi, yüksek iş tatmini düşük iş gücü devri ile birliktedir. Daha fazla tatmin olmuş çalışanların işverenleriyle daha uzun süre çalışacakları olasıdır. Ters durumda da işten ayrılmanın olması muhtemeldir. Şekil.4.7’de görüldüğü gibi daha

düşük düzeyde tatmine sahip olan çalışanlar genellikle daha yüksek iş gücü devir oranına sahiptirler.

Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle doyum ve işten ayrılmanın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, Waters ve Roach (1971), kadın sigorta işçileri ile yaptığı araştırmada, özellikle iş değiştirmeyi incelemişlerdir. İşten istifa eden kadın çalışanların, hamile olmaları nedeniyle işten ayrıldıkları, burada iş doyumunu ile ters ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu da, yüksek düzeyde iş doyumsuzluğu olanların, büyük olasılıkla işi terk edeceklerini göstermektedir. Aynı araştırmacılar (1973), başka bir araştırmalarında da benzer sonuçlar elde etmişlerdir. İş doyumsuzluğu ile iş değiştirme ve işten ayrılma arasındaki ilişki bu araştırmada da vurgulanmaktadır. Reitz'in (1987) belirttiği gibi araştırmalar, diğer iş olanaklarının olası olduğu durumlarda, iş doyumunu ile iş değiştirme arasında kuşkusuz yüksek bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Porter ve Steers (1987) de benzer bulgular elde etmişlerdir.



Şekil.4.7: İş tatmininin işgücü devri ve devamsızlıklarla ilişkisi

Kaynak: Keith, Davis (1981), *Human Behavior at Work* (Sixth Edition), New Delhi: TATA McGraw-Hill Publishing Company Ltd.,s.85.

İş doyumu ile iş değiştirme arasındaki ilişkinin bireysel değişkenlere göre fark gösterdiği saptanmıştır. Erkeklerde genellikle iş değiştirmedeki doyumsuzluk nedeni ücret iken, kadınların iş değiştirmedeki iş doyumsuzlukları çalışma koşulları olmuştur. Üç yıldan fazla iş doyumsuzluğundan işten ayrılanların doyumsuzluk nedeni ücret değil, işe ilgisizlik ve anlamlı bir iş yapamamak olmuştur (Çetinkanat, 2000, s.5).

Yine de sonuç olarak, iş yaşamı boyunca aynı örgütte kalan insanlar olduğunu söyleyebiliriz. Bazen iş doyumu bazen iş doyumsuzluğu da hissetmeler, durum ne olursa olsun başka bir yerde çalışmak istemeyen, yada bunu hiç düşünmeyen işgörenler olduğu da bir gerçektir.

4.1.5.5. Devamsızlıklar

Drago ve Wooden (1992) tarafından işe devamsızlık ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Amerika'daki işe devamsızlık nedenleri incelenmiştir. Sonuçlar, birlikte yakın ve harmoni içinde çalışan bireylerin eğer iş doyumları yüksek ise işe daha az devamsızlık yaptıklarını, iş doyumları düşükse daha fazla devamsızlık yaptıklarını göstermiştir.

Etkililik ve yeterlilikle ilgilenen her yönetici, işgörenlerin üretim için var olmaları gerektiğinin farkındadır. İş doyumu elde edemeyen ve mutsuz olan bireylerin işe karşı eğilimleri az olur, sık sık işe geç gelir yada devamsızlık yaparlar. İşe gitmekten daha cazip yapacak başka şeyler bulurlar. İşinde çok mutsuz olan bireyler bu tür cezalandırmadan kaçınmak için, işe geç gider yada devamsızlık yaparlar (Çetinkanat, 2000, s.3).

Benzer bir ilişki de devamsızlıklar için söz konusudur. Daha az tatmine sahip olan çalışanlar, daha sık işe gelmemezlik yaparlar. Devamsızlık için çok kolay bir şekilde neden bulabilirler. İş tatmini, Şekil.4.7'de de görüldüğü gibi işgücü devri üzerindeki kadar çok fazla etkiye sahip değildir (Keith, 1981, s.85).

Waters ve Roach (1971)'in çalışmaları da daha az doyum elde edenlerin, daha çok doyum elde edenlere göre daha çok işe devamsızlık ettiklerini göstermektedir. Aynı şekilde işe geç gelme yada devamsızlıkla ilgili çalışmalar bu duruma, iş doyumunun düşük olduğu bireylerde, doyumunu yüksek olan bireylerden daha fazla rastlandığını göstermiştir.

Ancak, son yıllarda yapılan araştırmalar farklılık göstermektedir. Değerler işe devamsızlıktan daha önemli bulunmuştur. İş doyumsuzluğu ve işe devamsızlık arasındaki ilişki oldukça düşük bulunmuştur. Kadınlar, erkeklerden daha fazla işe devamsızlık etmişler, yaşa bağlı olarak devamsızlıkta azalma olmuştur. Kadınların rollerindeki değişmelere karşın burada genç annelerin çocuklarıyla hastalık yada evle ilgili sorunlarda evde kalmaları gerektiğinde, birinci derecede sorumlu hissettikleri sonucuna varılmıştır (Hachett ve Guion, 1985, s. 340-341).

İşe devamsızlıkta değerlerin incelendiği bir diğer araştırmada, doyumla devamsızlık arasındaki ilişkinin kaybolduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları, yaşamlarını devam ettirmek için işin çok önemli olduğu durumlarda, moralleri çok düşük yada yüksek de olsa, bireylerin işe devam ettiklerini göstermiştir (Gupta ve Jenkins, 1983, s.61-75).

Bir diğer araştırmada da benzer sonuçlar bulunmuş, iş doyumunun işe devamsızlık ve işe geç gelmede anlamlı bir etken olmadığı sonucuna varılmıştır. İşe geç gelen yada devamsızlık edenlerde iş doyumsuzluğu olduğunu ileri sürmek artık zor olabilir (Clegg, 1983, s.88-101).

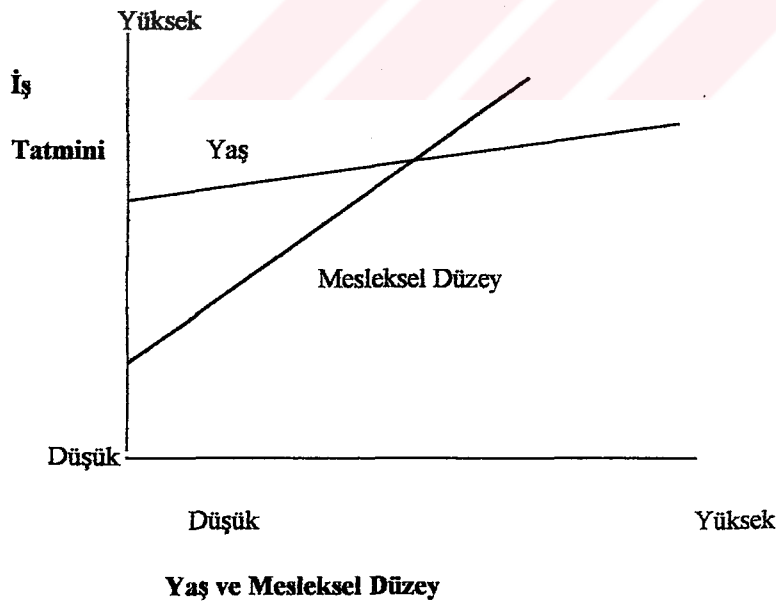
4.1.5.6. Yaş

Bir dizi iş tatmini araştırmasında işgörenlerin yaşları arttıkça iş doyumlarının yükseldiği saptanmıştır. Amerika'da 4000 kadar yöneticiyi içeren bir çalışma sonucunda da ilerleyen yaşlarda iş tatmininin arttığı ortaya çıkmıştır (Keith, 1981, s.86).

Ayrıca beş ayrı ulusta yürütülen araştırma sonuçlarına göre, daha yaşlı işgörenlerin daha doyumlu oldukları saptanarak, iş doyumunun uluslararası geçerliliğe sahip olduğu öne sürülmektedir (Davis, 1982, s.100).

Bu bulgular Paknadell (1988)'in bulguları ile benzerlik göstermektedir. Yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olması, yaş ilerledikçe iş doyumsuzluğunun azalması bu araştırmanın bulguları açısından anlamlıdır.

Çalışanlar yaşlandıkça, işlerinden daha fazla tatmin olmaya başlarlar. Bunun için çalışanların beklentilerinin azalması, işlerinde kendileri için uygulanan kolaylıklar ve deneyimlerinin artması gibi nedenler örnek olarak gösterilebilir. Diğer taraftan daha genç çalışanlar, daha yüksek beklentiler, daha az uyumlar ve diğer nedenlerden dolayı daha az tatmine sahiptirler. İstisnalar hariç, genel eğilim, daha ileri yaşlarda iş tatmininin yüksek olduğu yönündedir. Bu genel ilişki Şekil.4.8'de gösterilmektedir. Bu eğilim bütün çalışanlar için kullanılabilir.



Şekil.4.8: İş tatmininin yaş ve mesleki düzeyle ilişkisi

Kaynak: Keith, Davis (1981), *Human Behavior at Work* (Sixth Edition), New Delhi: TATA McGraw-Hill Publishing Company Ltd., s.86.

4.1.5.7. Mesleksel Düzey

Şekil.4.8’de görüldüğü gibi yüksek düzeyde mesleğe sahip olanlar, daha fazla tatminkardılar. Genellikle daha iyi ücret alırlar, daha iyi çalışma şartlarına sahiptirler ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilirler. Daha fazla tatmin için iyi nedenleri vardır. Şekil.4.8’de mesleğin, yaştan daha güçlü bir şekilde iş tatmini ile ilgili olduğu görülmektedir (Keith, 1981, s.87).

4.1.5.8. Fiziksel ve Ruhsal Sağlık

Uyumak dışında en uzun zamanın harcandığı diğer bir eylem de iş yapmaktır. Bu nedenle “İş doyumu, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığıdır” denebilir.

Bu alanda yapılan araştırmalar sağlık ile iş doyumunun ilişkili olduğunu göstermektedir (Locke, 1976, s.1297-1349). Gerçekten iş doyumsuzluğunun, sağlığın bozukluğu ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Çeşitli araştırmaların incelendiği bir raporda (Jenkins, 1971, s.207-217) iş doyumsuzluğu; stres, çatışma, sıkıntı ve koroner rahatsızlıklarla bağlantılı bulunmuştur.

Ruh sağlığı ile iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkilerin saptandığı bir araştırmada da iş doyumu ve ruh sağlığı arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Ruh sağlığını etkileyen iş doyumu etkilerinin, işgörenlerin yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları olduğu saptanmıştır (Çetinkanat, 2000, s.5-6).

Kısaca; aşagılıyıcı, sıkıcı, hayal kırıklığı yaratan bir iş yapmanın iş doyumsuzluğuna ve ruh sağlığının bozulmasına yol açabileceği söylenebilir.

4.1.5.9. Organizasyon Büyüklüğü

Organizasyon büyüklüğü, iş tatmini ile tersine ilişkilidir. Organizasyon büyüklüğü, işletilen birimlerin büyüklüğünden bahsetmektedir. Organizasyon büyürken, doğru (önleyici) faaliyette bulunulmaz ise iş tatmini az yada çok düşecektir. Önleyici faaliyet olmaksızın, geniş organizasyonlar, çalışanlarını bunaltma ve iletişim, koordinasyon ve katılım gibi destekleyici süreçlerini bozma eğilimindedirler. Çünkü karar verici güç uzaklaşmıştır. Çalışanlar, kendilerini etkileyen olaylar üzerindeki kontrollerini kaybettiklerini hissetmeye başlamaktadırlar. Ayrıca çalışma çevresi; kişisel yakınlık, arkadaşlık ve çoğu insan için önemli olan küçük çalışma gruplarının elemanlarını da kaybetmektedir (Keith, 1981, s.87).

Büyük işletmelerin çalışanlarının iş tatmin düzeyinin düşük olacağı kesin değildir. Şirket büyürken, dikkatsiz olursa ve çalışanlarının isteklerine cevap vermez ise, çalışanlarında zamanla tatminsizlik gelişecektir (Keith, 1981, s.87).

4.2. Performans

Değişimin değişmez olduğu günümüzde işlerin yapısı da organizasyonu da değişmektedir. Organizasyonlar daha basık hale gelmekte, eskiye nazaran daha az sayıda hiyerarşik kademe bulunmaktadır. Ekonomik, politik, sosyal ve teknik çevre şartları değişken ve dinamik bir yapıya bürünmektedir. Homojen olmayan işgücü, karmaşık işleri yapmak zorunda kalmaktadır. Organizasyon yapısındaki ve fonksiyonundaki değişiklikler, takımların yaygın kullanımı, işgücünde ve işin yapısındaki değişiklikler performans yönetimini etkilemektedir (Erdil, 1998, s.167).

4.2.1. Performans Kavramı

Her kişi, grup yada geniş boyutlu sistemin belirli bir amacı vardır (Schein, 1980, s.230). Performans (etkinlik), amaçları gerçekleştirme derecesi ile ölçölür. Verimlilik ise, bir birim sonucu elde etmek için kullanılan girdilerin miktarı ile ölçölmektedir. Verimlilikte de sonuç, amaçlarla ilgilidir; fakat aynı değildir (Karadal, 1999, s.86).

Genel anlamda etkinlik, bir faaliyet yada davranışın, yöneltilmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesidir. Faaliyetler sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını araştırma çabalarına etkinlik denir (Eren, 1996, s.5). Diğer bir deyişle etkinlik, amaca ulaşmada yönetiminin yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür. Buna göre, on ikiye isabet eden bir nişancının, atış faaliyetinin etki derecesi (gösterdiği performans) yüzde yüzdür (Tosun, 1992, s.11).

Performans (etkinlik) ölçümü, herhangi bir kişi veya organizasyonun ne kadar fonksiyonel olduğunu belirleme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, kapasitenin hangi düzeyde kullanıldığını gösteren önemli bir yöntemdir.

Performans, organizasyonları objektif olarak ölçebilen pragmatik sonuçlar sunar. Çaba kişiyi performansa götürür. Fakat, ikisi tamamen eşit olamaz. Çaba ile performans arasındaki bir fark, çalışanın yetenek ve özelliklerinden ya/yada rol kavramlarından kaynaklanır. Performans sadece toplam harcanılan çabaya değil ayrıca çalışanın iş bilgisi ve yeteneği gibi kişisel yeteneklerine ve aldığı rolü kavrayış şekline de bağıdır. Çalışanın etkili performans için gerekli olduğunu düşündüğü efor düzeyi, eforun yönü ve işini tanımlama şeklinin hepsi rol kavrayışına girer. Diğer bir deyişle, çalışan çok büyük bir çaba harcarsa bile, eğer çalışan düşük yeteneğe ve/yada kusurlu bir rol anlayışına sahipse, gösterdiği performans, çalışanın üstüne düşen görevi yerine getirmede etkili olmayabilir (Luthans, 1973,s.495).

İşletmenin nihai amaçlarına ulaşması çalışanların işyerinde gösterdikleri performansa bağlıdır (Erdil, 1998, s.164). Performans arttığında, buna bağlı olarak verimlilik düzeyi standart düzeyin çok ötesine ulaşmaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959, s.85-86).

4.2.2. Örgütsel Etkinliğin Belirleyicileri

Örgütsel başarıya ulaşmak için etkili bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesi kaçınılmazdır. Bir çok faaliyeti içine alan performans yönetimi (PY) geleceğe dönük stratejik bir anlam taşımakta, performansın sürekli geliştirilmesiyle örgütsel etkinliğin arttırılmasına çalışılmaktadır. Çalışanın performansına ait bilgiler, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, işletme içi terfi ve transfer hareketlerinde, ücretlendirme ve ödüllendirmede kullanılmaktadır.

Örgütsel davranış alanında, örgütsel etkinliğin belirleyicilerini ve niteliğini anlamak önem taşımaktadır. Örgütsel etkinliği ölçerken Tablo.4.3'deki kriterler dikkate alınabilir. Her organizasyon bu kriterlerden bir veya birden fazlasını etkinlik ölçümü olarak dikkate alabilir.

