

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**EMNİYET TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ
VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Gamze ÖZDEMİR ECE

İSTANBUL, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**EMNİYET TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ
VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Gamze ÖZDEMİR ECE

Öğrenci No:

130744049

Danışman:

Prof. Dr. Tiğince OKTAR

İSTANBUL, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Emniyet Teşkilatında Örgütsel Stres Yönetimi ve Kişilik Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışmamın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve onurumla doğrularım. 30/04/2016

Gamze ÖZDEMİR ECE



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

7.9. / 04. / 16....

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130744049 numaralı **Gamze ÖZDEMİR ECE**'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Emniyet Teşkilatında Örgütsel Stres Yönetimi Ve Kişilik Arasındaki İlişki*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 12.04.2016 tarih ve 2016/15 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (4.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


Danışman
Prof. Dr. Tüginçe OKTAR
(Marmara Üniversitesi)

Üye
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Murat BOZKURT
(Marmara Üniversitesi)


Üye
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde iki yıl boyunca değerli bilgilerini benden esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Tiğince OKTAR' a teőekkÖrlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca yardımları ile sÖrekli yanımda olan, hayatımın her anına kattığı önemi asla unutamayacağım canım babam Yaşar ÖZDEMİR' e, bana her konuda sabırla yaklaşan ve hep yanımda olan hayat arkadaşım Bertan ECE' ye sonsuz teőekkÖr ederim.

İki yıl boyunca minicik bedeni ile beni yÖreklendiren ve tez çalışmam gibi giderek bÖyÖyÖp gelişen canım oğlum Poyraz Berk ECE' ye teőekkÖr ederim.

Tezimin her aşamasında bilgi ve deneyimleri ile yol gÖsteren Hakan Özdemir ve Yrd. Doç. Berivan ECE USTA' ya teőekkÖr ederim.

Çalışmamın hazırlık aşamasında manevi desteğini benden esirgemeyen Burkey ALSAÇ' a ve Can Nazım şAHİNER' e teőekkÖr ederim.

Tezimin hazırlık aşamasında anket uygulaması ve istatistik analiz yÖntemi ile veri toplamama yardımcı olan Manisa İl Emniyet MÖdÖrÖ Ramazan KEL' e, Asayiş şube MÖdÖrÖ SÖleyman TIRAK' a, evik Kuvvet şube MÖdÖrÖ Alparslan DEMİRAL' a, Pasaport şube MÖdÖrÖ Zafer MERCAN' a, Eğitim şube MÖdÖrÖ Hasan NAKIşYAPAR' a ve Manisa İl Emniyet MÖdÖrlÖğÖnde gÖrev yapan tÖm polis memurlarına teőekkÖrlerimi bir borç bilirim.

Adı Soyadı : Gamze ÖZDEMİR ECE
Danışmanı : Prof. Dr. Tiğince OKTAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Stres, Kişilik, Emniyet Teşkilatı

ÖZ

EMNİYET TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu çalışmada, emniyet teşkilatında örgütsel stres yönetimi ve kişilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplam 250 polis memuru anket çalışmasına katılmıştır. Katılımcıların %49,3'ü çevik departmanında kalan %50,7'si ise asayiş departmanında çalışmaktadır. Verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi kullanılmıştır. Çalışmada ölçek puanları arasındaki ilişki korelasyon testi ile incelenirken, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t-test ve ANOVA ile incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlar çevik kuvvetlerin dışa dönüklük, duygusal denge ve yeniliklere açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksek iken asayiş polislerinin karar verme puanlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Erkeklerin duygusal denge ve yeniliklere açıklık puanları kadın katılımcılara kıyasla daha yüksektir. 25 yaş ve altı katılımcıların dışa dönüklük; 46 yaş ve üstü olanların sorumluluk, karar verme, beceri kullanımı ve sosyal destek; 36-40 yaş arası olanların ise yeniliklere açıklık ve iş yükü puanları en yüksektir. Evli olmayan (bekar, dul veya boşanmış) katılımcıların dışa dönüklük ve yeniliklere açıklık; evli olanların ise beceri kullanımı ve karar verme puanları daha yüksektir. Eğitim seviyesi dikkate alındığında, eğitimi lisans ve üstü olanların yeniliklere açıklık, lise ve altı olanların sosyal destek, yüksekokul olanların beceri kullanımı puanlarının en yüksek olduğu görülmüştür. Kurumda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların dışa dönüklük ve sorumluluk; çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların sosyal destek, beceri kullanımı ve karar verme puanları en yüksektir. Son olarak, kıdemi yönetici olanların duygusal denge ve karar verme puanları daha yüksektir.

Adı Soyadı : Gamze ÖZDEMİR ECE
Danışmanı : Prof. Dr. Tiğince OKTAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : Management Organization
Anahtar Kelimeler : Organizational Stress, Personality, Constabulary

ABSTRACT

THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL STRESS AND PERSONALITY IN CONSTABULARY

The purpose of the present study was to examine the relationship between organizational stress management and personality. A total of 250 policemen served as subjects. Of this sample, 49.3% was employed in action force and 50.7% was employed in public security. SPSS 21.0 was used for the data analysis and 95% confidence level was applied. Correlation, t-test, and ANOVA are utilized in the analyses of the variables of the study.

Current results have revealed that participants in the action force had higher scores in extraversion, emotional balance and open-mindedness compared to their counterparts in employed in the public security. Male participation rates to emotional balance and being open-minded points. Participants who were 25 years old and below had highest scores on extraversion whereas the participants who are 46 years old and older had highest scores on responsibility, decision, skills usage and social support. Participant between the ages of 36 and 40, on the other hand, had high scores on open-mindedness and workload dimensions. Non-married participants (single, widow, or divorced) had higher scores on extraversion and open-mindedness while married participants were higher in skills usage and decision. In terms of educational level, the ones with B.A. degree and above were higher in open-mindedness while the ones with high school degree and below were high in social support. Participants with college degree were higher in skills usage. Participants who have been working for one year and below were highest on extraversion and responsibility while the ones working for 21 years and above were highest in social support and decision. Finally, participants with the manager status had higher points in emotional balance and decision.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stres Kavramı	5
1.1.1. Örgütsel Stres Kaynakları ve Belirtileri	8
1.1.1.1. Stres Sırasında Bedende Meydana Gelen Değişimler	9
1.1.1.2. Stres ve Psikolojik Özellikler	11
1.1.2. Örgütlerde Stres ve Kaynakları	13
1.1.2.1. Örgütsel Stres ve Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkileri	14
1.1.2.2. İş Yeri Ortamı ve Stres	16
1.1.2.3. Örgütlerde Stres İle Baş Etme Yolları	19
1.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Unsurları	25
1.1.3.1. Temel Değerler	28
1.1.3.2. Hikâye ve Mitler	31
1.1.3.3. Semboller ve Törenler	32
1.1.3.4. Dil	35
1.1.3.5. Örgütsel Uygulamalar	35
1.1.4. Örgüt Kültürünün Modelleri	36
1.1.5. Örgüt Yapıları	38
1.1.5.1. Örgüt Yapılarının Örgütsel Stres Üzerine Etkileri	39
1.2. Kişilik Kavramı	40
1.2.1. Kişilik ve Stres	42
1.2.2. İnsan Yapısı ve İşleyişi	43
1.2.3. Bireyin Kişisel ve Örgütsel Beklentileri	46
1.2.4. Kişiliği Belirleyen Faktörler	47
1.2.4.1. Kalıtım	48
1.2.4.2. Çevresel Etkiler	48

1.2.5.İnsan Davranışlarının İncelenmesi	51
1.2.5.1.Uyarıcılar	52
1.2.5.2.Tepkiler	52
1.2.6.Kişiliğin Oluşumunu ve Gelişimi İle İlgili Kuram ve Katmanlar	54
1.2.6.1.Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	55
1.2.7.Kişilik Özellikleri	56
1.2.7.1.Çalışma Hayatı ile Kişilik İlişkisi	58
1.2.8.Tip Kavramı ve Sınıflandırmaları	59
1.2.8.1.A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik	61
1.2.8.1.1.A Tipi Kişilik	62
1.2.8.1.2.B Tipi Kişilik	64
1.2.8.2.Beş Büyük Faktör Kuramı	65
1.2.8.2.1.İçsel ve Dışsal Odaklı Tipler	65
1.2.8.2.2.Duygusal İstikrar	65
1.2.8.2.3.Uyumluluk	66
1.2.8.2.4.Sorumluluk	66
1.2.8.2.5.Açıklık	66
1.2.8.3.John L. Holland'ın Tipoloji Kuramı	66
1.2.8.4.Myers ve Briggs Tip Sınıflandırması	68
1.2.9.Kişiliği İnceleme Yöntemleri ve Kişiliği İncelemenin Önemi	69
1.2.10.Çalışma Yaşamı ve Kişilik Arasındaki Önem	70
1.2.10.1.Kişilik Testleri	71
1.2.10.2.Kişilik ile Çalışan Davranışlarını Anlama	72
1.2.11.Örgütsel Davranış ve Kişilik Özellikleri	73
1.2.12.Kişilik ve Örgüt Uyumuna	75
1.2.13.Motivasyon	78
1.2.13.1.Çalışanlar ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi	79
1.2.13.2.Motivasyon Stilleri	81
1.2.13.3.Motivasyonda Kendini Taktir Etme	82
1.2.13.3.1.İç Motivasyon	83
1.2.13.3.2.Dış Motivasyon	83
1.3.Örgütsel Stres Yönetimi ve Kişilik Arasındaki İlişki	83

İKİNCİ BÖLÜM
EMNİYET TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE KİŞİLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ

SONUÇ	105
KAYNAKLAR	109
EKLER	122
Ek 1: Anket Formu	122
ÖZGEÇMİŞ	125



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Stres Yönetiminde Yaklaşımlar	23
Tablo 2. İnsan Yaşantısındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	45
Tablo 3. A Tipi Davranış Göstermeye Daha Yatkın ve Daha Az Yatkın Olan Bireyler Arasında Bir Kıyaslama.....	63
Tablo 4. Demografik Bilgiler	85
Tablo 5. Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri ve Güvenirlik Katsayısı	86
Tablo 6. Ölçek Puanlarının İlişki Analizi (Korelasyon).....	88
Tablo 7. Ölçek Puanlarının Departmana Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi...	90
Tablo 8. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	91
Tablo 9. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	92
Tablo 10. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	95
Tablo 11. Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	97
Tablo 13. Ölçek Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	101
Tablo 14. Ölçek Puanlarının Kıdeme Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