Bir organizasyonun etkinliğini kar maksimizasyonu, yüksek verimlilik, hizmetlerin etkinliği yada işgörenlerin yüksek düzeyde tatmini gibi ölçütlerden sadece biri ile dar kapsamda değerlendirmek yeterli değildir. Çağdaş teorisyenler, değerlendirmenin geniş bir bakış açısıyla yapılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu teorisyenler örgütsel etkinliği, organizasyonun değişen koşullar karşısında varlığını sürdürebilme, büyüyüp gelişebilme ve bu koşullara uyum gösterebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Karadal, 1999, s.88).

Tablo.4.3: Örgütsel Etkinliğin Belirleyicileri

<i>Karlılık</i>	Her hissedara düşen para miktarına, satışların yüzdesine ve brüt karlılığa göre çeşitli şekillerde ölçülebilir.
<i>Büyüme</i>	Ürün sayısında, gelirlerde ve karda büyüme gibi çeşitli şekillerde ölçülebilir.
<i>Kaynak Sağlama</i>	Organizasyonun fonksiyonunu yerine getirebilmesi için gerekli girdileri (para, insan ve yeni fikirler gibi) sağlama kabiliyeti.
<i>Uyum Sağlama Yeteneği</i>	İşgörenlerin, rakiplerin, müşterilerin ve kaynak sağlayıcıların değişen durumlarına göre, organizasyonun uyum sağlama kabiliyeti.
<i>Yenilik</i>	Organizasyonun ürünlerde, hizmetlerde, teknolojiye ve yönetim sistemlerinde yenilik yapma kabiliyeti.
<i>Verimlilik</i>	Organizasyonun minimum girdilerle maksimum mal ve hizmet üretme etkinliği.
<i>Müşteri Tatmini</i>	Organizasyon tarafından sunulan mal veya hizmetlerle müşterilerin tatmin olma düzeyi.
<i>İşgören Tatmini</i>	İşgörenlerin organizasyona karşı bağlılık ve tatmin düzeyi.

Kaynak: Karadal, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık, s.88.

Organizasyonun içindeki veya dışındaki kişi yada gruplara göre örgütsel etkinlik belirleyicilerine verilen önem farklılık göstermektedir. Çünkü, her kişi veya grubun bakış açısı aynı değildir. Örgütsel etkinliğin değerlendirilmesinde, *zaman değişkeninin* rolü kaçınılmazdır. Diğer bir değerlendirme unsuru olan *karşılaştırma standardı* da örgütsel etkinliğin belirleyicileri üzerinde etkilidir. Buna göre, karşılaştırma standardının seçiminde genellikle diğer organizasyonların başarısı, organizasyonun geçmiş dönemlerdeki başarı düzeyi ve geleceğe yönelik amaçları etkili olmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986, s.11). Bu bilgiler genellikle bireysel etkinlik için de geçerlidir (Karadal, 1999, s.89).

ÇALIŞAN KİŞİLİĞİ İLE İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR SAĞLIK KURUMUNDA ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde çalışanların kişiliği ile iş tatmini ve performans etkinliği arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan araştırma yer almaktadır. Bu nedenle öncelikle araştırma kapsamına alınan çalışanların görev yaptıkları kurum olan Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi hakkında genel bilgiler, araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu bölümde ayrıca, araştırmanın dayandığı hipotezlerin test sonuçları ile ilgili bilgi ve değerlendirmeler yer almaktadır.

5.1. Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi Hakkında Genel Bilgiler

Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi 1971 yılında Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi'ne bağlı olarak Çukurova Tıp Fakültesi adıyla kurulmuştur. Balcalı Hastanesi ise Sağlık Bakanlığı'ndan 1972 yılında geçici olarak alınan 200 yataklı Adana Numune Hastanesi'nde sağlık hizmeti vermeye başlamıştır. Aynı hastanede yatak sayısı giderek artmış ve 590 yatağa ulaşmıştır. Balcalı Kampüsü'ndeki hastanenin yapımına 1976 yılında başlanmış, 1987 yılında poliklinik ve servisleri ile hizmete girmiştir. Başlangıçta 13 poliklinik ile hizmet veren Balcalı Hastanesi bugün 43 poliklinik ve 886 yatak kapasitesi ile hizmetini sürdürmektedir. Ek hizmet binasının açılması ile yatak kapasitesi 1600 yatağa ulaşacaktır.

Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde farklı akademik ünvanlarda 542 akademik personel 1283 çeşitli kadro ve ünvanlarda idari personel (470 kadrolu, 50 geçici olmak üzere toplam 520 hemşire, 181 kadrolu, 158 geçici olmak

üzere toplam 339 hastabakıcı ve hizmetli, 182 kadrolu, 45 geçici olmak üzere toplam 227 sağlık teknisyeni) ve 736 geçici personel görev yapmaktadır.

Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi polikliniklerinde günde ortalama 1300-1400 hastaya poliklinik hizmeti verilmektedir. 2000 yılında 322.448 hastaya poliklinik hizmeti verilmiştir. 2000 yılında yatarak tedavi edilen hasta sayısı 28.966'dır. Ameliyathane bölümünde 2000 yılında çeşitli ameliyat gruplarında 13.736 ameliyat gerçekleştirilmiştir. Aynı yıl içinde gerçekleştirilen doğum sayısı 3.741 olmuştur. Merkez Laboratuvarı'nda günde ortalama 18.000 civarında tetkik yapılmaktadır.

2000 yılında açılışı yapılan 58 yatak kapasiteli Yoğun Bakım Ünitesi batı standartlarına uygun olarak hazırlanmıştır. Yine 2000 yılında hasta sirkülasyonunu arttırmaya yönelik 28 yataklı "Günlük Hasta Servisi" hizmete girmiştir.

2000 yılında Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nin tahakkuk tutarı 23.885.074.886.000 TL. olmuştur. Nakit girişi ise 20.835.868.200.000 TL. olarak gerçekleşmiştir. Nakit girişinin tahakkuka oranı %87.23'tür. Terkin tutarı ise 2.233.870.323.000 TL. olmuştur.

Hastaların %95'inden fazlası resmi hastadır. Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi ile Bağkur arasındaki anlaşma 01.09.2000 tarihinde fesh edilmiştir. 2000 yılı içinde gerçekleşen tahakkukun %12.05'i Bağkurlu, %13.7'si Emekli Sandığı'na bağlı, %19.58'i Yeşil Kartlı, %26.05'i SSK'lı, %4.5'i üniversite ve %23.05'ini diğer resmi hastalar oluşturmaktadır.

Emekli Sandığı ve SSK'lı hastaların tedavi giderlerinin tahsilatında önemli bir problem yaşanmamaktadır. Ödenek yokluğu yada kurumların ödeme önceliğini özel kurumlara tanıması zaman zaman tahsilatta problem yaşanmasına neden olabilmektedir. Yeşil Kartlı hastaların tedavi giderlerinin tahsili gündemdeki önemli problemdir.

Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde tahakkuk birimleri ile poliklinik ve kliniklerin otomasyona geçirilmesi için çalışmalar hızla sürdürülmektedir. Yeni arşiv, tüm klinik ve polikliniklerin yıl sonuna kadar otomasyona geçirilmesi planlanmaktadır.

Döner Sermaye Bütçesi 2000 yılı harcaması aşağıdaki gibi olmuştur.

		TUTAR
100	Personel Giderleri	4.817.648.120.000.TL.
200	Yolluklar	83.535.025.000.TL.
300	Hizmet Alımları	705.630.935.000.TL.
400	Tüketim Malzemeleri Alımı	14.535.040.875.000.TL.
500	Demirbaş Alımları	26.068.475.000.TL.
800	Diğer Ödemeler	839.555.000.TL.
	Araştırma Fonu	250.883.219.768.TL.
	Hazine Payı (%9)	2.153.119.429.490.TL.
	TOPLAM	22.572.765.634.258.TL.

5.2. Araştırmanın Amacı ve Dayandığı Hipotezler

Çoğu insanlar gibi çalışanlarda kendilerini sahip oldukları kişilik tipi açısından yeterince tanımamaktadırlar. Bununla birlikte, hangi kişilik tipinde hangi iş tatmini faktörünün etkili olduğunu, kişiliklerine göre hangi faktörün iş tatmin ve performans etkinlik düzeylerini arttırdığı konusunda yeterince bilgi sahibi değildirler. Bu nedenle, çalışanların hangi kişilik tipine sahip olduklarına yönelik “*Myers-Briggs Kişilik Tipi Anketi*”nin uygulanması önem taşımaktadır. *Myers-Briggs Kişilik Tipi Anketi*’nin uygulanması ile elde edilen bilgilere dayanarak, çalışanların iş tatmin düzeylerini ve performans etkinlik düzeylerini arttıracak önerilerde bulunmak mümkün olacaktır.

İşte bu çalışmada, öncelikle çalışanların hangi kişilik tipinde yer aldıkları belirlenmiştir. Her bir kişilik tipi ile iş tatmin faktörleri ile performans etkinlik düzeyleri arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili ayrıntılı bilgilere üçüncü bölümde yer verilmiştir.

Bu tez çalışmasının giriş bölümünde belirtilen genel bilgilerden hareket ederek çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu araştırmanın dayandığı hipotezler aşağıdadır:

Hipotez 1: Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yıllık kazancı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Çalışan iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 15: Çalışanın iş tatmin düzeyi ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 16: Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır.

5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Yapılan bu araştırma, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde çalışanların kişiliği ile iş tatmin düzeyleri ve performans etkinliği arasındaki ilişkiyi yansıtmayı temel hedef olarak almıştır. Araştırma kapsamına, araştırma görevlisi, hemşire, teknisyen ve diğer çalışanlar dahil edilmiştir.

5.4. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında örneklem seçimi, veri toplama yöntemi, analiz yöntemi, anketlerin dönüşüm sayısı ve oranları hakkında bilgi verilecektir.

5.4.1. Örneklem Seçimi

Bu çalışmada Ç. Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde görev yapan araştırma görevlileri, hemşireler, teknisyenler ve diğer çalışanlar ana kütle olarak belirlenmiştir. Bu ana kütle içerisinde Tesadüfi Örneklemleme Metodu ile 542 çalışan seçilmiştir.

5.4.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak "Anket Metodu" kullanılmıştır. Bu yöntemle veri toplamak amacıyla Myers-Briggs tarafından geliştirilen Kişilik Tipleri Anketi (Myers-Briggs Type Indicator: Abbreviated Version) Türkçe'ye uyarlanmış olup, uzman görüşlerinden yararlanarak söz konusu anketin geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır. Araştırma Anket Formu Ek.1'de sunulan 10 kişisel, 20 iş tatmini ve performans etkinlik düzeyine ilişkin sorularla 50 ifadeden oluşan Kişilik Tipleri Anketi çalışanlara geri teslim almak üzere elden teslim yoluyla ulaştırılmıştır. Ayrıca, anketlerin dönüşüm oranını yükseltmek amacıyla, bazı çalışanlardan anketlerin şahsen veya telefonla geri dönüşümü sağlanmaya çalışılmıştır. Bu tip bir çalışma zaman ve emek gerektirmesine rağmen, anket dönüşüm oranını yükseltmiştir.

Bu araştırmada istatistiksel yöntem olarak, Descriptive ve Inferential yntenler kullanılmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen veriler, “SPSS 9.0 for Windows” bilgisayar programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bilgisayara girilen ham verilerden karşılaştırma için yeterli büyüklükte olmayan seçenekler birleştirilerek yeniden kodlanmış ve analiz yapmaya uygun hale getirilmiştir. Bu nedenle, performans etkinlik düzeyine ilişkin 7 ve iş tatminine ilişkin 5 seçenek 3 grup^o olarak yeniden kodlanmıştır. Dört kişilik tipinin rakamsal değerleri, Ek.1’de yer alan Kişilik Tipi Anketindeki ilgili kişilik tipine karşılık gelen ifadelere verilen cevapların toplamı alınarak elde edilmiştir.

Yeniden kodlama işlemi tamamlandıktan sonra, istatistiksel yöntemlerden Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Metodu yardımıyla, bağımlı ve bağımsız iki değişken arasında farklılık olup olmadığı kontrol edilmiştir.

-
- Etkinlik düzeyi kodlanırken, Ek 1’de yer alan 1, 2, 3 ve 4 seçeneği Düşük; 5 seçeneği Orta; 6 ve 7 seçeneği Yüksek şeklinde yeniden kodlanmıştır. İş tatmin düzeyi kodlanırken ise, Ek 1’de yer alan 13 tatmin sorusunun ortalaması alınmış; 1 ve 2 seçeneği Düşük; 3 seçeneği Orta; 4 ve 5 seçeneği Yüksek şeklinde yeniden kodlanmıştır.

5.4.3. Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranları

Tablo.5.1’de geri alınmak üzere elden teslim edilen anketlerden denekler tarafından cevaplanarak geri dönen anketlerin çalışanların kurumdaki ünvanlarına göre dönüşüm sayıları ve oranları verilmiştir.

Tablo.5.1: Anketlerin Dönüşüm Sayısı ve Oranı

ÜN VAN/POZİSYON	Gönderilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Anket Dönüşüm Oranı (%)
Araştırma Görevlisi	98	51	52.04
Teknisyen	96	58	60.41
Hemşire	284	198	69.71
Diğer	64	22	34.37
Toplam	542	333	61.43

Tablo.5.1’den de anlaşılacağı gibi, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi’nde çeşitli pozisyonlardaki çalışanlardan Tesadüfi Örneklem Metodu ile seçilen 542 denek çalışandan 333’ü kendilerine teslim edilen anket formlarını cevaplandırmıştır. Bu da %61.43’lük bir dönüşüm oranını ifade etmektedir. Elden teslim yoluyla yapılan anketlerde bu oran, kabul görmüş dönüşüm oranına uygundur (Sencer, 1989; Thill ve Bovee, 1993).

5.5. Araştırma Sonucunda Elde Edilen Bulgular ve Bunların Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu kısmında araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilecektir.

5.5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlar İle İlgili Genel Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılıp, anket formunu dolduran çalışanların Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'ndeki pozisyonları ve hangi hizmet faaliyetini yerine getirdiklerine ilişkin bilgiler Tablo.5.2'de sunulmuştur.

Tablo.5.2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumdaki Pozisyonları

ÜN VAN/POZİSYON	Frekans	%	Kümülatif %
Araştırma Görevlisi	51	15.3	15.3
Teknisyen	58	17.4	32.7
Yönetici Hemşire	3	0.9	33.6
Supervisör Hemşire	4	1.2	34.8
Sorumlu Hemşire	23	6.9	41.7
Servis Hemşiresi	150	45.0	86.7
Diğer Hemşire	18	5.4	92.1
Diğer	26	7.9	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.2'de görülebileceği gibi, araştırmaya katılan çalışanların %69.7'sini esas itibariyle hasta bakım faaliyetini yürüten hemşireler yer almaktadır. Araştırmaya katılan 198 hemşirenin 168'i (%84.8) birebir hasta ile iletişime girip hasta tedavi ve bakım hizmetlerini veren klinik hemşirelerinden oluşmaktadır. Hemşirelik hizmeti faaliyetlerinin yönetiminden sorumlu olarak araştırmaya katılan hemşirelerin araştırmaya katılan toplam hemşirelere oranı %15.2 iken araştırmaya katılan bütün çalışanlara oranı %9'dur. Diğer yandan %15.3 ile araştırma görevlileri, %17.4 ile teknisyenler, araştırma kapsamında yer almışlardır. "Diğer" grubunda ise, öğretim görevlisi, uzman, psikolojik danışman, biyolog gibi ünvanlara sahip olan çalışanlar yer almaktadır. Bu grup ise araştırma kapsamında %7.9'luk bir orana sahiptir.