Sayfa No

Şekil 1. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyum Modelinin şematik gösterimi 77



KISALTMALAR

ABD. : Amerika Birleşik Devletleri

AÖF. : Açık Öğretim Fakültesi

AÜ. : Anadolu Üniversitesi

Çev. : Çeviri

Ed . : Editör

İİBF. : İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi

TÜHİS. : Türk Ağır Sanayi Ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası

Vd. : Ve Diğerleri



GİRİŞ

Çalışma Konusunun Seçimi: Stres, günümüzün önemli bir sorunudur. Özellikle büyük şehirlerde yaşayan insanlar, yoğun iş saatleri, trafik yoğunluğu gibi stresi artıracak birçok etmeni günlük yaşantılarında yaşamaktadırlar. Teknolojik, ekonomik ve sosyal alandaki gelişmelerin hızlı olması stres üzerinde artırıcı etkilere sahiptir. Son derece hızlı olan ve insanın uyum sağlama da zorluk yaşayabileceği bu değişimler, içinde bulunduğumuz çağı oldukça zorlaştırmaktadır. Böylece insanlar arası rekabeti ve çalışma hırsını arttırmaktadır. Stresin yol açtığı sinirlilik hali, katlanma katsayısının düşmesi, bulunduğu yerden memnun olmama gibi etkenler, günlük hayatımızdaki aktivitelerimize engel olmaktadır. Stresin olumsuz etkisi sosyal hayatımızı ve psikolojimizi engellerken aynı zamanda bedenimizde önemli rahatsızlıklara da yol açabilmektedir.

İş hayatı da strese neden olan en önemli kaynaklardan biridir. Çalışma hayatında, çalışanlar üzerinde strese neden olabilecek birçok psiko-sosyal etken mevcuttur. Sosyal açıdan olumsuzluklara neden olan stres, insanlar arasındaki iletişimden, işinden memnun olmama gibi birçok olumsuz etkiye neden olabilir. Başlangıçta, hızlı değişen bir çağda yaşadığımızı ve bunun rekabetçi iş ortamlarına neden olduğu vurgulanmıştı. Bu tür uyumsuzluklar, örgütler üzerinde stresin belirgin bir şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle örgüt içindeki çalışma koşulları, çalışma ortamının nasıl bir düzeni veya yapısı olduğu, örgüt iklimi ve iş yerindeki çalışanların birbirine karşı olan ilişkileri, işgörene verilen iş niteliğinin çalışan ile uyumluluğu gibi örgütleri oluşturan nicelikler, çalışanların iş hayatındaki stres düzeyini belirlemekte en önemli etkenler arasındadır. Buna ek olarak, ülkedeki ekonomik sıkıntılar, gelir adaletsizliği, yaşanan şehrin kalitesi ve içinde bulunduğu çevrenin olumsuzlukları da stres kaynaklarını artırmaktadır ve çalışanların verimliliğini düşürmektedir¹. İşletmeler, çalışanlarının daha verimli olması için, kaçınılmaz bir olgu olan stresi ve onun olumsuz etkilerini gidermeli ya da en azından azaltmalıdırlar. Bunun için işletmeler, örgütsel stresin nedenlerini tespit ederek, stresi önleme yöntemlerini

¹ Örücü, E., Kılıç, R., ve Ergül, A., *Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, [Elektronik Versiyonu] Akademik Bakış Dergisi, 26, Eylül-Ekim 2011, 1-21, <http://www.akademikbakis.org/eskisine/26/08.pdf>, Erişim Tarihi: 12/03/2015

geliştirmeli ve uygulamalıdır. Stresin yol açtığı olumsuzluklar sadece çalışanları etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin başarılarını da doğrudan etkilemektedir. Çalışanların performansındaki en ufak bir olumsuz etki şirketi olumsuz etkileyecektir. Örgütsel stres nedenleri doğru olarak tespit edilirse işletmeler, hem çalışan güvenliğini hem de kendi verimliliğini arttırmış olur.

Çalışanın, örgütteki toplumsal ve işlevsel çevresi ile olan etkileşimi, onun örgütsel davranışını ortaya çıkarmaktadır. Yani, çalışanın, örgütün toplumsal çevresini oluşturan görev, yetke ve üretim yapıları ile etkileşme düzeyleri onun örgütsel davranışının niteliğini de ortaya koyar². Çalışanın örgüt içindeki uyumu, önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt çalışanlarının bu uyumu yakalaması, bireylerin örgüt içinde verimli bir çalışma ortamı sağlamasına neden olacaktır. Böylece işletme içindeki memnuniyet derecesi korunacak, çalışma yaşamında doyuma ulaşılacaktır. Ancak bir işletmede her zaman stres yapıcı faktörler (maalesef ki) bulunmaktadır ve maliyetleri oldukça yüksektir. Uyumdan kaynaklanan stres sonucunda bedensel hastalık ve duygusal karışıklık sık karşılaşılan sorunlardır³.

Bu çalışmanın ilk kısımlarında stres kavramının tanımı yapılacak ve stres kaynaklarının belirtilerinin ne olduğundan bahsedilmiştir. Ayrıca stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak çalışanların verimliliğini sağlayan bu yöntemler, ilerleyen bölümlerde ayrıntılı şekilde tartışılmıştır. Daha sonra çalışmanın asıl konusu olan örgütsel strese bakılarak, kişilik kavramına değinilmiştir.

Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı, emniyet teşkilatında örgütsel stres yönetimi ve kişilik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda, emniyet teşkilatında anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS programında analizi yapılarak, elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın Önemi: Çalışma, emniyet teşkilatında çalışan polislerin stresle mücadele etmelerinde kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi ve bu

² İbrahim Ethem Başaran. *Örgütsel Davranış*, (17), Ankara Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, 112-113.

³ Walter Schafer. *Stress Management For Wellness*, New York: Mc.Graw Hill, 1987, 310.

hususlarda çözüm geliştirilebilmesinin sağlanması açısından önemlidir. Ayrıca polislerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi açısından da bu tür çalışmalarla belirli iyileştirmelerin yapılması teşvik edici olabilir.

Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışmada kuramsal kısım kaynak tarama tekniğine dayalıdır. Ağırlıklı olarak nicel yöntem uygulanmıştır. Nicel veriler kuramsal kısım ile desteklenmiştir. Saha çalışması yapılmıştır. Emniyet teşkilatı örneği ele alınmamıştır. Veri toplama tekniği olarak anket çalışması yapılmıştır. Anket formunda 5’li likert form kullanılmıştır ve kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve asla katılmıyorum şıklarından oluşmaktadır. Toplam 250 polis memuru anket çalışmasına katılmıştır. Çalışma 2016 yılı içerisinde yapılmıştır. Verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada öncelikli olarak ankete katılanların demografik özelliklerinin frekans dağılımı, daha sonra ölçeklerden alınan en düşük, en yüksek puanlar ile birlikte alınan ortalama puanlar ve standart sapma değerleri verilmiştir. Ayrıca ölçeklerin güvenirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Cronbach’s alfa katsayıları da verilmiştir. Çalışmada ölçek puanları arasındaki ilişki analizi korelasyon testi ile incelenirken, ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi ve anova ile incelenmiştir.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmada uygulanan anket tekniği için dağıtılan formların polisler tarafından doldurulması ve toplanması zaman almıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında polislerin iş ortamında zamanlarının az olması ve anket uygulamalarının iş yerinde doygunluk oluşturmaları etkili olabilir.

Varsayımlar: Çalışmanın varsayımları şu şekildedir:

H1a: Çalışanların kişilik özellikleri ile sosyal destek kaynaklı örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H1b: Çalışanların kişilik özellikleri ile iş yükü kaynaklı örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H1c: Çalışanların kişilik özellikleri ile beceri kullanımı kaynaklı örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H1d: Çalışanların kişilik özellikleri ile karar verme kaynaklı örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H1e: Çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H1f: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri departmanlarına göre değişmektedir.

H1g: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri yaşlarına göre değişmektedir.

H1h: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri medeni durumlarına göre değişmektedir.

H1ı: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri eğitim seviyelerine göre değişmektedir.

H1i: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri kurumda çalışma sürelerine göre değişmektedir.

H1j: Çalışanların örgütsel stres düzeyleri kıdemlerine göre değişmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Stres Kavramı

Günlük hayatımızı direkt olarak etkileyen stres adını verdiğimiz terimi, onunla baş etmek ve üstesinden gelebilmek için iyice anlamalıyız.

Stresin sözcük anlamına ve kökenine bakacak olursak; kökleri 17.yüzyılda “estricia” kelimesi ile atılmıştır. Latince bir kelime olan bu kavram, felaket, musibet, elem ve bunlar gibi olumsuz ve istenmeyen olaylar anlamında kullanılmaya başlanmıştır. 18 ve 19. Yüzyıllara gelindiğinde, kavramın anlamı değişerek başka kişilerin fiziksel ve ruhsal yapıları veya nesnelerin üzerinde uygulanabilecek güç ve baskı gibi anlamlarda kullanılmaya başlamıştır. Yani stres terimi, belli bir güç ile nesne ya da kişilerin biçiminin her türlü değişimine karşı oluşan bir direnç anlamına dönüşmüştür.

Ayrıca, 17. yüzyıl bilim dünyasında da stres kavramının bir yeri vardır. Bilim dünyasında bu kavram ilk kez fizikçi Robert Hook tarafından ortaya konmuştur⁴. Kullanılma amacı bir ilişkiyi açıklamaktır; bu ilişki, nesne ve nesneye dışarıdan uygulanan güç arasındaki ilişkidir. Fizik bilimlerinde kullanılmasının yanı sıra, günümüzde biyoloji, psikoloji ve yönetim bilimlerinde de oldukça sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

İlk stres kavramlarını yapanlardan biri olan Hans Selye’nin⁵ (1977) stres tanımını, bir organizmanın etrafında olan her hangi bir değişime verdiği tepkiler bütünü olarak ifade etmiştir. Selye’nin bu tanımı oldukça benimsenmiştir. Peki, yaygın olarak bilinen bu kavram aslında bize ne anlatıyor? Selye, herhangi bir istemin rahatsızlık verip vermediğine bakmaksızın stresin, bedenin uyum sağlaması için gösterdiği özel

⁴ Helen Graham. *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*, Çev: M. Sağlam-T. Tezcan. Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, 24.

⁵ Hans Selye. *Stress without distress*, Teach Yourself Books, London, 1997,137-138.

olmayan bir tepki olduğunu anlatmak istemiştir. Beden, stresi fiziksel bir tepki olarak ortaya çıkarmaktadır. Oluşan bu fizyolojik tepki; kaygı, engellenme, endişe veya depresyon anlamına gelmez. Tabii bu durumlar, fizyolojik tepkiyi başlatabilmelerine karşın stres değildirler. Buna bir örnek verirsek; endişe stresi artıran bir faktördür. Yani dışardan gelen bir etkidir, ancak stres gelen etkiye oluşan bir tepkidir. Burada ifade edilen çevresel uyarıcı etkilere stresör adı verilmektedir. Yani strese neden olan her faktör bir stresördür. Burada bir sebep sonuç ilişkisi vardır. Sebep, stresör iken sonuç strestir.

Selye'den farklı olarak Magnuson⁶ (1990), kişinin sahip olduğu yaşam ile hayattan beklentilerinin farklı olmasından kaynaklı oluşan tepki olarak tanımlarken; Lazarus ise, daha çok kişinin kendisinden kaynaklı ve dayanma gücünün sınırlarını zorlayan ve bu nedenle bireyin kişiliğini tehdit eden ilişkilerin tümü şeklinde tanımlamıştır. Stresi tek yönlü tanımlayan bilim insanları da vardır. Örneğin, sadece etki yönüyle ele alan Ivancevich, Donnelly ve Gibson'a⁷ (1983) göre stres, bireyin üzerinde oluşabilecek her hangi bir baskı veya rahatsızlığa yol açan etkiler şeklinde tanımlamışlardır. Davis⁸ (1982), kişinin duygusal ve fiziksel olarak çevresiyle alakalı bir takım sorunlarla baş edebilme kabiliyetini zorlayan bir baskı hali olduğunu söyleyerek stresinin sadece tepki yönünü vurgulamıştır.

Stresörler sonucu oluşan stres, vücutta birçok olumsuz etkilere yol açar. Aslında stres gibi duygusal tepkilerin vücutta fiziksel hastalıklara yol açacağı düşüncesi ilk olarak 1914 yılında Walter Cannon⁹ tarafından ele alınmıştır. Cannon'un kavramında stres, çevreden kaynaklı olarak kişinin fizyolojik bozuklukları onarmak için gerekli olan uyarılar olarak tanımlamıştır. Bu tür olumsuz etkilerin günümüzde özellikle kalp, karaciğer veya solunum sistemlerinde etkili olabileceği bilinmektedir. Görüldüğü gibi stres, insanın biyolojik işlevlerini olumsuz yönde etkileyecek, başlatıcı etken olabilir.

⁶ John Magnuson. *Stress Management*, Journal of Property Management, (May-June) V.55, No.3, 1990, 24.

⁷ John M. Ivancevich, James H. Donnelly ve James L. Gibson. *Managing for Performance*, Business Pub. Inc., 1983, 578.

⁸ Keith Davis. *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev. K. Tosun vd., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No.199, İstanbul, 1982, 566.

⁹ Walter B. Cannon. *The Emergency Function of the Adrenal Medulla in Pain and the Major Emotions*, Am J Physiol (33), 1914, 356–372.

Ancak yukarıda bahsedilen Selye'nin tanımına göre, stresin ortaya çıkma sebebinin sadece olumsuz etkiler nedeniyle değil, aynı zamanda olumlu tepkilerin de strese neden olduğu yönündedir. Bunun nedeni insan bedeninin zevkli ya da zararlı olayların arasında ki farkı ayırt edememesinden ileri gelir. İster olumlu uyaranlar olsun, isterse olumsuz, bedenin göstereceği stres tepkisi aynı olacaktır¹⁰. Buna karşın, genel olarak stres terimi, kişinin kendisini sıkıntıya sokacak her hangi bir duruma veya durumlara karşı gösterdiği tepki şeklinde kabul görmektedir.

Stres, kişinin üzerinde hissettiği ona fazla gelebilecek psikolojik veya fiziksel her hangi bir zorlama ve baskı oluşturacak duruma karşı bireyin kendisinin oluşturduğu bir uyum çabasıdır¹¹. Bu bakış açısından, strese sadece olumsuz anlamlar yüklemek aslında doğru değildir. Stres aynı zamanda çalışma azmini veya sürekliliğini arttıran bir tepki durumu olduğunu da unutmamak gerekir¹².

Stres, görüldüğü gibi ister günlük sosyal yaşantımızda olsun, ister çalışma ortamında hemen hemen herkesin oldukça sık etkisinde kaldığı bir kavramdır. Her geçen yıl veya yüzyıl, stres kaynakları değişse de, stres kavramından kurtulamadığımızı ve hatta (belki de) gün geçtikçe stres faktörlerinin artmakta olduğunu görüyoruz. Bu tür rekabetçi ortamların artmasından ötürü çalışma hayatındaki en temel problem olan stres, insanların iş hayatının dışında kişisel hayatlarında da mutsuz bir hayatı yaşamalarına neden olan etkilerin başında gelmektedir. Özellikle sanayi devriminden sonra yaşanan hızlı değişimler, insanların çağa ayak uydurmasını zorlaştırmıştır. Bunun beraberinde insanlar ve örgütler bu uyumu yakalama gereksinimi duymuşlardır. Bu gereksinim sonucu, önlerinde iki durum söz konusu olur; ilki karşısına çıkan zorluğa yenilip boyun eğme ikincisi ise karşı koyarak direnme. Tabii bu iki duruma karar verirken birey bir çelişki yaşamaktadırlar.

¹⁰ İnalet Pehlivan. *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, 142.

¹¹ Muzaffer Aydemir, M. Kemal Demirci ve M. Uluköy. *Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik'te Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Yıl 1, Sayı 1. ,2005, 88.

¹² İsmet Barutçugil. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, 409.

1.1.1.Örgütsel Stres Kaynakları ve Belirtileri

Stresin kavramı yapılırken de vurgulandığı gibi günümüz stres kavramı birçok olumsuz sonuçları doğurmaktadır. Tıbbi araştırmalar sonucunda bireyin kaldırabileceğinden fazla strese maruz kaldığında fiziksel olarak direncinin azaldığı ve böylece hem zihinsel hem de fiziksel hastalıklara yakalanma olasılığının artırdığını vurgulamaktadır.

Stresin kısa süreli yaşanması üstünden gelebilme gücünü gösterebilir ama aslında kısa süreli stresin yol açtığı gerginlik, kalp atışlarının yükselmesi, aşırı yeme-içme isteği, aşırı alkol ve sigara kullanımı, bu sorunun kalıcı olmasına yol açabilir¹³.

“Stresin ortaya çıkmasına neden olan dört faktör bulunmaktadır. Bunlar zihinsel, sosyal, fiziksel ve duygusal sorunlardır.”¹⁴

1. *Fiziksel belirtiler: Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, dikkat bozukluğu¹⁵.*

Fiziksel belirtilerde stres, alarm tepkisi, direnç dönemi ve tükenme dönemi olmak üzere üç aşamaya sahip olabilir. Alarm etkisinde, otonom sinir sistemi oldukça etkindir. Salgı bezleri fazla çalışır ve vücuttaki adrenalin oranı artar. Direnç döneminde, beden stresli ortama uyum sağlamış gibi görünse de, içten içe yorgunluk ve direncini kaybetme durumu yaşar. Son evre olan tükenme döneminde ise, stres baskısına dayanamayan bireyde hastalıklar ortaya çıkmaya başlar¹⁶.

2. *Duygusal belirtiler: Kaygı veya endişe, depresyon, ruhsal durumun sürekli değişmesi, asabılık, gerginlik, özgüven azalması veya bir başkasına karşı*

¹³ Howard Kahn ve Cary L. Cooper. *Stress in the Dealing Room. High Performers Under Pressure*, Published by Routledge, London, 1993, 185.

¹⁴ Barbara J. Braham. *Stres Yonetimi: Ates altında sakin kalabilmek*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1998, 52-54.

¹⁵ Barbara J. Braham, a.g.e, s.52-54.

¹⁶ Doğan Cüceloğlu. *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, 270-272.

güvensizlik, kırılabilirlik ve alınganlık, öfke patlamaları, saldırganlık ve düşmanlık gibi etkilidir¹⁷.

3. *Zihinsel belirtiler: Konsantrasyon kaybı, karar verme sıkıntıları, unutkanlık ve hafızada zayıflık, zihin karışıklığı, hayallere kapılma, tek bir fikre takılıp kalma, mizah anlayışının yok olması, verimliliğin ve iş kalitesinin düşmesi¹⁸.*
4. *Sosyal belirtiler: Duygusal belirti de görülen insanlara karşı güvensizlik oluşması, başkalarını suçlama veya başkalarını rencide etme, sorumluluklardan kaçma, verilen randevulara veya toplantılara gitmeme veya iptal etme, gereğinden fazla savunmacı davranışlarda bulunma, çevresiyle olan uyumunu bozma ve konuşmama gibi belirtilerdir¹⁹.*

Günümüz toplumlarında, sosyo-kültürel bir hayat artık zorunlu olmaktadır. Bulunduğumuz çevrenin bireyleri ya zorunlu olarak ilişki kurmaya ya da olması gerektiği için ilişki kurmaya çalışmaktadır. Böyle bir durumda toplumsal ortamın gerektirdiği bazı kurallar olacaktır. Ve bu kuralların varlığı toplumsal dengeyi sağlamak için kurulmaktadır. Örnek olarak; trafik kuralları, hukuk kuralları vb. Bu kurallar başkaları tarafından uyulmadığı takdirde yaşanan sorunlar, bireyin ruhsal ve fiziksel dengesini bozacağından ortaya yoğun bir stres sorunu çıkacaktır. Böylece bireyin fiziksel, psikolojik ve sosyal hayatında stresle karşı karşıya kalmasına neden olacaktır. Fiziksel problemler vücut direncini olumsuz yönde etkilerken, sosyal problemler toplum ve çoklu ilişkileri dengesizleştirecektir. Ayrıca psikolojik olarak yaşanan problemler ise, bireyin ruhsal yönden sorun yaşamasına neden olur.