Tablo.5.3 ve 5.4 ve 5.5’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri, yaşları ve medeni durumlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo.5.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri

CİNSİYET	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	263	79.0	79.2	79.2
Erkek	69	20.7	20.8	100.0
Cevapsız	1	0.3	100.0	
Toplam	333	100.0		

Tablo 5.4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları

YAŞ	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
25 veya daha az	116	34.8	35.0	35.0
26-35	177	53.2	53.5	88.5
36-45	35	10.5	10.6	99.1
46-50	2	0.6	0.6	99.7
50 veya daha fazla	1	0.3	0.3	100.0
Cevapsız	2	0.6	100.0	
Toplam	333	100.0		

Tablo 5.5: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

MEDENİ DURUM	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evli	173	52.0	52.3	52.3
Bekar	151	45.3	45.6	97.9
Boşanmış	7	2.1	2.1	100.0
Toplam	331	99.4	100.0	
Cevapsız	2	0.6		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.3 ve Tablo.5.5’de görülebileceği gibi, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık %80 ‘i kadındır ve araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık %52’si evlidir. Tablo 5.4’den anlaşılabileceği üzere, araştırmaya katılan çalışanların %88.5’i (25 ve daha az-%35 ile 26-35 yaş arası-%53.5) genç yetişkin ile orta yetişkin gruplarından oluşmaktadır.

Demografik özellikler nüfusun objektif ve ölçülebilen özelliklerini yansıtmaktadır. Bu özellikler çalışanın bireysel davranış yada psikolojik özelliklerini yansıtmazlar. Kişisel eğilimlerdeki değişimler demografik özelliklerdeki değişimlere paralellik göstermektedir. Örneğin, kadının çalışma hayatına girmesi, onun çoğu geleneksel ve tutucu değerleri terk etmesine neden olmaktadır. Gençlerin aile ve arkadaş gruplarının normlarından uzaklaşması, daha bağımsız düşüncelerini ve davranışlarını sağlamaktadır (Karadal,1999,s.134)

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile ilgili bilgiler Tablo.5.6’da sunulmuştur.

Tablo.5.6: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Lise veya Dengi Okul	88	26.4	26.7	26.7
Yüksekokul	138	41.4	41.9	68.7
Fakülte	57	17.1	17.3	86.0
Lisansüstü	17	5.1	5.2	91.2
Doktora	20	6.0	6.1	97.3
Diğer	9	2.7	2.7	100.0
Toplam	329	98.8	100.0	
Cevapsız	4	1.2		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.6'dan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların üçte ikisinin lise ve yüksekokul mezunu (%68.7) olup, diğer üçte birinin de fakülte, yüksek lisans, doktora ve diğer eğitimi (%30.3) aldıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan sadece 17'si yüksek lisans derecesine sahip iken, 20'si de doktora derecesine sahiptir.

Tablo.5.7 ve Tablo.5.8'de yabancı dil bilgilerine ve herhangi bir sosyal amaçlı organizasyonlarla ilişkilerine göre, araştırmaya katılan çalışanların frekansları ve oransal dağılımları verilmiştir.

Tablo.5.7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yabancı Dil Bilgileri

YABANCI DİL	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bilmiyor	245	73.6	74.0	74.0
Bir Yabancı Dil	82	24.6	24.8	98.8
İki Yabancı Dil	3	0.9	0.9	99.7
Üç veya Daha Fazla	1	0.3	0.3	100.0
Toplam	331	99.4	100.0	
Cevapsız	2	0.6		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyal Amaçlı Organizasyonlarla İlişkileri

SOSYAL	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Hiç yok	253	76.0	78.1	78.1
Bir	54	16.2	16.7	94.8
İki	12	3.6	3.7	98.5
Üç veya daha fazla	5	1.5	1.5	100.0
Toplam	324	97.3	100.0	
Cevapsız	9	2.7		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.7 ve Tablo.5.8 incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık dörtte üçü, hiç yabancı dil bilmemekte (%74) ve herhangi bir sosyal amaçlı bir organizasyonla etkileşimde bulunmamaktadır (%78.1). Araştırmaya katılan çalışanların %24.8'i bir yabancı dil bilmekte ve %16.7'si ise sadece bir sosyal amaçlı organizasyon ile ilişki içindedir.

Tablo.5.9, Tablo.5.10 ve Tablo.5.11'de araştırmaya katılan çalışanlardan yönetici konumunda olanların yöneticilik tecrübeleri, araştırmaya katılan bütün çalışanların iş tecrübeleri ve yıllık kazançları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Tablo 5.9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tecrübeleri

TECRÜBE	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
2 Yıldan az	9	2.7	20.5	20.5
3-5 Yıl	11	3.3	25.0	45.5
6-10 Yıl	8	2.4	18.2	63.6
11-15 Yıl	6	1.8	13.6	77.3
15 veya daha fazla	10	3.0	22.7	100.0
Toplam	44	13.2	100.0	
Cevapsız	289	86.8		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.10: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tecrübeleri

TECRÜBE	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
2 Yıdan az	51	15.3	17.4	17.4
3-5 Yıl	77	23.1	26.3	43.7
6-10 Yıl	70	21.0	23.9	67.6
11-15 Yıl	65	19.5	22.2	89.8
15 veya daha fazla	30	9.0	10.2	100.0
Toplam	293	88.0	100.0	
Cevapsız	40	12.0		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yıllık Kazançları

ÜCRET	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
2-3.9 Milyar TL.	210	63.1	70.9	70.9
4-5.9 Milyar TL.	39	11.7	13.2	84.1
6-7.9 Milyar TL.	37	11.1	12.5	96.6
8-9.9 Milyar TL.	5	1.5	1.7	98.3
10 Milyar ve daha fazla	5	1.5	1.7	100.0
Toplam	296	88.9	100.0	
Cevapsız	37	11.1		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.9 ve Tablo.5.10'dan da anlaşılacağı gibi, araştırmaya yönetici konumunda katılan çalışanların yarıdan fazlasının (%63.6) yöneticilik tecrübelerinin 10 yıl veya daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan bütün çalışanların da yaklaşık üçte ikisinin (%67.6) iş tecrübelerinin 10 yıl veya daha az olduğu görülmektedir. Tablo.5.11 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlardan %84.1'nin yaklaşık olarak yıllık kazançlarının 2 Milyar TL.-5.9 Milyar TL. arasında olduğu anlaşılmaktadır.

5.5.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri İle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların on üç farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalamasına göre genel iş tatmin düzeyleri Tablo.5.12’de gösterilmiştir.

Tablo.5.12: Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bilgiler

Genel İş Tatmin Düzeyi	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	19	5.7	5.7
Orta	196	58.9	64.6
Yüksek	118	35.4	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.12’den de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan çalışanların üçte ikisinin (%58.9) iş tatmin düzeyi orta derecededir. Ancak araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık üçte birinin (%35.4) iş tatmin düzeyi yüksektir.

Tablo.5.13 ve Tablo.5.14’de araştırmaya katılan çalışanların şu andaki pozisyonları ve geçmiş yıllardaki başarılarına ilişkin tatmin düzeyleri gösterilmiştir.

Tablo.5.13: Araştırmaya Katılan Çalışanların Şu Andaki Pozisyonları İle İlgili Tatmin Düzeyleri

POZİSYON	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	158	47.4	47.4
Orta	33	9.9	57.4
Yüksek	142	42.6	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Geçmiş Yıllardaki Başarılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri

ÖNCEKİ BAŞARILARI	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	91	27.3	27.3
Orta	41	12.3	39.6
Yüksek	201	60.4	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.13 ve Tablo.5.14’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların geçmiş yıllara ilişkin tatmin düzeylerinin (%60.4) şu andaki pozisyonlarına ilişkin tatmin düzeyinden (%42.6) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buradan geçmiş dönemlerdeki başarılarından dolayı çalışanın beklentilerinin karşılanmadığı ve bulundukları konumdan hoşnut olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo.5.15 ve Tablo.5.16’da araştırmaya katılan çalışanların üstleri ve çalışma arkadaşlarıyla olan karşılıklı kişisel ilişkilerine yönelik tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo.5.15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Amirleri İle Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri

ÜSTLERİYLE İLİŞKİLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	95	28.5	28.5
Orta	43	12.9	41.4
Yüksek	195	58.6	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.16: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Arkadaşlarıyla Karşılıklı Kişisel İlişkilerine Yönelik Tatmin Düzeyleri

ÇALIŞMA ARKADAŞLARI	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	42	12.6	12.6
Orta	43	12.9	25.5
Yüksek	248	74.5	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.15 ve Tablo.5.16 incelendiğinde; araştırmaya katılan çalışanlar, üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından tatmindirler. Ancak, çalışma arkadaşlarına yönelik tatmin düzeyinin (%74.5) üstlerine ilişkin tatmin düzeyinden (%58.6) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.5.17 ve Tablo.5.18’de araştırmaya katılan çalışanların aile yaşantıları ve sağlık durumlarına ilişkin tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo.5.17: Araştırmaya Katılan Çalışanların Aile Yaşantılarına İlişkin Tatmin Düzeyleri

AİLE YAŞANTILARI	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	30	9.0	9.0
Orta	17	5.1	14.1
Yüksek	286	85.9	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.18: Araştırmaya Katılan Çalışanların Sağlık Durumlarına İlişkin Tatmin Düzeyleri

SAĞLIK DURUMU	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	92	27.6	27.6
Orta	40	12.0	39.6
Yüksek	201	60.4	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.17 ve Tablo.5.18 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların aile yaşantıları ve sağlık durumlarında tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Ancak, araştırmaya katılan çalışanların aile yaşantılarına ilişkin tatmin düzeyleri (%85.9), sağlık durumlarına yönelik tatmin düzeyinden (60.4) daha yüksektir. Buna göre, Türk toplumunda halen ailenin önemli bir sosyal kurum olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.5.19 ve Tablo.5.20’de araştırmaya katılan çalışanların genel ruh halleri ve görev yaptıkları Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi’ne yönelik tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo.5.19: Araştırmaya Katılan Çalışanların Genel Ruh Halleri İle İlgili Tatmin Düzeyleri

GENEL RUH HALİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	77	23.1	23.1
Orta	37	11.1	34.2
Yüksek	219	65.8	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.20: Araştırmaya Katılan Çalışanların Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi İle İlgili Tatmin Düzeyleri

ORGANİZASYON	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	153	45.9	45.9
Orta	63	18.9	64.9
Yüksek	117	35.2	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.19 ve Tablo.5.20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların genel ruh halleri ile ilgili tatmin düzeyleri (%65.8) yüksek iken, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık olarak üçte birinin (%35.2) Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi’ne yönelik tatmin düzeyi yüksektir. Buna göre çalışanların çoğunun (%45.9) Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi’nden memnun olmadığı anlaşılmaktadır.

5.5.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Etkinlik Düzeyleri İle İlgili Bilgiler

Tablo.5.21 ve Tablo.5.22’de araştırmaya katılan çalışanların performans etkinlik düzeyleri ve diğerleriyle iş ilişkilerinin kalite düzeylerine yönelik frekans ve oranlar verilmiştir.

Tablo.5.21: Araştırmaya Katılan Çalışanların Performans Etkinlik Düzeyleri

ETKİNLİK DÜZEYİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	95	28.5	28.5
Orta	153	45.9	74.5
Yüksek	85	25.5	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.22: Araştırmaya Katılan Çalışanların Diğerleriyle Olan İş İlişkilerinin Kalitesi

Diğerleriyle Olan İş İlişkilerinin Kalitesi	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	78	23.4	23.4
Orta	121	36.3	59.8
Yüksek	134	40.2	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.21 ve Tablo.5.22’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık dörtte üçü orta ve yüksek düzeyde etkin (%71.5) ve diğerleriyle iş ilişkileri kalitesinin iyi (%76.6) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.5.23 ve Tablo.5.24’de araştırmaya katılan çalışanların iş ve iş dışındaki zamanlarını ne kadar etkin kullandıklarına ilişkin tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo.5.23: Araştırmaya Katılan Çalışanların Zamanlarını Ne Kadar Etkin Kullandıkları

ZAMAN ETKİNLİĞİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	113	33.9	33.9
Orta	138	41.4	75.4
Yüksek	82	24.6	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.24: Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Dışındaki Zamanlarını Değerlendirmelerine İlişkin Tatmin Düzeyleri

İş Dışındaki Zamanı Değerlendirme	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	102	30.6	30.6
Orta	28	8.4	39.0
Yüksek	203	61.0	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.23 ve Tablo.5.24'den anlaşılabileceği gibi, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık olarak üçte ikisinin zamanlarını etkin kullandıkları ve ayrıca iş dışındaki zamanlarını değerlendirmekten de tatmin oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık olarak üçte birinin (%30.6) iş dışındaki zamanlarını değerlendirmede tatmin olmama nedeni olarak iş yoğunluğu ileri sürülebilir.

5.5.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Stres Düzeyleri ve Stres İle Baş-Edebilme Kabiliyetleri İle İlgili Bilgiler

Tablo.5.25 ve Tablo.5.26'da araştırmaya katılan çalışanların stres düzeyleri ve stres ile baş edebilme kabiliyetlerine ilişkin tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo.5.25: Araştırmaya Katılan Çalışanların Stres Düzeyleri

STRES DÜZEYİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	191	57.4	57.4
Orta	101	30.3	87.7
Yüksek	41	12.3	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.26: Araştırmaya Katılan Çalışanların Stres İle Baş Edebilme Kabiliyetlerine İlişkin Tatmin Düzeyleri

STRES YÖNETİMİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	90	27.0	27.0
Orta	48	14.4	41.4
Yüksek	195	58.6	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.25 ve Tablo.5.26'dan da anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık olarak yarısının (%42.6) stres ile karşı karşıya olduğu, ancak stres ile baş edebilme kabiliyetlerinden tatmin oldukları (%73) görülmektedir.

5.5.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kariyer Beklentileri ve Kişisel Gelişimleri İle İlgili Bilgiler

Tablo.5.27, Tablo.5.28 ve Tablo.5.29'da araştırmaya katılan çalışanların geleceğe yönelik kariyer beklentilerine ilişkin tatmin düzeyleri, daha fazla sorumluluk gerektiren bir pozisyona yükselmek için kendilerini ne kadar hazır hissettikleri ve kişisel gelişimlerine yönelik tatmin düzeyleri verilmiştir.

Tablo.5.27: Araştırmaya Katılan Çalışanların Geleceğe Yönelik Kariyer Beklentilerine İlişkin Tatmin Düzeyleri

KARİYER BEKLENTİLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	135	40.5	40.5
Orta	81	24.3	64.9
Yüksek	117	35.1	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.28: Araştırmaya Katılan Çalışanların Daha Fazla Sorumluluk Gerektiren Bir Pozisyona Yükselmek İçin Kendilerini Ne Kadar Hazır Hissettikleri

İlerlemeye Hazır Olup Olmadıkları	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	95	28.5	28.5
Orta	122	36.6	65.2
Yüksek	116	34.8	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.29: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişisel Gelişmeleri İle İlgili Tatmin Düzeyleri

KİŞİSEL GELİŞME	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	69	20.7	20.7
Orta	35	10.5	31.2
Yüksek	229	68.8	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.27, Tablo.5.28 ve Tablo.5.29’da görülebileceği gibi, araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık üçte ikisi (%59.5) geleceğe yönelik kariyer beklentilerinden tatmin olmakta, daha fazla sorumluluk gerektiren bir pozisyona yükselmek için kendilerini büyük ölçüde hazır hissetmekte (%71.5) ve kişisel gelişmelerinden tatmin (79.3) olmaktadır. Ancak, Tablo.5.29 ve Tablo.5.30 birlikte incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların kişisel gelişimlerinden tam anlamıyla tatmin olmadıkları; bu nedenle, görev yaptıkları kurumdan önemli ölçüde destek (%82.6) bekledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo.5.30: Araştırmaya Katılan Çalışanların İşlerini Daha İyi Yapmak İçin Ne Kadar Destek Bekledikleri

DESTEK BEKLENTİSİ	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	58	17.4	17.4
Orta	108	32.4	49.8
Yüksek	167	50.2	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.31’de araştırmaya katılan çalışanların mevcut kariyerlerine ulaşmak için ne kadar çaba gösterdiklerine ilişkin düşünceleri gösterilmiştir.

Tablo.5.31: Araştırmaya Katılan Çalışanların Mevcut Kariyerlerine Ulaşmak İçin Ne Kadar Çaba Gösterdikleri

ÇABA	Frekans	%	Kümülatif %
Düşük	93	27.9	27.9
Orta	119	35.7	63.7
Yüksek	121	36.3	100.0
Toplam	333	100.0	

Tablo.5.31’den de anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan mevcut kariyerlerine ulaşmak için çok fazla çaba (%72.1) göstermişlerdir. Başka bir ifadeyle, içten denetimli davranışa sahiptirler. Çevresindeki gelişmeleri kendi çabalarıyla etkileyebileceklerini düşünmektedirler (Karadal, 1999, s.156)

5.5.6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Araştırma Sonuçları İçin Geri Bildirim Düşüncelerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların araştırma sonuçları için geri bildirim isteklerine yönelik bilgiler, Tablo.5.32’de verilmiştir.