1.1.1.1.Stres Sırasında Bedende Meydana Gelen Değişimler

Stresörlerin, stresi oluşturmasıyla birlikte vücutta birçok değişim kendini göstermeye başlar. Eğer stresin üstesinden gelinemezse ve uzun vadeli olursa, etkiler kronikleşir. Bu durum aşağıdaki istatistiksel bilgilerde açıkça görülmektedir. Hem kişi sağlığı hem de toplum sağlığı olumsuz olarak etkilenirken, ülke ekonomisi de zarar

¹⁷ Barbara J. Brahama, a.g.e, s.52-54.

¹⁸ Barbara J. Brahama, a.g.e, s.52-54.

¹⁹ Barbara J. Brahama, a.g.e, s.55.

görmektedir. Stres sorununa ilişkin olarak istatistiksel verileri incelemek, bu durumu açıklamakta iyi bir yol olabilir²⁰:

1. *Modern hastalıkların %80'ini stres nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir.*
2. *1980'lerin başında 10 yetişkin İngiliz erkeği ve 5 yetişkin İngiliz kadından biri yatıştırıcı sınıftan benzodiazepin için reçete almıştır.*
3. *Nüfusun yaklaşık %4-5'i her yıl anksiyete tanısıyla tedavi edilmektedir.*
4. *İngiltere'de koroner kalp hastalığı nedeniyle yılda 250 bin kişi ölmektedir. 1953-73 yılları arasında 34-44 yaş grubundaki erkeklerin ölüm oranı iki katına çıkmıştır.*
5. *Doğrudan stres kaynaklı koşullar yüzünden İngiliz endüstrisinde her yıl 40 milyon iş günü kaybolmaktadır.*
6. *İngiliz endüstrisinde, alkol bağımlılığı, devamsızlık, erken ölüm gibi nedenlerle stresin bedeli yılda 1.3 milyar sterlindir.*
7. *Son 50 yılda Amerika'da koroner kalp hastalıkları %50 artmıştır.*
8. *Amerika'da 8 milyon kişide mide ülseri, 12 milyon kişi de ise alkol sorunu yaşanmaktadır.*
9. *Amerikalılar her yıl 5 milyar doz yatıştırıcı ve 16 bin ton aspirin tüketmektedir²¹.*

Özellikle işten kaynaklı yaşanan stres, kalple ilgili sorunlar, ülser, kas ağrıları gibi hastalıkları tetiklemekte ve ilaç, alkol, sigara kullanımını artırarak toplumun sağlıklı bireylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkiler aslında stresin belirtileridir. Bunun yanında uykusuzluk, sürekli endişe duyma, duygusal düzensizlik gibi insanının günlük yaşantısını zorlaştıran belirtileri de mevcuttur.

Harvard fizyoloğu olan Walter B. Cannon ve Paul Bard²², 1900'lü yıllarda bir beden reaksiyonu keşfetmişlerdir. Bu reaksiyon “savaş ya da kaç tepkisi” olarak bilinmektedir. Bu tepkiye göre, stresle karşılaşan bireyin zihninde, tehlikeli bir durum olduğu ve bununla savaşması ya da kaçıp uzaklaşması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Bireyin bu tepkiyi yaratmasında ki amacı ise, yaşamını garantiye almak

²⁰ İnayet Pehlivan. *Hizmet İçi Eğitim – Verimlilik İlişkisi*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt 25, Sayı 1. Ankara, 1993, 59.

²¹ İnayet Pehlivan. a.g.e., s.59.

²² Walter B. Cannon. *The Wisdom of the Body*, New York: Norton, 1932, 1-329.

için oluşturduğu içgüdüsel bir tepki olarak kabul edilmektedir²³. İlkel toplumlarda, ilkel bir insanın tehlikeli bir hayvanı avlaması ya da ateş bulamaması bir stres kaynağı iken, günümüzde bu durumlar farklı şekillere dönüşmüştür²⁴. Bu faktörler bu konunun devamında tartışılacaktır.

1.1.1.2.Stres ve Psikolojik Özellikler

Her birey kendi bakış açısıyla yaşadıklarına yön verdiğinden dolayı, stresin birey üzerindeki psikolojik etkileri ve bu etkilerin boyutu farklılık gösterecektir. Bu psikolojik sorunlar, yaşanan çevreye ve olaylar zincirlerine göre yaşanan stres de değişecektir. Bu çalışma kapsamında stresin psikolojik nedenleri, bu nedenlerin iş hayatı ve verimliliği üzerindeki olumlu olumsuz etkilerinin de incelenmesine yer vermemiz gerekir.

Stresin uzun dönemli olması halinde bireyin bağışıklık sistemi olumsuz etkilenecektir. Bu durum cinsiyet farklılığı nedeniyle, kişiler arasında da farklılık gösterir. Ayrıca bireyin belirli bir rahatsızlığının olması, geçmişten gelen ve hala devam eden kronik bir rahatsızlığının bulunması yaşanan stres boyunu artıran olumsuz etkilerdir. Bu nedenle bireyin uzun süreli strese maruz kalması başta ruhsal, sağlık ve fiziksel dengelerini bozacak ve daha da artmasına neden olacaktır. Bu durum tabii ki yaş ve yaşanan ortama göre farklılık gösterebilir.

Stresin faktörleri birbirine benzer durumlar teşkil etse de aslında, bulunduğumuz ortama ve kurduğumuz ilişkilere göre değişebilirler. Bu çalışma da daha çok örgütsel stres faktörleri üzerinde durulacaktır ancak diğer stres faktörlerine de değinmekte yarar vardır, bunları sırayla inceleyelim.

Çevresel kaynaklı stres faktörlerine bakacak olursak, toplum yapısında değişimler (örneğin kısa sürede geleneksel yapıdan çağdaş yaşama geçiş gibi) kişide, bu ani değişime ayak sağlama zorunluluğu hissederek kişi üstünde baskı oluşturabilir. Buna ek olarak örnek vermek gerekirse, ülke ekonomisinde yaşanan değişiklikler ve

²³ Frances Merrit Stren ve R. Zemke. *Stressiz Satış*, Çev. Cüneyd Başbuğ. Rota Yayınları, İstanbul, 1990, 44.

²⁴ Gaye Özdemir Yaylacı. *Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri*, Amme İdaresi Dergisi. 38(2), 2005, 51-59.

krizler, iktidar değişikliği dönemleri, savaş, doğal afet, kişinin ulaşımda yaşadığı sıkıntılar, yaşadığı çevredeki problemler, ister yaşadığı ister çalıştığı ortamdaki çevrenin bakımsız ve kirli olması gibi birçok sosyo-kültürel değişim bireyler üzerinde çevresel etkilerden kaynaklı streslere yol açabilir. Ayrıca yaşadığı ortamın kültür ve coğrafi yapısıyla değişen; iklim, kalıtım, din, toplumsal yapı ve nüfus gibi etkiler stres faktörlerini etkileyebilirler.

Stres, herhangi bir çevresel etkiye bağlı olmaksızın, doğrudan bireyin kendisiyle de alakalı olabilir. Bu tür faktörlere, bireysel stres faktörleri adı verilmektedir. Bu tür stres faktörleri şu şekilde verilebilir; orta yaş bunalımı, tekdüzelik, aile yaşantısında ki ve ekonomik problemler, sosyal ve kültürel değişimler, bulunan kentte yaşanılan ulaşım sorunları ve teknolojik gelişmelerdir. Özel yaşamda yaşanan bu stres faktörleri kişilik yapısı, algılama farklılıkları, yaş gibi nedenlerden dolayı değişiklik gösterebilir. Bu aşamada kişiye strese yönelten durumlar doğru şekilde tespit edilmeli ve uzmanlar tarafından doğru stres yönetimi teknikleriyle takibe alınmalıdır²⁵.

“Kaygı bireyin sosyal hayatını ve konforunu derinden etkileyen bir sorundur. Bu sorunu yaşayan bireylerde, hızlı kalp atışları, kısık ses, ağız kuruluğu, aşırı terleme, uykusuzluk, cinsel isteksizlik, titreme, fiziksel saldırganlık gibi olumsuzluklar meydana gelir”²⁶.

Yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda, stres etkenlerinin çok konuda ve farklı alanlarda problem oluşturmasına neden oluşturmakta olduğunu görüyoruz. Bu nedenle stresin uzun süreli olarak bireyi etki altına alması sosyal hayatını, fiziki ve ruhsal hayatını bozarak bir çöküntü yaşamasına neden olduğunu söyleyebiliriz. Stres ve kaygının oluşması bireyin psikopati anlamında da sorunlar yaşaması ya da başlangıcı olabileceği anlamına gelebilir. Yaşanan bu psikolojik sorunlar kişinin iş performansı ve verimliliğini de etkilemektedir.

²⁵ Gaye zdemir Yaylacı, a.g.e. 51-59.

²⁶ Jerry M. Burger. *Kişilik*, ev: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs Yayınları. İstanbul, 2006, 54.

1.1.2.Örgütlerde Stres ve Kaynakları

Etrafındakilerle hiç iletişim kurmadan yaşayan bir birey düşünülemez ki çevremize baktığımızda yalnız olamayacak kadar kalabalık bir dünyada yaşadığımızı görebiliyoruz. Bu nedenle birey sürekli enerji, bilgi ve duygu değişikliklerinin yer aldığı çevreden oluşan bir açık sistemde yaşamaktadır²⁷. Örgütler de, bireyin yaşamının çok büyük kısmını geçirdiği bir yapıdır. Günümüzde oldukça gelişmiş birçok örgüt mevcuttur. Gelişmenin getirdiği karmaşıklık, örgüt içindeki stresli koşulları da artırmaktadır. Çalışanın günlük yaşantısında en fazla ilişki ve etkileşim içerisine gireceği zaman aralığı örgütteki geçirdiği saatlerdir. Stresin çok fazla olduğu bir yapı içinde birey farklı etkileşimler gösterebilir. Aslında, stres ve iş performansı arasında bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki bireyin strese ne kadar maruz kaldığını yani stresin miktarı ile belirlenir denebilir.

Literatürde demografik özelliklere göre stres düzeylerinin istatistiksel araştırmalarına rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda birçok farklılık tespit edilmiştir. Bu yönden Özkaya vd.²⁸ (2008) yaptığı bir çalışmada, demografik değişkenlerle stres düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenmektedir. Bu demografik değişkenler; kişinin kendi ile alakalı (cinsiyet, yaş vb.) ve birde daha sosyal hayatı ile ilgili (evli olup olmaması, günde ne kadar çalıştığı, gelir miktarı, eğitim durumu vb.) durumlar örnek verilebilir.

Örgütsel stres kavramı birçok kişi tarafından farklı değerlendirilmelerle tanımlanmıştır. Bir araştırmacı stresin kişi üzerindeki zararlı etkilerinin, işin özellikleri ve işle alakalı olarak sosyo-psikolojik etkileşimlerden kaynaklanabileceğini ifade etmiştir²⁹. Farklı yaklaşımla bir başka araştırmacı, kişinin örgütten veya işten bir

²⁷ Walter Schafer, a.g.e. 323.

²⁸ Meltem Onay Özkaya, Volkan Yakın ve T. Ekinci. *Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), 2008, 163-180.

²⁹ Terry A. Beehr. *An organizational psychology meta-model of occupational stress*, Oxford University Press, Inc. New York. 1998, 6-27.

beklentisi söz konusu ise kendi çalışma isteğini harekete geçirebilecek bir durum³⁰ olarak tanımlamıştır.

Örgütlerde stres kaynakları, birçok araştırmacı tarafından oldukça farklı bakış açılarıyla zenginleştirilerek farklı yönlerden incelenmiştir. McGrath³¹ (1976), işin zorluğu ve iş yükünün fazla olması gibi kaynakları *görev kaynaklı stres*; çatışma, belirsizlik gibi kaynakları *role bağlı stres*; kalabalığın etkisi gibi kaynakları *davranış ortamından kaynaklanan stres*; çalışma ortamının aşırı soğuk ya da sıcak, gürültülü olması gibi kaynakları *fiziksel çevreden kaynaklanan stres*; çalışanlar arası anlaşmazlık, dışlanma, yalnızlık gibi kaynakları *sosyal çevreden doğan stres*; bireyin algılama durumu veya kaygılanması *kendinden kaynaklı stres* olarak tanımlamıştır.

1.1.2.1.Örgütsel Stres ve Stresin İş Performansı Üzerindeki Etkileri

İlk bölümlerde stresin sadece olumsuz bir olgu gibi algılanmaması gerektiğini vurgulasak da, örgütsel stres tanımları çoğunlukla olumsuz anlamda değerlendirilmiştir. Ancak bazı araştırmacılara göre³² örgütsel streste, belli bir düzeye kadar stres motive edici olabilir. Bu motivasyon bireye enerji verebilir, uyarıcı işlev görebilir ve olumlu sonuçlara neden olabilmektedir. Yani, kişinin amacına ulaşması için teşvik etme görevini üstlenebilir ve böylece çalışanların performansı artabilir. Aslında, iş ortamlarına bakıldığında stresin olmadığı bir örgüt içinde, iş mücadelesi yok olacak kadar azalmaktadır ve bu durum iş performansını düşürmektedir. Stres arttığında iş performansı da artmaktadır ancak stresin aşırı boyutlara kadar ulaşması tam aksine performansın düşmesine neden olur. Bu stres boyutunun aşırıya kaçması iş performansını tamamen ortadan kaldırabilir, çalışanın sinirleri bozulur ve hatta işten ayrılmaya kadar varan etkiler görülebilir³³.

Örgütlerde, bir çalışanın sorumluluğu ne kadar fazlaysa üzerindeki stres de o kadar fazladır. Örnek vermek gerekirse, sorumlu olduğu kişi sayısı artan bir yöneticinin

³⁰ İnayet Pehlivan, 2000, a.g.e. 791-802.

³¹ Joseph E. McGrath. *Stress and behavior in organizations*, Dunnette, In M.D. (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 1976, 1351-1395.

³² John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn. *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons Inc., New York. 2000, 406.

³³ Keith Davis. *Human Behaviour at Work*, TAT Mc Hill. New Delhi, 1982, 566.

stres düzeylerinde yüksek olduğu görülmüştür³⁴. Ayrıca belli bir zaman aralığında işin yetişmesi için bireyin kendisini zamansal olarak baskılaması ve bu baskı ile çalışması bir stres kaynağı oluşturur. Düşük iş düzeyinde çalışmak da olumsuz stres kaynaklarından biri olabilmektedir. İş güvenliğinin yeterli olmaması ya da kaza riskinin fazla olduğu bir işte çalışmakta stres kaynağı olabilir.

İşyerlerinde özellikle üst-ast ilişkisi ya da meslektaşlar arası ilişkiler motivasyon sağlayıp çalışma verimini artırabilir ancak bunun tersi olarak bu durumdan olumsuz etkilenir ve stres altında kalır. Bu durumlar altında, bireyin istemediği fiziksel ve psikolojik birçok rahatsızlıklarla yüz yüze gelmesi söz konusu olabilir³⁵. Meslektaşlar arası tetiklenen stres unsurları yalnızca rekabet olmayabilir. Bu kişilerin birlikte sorunlarını paylaşmaları, birbirilerine kendilerine güçlü ve üstün gösterme çabaları ya da kendini anlayabilecek, ortak şeyler paylaşabilecek kişilerden yoksun olmakta önemli ve bireyi yalnızlığa iten bir stres kaynağıdır. Çalışan insanların kendini sorunu olmayan son derece güçlü bir bireymiş gibi görünme çabası kaygı ve depresyon gibi hastalıklara sebep olarak örgütsel stresi artırmaktadır³⁶.

Sutherland ve Cooper'a göre "*liderliklik stili*" olarak bilinen otoriter yönetim biçimi de stres kaynağı olarak ortaya konmuştur. Bu tutumun yarattığı iklim, gerilim, korku gibi stresörleri yaratabilir. Böylece sürekli baskı altında ceza verileceği korkusu ile takdir görmeyen çalışanlar, olumsuz stres yaşamaları kaçınılmazdır. Ayrıca örgütlerde "*çalışanların kararlara katılım düzeyinin azlığı*"³⁷ da stres faktörü olabilir. Örgütlerde terfi imkanının olmaması, ücret yetersizliği ya da performans değerlendirme standartlarının uyumsuz olması gibi kariyer gelişimine bağlı stres faktörleri de bulunabilir. Terfi imkanının olmaması bir yana hızlı olan terfiler, kişide kolay yükselmeye ve bunu alışkanlık haline getirme gibi stres faktörlerine de yol açabilir³⁸.

³⁴ İnci Artan. *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul, 1986, 79-80.

³⁵ İhtar, E., **Stres ve Verimlilik İlişkisi**, [Elektronik Versiyonu] Akademik Bakış Dergisi, 33, 1-21, <http://www.akademikbakis.org/eskisine/33/31.pdf>, Erişim Tarihi: 12/03/2015

³⁶ Benjamin Stora. *Stres*, Çev: Ayşe Kalın, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992, 25-26.

³⁷ Halil Can. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1997, 177-182.

³⁸ Margaret Palmer ve Beverly Hyman. *Yönetimde Kadınlar*, Çev: Kurul, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, 29-30.

1.1.2.2.İş Yeri Ortamı ve Stres

Mobbing adı verilen ve bir nevi psikolojik zorbalık anlamında kullanılan, duygusal saldırı, ayrımcılık ve örgütsel yıldırma olarak bilinen örgüt içi stres faktörlerinden biridir. Bu terim, işyerindeki çalışana uygulanan bilinçli ve ısrarlı davranış olarak da tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre mobbing, konumu, başarılı olması, bilgisi ve etrafında sevilen veya saygı duyulan bir insan olması nedeniyle diğer çalışanların önüne çıkabilecek potansiyel bir engel olan bir kişiye karşı, bir ya da birkaç kişinin anlaşarak mağdura yapılan planlı ve sürekli yapılan bir eziyet olarak tanımlanabilir. Bu kasti ve belli periyotlarda yapılan saldırının amacı duygusal bir çöküntü yaratarak karşısındakini güçsüz kılmaktır.

Gümüştekin ve Öztemiz³⁹ (2004) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların belli bir yaştan sonra (41 yaş ve üzeri) strese maruz kalmanın daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ancak Kaya ve Kaya'ya⁴⁰ (2007) göre çalışanın yaşının artması ile işten memnuniyetsizliğin arttığı belirtilmiştir. Ayrıca yaşın ilerlemesi ile ters orantılı olarak bireyin örgütten beklentisi ile örgütün işgörenden beklentisi arasındaki farkın azalması düşük düzeyde stres kaynağına yol açtığı tespit edilmiştir. Stres düzeylerinin ve kaynakların belirlenmesinde Sökmen⁴¹ (2005), cinsiyet farklılıkları bakımından stres kaynaklarının farklılaştığını belirtmiştir. Bu stres kaynakları şu şekilde sıralanabilir; yeteneklerin kullanımı, iş ortamındaki aynı işi paylaştığı çalışma arkadaşları ile veya çalışanın üstleriyle olan bazı uyumsuzlukları, işyerindeki dedikodular ve bunlara ek olarak, çalışan müşterilerle iletişim halindeki bir işte ise müşterilerden gelen haksız talepleri. Bu konuda yapılan Can⁴² (2010) çalışmasında, kadınların daha çok örgütsel stres etkilerine maruz kaldıkları sonucunu ortaya koymuştur. Erkekler açısından stres

³⁹ Gülten Eren Gümüştekin ve Ali B. Öztemiz. *Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:23, Temmuz-Aralık, 2004, 1-147.

⁴⁰ Ali Kaya ve Yasemin Kaya. *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2), 2007, 41-62.

⁴¹ Alptekin Sökmen. *Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 27(2), 2005, 429-448.

⁴² Süleyman Can. *Organizational Stressors for the Students Teachers in State Universities*, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2(2), 2010, 4853-4857.

faktörlerine maruz kalma ile ilgili ise Mikikangas ve Kinnunen'in⁴³ (2002) yaptığı bir çalışmada, erkeklerin davranış düzeyleri ile ilgili özgüven ve iyimserlik davranışları incelenmiştir ve “*ruhsal yıkıcı stres*” arasında ters bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmada bu etki sadece erkek çalışanlar için değil, kadın çalışanlar için de incelenmiştir. Ancak kadınlar için incelenen aynı etkilerin arasındaki farklılıklar daha ılımlı (moderatör) bir profil vermiştir. Michael vd.⁴⁴ (2009) yaptığı bir çalışmada erkek ve kadın çalışanlar arasında daha çok strese maruz kalan tarafın kadın çalışanlar olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak Bayık vd.⁴⁵ (2006) çalışmasında kadınların daha çok strese maruz kalmaları açısından özellikle eğitim seviyesiyle ilişkilendirmişlerdir. Varılan sonuç, eğitim düzeyi ne kadar düşük ise kadın çalışanların o kadar strese maruz kaldığıdır.