Tablo.5.32: Araştırmaya Katılan Çalışanların Araştırma Sonuçları İçin Geri Bildirim Düşüncelerine İlişkin Bilgiler

GERİBİLDİRİM	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evet	185	55.6	56.1	56.1
Hayır	145	43.5	43.9	100.0
Toplam	330	99.1	100.0	
Cevapsız	3	0.9		
Toplam	333	100.0		

Tablo.5.32’den de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası (%55.6), araştırmanın sonuçlarının kendilerine de ulaşmasını istemişlerdir. Bu durum yapılan araştırmanın çalışanlarca ilgi gördüğünü göstermektedir.

5.5.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişiliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların kişilik tiplerine ilişkin bilgiler öncelikle genel olarak daha sonra ise araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre ayrı ayrı tablolarda gösterilecektir.

Araştırmaya katılan çalışanların kişilik tiplerine ilişkin genel bilgiler Tablo.5.33’de gösterilmiştir.

Tablo.5.33: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler

KİŞİLİK TİPLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Duyumsal-Mantıksal	234	70.3	70.3
Duyumsal-Duygusal	46	13.8	84.1
Sezgisel-Mantıksal	31	9.3	93.4
Sezgisel-Duygusal	22	6.6	100.0
TOPLAM	333	100.0	

Tablo.5.33’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların üçte ikisinden fazlası (%70.3) duyumsal-mantıksal iken %84.1’i sadece duyumsaldır. %79.6’sı mantıksal iken sadece %20.4’ü duygusaldır. Araştırmaya katılan çalışanların çok küçük bir oranı sezgisel-mantıksal (%9.3) ve sezgisel-duygusal (%6.6) kişiliklere sahiptir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların büyük bir oranda duyumsal-mantıksal kişiliğe sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin kişilik tiplerine ilişkin genel bilgiler Tablo.5.34’de gösterilmiştir.

Tablo.5.34: Araştırmaya Katılan Araştırma Görevlilerinin Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler

ARŞ.GÖR. KİŞİLİK TİPLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Duyumsal-Mantıksal	29	56.8	56.8
Duyumsal-Duygusal	10	19.6	76.4
Sezgisel-Mantıksal	6	11.8	88.2
Sezgisel-Duygusal	6	11.8	100.0
TOPLAM	51	100.0	

Tablo.5.34’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin yarısından fazlası (%56.8) duyumsal-mantıksal iken sadece beşte biri (%19.6) duyumsal-duygusaldır. %68.6’sı mantıksal iken sadece %31.4’ü duygusaldır. Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin küçük bir yüzdesi sezgisel-mantıksal (%11.8) ve sezgisel-duygusal (%11.8) kişiliklere sahiptir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin büyük bir oranda duyumsal-mantıksal kişiliğe sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin kişilik tiplerine ilişkin genel bilgiler Tablo.5.35’de gösterilmiştir.

Tablo.5.35: Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler

HEMŞİRELERİN KİŞİLİK TİPLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Duyumsal-Mantıksal	137	70.6	70.6
Duyumsal-Duygusal	34	17.5	88.1
Sezgisel-Mantıksal	16	8.3	96.4
Sezgisel-Duygusal	7	3.6	100.0
TOPLAM	194	100.0	

Tablo.5.35’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan hemşirelerin üçte ikisinden fazlası (%70.6) duyumsal-mantıksal iken sadece altıda biri (%17.5) duyumsal-duygusaldır. %78.9’u mantıksal iken sadece %21.1’i duygusaldır. Araştırmaya katılan hemşirelerin çok küçük bir yüzdesi sezgisel-mantıksal (%8.3) ve sezgisel-duygusal (%3.6) kişiliklere sahiptir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan hemşirelerin büyük bir oranda duyumsal-mantıksal kişiliğe sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan teknisyenlerin kişilik tiplerine ilişkin genel bilgiler Tablo.5.36’da gösterilmiştir.

Tablo.5.36: Araştırmaya Katılan Teknisyenlerin Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler

TEKNİSYENLERİN KİŞİLİK TİPLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Duyumsal-Mantıksal	50	75.8	75.8
Duyumsal-Duygusal	10	15.2	91.0
Sezgisel-Mantıksal	3	4.5	95.5
Sezgisel-Duygusal	3	4.5	100.0
TOPLAM	66	100.0	

Tablo.5.36’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan teknisyenlerin yaklaşık olarak dörtte üçü (%75.8) duyumsal-mantıksal iken sadece altıda biri (%15.2) duyumsal-

duygusaldır. %80.3'ü mantıksal iken sadece %19.7'si duygusaldır. Araştırmaya katılan teknisyenlerin çok küçük bir yüzdesi sezgisel-mantıksal (%4.5) ve sezgisel-duygusal (%4.5) kişiliklere sahiptir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan teknisyenlerin büyük bir oranda duyumsal-mantıksal kişiliğe sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan diğer çalışanların kişilik tiplerine ilişkin genel bilgiler Tablo.5.37'de gösterilmiştir.

Tablo.5.37: Araştırmaya Katılan Diğer Çalışanların Kişilik Tiplerine İlişkin Bilgiler

DİĞER ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK TİPLERİ	Frekans	%	Kümülatif %
Duyumsal-Mantıksal	9	75.0	75.0
Duyumsal-Duygusal	2	16.7	91.7
Sezgisel-Mantıksal	1	8.3	100.0
TOPLAM	12	100.0	

Tablo.5.37'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan diğer çalışanların yaklaşık olarak dörtte üçü (%75.0) duyumsal-mantıksal iken yaklaşık olarak sadece altıda biri (%16.7) duyumsal-duygusaldır. %83.3'ü mantıksal iken sadece %16.7'si duygusaldır. Araştırmaya katılan diğer çalışanların sadece %8.3'ü sezgisel-mantıksal kişiliğe sahiptir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan diğer çalışanların büyük bir oranda duyumsal-mantıksal kişiliğe sahip oldukları ancak sezgisel-duygusal kişiliğe sahip olmadıkları görülmektedir.

5.5.8. Çalışanın Kişiliği ile Performans Etkinliği Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.20'de yer alan etkinlik düzeyleri ile Tablo.5.33'de yer alan dört farklı kişilik tipi (duyumsal-mantıksal, duyumsal-duygusal, sezgisel-mantıksal, sezgisel-

duygusal) arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.38'den de anlaşılacağı gibi, içinde mantığın yer aldığı duyumsal-mantıksal ($x_{ort.} = 2.02$) ve sezgisel-mantıksal ($x_{ort.} = 2.02$) kişilik tiplerine sahip olan çalışanların iş tatmin ortalaması, içinde duygunun yer aldığı duyumsal-duygusal ($x_{ort.} = 1.99$) ve sezgisel-duygusal ($x_{ort.} = 1.94$) kişilik tiplerine sahip olan çalışanların iş tatmin ortalamasından daha yüksektir.

Tablo.5.38: Çalışanların Kişilik Tiplerine Göre Etkinlik Ortalamaları

KİŞİLİK TİPİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Duyumsal-Mantıksal	234	2.0171
Duyumsal-Duygusal	46	1.9969
Sezgisel-Mantıksal	31	2.0230
Sezgisel-Duygusal	22	1.9416
Genel Toplam	333	2.0099

Araştırmaya katılan çalışanların etkinliği ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.2'de verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.844$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05'den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı

bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi red edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın kişiliği ile performans etkinliği arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.9. Çalışanın Kişiliği İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.33’de yer alan dört farklı kişilik tipi (duyumsal-mantıksal, duyumsal-duygusal, sezgisel-mantıksal, sezgisel-duygusal) ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.39’dan da anlaşılacağı gibi sezgisel-duygusal kişiliği olan çalışanların iş tatmini ortalamalarının ($x_{ort.}=2.3811$), sezgisel-mantıksal kişiliği olan ($x_{ort.}=2.2556$), duyumsal duygusal kişiliği olan ($x_{ort.}=2.2492$) ve duyumsal-mantıksal kişiliği olan ($x_{ort.}=2.3139$) çalışanların iş tatmini ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.39: Çalışanların Kişilik Tiplerine Göre İş Tatmin Ortalamaları

KİŞİLİK TİPİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Duyumsal-Mantıksal	234	2.3139
Duyumsal-Duygusal	46	2.2492
Sezgisel-Mantıksal	31	2.2506
Sezgisel-Duygusal	22	2.3811
Genel Toplam	333	2.0099

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.3’de verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.539$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, ***Ho*** hipotezi kabul, ***H1*** hipotezi red edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın kişiliği ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.10. Çalışanın Performans Etkinliği İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.12’de yer alan çalışanın genel iş tatmin düzeyi ile yedi farklı etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinliği arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.40’dan da anlaşılacağı gibi, iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların performans etkinlik ortalamasının ($x_{ort}=2.1965$), iş tatmin düzeyi düşük ($x_{ort}=1.9415$) ve iş tatmin düzeyi orta olan ($x_{ort}=1.8850$) çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.40: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Göre Performans Etkinliklerinin Ortalamaları

İŞ TATMİN DÜZEYİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Düşük	13	1.9415
Orta	202	1.8820
Yüksek	118	2.1965
Genel Toplam	333	2.0077

Araştırmaya katılan çalışanların performans etkinliği ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.4’de verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.001$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, ***H₀*** hipotezi red, ***H₁*** hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, çalışanın iş tatmini yükseldikçe, performans etkinliği de yükselmektedir.

5.5.11. Çalışanın Kişiliği İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.4’de yer alan çalışanın yaş düzeyi ile Tablo.5.33’de yer alan dört farklı kişilik tipi (duyumsal-mantıksal, duyumsal-duygusal, sezgisel-mantıksal, sezgisel-duygusal) arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.41’den de anlaşılabacağı gibi, yaşı 25 ve daha az olan çalışanların kişilik ortalamasının ($x_{ort}=20.6897$), yaşları 26-35 arasında ($x_{ort}=20.4915$), yaşları 36-45 arasında ($x_{ort}=20.1714$), ve yaşları 46-50 arasında ($x_{ort}=20.0000$) olan çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların yaşı arttıkça yavaş yavaş duyumsal-duygusal kişilik tipinden duyumsal-mantıksal kişilik tipine geçtikleri görülmektedir.

Tablo.5.41: Çalışanların Yaşlarına Göre Kişilik Ortalamaları

YAŞ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
25 ve daha az	116	20.6897
26-35	177	20.4915
36-45	35	20.1714
46-50	2	20.0000
50 veya daha yukarısı	1	21.0000
Genel Toplam	331	20.5257

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile kişilik tipleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.5’de verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.037$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, ***Ho*** hipotezi red, ***H1*** hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın kişiliği ile yaşı arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

5.5.12. Çalışanın İş Tatmini İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.4’de yer alan çalışanın yaş düzeyi ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.42’den de anlaşılacağı gibi, yaşı 25 ve daha az olan çalışanların iş tatmini ortalamasının ($x_{ort}=2.2467$), yaşları 26-35 arasında ($x_{ort}=2.3094$), yaşları 36-45 arasında ($x_{ort}=2.4374$), yaşları 46-50 arasında ($x_{ort}=2.6154$) ve yaşları 50 ve 50’den fazla ($x_{ort}=2.7692$) olan çalışanların ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.6’da verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile çalışanın yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile çalışanın yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Tablo.5.42: Çalışanların Yaşlarına Göre İş Tatmin Ortalamaları

YAŞ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
25 ve daha az	116	2.2467
26-35	177	2.3094
36-45	35	2.4374
46-50	2	2.6154
50 veya daha yukarısı	1	2.7692
Genel Toplam	331	2.3042

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.008$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05'den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, H_0 hipotezi red, H_1 hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın iş tatmini ile çalışanın yaşı arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, çalışanın yaşı arttıkça iş tatmin düzeyi de artmaktadır.

5.5.13. Çalışanın Performans Etkinliği İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.4'de yer alan çalışanın yaş düzeyi ile 7 farklı performans etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.43'den de anlaşılabacağı gibi, yaşı 25 ve daha az olan çalışanların performans etkinlik ortalamasının ($x_{ort}=1.9409$), yaşları 26-35 arasında ($x_{ort}=2.0315$) ve yaşları 36-45 arasında ($x_{ort}=2.1102$) olan çalışanların ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo.5.43: Çalışanların Yaşlarına Göre Performans Etkinlik Ortalamaları

YAŞ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
25 ve daha az	116	1.9409
26-35	177	2.0315
36-45	35	2.1102
46-50	2	1.5714
50 veya daha yukarısı	1	2.4286
Genel Toplam	331	2.0065

Araştırmaya katılan çalışanların yaşları ile performans etkinlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.7’de verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.038$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, ***H₀*** hipotezi red, ***H₁*** hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinliği ile yaşı arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, çalışanın yaş düzeyi yükseldikçe performans etkinliği artmakta, çalışanın yaş düzeyi düştükçe performans etkinliği de azalmaktadır.

5.5.14. Çalışanın İş Tatmini İle Çalışanın Yıllık Kazancı Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.11’de yer alan çalışanın yıllık kazanç miktarı ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.44’den de anlaşılacağı gibi, yıllık kazancı 10 Milyar TL. ve yukarısında olan çalışanların iş tatmin ortalamasının ($x_{ort}=2.5385$), yıllık kazancı 10 Milyar TL.’nin aşağısında olan diğer çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.44: Çalışanların Yıllık Kazançlarına Göre İş Tatmin Ortalamaları

YILLIK KAZANÇ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
2-3.9 Milyar TL.	210	2.2722
4-5.9 Milyar TL.	39	2.3807
6-7.9 Milyar TL.	37	2.3638
8-9.9 Milyar TL.	5	2.2308
10 Milyar TL.ve yukarısı	5	2.5385
Genel Toplam	296	2.3017

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ile yıllık kazançları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.8’de verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.283$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05'den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi red edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın iş tatmini ile yıllık kazancı arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.15. Çalışanın Performans Etkinliği İle Yıllık Kazancı Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.11'de yer alan çalışanın yıllık kazanç miktarı ile 7 farklı performans etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.45'den de anlaşılacağı gibi, yıllık kazancı 10 Milyar TL. ve yukarısında olan çalışanların performans etkinliği ortalamasının ($x_{ort}=2.5385$), yıllık kazancı 10 Milyar TL.'nin aşağısında olan diğer çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların performans etkinliği ile yıllık kazançları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.9'da verilmiştir).

Buna göre;

H_0 : "Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki yoktur."

H_1 : "Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki vardır."

Tablo.5.45: Çalışanların Yıllık Kazançlarına Göre Performans Etkinlik Ortalamaları

YILLIK KAZANÇ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
2-3.9 Milyar TL.	210	1.9748
4-5.9 Milyar TL.	39	2.2125
6-7.9 Milyar TL.	37	1.9961
8-9.9 Milyar TL.	5	1.9714
10 Milyar TL.ve yukarısı	5	2.0286
Genel Toplam	296	2.0097

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.092$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05'den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, H_0 hipotezi kabul, H_1 hipotezi reddedilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinliği ile yıllık kazancı arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.16. Çalışanın İş Tatmini İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.6'da yer alan çalışanın eğitim düzeyi ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.46'dan da anlaşılacağı gibi, doktora mezunu olan çalışanların iş tatmini ortalamasının ($x_{ort}=2.5231$), eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.46: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Çalışanların İş Tatmin Ortalamaları

EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Lise	88	2.2596
Yüksekokul	138	2.2977
Fakülte	57	2.3698
Yüksek Lisans	17	2.1900
Doktora	20	2.5231
Diğer	9	2.0940
Genel Toplam	329	2.3007

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.10’da verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.038$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, ***H₀*** hipotezi red, ***H₁*** hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmini artmakta, çalışanın eğitim düzeyi düştükçe iş tatmini de azalmaktadır.

5.5.17. Çalışanın Performans Etkinliği İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.6’da yer alan çalışanın eğitim düzeyi ile 7 farklı performans etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.47’den de anlaşılabacağı gibi, lise mezunu olan çalışanların performans etkinlik ortalamasının ($x_{ort.}=1.9156$), eğitim düzeyi daha düşük olan çalışanların ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo.5.47: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Performans Etkinlik Ortalamaları

EĞİTİM DÜZEYİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Lise	88	1.9156
Yüksekokul	138	2.0445
Fakülte	57	2.0326
Yüksek Lisans	17	1.9916
Doktora	20	2.1286
Diğer	9	1.9206
Genel Toplam	329	2.0069

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri ile performans etkinlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.11’de verilmiştir).

Buna göre;

***H₀*:** “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

***H₁*:** “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.125$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, ***H₀*** hipotezi kabul, ***H₁*** hipotezi red edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.18. Çalışanın İş Tatmini İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.3’de yer alan çalışanın cinsiyeti ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.48’den de anlaşılabacağı gibi, cinsiyeti erkek olan çalışanların iş tatmini ortalamasının ($x_{ort}=2.3946$), cinsiyeti kadın olan ($x_{ort}=2.2784$) çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.48: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Tatmin Ortalamaları

CİNSİYET	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Kadın	263	2.2784
Erkek	69	2.3946
Genel Toplam	332	2.3026

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.12’de verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.040$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, *Ho* hipotezi red, *H₁* hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın iş tatmini ile cinsiyeti arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, erkek çalışanın iş tatmin düzeyi kadın çalışanın iş tatmin düzeyinden yüksektir.

5.5.19. Çalışanın Performans Etkinliği İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.3’de yer alan çalışanın cinsiyeti ile 7 farklı performans etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.49’dan da anlaşılacağı gibi, cinsiyeti erkek olan çalışanların performans etkinlik ortalamasının ($x_{ort}=2.0021$), cinsiyeti kadın olan ($x_{ort}=2.0152$) çalışanların ortalamasından çok farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo.5.49: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Performans Etkinlik Ortalamaları

CİNSİYET	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Kadın	263	2.0152
Erkek	69	2.0021
Genel Toplam	332	2.0125

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile performans etkinlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.13’de verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.804$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, *Ho* hipotezi kabul, *H₁* hipotezi red edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinliği ile cinsiyeti arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.20. Çalışanın İş Tatmini İle Çalışanın Medeni Hali Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.5’de yer alan çalışanın medeni hali ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.50'den de anlaşılacağı gibi, medeni hali evli olan çalışanların iş tatmini ortalamasının ($x_{ort.}=2.3570$), medeni hali bekar olan ($x_{ort.}=2.2359$) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.50: Çalışanların Medeni Hallerine Göre Çalışanların İş Tatmin Ortalamaları

MEDENİ DURUM	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Evli	173	2.3570
Bekar	151	2.2359
Boşanmış	7	2.5275
Genel Toplam	331	2.3054

Araştırmaya katılan çalışanların medeni hali ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.14'de verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.012$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05'den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, *Ho* hipotezi red, *H₁* hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın iş tatmini ile medeni hali arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, medeni hali evli olan çalışanın iş tatmin düzeyi, medeni hali bekar olan çalışanın iş tatmin düzeyinden yüksektir.

5.5.21. Çalışanın Performans Etkinliği İle Çalışanın Medeni Hali Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.5’de yer alan çalışanın medeni hali ile 7 farklı performans etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.51’den de anlaşılacağı gibi, medeni hali evli olan çalışanların performans etkinlik ortalamasının ($x_{ort.}=2.0297$), medeni hali bekar olan ($x_{ort.}=1.9688$) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo.5.51: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Çalışanların Performans Etkinlik Ortalamaları

MEDENİ DURUM	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
Evli	173	2.0297
Bekar	151	1.9688
Boşanmış	7	2.3265
Genel Toplam	331	2.0082

Araştırmaya katılan çalışanların medeni halleri ile performans etkinlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.15’de verilmiştir).

Buna göre;

Ho: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.036$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, ***Ho*** hipotezi red, ***H₁*** hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinliği ile medeni hali arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, medeni hali evli olan çalışanın performans etkinlik düzeyi, medeni hali bekar olan çalışanın performans etkinlik düzeyinden yüksektir.

5.5.22. Çalışanın İş Tatmini İle İş Tecrübesi Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.10’da yer alan çalışanın iş tecrübesi ile 13 farklı iş tatmin faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.52’den de anlaşılaçağı gibi, iş tecrübesi 2 yıldan az olan ($x_{ort}=2.2112$), iş tecrübesi 3-5 yıl olan ($x_{ort}=2.3027$), iş tecrübesi 6-10 yıl olan ($x_{ort}=2.2659$), iş tecrübesi 11-15 yıl olan ($x_{ort}=2.3101$) ve iş tecrübesi 15 yıldan fazla olan çalışanların iş tatmini ortalamasının ($x_{ort}=2.4256$) birbirinden çok farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo.5.52: Çalışanların İş Tecrübelerine Göre İş Tatmin Ortalamaları

İŞ DENEYİMİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
2 yıldan az	51	2.2112
3-5 yıl	77	2.3027
6-10 yıl	70	2.2659
11-15 yıl	65	2.3101
15 yıldan fazla	30	2.4256
Genel Toplam	293	2.2922

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ile iş tecrübeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.16’da verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın iş tatmini ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmini ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.255$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den büyük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre, ***H₀*** hipotezi kabul, ***H₁*** hipotezi red edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın iş tatmini ile iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmamıştır.

5.5.23. Çalışanın Performans Etkinliği İle İş Tecrübesi Arasındaki İlişkinin Analizi

Tablo.5.10'da yer alan çalışanın iş tecrübesi ile 7 farklı performans etkinlik faktörünün aritmetik ortalaması olarak ele alınan çalışanın performans etkinlik düzeyi arasındaki ilişkiler ve bunlarla ilgili hipotez testinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo.5.53'den de anlaşılacağı gibi, iş tecrübesi 2 yıldan az olan çalışanların performans etkinlik ortalamasının ($x_{ort}=1.8850$), iş tecrübesi 3-5 yıl olan ($x_{ort}=2.0130$), iş tecrübesi 6-10 yıl olan ($x_{ort}=1.9959$), iş tecrübesi 11-15 yıl olan ($x_{ort}=2.1011$) ve iş tecrübesi 15 yıldan fazla olan ($x_{ort}=2.1429$) çalışanların performans etkinlik ortalamasından daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo.5.53: Çalışanların İş Tecrübelerine Göre Çalışanların Performans Etkinlik Ortalamaları

İŞ DENEYİMİ	Frekans (N)	Ortalama $\bar{X}$
2 yıldan az	51	1.8852
3-5 yıl	77	2.0130
6-10 yıl	70	1.9959
11-15 yıl	65	2.1011
15 yıldan fazla	30	2.1429
Genel Toplam	293	2.0195

Araştırmaya katılan çalışanların iş tecrübeleri ile performans etkinlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir (Hipotezin Testi ile ilgili işlemler Ek.17'de verilmiştir).

Buna göre;

H₀: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda, %95 güven aralığında $P=0.018$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.05’den küçük olması, bu iki kriter arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre, *H₀* hipotezi red, *H₁* hipotezi kabul edilmiştir ve ortalamalar açısından çalışanın performans etkinliği ile iş tecrübesi arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur.

Buna göre, çalışanın iş deneyimi arttıkça performans etkinlik düzeyi de yükselmektedir.

BÖLÜM 6

SONUÇ ve ÖNERİLER

Gelişen yönetim teknikleri, teknolojiye yaşanan değişme ve gelişme, uluslararası rekabetin artması, yaşanan bölgesel ve küresel krizler sosyal hayatta ve çalışma hayatında olduğu kadar çalışanlar üzerinde de önemli değişiklikleri gündeme getirmiştir. Çalışanlar daha karmaşık işleri, belki de kişisel özelliklerinin sınırları aşan işleri yapmak zorunda kalmışlardır. Bir organizasyon için insan, organizasyonun hedefine ulaşmasında kilit faktör sayılmaktadır. Bu nedenle kurumlar çalışanını tanımak için çeşitli yollara başvurumaktadırlar ve çeşitli kişilik envanterleri uygulamaktadırlar.

Günümüzde sağlık hizmeti sunan kurumlar, mevcut rekabet koşulları karşısında hasta ve hasta yakınlarının tatminini sağlayabilmek amacıyla, hizmet kalitesinin zenginleştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bu yoğunlaşmanın gerçekleşebilmesi için öncelikle hasta ve yakınlarıyla bire bir ilişkide olan sağlık elemanlarının performans etkinliği ile iş tatmini boyutunun dikkate alınması gerekir. Çalışanın kişiliği beklentilerinin sınırlayıcısı konumunda olduğundan, çalışanın kişiliği onun iş tatmin ve performans etkinlik düzeyini de etkileyecektir. Sağlık kurumlarında çalışanın iş tatmini ve performans etkinlik düzeylerinin çalışanın kişiliği ile ilgili olup olmadığının araştırılması büyük bir önem arz etmektedir. İşte bu çalışmanın amacı, Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde görev yapan çalışanların kişilik tipleri profilini çıkarmak, çalışanın kişiliği ile iş tatmini, performans etkinliği ve yaşı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve ayrıca çalışanın iş tatmini ve performans etkinliği ile çalışanın yaşı, yıllık kazancı, eğitim düzeyi, cinsiyeti, iş tecrübesi ve medeni hali arasındaki ilişkiyi belirleyerek öneriler geliştirmektir. Yapılan bu tez çalışması sonucunda elde edilen bilgiler, bulgular ve değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda maddeler halinde ifade edilmiştir:

(1) Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin, hemşirelerin, teknisyenlerin ve diğer çalışanların büyük bir oranda duyumsal-mantıksal kişiliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan çalışanlar yeni

ilişkiler yerine, varolanla çalışmayı tercih etmektedirler. Bu kişilikteki çalışanlar genellikle yeni problemlerden hoşlanmazlar. İşlerin yapımında mevcut bir yolu yeni bir tanesine tercih ederler. Rutin ve belirli işlerde başarılıdırlar. Kararları daha çok şahsi değerlere değil, daha çok gayri şahsi analize ve mantığa dayanır. Duygularını belli etmek istemezler. Her şeyi mantıksal bir sıraya koymak isterler, gayri şahsi olarak karar verme eğilimi içerisindeyler, bazen insanların duygularına ve isteklerine duyarlı olmayabilirler.

(2) Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu, işlerindeki etkinlik düzeylerini değerlendirirken yüksek standartlara ulaşmada gerekeni yaptıklarını düşünmektedirler. Araştırmanın başında geliştirilen “*Çalışanın kişiliği ile performans etkinliği arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir kişilik tipi için (duyumsal-mantıksal, duyumsal-duygusal, sezgisel-mantıksal ve sezgisel-duygusal) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Mantıksal kişiliği olan çalışanların duygusal kişilikteki çalışanlara göre daha yüksek performans etkinlik ortalamasına sahip olmalarına rağmen, yapılan analizler sonucunda, çalışan kişiliğinin farklı olmasına rağmen performans etkinlik düzeyinde istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır.

(3) Çalışanın kişiliği ile çalışanın iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın kişiliği ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir kişilik tipi için (duyumsal-mantıksal, duyumsal-duygusal, sezgisel-mantıksal ve sezgisel-duygusal) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışan kişiliğinin farklı olduğu halde iş tatmin düzeyinde istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır.

(4) Araştırmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinliği ile çalışanın iş tatmini arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir iş tatmin düzeyi için (düşük, orta ve yüksek) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tatmin düzeyi ile performans etkinlik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanın iş tatmin düzeyi yükseldikçe performans etkinlik düzeyi de yükselmektedir.

(5) Çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir kişilik tipi için (duyumsal-mantıksal, duyumsal-duygusal, sezgisel-

mantıksal ve sezgisel-duygusal) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın kişiliği ile çalışanın yaşı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanın yaş düzeyi yükseldikçe de kişilik tipi değişmektedir. Buna göre çalışanların yaşı arttıkça yavaş yavaş duyumsal-duygusal kişilik tipinden duyumsal-mantıksal kişilik tipine geçtikleri tespit edilmiştir.

(6) Araştırmanın sonuçlarından elde edilen bulgulara göre çalışanların yaş düzeyi arttıkça iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Çalışanın iş tatmin düzeyi ile çalışanın yaşı arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir yaş düzeyi için (25 ve daha az, 26-35 yaş arasında, 36-45 yaş arasında, 46-50 yaş, 50 ve 50’den fazla yaş) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların yaş düzeyi arttıkça iş tatmin düzeylerinde de istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmıştır.

(7) Çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir yaş düzeyi için (25 ve daha az, 26-35 yaş arasında, 36-45 yaş arasında, 46-50 yaş, 50 ve 50’den fazla yaş) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanın yaş düzeyi değiştikçe performans etkinlik düzeyi de değişmektedir. Buna göre çalışanın yaşı arttıkça performans etkinliğinin de arttığı tespit edilmiştir.

(8) Çalışanın iş tatmini ile çalışanın yıllık kazancı arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın iş tatmini ile yıllık kazancı arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her yıllık kazanç düzeyi için (2-3.9 Milyar TL., 4-5.9 Milyar TL., 6-7.9 Milyar TL., 8-9.9 Milyar TL. ve 10 Milyar TL. ve yukarı) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tatmini ile yıllık kazancı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ve hipotez reddedilmiştir. Çalışanın yıllık kazancı değiştiği halde iş tatmin düzeyinde istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır.

(9) Araştırmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinliği ile yıllık kazancı arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her yıllık kazanç düzeyi için (2-3.9 Milyar TL., 4-5.9 Milyar TL., 6-7.9 Milyar TL., 8-9.9 Milyar TL. ve 10 Milyar TL. ve yukarısı) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın performans etkinliği ile yıllık kazancı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez reddedilmiştir. Çalışanın yıllık kazancı değiştiği halde performans etkinlik düzeyinde istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır.

(10) Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun yüksekokul mezunu (%41.9) oldukları belirlenmiştir. Bunu sırasıyla, lise (%26.7), fakülte (%17.3), doktora (%6.1) ve lisansüstü mezunları (%5.2) izlemektedir. İş tatmin düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışan iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her eğitim düzeyi için (lise, yüksekokul, fakülte, lisansüstü, doktora ve diğer eğitim düzeyleri) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak, çalışanın eğitim düzeyi değiştikçe iş tatmin düzeyi de değişmektedir. Buna göre, çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmin düzeyinin arttığı, eğitim düzeyi düştükçe iş tatmin düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir.

(11) Çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinliği ile eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her eğitim düzeyi için (lise, yüksekokul, fakülte, lisansüstü, doktora ve diğer eğitim düzeyleri) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın performans etkinlik düzeyi ile çalışanın eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ve hipotez reddedilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyleri değiştiği halde performans etkinlik düzeylerinde istatistiksel açıdan önemli farklılıklara rastlanmamıştır.