Robbins ve Judge⁴⁶ (2013) çalışanların stres durumunu iş tecrübesine bağlayarak, iş deneyimi yüksek olan çalışanların daha az stres faktörlerine maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Çünkü deneyimli çalışanlarda uyum sağlama potansiyeli daha yüksek olacağından stresi tanıma ve kontrol etme de daha kolay bir tutum sağlayabilirler. Buna karşın Kaya ve Kaya⁴⁷ (2007), yöneticiler açısından iş deneyimin artması olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Bunun nedeni, sorumluluğun artmasından ileri gelebilir. Örneğin sözü geçen çalışmada, işgörenlerin geçinmesi, gelecek ve güvenlik kaygılarının olması stres faktörünün artmasına neden olacağından bahsedilmiştir.

Stresli ortamda yöneticilerin alacakları kararlar da çalışanlar üzerindeki etkileri açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin alacakları kararların hatalı olma ihtimali vardır. Bu ihtimal olumsuz bir durum arz ettiğinden örgütsel verimliliği

⁴³ Anne Mikikangas ve Ulla Kinnunen. *Psychological Work Stressors and Wellbeing: Self-esteem and Optimism as Moderators in a One-Year Longitudinal Sample*, Journal of Personality and Individual Differences, 35(3), 2002, 537-557.

⁴⁴ Galanakis Michael, Anastasios Stalikas, Helen Kallia, Catherine Karagianni ve Christine Karela. *Gender Differences in Experiencing Occupational Stress: The Role of Age, Education and Marital Status*, Stress and Health, 25(5), 2009, 397-404.

⁴⁵ Ayla Bayık, Süheyla Altuğ Özsoy, Melek Ardahan, Şükran Özkahraman ve Fatma Başalan İz. *Kadınların Stres Verici Yaşam Olaylarıyla Karşılaşma Durumları*, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 9(2), 2006, 1-12.

⁴⁶ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge. “*Örgütsel Davranış*”, 15th (eds.), Çev. Ed. İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayınları, 2013, 611.

⁴⁷ Ali Kaya ve Yasemin Kaya, a.g.e. 41-62.

olumsuz etkiler. Bu durumda yöneticiler stres altında bir karar almak zorunda kalırlarsa, aşağıdaki strajileri uygulayabilirler⁴⁸:

- *İhtiyaç stratejisi: Yönetici, objektif olarak bilgiyi toplayıp değerlendirmeli, olumlu ya da olumsuz olasılıkları araştırmalı. Son adımda, en iyi sonuca ulaşma yönünde karar almalıdır.*
- *Sabit strateji: Böyle bir stratejideki kişi, etrafındaki bilgi ve düşünceleri önemsemez. Kendi başına kararlar alır ve sadece kendi düşünceleri ile işine devam eder.*
- *Mücadelesiz değişim stratejisi: İşyerindeki yönetici konumundaki kişinin, birçok öneriler arasından en son duyduğu önerilerle göre hareket etme durumu söz konusudur.*
- *Savunmacı kaçınma stratejisi: Yönetici, karar almaktan çekinmesi nedeniyle işleri yavaşlatır ve kararların sürdürüldüğü izlenimi verir.*
- *Aşırı ihtiyat stratejisi: Bir yöneticinin olaya son derecede sakınarak yaklaşması hatalı bir davranış olacaktır. Bu durumun stresi oldukça fazladır ve karar alma aşamasında, kriz durumlarında stres hat safhaya ulaşır.*

Çalışan sağlığını etkileyen stres, aynı zamanda örgütlerin de maddi olarak kayıp yaşamalarına neden olur. İş stresi çalışma yaşamındaki verimliliğin düşüklüğü, işe devamsızlığının artması, sağlık sigorta ödemeleri, personel tazminatları ve hatta hırsızlık gibi nedenlerden işverene oldukça maliyetli bedeller ödetmektedir⁴⁹.

Bu noktada örgüt kendi bünyesinde yaptığı temel hataları gidermelidir. Bu hatalar, adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirmesi, adaletsiz ve hakkından daha az maaş, işyerindeki keyfi veya belirsiz yürütülen politikalar, işin dönüşümlü olarak verilmesi, idealize edilmiş iş tanımları olabilir.

⁴⁸ Melek Tüz. *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa, 2004, 107.

⁴⁹ Karl Albrecht. *Gerilim ve Yönetici*, Çev; Kemal Tosun, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No:197, İstanbul, 1988, 155.

1.1.2.3.Örgütlerde Stres İle Baş Etme Yolları

Stresle başa çıkmak için öncelikle kişi bu belirtileri kendi kendine analiz etmelidir. Stresi ve belirtileri farkında olan birey neyle baş edeceğini veya savaşaacağını bilirse, üstesinden gelmek birey için daha kolay olacaktır.

Örgütsel stres yönetimine girmeden stres yönetimine bakacak olursak; genel olarak stres yönetimi, stresle başa çıkmayı öğrenmek ve yaşam kalitesini artırmak için durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin uyguladığı bireysel stres stratejileri, kişinin alışkanlıklarıyla birlikte *fiziksel, psikolojik ve davranışsal* olgularının daha kontrollü olmasını öngörmelidir. Bundan dolayı, fiziksel olarak başlayan ve kendisine zarar veren stres tepkisine karşı alınan tedbirler etkisizleştirilmeye çalışılmaktadır⁵⁰.

Stres bireysel anlamda mücadele edilebilecek bir sorun olmayıp, dışarıdan sağlanan yardımlarla atlatılabilecek bir sorundur. Stres halinde olan bazı hayvan denekleri üzerinde İngiltere’de yapılan bir çalışmada bazı kanser hücresi taşıyan fareler yalnız ve sosyal ortamda bırakılarak uygulamaya geçilmiştir. Tek kalan farelerin hücre artışı ve hastalık seyrinin daha hızlı ilerlediği, sosyal ortamda ise bu durumun daha yavaş ilerlediği sonucuna ulaşılmıştır⁵¹.

Ayrıca stres yönetimi için, hayatını stres altında olmayacak şekilde sürdürebilmek amacıyla gereken *zihinsel yapı değişimini* öngören gerekli bir ihtiyaç olduğu şeklinde de tanımlanabilir⁵². Bu nedenle ruhsal ve fiziksel durumunu bozmadan koruması daha üretken ve verimli hayatın devamlılığı için bazı uygulama tekniklerine gerek duyulmaktadır. Stres yöntemi tekniklerinin amacı, stresi tamamen yok etmek değildir. Bunun amacı verimliliğe, enerjik ve aktif olmaya doğru daha pozitif bir yön çizebilmektir. Bu aslında daha çok örgütsel stres yönetiminde kullanılan bir tekniktir. Amaç stresi maximum ya da minimum seviyede tutmak değil, gerekli olan optimum düzeyinde tutacak şekilde korumaktır. Değişme eğilimi, stres yönetimini zorlaştıran

⁵⁰ Nezahat Güçlü. *Stres Yönetimi*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2001, 91-109.

⁵¹ 453- *Beynin kimyasını bozan olay*, 01/12/2009, 451-500, <http://sufizmveinsan.com/bunlari/biliyor10.htm> Erişim: 13.01.2015

⁵² Hasan Tutar. *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, 281.

önemli bir etkidir⁵³. Yani, olumlu baskının strese dönüştüğü nokta kişilere ve onların hayatlarının hangi dönemlerinde gerçekleştiğine göre farklılıklar gösterebilir.

Stres yönetimi bir bakıma da yaşam tarzı yönetimidir. Çünkü stresi yönetmek demek, kişinin kendi yaşam kalitesini yükseltmek demektir. Duygusal, fiziksel ve ruhsal olgularını değiştirmek, yaşam tarzında radikal değişimler yaratabilir. Braham⁵⁴ tarafından geliştirilen ve DKBY (Değiştir – Kabul et – Boş ver – Yaşam tarzını yönet) adı verilen yönteme göre, stresi kontrol altına almak şu şekilde mümkün olmaktadır⁵⁵:

1. “D (Değiştir)” adımına bakarsak, imkan çerçevesinde bulunulan negatif durumu biraz olsun olumlu hale getirmek olarak tanımlayabiliriz. Eğer negatif durumu kişinin kendi iyiliğine olacak şekilde dönüştürebilirse, bu durumun yol açtığı stresin üstesinden neredeyse tamamen gelinebilir.
2. “K (Kabul et)” adımı, kontrol altında tutulamayacak olaylarla karşılaşılabilceğini bilerek davranmaktır. Bu adımın amacı, kontrol edilemeyen durumları öfkeye yenik düşmeden farkına vararak ve duruma olan pozitif duruşu sürdürebilmeyi hedeflemektedir.
3. “B (Boş ver)” adımı ise, kişinin yaşam tarzı açısından işe yarayan güçlü bir yöntemdir. Değiştirilemeyecek bir durumun üstüne gitmek kişiye zarar verebilir. Hatta bu sorunun üstüne gitmek kişiyi, kontrol saplantısına götürebilir ve ayrıca bir stres yaşamasına neden olur.
4. “Y (Yaşam tarzını yönet)” adımı daha çok kişinin günlük yaşantısında rahatlama ve duygusal destek yoluyla gerçekleştirilebilir. Böylece kişinin gelecekteki yaşantısında stres oluşturabilecek unsurlarla önceden mücadele edebilmeye olanak sağlar. Bu uygulamalara, diyet, egzersiz gibi eylemler örnek verilebilir.

Stres yönetimi bireysel, örgütsel ve hatta toplumsal sağlığın ve verimliliğin artması için kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Stres yönetimi stresten tamamen kurtulmak

⁵³ Gerard Hargreaves. *Stresle Baş Etmek*, Çev. Ali C. Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1998, 8.

⁵⁴ Barbara J. Braham. *Stres Yönetimi*, Ateş Altında Sakin Kalabilmek. Çev.: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, 57-59.

⁵⁵ M. Akif Özer. *Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi*, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi. 24(1-2), 2012, 45-66.

anlamına gelmez ki zaten bunun olamayacağı daha önce de vurgulanmıştı. Ancak verimlilik, enerjilik ve aktifliğe pozitif ve güçlü bir yol oluşturulmalıdır. Amaç, stresi orta seviyede yani en uygun seviyede tutabilmektir ya da uygun bir seviye yoksa yaratmaktır.