(12) Çalışanın iş tatmini ile çalışanın cinsiyeti arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın iş tatmini ile cinsiyeti arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir cinsiyet için (kadın, erkek) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu

ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, erkek çalışanın iş tatmin düzeyinin kadın çalışanın iş tatmin düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

(13) Araştırmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinliği ile cinsiyeti arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir cinsiyet için (kadın, erkek) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ve hipotez reddedilmiştir. Çalışanların cinsiyeti farklı olduğunda performans etkinlik düzeylerinde istatistiksel açıdan önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

(14) Çalışanın iş tatmini ile çalışanın medeni hali arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın iş tatmini ile medeni hali arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir medeni hal için (evli, bekar, dul) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, evli olan çalışanın iş tatmin düzeyinin, bekar çalışanın iş tatmin düzeyinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

(15) Çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinliği ile medeni hali arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir medeni hal için (evli, bekar, dul) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir. Buna göre, evli olan çalışanın performans etkinlik düzeyinin, bekar çalışanın performans etkinlik düzeyinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

(16) Araştırmanın başında geliştirilen “*Çalışanın iş tatmini ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir deneyim düzeyi için (2 yıldan az, 3-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tecrübesi ile iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak

anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ve hipotez reddedilmiştir. Çalışanın iş tecrübesinin düzeyi değiştiğinde iş tatmin düzeyinde istatistiksel açıdan önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

(17) Çalışanın iş tecrübesi ile performans etkinliği arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla, çalışmanın başında geliştirilen “*Çalışanın performans etkinliği ile iş tecrübesi arasında bir ilişki vardır*” hipotezi, her bir deneyim düzeyi için (2 yıldan az, 3-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 15 yıldan fazla) Tek Yönlü Varyans Analizi Metodu ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışanın iş tecrübesi ile performans etkinlik düzeyi arasında istatistiksel olarak bir ilişki bulunmuştur ve hipotez kabul edilmiştir. Çalışanın iş tecrübesinin düzeyi değiştiğinde performans etkinlik düzeylerinde istatistiksel açıdan önemli anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Sonuç olarak, çalışanın iş deneyimi arttıkça performans etkinlik düzeyinin de yükseldiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, çalışanın kişiliği ile iş tatmini ve performans etkinliği arasında bir ilişkinin olduğu teorik olarak kabul edilmekle birlikte, bu ilişkinin her çalışan için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Dışa dönük, mantıklı ve planlı bir çalışanın iş tatmin ve performans etkinlik düzeyi ile aynı özellikleri taşıyan bir başka çalışanın iş tatmin ve performans etkinlik düzeyi her zaman aynı olmayabilir. Yani farklı iş tatmin ve performans etkinlik düzeyleri olan çalışanlar sadece belirli değişkenler itibarıyla değil, iş tatmin ve performans etkinlik düzeylerini birbirinden ayıran özellikleri belirlemek için, geniş bir değişkenler setini modele dahil etmek gerekmektedir. Aşağıda çalışanın iş tatmin ve performans etkinliğini arttırmada dolaylı yada dolaysız rolü olan bazı öneriler maddeler halinde sunulmuştur:

(1) Kişilik testleri ile çalışanın kişiliği belirlenebilir ve kişilik testlerinden, kariyer planlaması gibi birçok alanda yararlanılabilir. Çalışan, bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun olan bir işe yerleştirilebilir, geliştirilebilir.

(2) Çalışanlar, ilk işe başlama tarihinden itibaren oryantasyon eğitimi başta olmak üzere verimlilik ve kalitenin artırılması için, istek üzerine sürekli hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalıdır. Gerek bilgi ve beceri, gerekse sosyal eğitim açısından desteklenmelidirler. Verilen eğitimler insan kaynağının eğitim düzeyini arttıracaktır.

(3) Diğer bilim dallarında olduğu gibi nasıl ortopedist, biyolog kendi alanında uzmanlık belgesi alıyorsa çalışan teknisyen ve hemşirelere de uzmanlaşma fırsatı verilmeli, çalışırken terfi fırsatı yaratılmalıdır. Çalışanların zaman kavramı ile sadece, mesai bitimi yada emeklilik için ilgilenmemeleri aynı zamanda çalışanların bir üst terfi için gerekli eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe için zaman kavramı ile ilgilenmesi sağlanmalıdır.

(4) Bir çalışanın birden fazla rol üstlenmesinin yönetimce engellenmesi iş yükünü azaltacaktır. Çünkü birden fazla rol üstlenen çalışan bu gerektirdiği sorumlulukları da yerine getirme durumunda kalacaktır. Bu yüzden yönetim iş analizi ile birlikte iş tanımları yaparak, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar ortaya konulmalıdır. Yoğun bakımlarda ya da kliniklerde kalifiye sağlık elemanına ihtiyaç var iken, aktif olarak çalışabilecek hemşirelerin, teknisyenlerin bir kısmı polikliniklerde sekreterlik rolünü yerine getirmektedirler. Bu kalifiye elemanların ihtiyaç duyulan bölümlere yerleştirilmesi ile ilgili bölümlerin hem iş yükü azaltılacak hem de insan kaynaklarından daha etkin ve verimli bir şekilde faydalanılacaktır.

(5) Demokratik, rahat ve ılıman bir organizasyon iklimi için çalışanlara düzenli aralıklara anket uygulanıp, görüş ve önerilerinin alınması, rahatsızlık duyduğu konular ve çözüm yolları hakkında fikirlerine başvurulması gerekir. Bunun için etkin iletişim yöntemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

(6) Organizasyonda eşitlik ve adaletin hakim olduğuna dair çalışanın güveni sağlanmalıdır. Çalışanlar belirli aralıklarla rotasyona tabi tutularak, yoğun bölümlerde çalışanların iş yükünde azaltma sağlanabilir. Bu şekilde bir bölümde çalışanların, diğer bölümlerdeki çalışma koşullarını anlamalarına imkan verilebilir.

(7) Çalışma mevzuatının katı ve ayrıntılı hükümlerden arındırılması ile çalışanlara kendi işleri ile ilgili kararlara katılma ve kendi çalışma şartlarını düzenleme serbestisi sağlanabilir. Denetim çalışan üzerine değil, verilen hizmet üzerine odaklanmalıdır. Daha etkin ve daha verimli bir çalışan için adil, güvenli, sağlıklı ve esnek çalışma koşulları sağlanmalıdır. Özellikle sağlık hizmetinde çalışanların risk altında olması dolayısıyla, yönetim çalışanlarının sağlığını koruyucu önlemleri almada daha duyarlı davranmalıdır.

(8) İnsani duygular ve ihtiyaçlar göz ardı edilmemeli, organizasyon süreci içinde, insanı mümkün olduğu kadar sorunsuz yaşatmak ve günlük mücadelelerden kaynaklanan stresleri, kronik strese dönüştürmeyecek şekilde gereken tedbirler alınmalıdır. Yılda en az bir defa olmak üzere çalışanlar için grup terapilerinin uygulanması bu konuda faydalı olabilir. Unutulmaması gereken, ancak, değer verilen insanların değer yaratacağıdır.

Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde kadın çalışanın erkek çalışana göre iş tatmin düzeyinin düşüklüğünün ve bekar çalışanın evli çalışana göre iş tatmin ve performans etkinlik düzeyinin düşüklüğünün nedenlerine yönelik olarak bir başka araştırma yapılabilir. Ayrıca, bu çalışmanın kapsamını aşacağından, kişiliğin personel planlaması, personel seçimi ve işe alma, yerleştirme, motivasyon, oryantasyon, girişimcilik, stres yönetimi ve kariyer yönetimi üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığı bir başka çalışma altında incelenebilir.

KAYNAKLAR

Ardıç, Kadir ve T. Baş (2001), "Kamu üniversiteleri vakıf üniversitelerindeki akademik personelin iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması," 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:10, s.479-484. ✓

Arık, İ. Alev (1996), *Motivasyon ve Heyecan*, İstanbul: Çantay Kitabevi.

Arnold, Hugh J. ve D. C. Feldman (1986), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.

Asıl, Yaman (1992), *Alt Ve Orta Düzey Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atkinson, Rita, R. C. Atkinson ve E. R. Hilgard (1995), *Psikolojiye Giriş*, (Çev. K. Atakay, M. Atakay ve A. Yavuz), İstanbul: Sosyal Yayınları.

Ay, Ünal ve H. Karadal (1995), "Örgütsel iş doyumu etkenleri ve doyum düzeylerine ilişkin Yurtkur'da bir araştırma", *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.5, S.1, ss.63-74.

Aydar, Osman (2001), "Emniyet örgütünde çalışanların memnuniyeti üzerine bir araştırma," 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:10, s.485-496.

Beck, Barbara (2000), "Gerçek işlevimize odaklanıyoruz", *Capital Dergisi*, S.5, ss.202.

Briggs, Katharina C. ve Isabel B. Myers (1983), "Myers-Briggs type indicator," *Consulting Psychologists Press, Inc.*

Clegg, C. W (1983), "Psychology of employee lateness. Absenteeism, and turnover. A methodological critique and an empirical study," *Journal of Applied Psychology*, 68, ss.88-101.

Cüceloğlu, Doğan (1994), *İnsan ve Davranışı* (5. Basım), İstanbul: Remzi Kitapevi.

Çetinkanat, Canan (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık Reklam San. Tic. Ltd. Şti.

Davis, Keith (1982), *İşletmede İnsan Davranışı* (5. Baskı), (Çev. Tomris Somay ve diğerleri), İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi.

Davis, Keith (1985), *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc.

Drago, Robert ve Mark Wooden (1992), "The determinants of labor absence: economic factors and workgroup norms across countries," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol: 45, Iss: 4 July.

Erdil, Oya (1998), "İşgörenlerin performans yönetiminde yeni yaklaşımlar ve sanayi işletmelerinde bir uygulama," 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler*, 12-14 Kasım, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:2, s.164-180.

Erdoğan, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 158.

Eren, Erol (1996), *Yönetim ve Organizasyon* (3. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ertürk, Mümin (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Gupta, N. ve G. D. Jenkins (1983), "Tardiness as a manifestation of employee with drawel," *Journal of Business Reach*, 11, ss.61-75.

Hachett, R. D. ve R. M. Guion (1985), "A revaluation of the absenteeism- job satisfaction relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, HAROLDWOOL, ss.340-341.

Hall, S. Calvin ve G. Lindzey (1985), *Introduction to Theories of Personality*, Canada: John Wiley&Sons.

Harray, Keith ve Donahue, Eileen (1994), *Who Do You Think You Are?*, New York: HarperCollins Publishers.

Hayran, O., Uz, H. (2000), "Sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimi," *Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi*, <http://www.merih.com/haskal/haskalprog.htm>.

Hedges, Patricia (1997), *Kişiliğimizi Tanumanın Yolları: Kendiniz Olma Lüksümü Yaşayın*, (Çev. B. Büyükkal), İstanbul: Rota Yayınları - Siyah Beyaz Serisi.

Hellriegel, Don; J. W. Slocum ve R. W. Woodman (1986), *Organizational Behavior* (4. Basım), New York: West Publishing Company.

Herzberg, Frederick (1974), *Work and the Nature of Man*, London: Crosby Lockwood Staples.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959), *Motivation to Work*, Second Edition, U:S:A: John Wiley & Sons, Inc.

Igbaria, Magid ve Tor Guimaraes (1993), "Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees," *Journal of Management Information System*, Vol:9, Iss:4 Spring.

Ivancevich, John M., Donnely, James H. ve Gibson, James (1983), *Managing for Performance*, Texas: Business Publications, Inc.

İncir, Gülten (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları, Yayın No: 401.

Johns, Gary (1983), *Organizational Behavior*, Dallas: Scott, Foresman and Co.

Judge, Timoty A. (1993), "Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol: 78, Iss: 3 June.

Judge, Timoty A. ve Shinichiro Watanabe (1993), "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship," *Journal of Applied Psychology*, Vol: 78, Iss:6 December.

Judge, Timoty A. ve Shinichiro Watanabe (1994), "Individual differences the nature of the relationship between job and life satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol: 67, Iss:2 June.

Kantak, Donna Massey, Charles M. Futrell ve Jeffrey K. Sager (1992), "Job satisfaction and life satisfaction in a sales force," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol: 12, Iss:1 Winter.

Karadal, Himmet (1999), *Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma*, Adana: Ç.Ü. Matbaa Yayıncılık.

- Kaynak, Tuğray (1981), "Abraham Maslow'un holistik-dinamik motivasyon modelinin Türkiye'deki işgörenler üzerinde iki başka zaman noktasında sınanmış geçerlilik durumu," *1982 Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar*, 16-19 Kasım, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Keith, Davis (1981), *Human Behavior at Work* (Sixth Edition), New Delhi: TATA McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Kelloway, E. Kevin, Julian Barling ve Afsar Shah (1993), "Industrial relations stress an job satisfaction: concurrent effects and mediation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol:14, Iss:5 Semtember.
- Kırel, Çiğdem (1999), "Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi", *İstanbul Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c.28, S.2/Kasım, ss.115-136.
- Koçel, Tamer (1995), *İşletme Yöneticiliği* (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köknel, Özcan (1985), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Leavitt, Harold J., L. R. Pondy ve D. M. Boje (1980), *Readings In Managerial Psychology* (3. Basım), Chicago: The University of Chicago Press.
- Locke, Edwin A. (1976), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Chicago: R. And McNally, ss.1297-1349.
- Luthans, Fred (1973), *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill Book Company.

Luthans, Fred (1992), *Organizational Behavior* (Sixth Edition), Newyork: McGraw-Hill, Inc.

Mitchell, Treñce R. (1978), *People in Organizations*, Newyork: McGraw-Hill Book Company.

Moreland, Virginia (1993), "Technostress and personality type," *Online*, 17/4, ss.59-62.

Myers, Isabel B. ve P. B. Myers (1997), *Kişilik: Farklı Tipler Farklı Yetenekler*, (Çev. H. Ovacık), İstanbul: Kuraldışı Yayınları.

Oran, Nil Başkaya (1989), *A Study of a Group of Academical Staff in Marmara University*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Ostraff, Cheri (1992), "The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol: 77, Iss:6 December.

Özer, Yaprak (1998), "İnsan laboratuari", *Kariyer Dünyası Dergisi*, S. 3/Aralık, ss.40-41.

Paknadel, A. Canan (1988), *Örgütsel İklim ve İş doyumu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No: 249/169.

Parikh, Jagdish (2000), "Sen kimsin, hayattan ne istiyorsun?", *Capital Dergisi*, S.5, ss.202.

Pervin, Lawrence A. ve John, Oliver P. (2001), *Personality*, Eight Edition, Newyork: John Wiley & Sons. Inc.

Porter, Lyman W. (1961), "A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs," *Journal Applied Psychology*, Vol: 45, No: 1, p.1-10.

Porter, Lyman W. (1962), "Job attitudes in management: perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level," *Journal Applied Psychology*, Vol: 46, No: 6 December.

Porter, Lyman W. and Richard M. Steers (1991), *Motivation and Workbehavior* (Fifth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.

Reitz, H. Joseph (1987), *Behavior in Organizations*, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Robbins, Stephen P. (1991), *Organizational Behavior* (5. Basım), New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve B. Tak (2001), "Çalışanlarının iş tatminlerinin müşteri tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik bir araştırma," 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:10, s.463-477.

Schein, Edgar H. (1980), *Organizational Psychology* (3. Basım), USA: Prentice-Hall.

Schultz, Duane P. ve Sydney Ellen Schultz (1990), *Psychology and Industry Today*, New York: MacMillan Publishing Company.

Sencer, Muzaffer (1989), *Tophum Bilimlerinde Yöntem* (Gözden Geçirilmiş 3. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Steerss, Richard M. ve Lyman W. Porter (1987), *Motivation and Workbehavior* (Fourth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.

Thill, John V. ve C. L. Bovee (1993), *Exellence in Business Communication* (Second Edition), USA: McGraw-Hill.

Tosun, Kemal (1992), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.

Warner, Tony (1996), *Communication Skills for Information Systems*, Great Britain: PITMAN Publishing.

Waters, L. K. ve Darel Roach (1971), "Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation," *Journal of Applied Psychology*, Vol: 55, No: 1, ss.92-94.

Waters, L. K. ve Darel Roach (1973), "Job attitudes as predictors of termination and absenteeism. Consistency over time and across organizational units," *Journal of Applied Psychology*, Vol: 57, June, ss.341-342.

Wortman, Camille (1988), *Psychology*, New York: Alfred Knopf Inc.

Üner, M. Mithat, Karatepe, Osman. M. ve A. Halıcı (1998), "Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla hizmet kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yapılandırılmasına yönelik bir deneme," 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler*, 12-14 Kasım, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:2, s.452-463.

Zel, Uğur (2000), "Yönetimde kişilik kavramının önemi: Türk ve İngiliz yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi," 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs, İstanbul: PRICEWATERHOUSECOOPERS.