Stres yönetimi dönemsel olarak 3 şekilde amaçlandırılmıştır; bunlar, *kısa, orta ve uzun dönemli* amaçlardır⁵⁶. Bu amaçlar şu şekilde ele alınmaktadır:

Kısa dönemli amaçlar:

- i. Yaşanan stresin nedeninin ne olduğu ve etkilerinin ne olacağı, yani stresin yapısını öğrenmek,
- ii. Stresle en etkili şekilde başa çıkabilme tekniklerini öğrenmek,

Orta dönemli amaçlar:

- i. Kişiyi zarar veren stres faktörlerinin ne olduğunu öğrenmek,
- ii. Stresin uyaran işaretlerini öngörmek,
- iii. Stresi engelleyebilecek veya kişinin etkilenmemesini sağlayacak tempolu bir hayat tarzı yaratabilmek,
- iv. Stresi olumlu yönleri ile görüp anlamak,
- v. Stres nedeniyle ruhsal ve fiziksel olarak oluşan tepkileri kontrol edebilmek,
- vi. Gerek duyulduğunda kişi, stresi kendi aleyhinde olacak şekilde başlatabilmek/fişekleyebilmek,
- vii. Stresin gereğinden fazla artmasını yapısal olarak engel olmak,

Uzun dönemli amaçlar:

- i. Kişinin hayatındaki temel mutluluğu olan huzur, sağlık açısından doyuma ulaşmayı elde etmek ve böylece verimliliği hat safhaya taşımak ve kabiliyetleri geliştirmek.

⁵⁶ Walter Schafer, a.g.e. 14-15.

Stresle başa çıkabilmek öncelikle, kişinin kendisinde başlayıp bitmektedir. Bireyin kişiliği ve davranışları, onun kendisini ne kadar tanıdığı ve ona ne yardım ederse bunu daha kolay atlatacağının göstergesidir.

Örgütsel streslerin sonucuna baktığımızda her zaman olumsuz sonuçlara yol açmadığını gördük. Yani doğru ve yararlı yönlendirilen stres, çalışana ümit ve cesaret verebilir. Ümit ve cesareti sayesinde kendini göstermekten çekinmeyen, atılgan olmayı öğrenen çalışanlara sahip olunur. Forbes, çalışanların verimini artıran stresin göstergelerini şu şekilde belirtmiştir⁵⁷: Yüksek enerji, zihinsel uyanıklık, baskı altında sakinlik, sorunların analizinde mükemmellik, bellek ve anımsamada güçlenme, algıda keskinlik ve iyimser görüş vb.

Stres, bireyin çevresi ile girdiği ilişki sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu bakış açısından stresin olumsuz etkileri önlenenebilir, çevre de kontrol altına alınabilir anlamına gelebilir⁵⁸. Böylece stres yönetimi, çevredeki değişimler izlenerek denetlenmesini içerir. Stresle başa çıkabilmek için örgütler ve çalışanlar yukarıda verilen toplada görülen, sorun ve duygu odaklı yaklaşımları tercih etmektedirler. Sorun odaklı yaklaşım, daha çok tercih edilen bir yaklaşım olarak kabul görmektedir. Sorun odaklı yaklaşım daha çok stres kaynakları üzerinde durarak, kaynaklar üzerinden sorunun çözümüne gidilmesini sağlar. Eğer örgüt içindeki bir çalışan bu yöntemi tercih ettiğinde, daha iyimser bir bakış açısına sahip olduğu ve böylece stresin üstesinden daha kolay geldiği görülmektedir. Duygu odaklı yaklaşım ise kişi kendini, stres kaynağını kabullenecek bir yaklaşımla rahatlamaya yöneltmesi şeklinde bir yaklaşımdır. Buna örnek vermek gerekirse birey, “her işte bir hayır vardır”, “daha kötüsü de olabilirdi” gibi sözlerle kendini motive ettiğini düşünebilir⁵⁹. Ancak stres kaynağını kabullenip olurlarına bırakmasından dolayı, stresle baş etme konusunda daha zayıf olmasına neden olacaktır. Ayrıca stresin olumlu bir yönü olduğunu daha önce vurgulamıştık. Eğer birey bu durumu olduğu gibi kabul ederse, gerekli düzeydeki stresin bir önemi kalmayabilir. Yani işi olurlarına bırakma, stresin kişide uyandırdığı ümit ve cesaret gibi olumlu olguların oluşmamasına neden olabilir.

⁵⁷ Walter Schafer, a.g.e. 310.

⁵⁸ Abdullah Soysal. *İş Yaşamında Stres*, Çimento İşveren Dergisi, 23(3), 2009, 17-40.

⁵⁹ İnayet P. Aydın. *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, 145.

Tablo 1. Stres Yönetiminde Yaklaşımlar

Sorun Odaklı Yaklaşımlar		Duygusal Odaklı Yaklaşımlar	
Bireyler İçin	Örgütler İçin	Bireyler İçin	Örgütler İçin
* Zaman yönetimi * Bir kılavuzdan yardım alma * Rol müzakeresi	Görevleri yeniden düzenleme ve motivasyon, kesinliği azaltma, iş güvenliği, işletme günleri, esnek çalışma programları ve iş bölümü	*Egzersiz *Meditasyon *Sosyal destek *Klinik danışmanlık	Egzersiz imkanları, personel günleri ve ücretli izin, örgütsel destek, çalışanlara yardım programları

Kaynak: Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:61

Bu tür durumlarda çalışanların bireysel yaklaşımlarla kendilerine imkan sağlaması, stres yönetimi açısından yapıcı bir durum oluşturacaktır. Bu nedenle, değişen durumlara ayak uydurabilme, gerek olduğunda kendine sosyal destek bulabilme, işlerini öncelik sırasına göre ayarlamak ve böylece zaman kazanmak, oluşabilecek problemleri tahmin ederek ek çözümler oluşturabilmek böylece olaylara yaklaşımı daha olgunca yaklaşmak gibi durumlar önemli yöntemlerdir⁶⁰.

Peki, örgütler için bu yaklaşımlar nasıl olmalı? Örgütler daha öncede vurgulandığı gibi stres ile baş etme yollarıyla stresin pozitif etkileri desteklenmelidir. Stresin oluşturduğu olumsuz etkiler ise azaltılmak ya da yok edilmek zorundadırlar. Olumsuz etkilerden kurtulmak için öncelikle stres kaynaklarını tanıma (aslında bu bireysel yaklaşımda da olan ve olması gereken bir yaklaşımdır), stres tepkilerini anlama ve sonra stresin olumsuz sonuçlarını azaltmaya çalışılmalıdır⁶¹. Stres kaynaklarını tanıma ve azaltma aşamasından sonra örgüt, çalışanlarına stres deneyimi kazandırmalı

⁶⁰ İsmet Barutçugil. *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2002, 159-160.

⁶¹ Gülten Eren Gümüştekin ve Ali Bircan Öztemiz, a.g.e. 61-85.

ve bir sonraki adımda çalışanlara stresin sonuçları hakkında bilgi vermelidir. En son aşamada ise, stresle mücadelede daha etkili olmak için yardımcı olmalıdırlar⁶².

Çalışma ortamlarının iyileştirilmesine daha önce değinmiştik. Bundan ayrı olarak *iş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi* örgüt için stres yönetimini oluşturan aşamalardan biridir. İş ve görevlerin yeniden düzenlenmesi, çalışan üzerindeki sorumluluğun artması demektir. Bu sorumluluk sayesinde çalışanın karar vermede olan katılımcı tavrı ve daha fazla özerklik sağlanması açısından stresin olumsuz etkileri azaltılabilir. İş ve görev düzenlemelerin yanından *iş değiştirme* de stres yönetimlerinden biri olabilir. Bu yöntemin faydası, monotonluk ve tekdüzelikten kurtulmaktır. Eğer çalışan işinden memnun değilse ve çalışanı tatmin etmiyorsa, yaptığı işi verimli bir şekilde yapamayacaktır. Bu nedenle, çalışana hemen hemen aynı düzeylerde ve benzeri beceriler gerektiren farklı bir iş verilmesi sağlanabilir. Günümüzde çoğu örgütün değişim uygulamasının amacı da, örgütün içinde bulunan tüm departmanlarda ki işin niceliklerini bilen, iyi eğitilmiş çalışanlara sahip olmaktır. Böylece örgütün bütünlüğü bozulmayacak ve firma çalışanlarının bütünü, amaçlarını daha iyi kavradıkları için firma hakkında birçok konuda uzmanlaşmış olacaklardır. Bu da tek bir konuda uzmanlaşmış firma bireylerinden daha yararlıdır⁶³.

İnsan bedeni açısından olaya bakarsak, insan vücudundaki hücreler, kan tarafından taşınan oksijen ve diğer maddelerle beslenir. Stres tepkisi, damarlarda daralmaya neden olur ve böylece, hücrelere giden kan miktarında azalmaya ortam sağlar. Böylece hücre yeterli beslenemez. Bu da bedende yorgunluğa ve halsizliğe yol açabilir. Ayrıca bireyin hastalığa daha yatkın olmasına zemin hazırlayabilir. Hücrelerin yaşam sürelerinin uzatılması ve onları daha sağlıklı olmalarının en güzel yollarından biri de fiziksel egzersizlerdir⁶⁴. Düzenli egzersizler sonucu hem vücutta adrenalini kullanımı artar hem de psikolojik açıdan motivasyon sağlar. Egzersiz sonunda birey kendini daha huzurlu, dinlenmiş ve rahatlamış hisseder. Bu duyguları hissetmemizi ve

⁶² Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr, ve Richard W. Woodman. *Organizational Behavior*, 7.Ed., WestPub.Com, New York, 1995, 281.

⁶³ Abdullah Soysal, 2009. a.g.e. 34.

⁶⁴ İnayet P. Aydın, a.g.e. 151-155.

yaşamamızı sağlayan serotonin denilen kimyasal bir madde salgılanmasıdır⁶⁵. Yapılan birçok araştırmada, birçok spor aktivitelerinin (yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklet sürme vb. gibi) stresle baş etme de etkili egzersizler olduğu ve olumlu etkiler yarattığı doğrulanmıştır.

Yapılan araştırmalar ayrıca, bu şekilde stres yönetiminin uygulanmasının yüksek tansiyonu da engellediği yönünde bulgular olmamasına karşın, stres yönetim tekniklerinin yüksek tansiyon hastalarında kan basıncının azaldığına dair çalışmalar bulunmaktadır⁶⁶.

Stresin olmaması hem olanaksız hem de sakıncalıdır. Stres aşırıya kaçarsa, örgüt ve birey bu durumdan doğrudan ve olumsuz yönde etkilenir. Bu nedenle örgütler, stres olgusuna karşı duyarlı olmak zorundadırlar.