EKLER



Ek.1: ANKET FORMU

Sayın Sağlık Elemanı:

Ç.Ü. Tıp Fakültesi Balcalı Hastanesi'nde çalışan sağlık elemanlarının kişilik tiplerine yönelik olarak, “Çalışan Kişiliği ile İş Tatmini ve Performans Etkinliği Üzerine Bir Sağlık Kurumunda Araştırma” isimli bir yüksek lisans çalışması yapmaktayız. Çalışmamıza katkıda bulunmanız amacıyla düzenlenen bu anket çalışması, sizlerin değerli görüşlerine sunulmuştur. Direkt olarak, uygulamanın içerisinde bulunan siz değerli çalışanlarımızın katkılarının faydalı olacağı görüşündeyiz. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı sizlere şimdiden teşekkür ediyoruz. Bu anket, bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağından, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacaktır. İsim ve soyadınızı yazmak isterseniz;

Adınız ve Soyadınız:.....

I. GENEL KİŞİSEL BİLGİLER

1) Hastanedeki Ünvanınız:

- ☐ A) Öğretim Görevlisi
☐ a) Anabilim Dalı Başkanı ☐ b) Prof. Dr. ☐ c) Doç. Dr. ☐ d) Yard. Doç.Dr.
☐ B) Araştırma Görevlisi
☐ C) Hemşire
☐ a) Yönetici Hemşire ☐ b) Supervisor ☐ c) Sor. Hemş. ☐ d) Servis Hemş ☐ e) Diğer....
☐ D) Teknisyen
☐ E) Diğer:

2) Cinsiyetiniz

- ☐ a) Kadın ☐ b) Erkek

3) Yaşınız

- ☐ a) 25 ve daha az ☐ b) 26-35 ☐ c) 36-45 ☐ d) 46-50 ☐ e) 50 veya daha yukarı

4) Medeni Durumunuz

- ☐ a) Evli ☐ b) Bekar ☐ c) Boşanmış

5) Eğitim Düzeyiniz

- ☐ a) Lise ☐ b) Yüksek Okul ☐ c) Fakülte
☐ d) Yük. Lisans ☐ e) Doktora ☐ f) Diğer

6) Çok İyi Derecede Kaç Yabancı Dil Biliyorsunuz?

- ☐ a) Hiç ☐ b) Bir ☐ c) İki ☐ d) Üç veya daha fazla. Bunlar;.....

7) Sosyal Amaçlı Herhangi Bir Dernek veya Vakfa Üyeliğiniz Var mı?

- ☐ a) Hayır ☐ b) Bir ☐ c) İki ☐ d) Üç veya daha fazla.

8) Yönetici Konumunda iseniz Tecrübeniz kaç Yıllık?

- ☐ a) 2' den az ☐ b) 3-5 ☐ c) 6-10
☐ d) 11-15 ☐ e) 15 veya daha fazla

9) Kaç Yıldır bu görevi yapmaktasınız?

- ☐ a) 2' den az ☐ b) 3-5 ☐ c) 6-10
☐ d) 11-15 ☐ e) 15 veya daha fazla

10) Yaklaşık Yıllık Kazancınız? TL.

11) “Kendini Tanıma” amaçlı bu araştırmanın sonucunu öğrenmek ister misiniz?
Eğer istiyorsanız açık adresinizi yazınız.

.....



II. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS ETKİNLİKDÜZEYİNE YÖNELİK BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki ifadelerden her biri için kendinize en uygun olan rakamı daire "O" içine alınız.

SORULAR	Beni Hiç Tatmin Etmiyor	Beni Tatmin Etmiyor	Üzerimde Etki Yapmıyor	Beni Tatmin Ediyor	Beni Çok Tatmin Ediyor
1) Şu andaki işiniz ve pozisyonunuz ile ilgili tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
2) Geçmiş yıllardaki başarılarınıza ilişkin tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
3) Geleceğe yönelik kariyer beklentilerinizle ilgili tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
4) Amirlerinizle karşılıklı kişisel ilişkilerinize ilişkin tatmininiz?	1	2	3	4	5
5) İş arkadaşlarınızla karşılıklı kişisel ilişkilerinize ilişkin tatmininiz?	1	2	3	4	5
6) İş arkadaşlarınızın yetenekleri ve katkılarına ilişkin tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
7) Stres ile başedebilme kabiliyetinize ilişkin tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
8) Aile yaşantınız ile ilgili tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
9) İş dışındaki zamanınızı değerlendirme ilişkin tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
10) Sağlığınız ile ilgili tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
11) Genel olarak ruh haliniz ile ilgili tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
12) Balcalı Hastanesi Kurumu'na karşı tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5
13) Kişisel gelişmeniz ile ilgili tatmin düzeyiniz?	1	2	3	4	5

Aşağıdaki soruların cevapları, birbirine zıt görüşleri temsil etmektedir. 1'den 7'ye kadar olan rakamlardan size en uygun olanı daire 'O' içine alınız.

- A) İşinizdeki etkinlik düzeyinizi (amaçlarınıza ulaşma derecenizi) nasıl değerlendiriyorsunuz?
Olabileceğim kadar etkiliyim. 1 2 3 4 5 6 7 *Yüksek standartlara ulaşmada gerekeni yaptırım.*
- B) Kişilerle olan iş ilişkilerinizin kalitesini nasıl değerlendiriyorsunuz?
Tartışılabilir; daha iyi olabilir. 1 2 3 4 5 6 7 *Çok olumlu; kişilerle çok iyi çalışırım.*
- C) İşinizde genellikle rahat mı, yoksa gergin ve stres altında mısınız?
Çok rahat. 1 2 3 4 5 6 7 *Gergin ve stres altında.*
- D) Zamanınızı ne kadar etkin kullanıyorsunuz?
Zamanımı etkin kullanamıyorum. 1 2 3 4 5 6 7 *Zamanımı çok etkin kullanırım.*
- E) Daha fazla sorumluluk gerektiren bir pozisyona yükselmek için kendinizi hazır hissediyor musunuz?
Tam hazır değilim;
Daha çok zamana ihtiyacım var. 1 2 3 4 5 6 7 *Tamamen hazırım.*
- F) İşinizi daha iyi yapmak için kurumunuzdan ne kadar destek almayı bekliyorsunuz?
Çok az destek ve teşvik bekliyorum. 1 2 3 4 5 6 7 *Büyük çapta destek ve teşvik bekliyorum.*
- G) Kariyerinizin bu aşamasına ulaşmak için ne kadar çaba gösterdiniz?
Hiç çaba göstermedim. 1 2 3 4 5 6 7 *Çok fazla çaba gösterdim.*

III. KİŞİLİK TİPİ ANKETİ

Hangi cevaplar genelde nasıl hissettiğinizi ve nasıl davrandığınızı açıklar?
Uygulamada size en yakın olduğunuzu düşündüğünüz iki seçenektan birini işaretleyiniz.

1. Bir günlüğüne bir yere gitmem gerektiğinde, ☐ Neyi ne zaman yapacağımı planlarım ☐ Sadece giderim	Ben toplantıları ☐ Çok önceden hazırlarım ☐ Zamanına göre eğlenceli görülen şeyi yaparım	Ben, ☐ Detaylı bir plan doğrultusunda çalıştığımda daha başarılıyım ☐ Beklenmeyen işlere ve olaylara ani çözümler bularak çalışmada daha başarılıyım
2. Eğer öğretmen olsaydım, ☐ Uygulamayla ilgili dersleri öğretirdim ☐ Teori ağırlıklı dersleri öğretirdim	Ben genellikle, ☐ Gerçekçi kişilerle iyi geçinirim ☐ Hayal gücül gelişmiş kişilerle iyi geçinirim	Ben, ☐ Pratik bir insan olarak bilinmek isterim ☐ Çok orijinal, zeki biri olarak bilinmek isterim
3. Ben genelde, ☐ "Sosyal" biriyim. ☐ "Yalnız" biriyim.	Ben bir grup insanla olduğum zaman, ☐ Grubun konuştuğu konuya katılırım. ☐ Herkesle ayrı konuşmayı tercih ederim	Kalabalıklı bir grupta, ☐ Kişileri birbirine tanıştırtırım. ☐ Başkaları beni diğerlerine tanıştırtırım.
4. Ben sık sık, ☐ Duygularımı mantığımı önüne geçiririm. ☐ Mantığımı duygularımın önüne geçiririm.	Benim için, ☐ İnsanların duygularına önem verdiğimin bilinmesi önemlidir. ☐ Akılcı ve mantıklı bir insan olduğumun bilinmesi önemlidir.	Ben genelde, ☐ Duyguyu akıl ve mantığım üzerinde tutarım ☐ Akıl ve mantığı duygunun önünde tutarım.
5. Çoğu kişinin yaptığı işi bende yaparken, ☐ Kendime özgü bir metot icat ederim. ☐ Herkesin yaptığı gibi yaparım.	Boş zamanımı değerlendirmek için okurken, ☐ Olayların yada kavramların orijinal yada tuhaf bir şekilde açıklamasını zevkli bulurum. ☐ Demek istediğini açık seçik yazan ve mesajı direkt olarak ileten yazarlar hoşuma gider.	Ben arkadaşımın, ☐ Hep yeni fikirlerle bana gelen biri olmasını tercih ederim. ☐ Her zaman gerçekçi bir kişi olmasını tercih ederim.
6. Arkadaşılarımla arasında ben, ☐ Herkesin hakkında olanları bilen biriyim. ☐ Ne olup bittiğini en son öğrenen biriyim.	Ben, ☐ Konuşmam gereken kişiyle gerektiği kadar uzun konuşurum. ☐ Sadece belli kişilere yada belli koşullar altında uzun süre konuşurum.	Yeni tanıştığım insanlar, ☐ Benim ne ile ilgilendiğimi hemen anlarlar. ☐ Sadece beni tanıdıktan sonra ne istediğimi ve ne ile ilgilendiğimi anlarlar.
7. Hafta sonunda yapacaklarımı önceden planlamayı, ☐ Tercih ederim. ☐ Çok sıkıcı bulurum.	Zamana bağlı bir plan takip etmek, ☐ Benim için çekicidir. ☐ Beni sıkır.	Günlük işlerimde , (Bu soruda iki seçeneği de işaretleyebilirsiniz.) ☐ İşimi önceden planlarım ki baskı altında çalışmayayım. ☐ Daha ziyade zaman sınırı içinde çalışmayı ve acil işleri çözmeyi tercih ederim. ☐ Zamana karşı çalışmaktan nefret ederim.
8. Özel bir işim (proje) olduğunda, ☐ Önce planlamayı tercih ederim. ☐ Zamanı geldiğinde yaparım.	Belli bir şeyin belli bir zamanda yapılmasının önceden kararlaştırılması, ☐ Hoşuma gider. ☐ Beni rahatsız eder.	
9. Ben, ☐ Çok sayıda kişiyle normal bir ilişkiye girerim. ☐ Az kişiyle derin bir arkadaşlığı tercih ederim.		Genelde ben, ☐ Duygularımı rahatça ifade edebilirim. ☐ Duygularımı kendime saklarım.
10. Benim hayran olduğum insanlar, ☐ Dikkat çekici davranışlardan kaçınan normal kişilerdir. ☐ Dikkat çekip çekmediklerine bakmayan özgün ve orijinal kişilerdir.		

Aşağıdaki iki seçenektan hangisi size daha çok uymaktadır?

☐ Planlı Programlı	☐ Plansız	☐ Sistemli	☐ Doğal	☐ Düzenli, Sistematik	☐ Rasgele
☐ Gerçekler	☐ Fikirder	☐ İfade Etme	☐ Fikir Üretme	☐ Kesinlik	☐ Maddesel
☐ Sakin	☐ Sosyal	☐ Sessiz	☐ Konuşkan	☐ Durgun	☐ Teori
☐ İkna Edici	☐ Duygulanarıcı	☐ Analiz Edici	☐ Anlayışlı	☐ Adaletli	☐ Girişken
☐ Hayalei	☐ Gerçekçi	☐ Yenilikçi	☐ Üretici	☐ Büyüleyici	☐ Tarafsız (Basiretli)
☐ Kar	☐ Muthuluk	☐ Kararlı	☐ Sadık	☐ Sağlam Düşünceli	☐ İyi Kalpli
☐ Arabulucu	☐ Bilirkişi	☐ Kibar	☐ Kararlı	☐ Duygusal	☐ Sert
				☐ Düşünceli	☐ Şefkatli
					☐ Sempatik

Ankete Katıldığınız İçin Çok Teşekkür Ederiz
Yrd. Doç. Dr. Ünal AY
Gülşen ÖZARSLAN
Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
01330 Balcalı / ADANA
Tel: 0 535.4517703

Ek.2.: Çalışanın Kişiliği İle Performans Etkinlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın kişiliği ile performans etkinlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

KİŞİLİK TİPİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Duyumsal-Mantıksal	234	2.0171	0.3807
Duyumsal-Duygusal	46	1.9969	0.4462
Sezgisel-Mantıksal	31	2.0230	0.4175
Sezgisel-Duygusal	22	1.9416	0.3885
Genel Toplam	333	2.0099	0.3929

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (333 - 1) \cdot (0.3929)^2 = 51.253$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 333 - 1 = 332$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 234 \cdot (2.0099 - 2.0171)^2 \\ &+ 46 \cdot (2.0099 - 1.9969)^2 + 31 \cdot (2.0099 - 2.0230)^2 + 22 \cdot (2.0099 - 1.9416)^2 = 0.128 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 4 - 1 = 3$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 51.125$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 329$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{0.128}{3} = 0.042$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{51.125}{329} = 0.176$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.042}{0.176} = 0.275$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=3$, $\nu_2=329 \Rightarrow .844$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	3	0.128	0.042	0.275	0.844
Grupiçi	329	51.125	0.176		
Genel	332	51.253			

* $P>0.05$

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P>0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.3.: Çalışanın Kişiliği İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın kişiliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

KİŞİLİK TİPİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Duyumsal-Mantıksal	234	2.3139	0.4092
Duyumsal-Duygusal	46	2.2492	0.4641
Sezgisel-Mantıksal	31	2.2506	0.4070
Sezgisel-Duygusal	22	2.3811	0.4419
Genel Toplam	333	2.3035	0.4185

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (333 - 1) \cdot (0.4185)^2 = 58.160$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 333 - 1 = 332$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\text{Gruplararası Kareler Toplamı} = N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 234 \cdot (2.3035 - 2.3139)^2 + 46 \cdot (2.3035 - 2.2492)^2 + 31 \cdot (2.3035 - 2.2506)^2 + 22 \cdot (2.3035 - 2.3811)^2 = 0.381$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 4 - 1 = 3$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 57.779$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 329$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{0.381}{3} = 0.127$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{57.779}{329} = 0.176$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.127}{0.176} = 0.722$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=3$, $\nu_2=329 \Rightarrow 0.539$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	3	0.381	0.127	0.722	0.539
Grupiçi	329	57.779	0.176		
Genel	332	58.160			

*P>0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P>0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.4.: Çalışanın Performans Etkinliği İle İş Tatmin Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinliği ile iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

İŞ TATMİN DÜZEYİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Düşük	13	1.9415	0.1570
Orta	202	1.8820	0.3890
Yüksek	118	2.1965	0.3250
Genel Toplam	333	2.0077	0.2903

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (333 - 1) \cdot (0.2903)^2 = 51.253$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 333 - 1 = 332$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\text{Gruplararası Kareler Toplamı} = N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 13 \cdot (2.0077 - 1.9415)^2 + 202 \cdot (2.0077 - 1.8820)^2 + 118 \cdot (2.0077 - 2.1965)^2 = 10.955$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 40.298$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 330$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{10.955}{2} = 5.478$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{40.298}{330} = 0.122$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{5.478}{0.122} = 3.489$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=2$, $\nu_2=330 \Rightarrow .001$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	2	10.955	5.478	3.489	0.001
Grupiçi	330	40.298	0.122		
Genel	332	51.253			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.5.: Çalışanın Kişiliği İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın kişiliği ile çalışanın yaşı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

H₀: “Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın kişiliği ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

YAŞ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
25 ve daha az	116	20.6897	1.0419
26-35	177	20.4915	0.8602
36-45	35	20.1714	0.6177
46-50	2	20.0000	0.0000
50 veya daha yukarısı	1	21.0000	0
Genel Toplam	331	20.5257	0.9154

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot \bar{S}_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (331 - 1) \cdot (0.9154)^2 = 276.532$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 331 - 1 = 330$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 116 \cdot (20.5257 - 20.6897)^2 + \\ &177 \cdot (20.5257 - 20.4915)^2 + 35 \cdot (20.5257 - 20.1714)^2 + 2 \cdot (20.5257 - 20.0000)^2 + \\ &1 \cdot (20.5257 - 21.0000)^2 = 8.495 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 268.036$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 326$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{8.495}{4} = 2.124$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{268.036}{326} = 0.822$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{2.124}{0.822} = 2.583$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=4$, $\nu_2=326 \Rightarrow .037$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	8.495	2.124	2.583	0.037
Grupiçi	326	268.036	0.822		
Genel	330	276.532			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.6.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

H₀: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

YAŞ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
25 ve daha az	116	2.2467	0.4038
26-35	177	2.3094	0.4262
36-45	35	2.4374	0.3772
46-50	2	2.6154	0.5439
50 veya daha yukarısı	1	2.7692	0
Genel Toplam	331	2.3042	0.4166

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (331 - 1) \cdot (0.4166)^2 = 57.280$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 331 - 1 = 330$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 116 \cdot (2.3042 - 2.2467)^2 \\ &+ 177 \cdot (2.3042 - 2.3094)^2 + 35 \cdot (2.3042 - 2.4374)^2 + 2 \cdot (2.3042 - 2.6154)^2 + 1 \cdot (2.3042 - 2.7692)^2 = 1.419 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 55.861$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 326$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{1.419}{4} = 0.355$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{55.861}{326} = 0.171$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.355}{0.171} = 2.070$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=4$, $\nu_2=326 \Rightarrow .008$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	1.419	0.355	2.070	0.008
Grupiçi	326	55.861	0.171		
Genel	330	57			
				*P<0.05	

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.7.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Yaşı Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

H₀: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yaşı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

YAŞ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
25 ve daha az	116	1.9409	0.3687
26-35	177	2.0315	0.3960
36-45	35	2.1102	0.4012
46-50	2	1.5714	0.6061
50 veya daha yukarısı	1	2.4286	0
Genel Toplam	331	2.0065	0.3917

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (331 - 1) \cdot (0.3917)^2 = 50.619$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 331 - 1 = 330$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 116 \cdot (2.0065 - 1.9409)^2 \\ &+ 177 \cdot (2.0065 - 2.0315)^2 + 35 \cdot (2.0065 - 2.1102)^2 + 2 \cdot (2.0065 - 1.5714)^2 + (2.0065 - 2.4286)^2 = 1.543 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 49.076$$

Grupiçi Serbestlik Derecesi= Genel Serbestlik Derecesi – Gruplararası Serbestlik Derecesi⇒326

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{1.543}{4} = 0.386$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{49.076}{326} = 0.151$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.386}{0.151} = 2.562$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (v_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (v_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $v_1=4$, $v_2=326$ ⇒.038 olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	1.543	0.386	2.562	0.038
Grupiçi	326	49.076	0.151		
Genel	330	50.619			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.8.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Yıllık Kazancı Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

YILLIK KAZANÇ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
2- 3.9 Milyar TL.	210	2.2722	0.4156
4- 5.9 Milyar TL	39	2.3807	0.3977
6- 7.9 Milyar TL	37	2.3638	0.4020
8- 9.9 Milyar TL	5	2.2308	0.7154
10 Milyar TL ve yukarısı	5	2.5385	0.2609
Genel Toplam	296	2.3017	0.4163

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (296 - 1) \cdot (0.4163)^2 = 51.120$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 296 - 1 = 295$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 210 \cdot (2.3017 - 2.2722)^2 \\ &+ 39 \cdot (2.3017 - 2.3807)^2 + 37 \cdot (2.3017 - 2.3638)^2 + 5 \cdot (2.3017 - 2.2308)^2 + 5 \cdot (2.3017 - 2.5385)^2 = 0.875 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 50.245$$

Grupiçi Serbestlik Derecesi= Genel Serbestlik Derecesi – Gruplararası Serbestlik Derecesi⇒291

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{0.875}{4} = 0.219$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{50.245}{291} = 0.173$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.219}{0.173} = 1.266$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (v_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (v_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $v_1=4$, $v_2=291$ ⇒.283olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	0.875	0.219	1.266	0.283
Grupiçi	291	50.245	0.173		
Genel	295	51.120			

*P>0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında P>0.05 olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.9.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Yıllık Kazancı Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

H₀: “Çalışanın performans etkinliği ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile yıllık kazancı arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

YILLIK KAZANÇ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
2- 3.9 Milyar TL.	210	1.9748	0.3800
4- 5.9 Milyar TL	39	2.2125	0.4297
6- 7.9 Milyar TL	37	1.9961	0.3905
8- 9.9 Milyar TL	5	1.9714	0.4449
10 Milyar TL ve yukarısı	5	2.0286	0.3964
Genel Toplam	296	2.0097	0.3948

k

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (296 - 1) \cdot (0.3948)^2 = 45.972$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 296 - 1 = 295$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 210 \cdot (2.0097 - 1.9748)^2 \\ &+ 39 \cdot (2.0097 - 2.2125)^2 + 37 \cdot (2.0097 - 1.9961)^2 + 5 \cdot (2.0097 - 1.9714)^2 + 5 \cdot (2.0097 - 2.0286)^2 = 1.875 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 44.098$$

Grupiçi Serbestlik Derecesi= Genel Serbestlik Derecesi – Gruplararası Serbestlik Derecesi⇒291

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{1.875}{4} = 0.469$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{44.098}{291} = 0.152$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.469}{0.152} = 3.092$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=4$, $\nu_2=291$ ⇒.092 olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	1.875	0.469	3.092	0.092
Grupiçi	291	44.098	0.152		
Genel	295	45.972			
				*P>0.05	

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P>0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.10.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

EĞİTİM DÜZEYİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Lise	88	2.2526	0.4534
Yüksekokul	138	2.2977	0.4229
Fakülte	57	2.3698	0.3389
Yüksek Lisans	17	2.1900	0.3609
Doktora	20	2.5231	0.4759
Diğer	9	2.0940	0.2486
Genel Toplam	329	2.3007	0.4196

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (329 - 1) \cdot (0.4196)^2 = 57.759$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 329 - 1 = 328$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 88.(2.3007 - 2.2526)^2 + \\ &138.(2.3007 - 2.2977)^2 + 57.(2.3007 - 2.3698)^2 + 17.(2.3007 - 2.1900)^2 + 20.(2.3007 - \\ &2.5231)^2 + 9.(2.3007 - 2.0940)^2 = 2.058 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 6 - 1 = 5$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 55.701$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 323$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{2.058}{5} = 0.412$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{55.701}{323} = 0.172$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.412}{0.172} = 2.387$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=5$, $\nu_2=323 \Rightarrow .038$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	5	2.058	0.412	2.387	0.038
Grupiçi	323	55.701	0.172		
Genel	328	57.759			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.11.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

H₀: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

EĞİTİM DÜZEYİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Lise	88	1.9156	0.3962
Yüksekokul	138	2.0445	0.3882
Fakülte	57	2.0326	0.3856
Yüksek Lisans	17	1.9926	0.4614
Doktora	20	2.1286	0.3791
Diğer	9	1.9206	0.3040
Genel Toplam	329	2.0069	0.3937

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (329 - 1) \cdot (0.3937)^2 = 50.841$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \quad \Rightarrow \quad 329 - 1 = 328$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \quad \Rightarrow \quad 88.(2.0069 - 1.9156)^2 + \\ &138.(2.0069 - 2.0445)^2 + 57.(2.0069 - 2.0326)^2 + 17.(2.0069 - 1.9916)^2 + 20.(2.0069 - \\ &2.1286)^2 + 9.(2.0069 - 1.9206)^2 = 1.334 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 6 - 1 = 5$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 49.508$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 323$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{1.334}{5} = 0.267$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{49.508}{323} = 0.153$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.267}{0.153} = 1.740$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1 = 5$, $\nu_2 = 323 \Rightarrow .125$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	5	1.334	0.267	1.740	0.125
Grupiçi	323	49.508	0.153		
Genel	328	50.841			

*P>0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılabacağı gibi, %95 güven aralığında $P > 0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.12.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

H₀: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

CİNSİYET	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Kadın	263	2.2784	0.4218
Erkek	69	2.3946	0.3971
Genel Toplam	332	2.3026	0.4188

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (332 - 1) \cdot (0.4188)^2 = 58.062$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 332 - 1 = 331$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 263 \cdot (2.3026 - 2.2784)^2 \\ &+ 69 \cdot (2.3026 - 2.3946)^2 = 0.738 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 2 - 1 = 1$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 57.324$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 330$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{0.738}{1} = 0.738$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{57.324}{330} = 0.174$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.738}{0.174} = 4.249$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (v_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (v_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $v_1=1$, $v_2=330 \Rightarrow .040$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	1	0.738	0.738	4.249	0.040
Grupiçi	330	57.324	0.174		
Genel	331	58.062			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılabacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.13.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

CİNSİYET	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Kadın	263	2.0152	0.3882
Erkek	69	2.0021	0.4022
Genel Toplam	332	2.0125	0.3906

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (332 - 1) \cdot (0.3906)^2 = 50.499$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 332 - 1 = 331$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\text{Gruplararası Kareler Toplamı} = N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 263 \cdot (2.0125 - 2.0152)^2 + 69 \cdot (2.0125 - 2.0021)^2 = 0.009$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 2 - 1 = 1$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 50.490$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 330$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{0.009}{1} = 0.009$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{50.490}{330} = 0.153$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.009}{0.153} = 0.062$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=1$, $\nu_2=330 \Rightarrow .804$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	1	0.009	0.009	0.062	0.804
Grupiçi	330	50.490	0.174		
Genel	331	50.499			

*P>0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P>0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.14.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle Medeni Hali Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın iş tatmin düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

MEDENİ DURUM	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Evli	173	2.3570	0.4142
Bekar	151	2.2359	0.4112
Boşanmış	7	2.5275	0.4603
Genel Toplam	331	2.3054	0.4181

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (331 - 1) \cdot (0.4181)^2 = 57.679$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 331 - 1 = 330$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 173 \cdot (2.3054 - 2.3570)^2 \\ &+ 151 \cdot (2.3054 - 2.2359)^2 + 7 \cdot (2.3054 - 2.5275)^2 = 1.537 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} = 56.142$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = 328$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} = \frac{1.537}{2} = 0.768$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} = \frac{56.142}{328} = 0.171$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} = \frac{0.768}{0.171} = 4.489$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (v_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (v_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $v_1=2$, $v_2=328 \Rightarrow .012$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	2	1.537	0.768	4.489	0.012
Grupiçi	328	56.142	0.171		
Genel	330	57.679			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.15.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle Medeni Hali Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

Hi: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile medeni hali arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

MEDENİ DURUM	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
Evli	173	2.0297	0.3928
Bekar	151	1.9688	0.3928
Boşanmış	7	2.3265	0.2435
Genel Toplam	331	2.0082	0.3934

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (331 - 1) \cdot (0.3934)^2 = 51.059$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 331 - 1 = 330$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 173 \cdot (2.0082 - 2.0297)^2 \\ &+ 151 \cdot (2.0082 - 1.9688)^2 + 7 \cdot (2.0082 - 2.3265)^2 = 1.024 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 50.035$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 328$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{1.537}{2} = 0.512$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{50.035}{328} = 0.153$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.512}{0.153} = 3.357$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (v_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (v_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $v_1=2$, $v_2=328 \Rightarrow .036$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	2	1.024	0.512	3.357	0.036
Grupiçi	328	50.035	0.153		
Genel	330	51.059			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

Ek.16.: Çalışanın İş Tatmin Düzeyi İle İş Tecrübesi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın iş tatmin düzeyi ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın iş tatmini ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H1: “Çalışanın iş tatmini ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

İŞ DENEYİMİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
2 yıldan az	51	2.2112	0.4461
3-5 yıl	77	2.3027	0.3790
6-10 yıl	70	2.2659	0.4126
11-15 yıl	65	2.3101	0.4491
15 yıl yukarısı	30	2.4256	0.4274
Genel Toplam	293	2.2922	0.4211

k

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (293 - 1) \cdot (0.4211)^2 = 51.770$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 293 - 1 = 292$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 51 \cdot (2.2922 - 2.2112)^2 + \\ &77 \cdot (2.2922 - 2.3027)^2 + 70 \cdot (2.2922 - 2.2659)^2 + 65 \cdot (2.2922 - 2.3101)^2 + 30 \cdot (2.2922 - \\ &2.4256)^2 = 0.947 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 50.823$$

Grupiçi Serbestlik Derecesi= Genel Serbestlik Derecesi – Gruplararası Serbestlik Derecesi $\Rightarrow 288$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{0.947}{4} = 0.237$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{50.823}{288} = 0.176$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.237}{0.176} = 1.341$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=4$, $\nu_2=288 \Rightarrow .255$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	0.947	0.237	1.341	0.255
Grupiçi	288	50.823	0.176		
Genel	292	51.770			

*P>0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P>0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmamaktadır.

Ek.17.: Çalışanın Performans Etkinlik Düzeyi İle İş Tecrübesi Arasındaki İlişkinin Analizi ve Testi

Çalışanın performans etkinliği ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi Yöntemi ile test edilecektir. Buna göre;

Ho: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.”

H₁: “Çalışanın performans etkinlik düzeyi ile iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

İŞ DENEYİMİ	Sayı (N)	Ortalama ($\bar{X}$)	Standart Sapma (S)
2 yıldan az	51	1.8852	0.4071
3-5 yıl	77	2.0130	0.3303
6-10 yıl	70	1.9959	0.3783
11-15 yıl	65	2.1011	0.4093
15 yıl yukarı	30	2.1429	0.4819
Genel Toplam	293	2.0195	0.3959

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = \sum_{i=1}^k (N_i - 1) \cdot S_i^2$$

$$\text{Genel Kareler Toplamı} = (293 - 1) \cdot (0.3959)^2 = 45.766$$

$$\text{Genel Serbestlik Derecesi} = n - 1 \Rightarrow 293 - 1 = 292$$

k grup sayısını; N_i gruptaki toplam birey sayısını; S_i^2 ise grup varyansını göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{Gruplararası Kareler Toplamı} &= N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2 \Rightarrow 51 \cdot (2.0195 - 1.8852)^2 + \\ &77 \cdot (2.0195 - 2.0130)^2 + 70 \cdot (2.0195 - 1.9959)^2 + 65 \cdot (2.0195 - 2.1011)^2 + 30 \cdot (2.0195 - \\ &2.1429)^2 = 1.852 \end{aligned}$$

$$\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} = \text{Grup Sayısı} - 1 \Rightarrow 5 - 1 = 4$$

$$\text{Grupiçi Kareler Toplamı} = \text{Genel Kareler Toplamı} - \text{Gruplararası Kareler Toplamı} \Rightarrow 43.914$$

$$\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi} = \text{Genel Serbestlik Derecesi} - \text{Gruplararası Serbestlik Derecesi} \Rightarrow 288$$

$$\text{Gruplararası Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Gruplararası Kareler Toplamı}}{\text{Gruplararası Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{1.852}{4} = 0.463$$

$$\text{Grupiçi Kareler Ortalaması} = \frac{\text{Grupiçi Kareler Toplamı}}{\text{Grupiçi Serbestlik Derecesi}} \Rightarrow \frac{43.914}{288} = 0.152$$

$$F = \frac{\text{Gruplararası Kareler Ortalaması}}{\text{Grupiçi Kareler Ortalaması}} \Rightarrow \frac{0.463}{0.152} = 3.036$$

P değeri, gruplararası serbestlik derecesi (ν_1) ile grupiçi serbestlik derecesini (ν_2) kullanarak F değerine göre F tablosundan elde edilir.

Buna göre; $\nu_1=4$, $\nu_2=288 \Rightarrow .018$ olarak bulunur.

Yukarıda yapılan hesaplamaların sonucunda, aşağıdaki Varyans Analizi Tablosu elde edilmektedir.

Varyans Kaynakları	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Değeri
Gruplararası	4	1.852	0.463	3.036	0.018
Grupiçi	288	43.914	0.152		
Genel	292	45.766			

*P<0.05

Varyans Analizi Tablosu'ndan da anlaşılacağı gibi, %95 güven aralığında $P<0.05$ olduğundan, iki değişken arasında istatistiki olarak bir ilişki bulunmaktadır.