1.1.3.Örgüt Kültürünün Özellikleri ve Unsurları

Örgüt kültürü oldukça farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bundan ötürü örgüt kültürü, farklı bakış açılarına ve değişik kıstaslara göre sınıflandırılmıştır. Ancak biz burada daha geniş kapsamlı olarak örgüt kültürünün özelliklerine göz atacağız⁶⁷:

- i. Örgüt kültürü ayırt edici bir unsurdur. Örgütler birbirine benzemezler bu nedenle aynı olamazlar. Her birinin kendine ait sistemi, prosedürü, geçmişi, misyonu, hikaye ve efsanelere sahiptir. Her ayırt edici unsur, örgütleri diğerlerinden farklı kılan kültür özellikleridir.
- ii. Bu kültür *sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültürün* çalışma alanı, toplum içindeki görevi, örgütün geçmiş dönemlerinde iyi işler başarmış olan ve hala katkıları devam eden üst merci yöneticilerin kabul ettiği *norm ve davranışlar*la oluşmaktadır. Bu oluşumlar örgüt içindeki tüm bireyleri etkisi

⁶⁵ Acar Baltaş. *Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*, Remzi Kitabevi, 9. Basım, İstanbul, 1993, 162.

⁶⁶ J. David Spence, Peter A. Barnett, Wolfgang Linden, Vivian Ramsden ve P. Taenzer. *Recommendations on Stress Management*, Canadian Medical Association Journal Supplement, Hypertension, Vol. 160, Issue 9. 1999, 2.

⁶⁷ Özlem Ergüney. *Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2006, 1-128.

altına almaktadır. Bunun sonucu olarak üyeler, bireysel kültürü bir araya getiren *bilgi, inanç, norm, değer ve davranışları* kazanmaktadır.

- iii. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından kabul edilmeli ve paylaşılmalıdır.
- iv. Örgüt kültürü yazılı halde bulunmaz ve üyelerin düşünce yapılarında, beklentilerinde, *inanç ve değerler* olarak yer alır.
- v. Örgüt kültürü, örgüt içindeki periyodik olarak tekrar eden ve örgüt bireylerinin tek vücut gibi ortaya çıkardıkları davranış biçimidir.
- vi. Örgüt kültürünün zaman içindeki değişimi oldukça yavaş olduğundan, istikrarlı bir yapıya sahiptir. Eğer bunun aksi bir durum söz konusu olursa, işletmeyi maddi açıdan zorlaması veya krizle yüz yüze gelmesi durumları ve bunlara ek olarak iki büyük şirketin birleşme durumu söz konusu olabilir. Böyle bir nedenle oluşan her hangi birleşme kültür karmaşasına ve şokuna neden olacaktır. Böyle bir karmaşıklığın önüne geçilebilmesi için, örgütlerin ortak kültürleri göz önünde bulunarak kültürlerin dikkatlice kaynaştırılması gerekir.
- vii. Örgüt kültürlerinin çoğu üstü kapalı bir yapıdan kaynaklanan açıkça belirtilmeden anlaşılabilir bir yapıya sahiptir. Ancak günümüzde durum tersine dönmüştür; örgüt içindeki yönetici, örgütün kültür yapısının temellerini atarken oluşturmak istediği kültür yapısı hakkındaki bilgi ve düşüncelerini açıkça belirtmektedir.
- viii. Örgüt kültürü semboliktir. İlgili olduğu işletmenin inanç ve değerlerini sembolik açıdan temsil eder. Böyle bir kültürün okuyarak öğrenme olasılığı azda olsa vardır ancak genelde işletmede her hangi bir şeyin işleyişi hakkındaki ve örgütü sembolize eden *hikayeleri ve değerleri* gösteren demeçler ya da sloganlar söylenerek işgörenlerin bu sözleri tekrar ettikleri tören ve seremoniler seyredilerek anlamaya çalışılır.
- ix. Maalesef her örgüte ait onu tam anlamıyla ifade edebilecek örgüt kültürü sahip olmayabilir. Örgüt kültürü, en başta örgütün amaçlarını hedefler, daha sonra ilgili oldukları çalışma alanına, örgütteki rekabet ortamına ve çevresel etkilere dayanır.

- x. Örgüt kültürü bütün halde bulunur. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar birbirleriyle uyum içinde ve birbirlerini tamamlayan bir yapıdalarsa daha iyi anlaşılır ve benimsenir.
- xi. Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından kabul edilmesi önemlidir. Eğer örgüt kültürü kabul görürse bu kültürün örgüte olan katkısı olumlu yönde olur.
- xii. Aynı zamanda örgüt kültürü üst yöneticilerin görüşleri ve düşüncelerinin bir yansımasıdır. Bu nedenle bu kültürün oluşmasında üst yönetimin rolü oldukça fazladır. Böylece üst yönetim kendi etkileme gücüyle kültürü oluşturur ve çalışanların kabul etmesini sağlar. Çalışanlar açısından bakacak olursak, yönetimin ne söylediğinden ne yaptığı daha çok önemlidir. Yapılanlar ve yapılmayanlar yöneticilerin kendi değerlerine ne kadar bağlı olduklarını gösterir. Böylece çalışanlar bu durumun gerçek yüzünü hemen tespit edip ortaya çıkarabilirler.
- xiii. Örgüt kültürü, örgütü çevreleyen ve saran bir yorgan gibidir ve bu örtü altında birçok sayıda alt kültürler oluşmaktadır. Buna örnek vermek gerekirse örgüt kültürünün altında, farklı alt yapı ve bölümlerin *alt kültürleri* bulunur.
- xiv. Örgüt kültürünün kişinin bakış açısına göre güçlü ya da zayıf olması bakış açısına göre nitelendirilebilir. Ancak güçlü bir örgüt kültürü varsa, çalışanların davranışlarını etkileme gücü de bir o kadar fazladır.

Görüldüğü gibi her örgütün kişiliği oluşturan bazı unsurlar içermektedir ve bu unsurlar bir şekilde çalışanlara aktarılmaktadır. Ancak her örgütsel yapıda olduğu gibi görüş ayrılıklarından kaçınmak imkânsızdır. Literatüre baktığımızda görüş ayrılıklarının içerisinde en öne çıkan etkinin belirsizlik olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bunun aksine yapılan çalışmalarda, bir örgüt kültürünün *temel değerler, hikayeler ve mitler, semboller ve törenler, dil ve örgütsel uygulamalar* gibi temel öğelerden meydana geldiği görülmektedir. Bu saydığımız ve birazdan inceleyeceğimiz öğeler örgüt kültürünü ortaya koyan ve örgüte henüz katılan üyelerin örgüt yapısını farkına varmalarına yardımcı olan temel öğelerdir.

1.1.3.1. Temel Değerler

Temel değerler, vazgeçilemeyen ya da vazgeçilmesi oldukça güç olan nitel veya nicel olguların tümü olarak tanımlanabilir. Her toplumda olduğu gibi, örgütlerinde kendine has değerleri bulunmaktadır. Bu değerler bir çok nedenlerden dolayı toplumdan topluma değiştiği gibi örgütten örgüte de değişiklik göstermektedir. Bu değerlerin oluşması ve oturması zaman gerektiren bir süreçtir. *“Değerler, uzun süre toplumlarda, örgütlere ve bireylere rehberlik eden kaideleri ve amaçları anlamının merkezi olarak kabul edilmiştir. Bireyin yaşamında takip edeceği yönü değerler etkiler ve toplumsal alanda bu değerler, belli bir kültür içinde herkes tarafından paylaşılır.”*⁶⁸

Zaten kültürün asıl temelini oluşturanlarda inanç ve manevi değerlerdir. Bu tür değerler belirli bir maddi kavram içinde bulunmazlar. Bu tür değerler birey ve topluma göre farklı açılardan değerlendirilirler. Örneğin belli bir toplum için değerli olan bir değer, başka bir toplumda önem taşımayabilir. Değerlerin kullanılması halinde örgütün içinde bulunduğu bireyler tarafından gösterilen davranışlar ile anlaşılır. Sonuç olarak örgütlerdeki *değer* kavramına baktığımız zaman; değerler, kişinin hal ve davranışları ile ilgili büyük bir önem arz etmektedir⁶⁹. Başka bir yazara göre değer kavramı, örgütteki çoğunluğun doğru kabul ettiği ve çalışanları her yönden açıklayan veya ifade eden temel ilke ve inanışlar şeklinde yorumlanmıştır⁷⁰.

Örgüt içerisindeki bireylerin davranışları veya tavırlarının oluşma sebebi aslından değerlerle paralellik gösterirler. Örneğin örgüt içindeki görevlerde ve işlerde sergilenen davranışlar, işe verilen önem, çoklu ilişki ve paylaşım genel anlamdaki değerlerle bütünlük sağlar. Değerler diğer kültür unsurlarına göre daha kolay ve açıkça bir şekilde belirlenebilen olgulardır. Kişinin örgüt içindeki davranışları bu konuda önem taşır. O davranış nedeninin kökenine bakıldığında bu duruma yönlendiren değerlerin olduğu gözlenir. Bu duruma bir örnek ile yaklaşırsak, *açık kapı politikası* uygulanan bir örgütteki çalışan istediği her hangi bir zaman diliminde yöneticileri ile iletişim

⁶⁸ (Baysal 1981, 24).

⁶⁹ Selahattin Turan, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman. *Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler*, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (13), 2005, 181-202.

⁷⁰ Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci. *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri Ve Kobi Örnekleminde Bir Uygulama*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006, 34-37.

kuruyorsa, bu örgüt kültüründe *iletişim değerinin* önemli bir yer kapladığını gösterir⁷¹. Değerler, davranışlara açıklık getirir ve kendi kişiliğini ortaya koymada yardımcı olur.

Örgüt yapılarının işlediği bir düzen vardır ve bir sistem ögesi resmi şekilde örgüt üyelerine iletilir. Örneğin, bir ileti ilk önce en üst noktadaki yöneticiye gider daha sonra sırayla aşağıya doğru yönlendirilir. Son olarak en alt üyeye kadar ileti bilgisi ulaşır. Bu iletinin uygulanması ve geri dönüşleri örgütün kendi değer yapısına göre değişebilir ya da aynı norm ve değerler bütünü şeklinde de kullanılabilir. Günümüzde oldukça yaygın ve gelişmiş olan teknolojiye paralel olan sistemlerde özellikle üretim işletmelerinde bu sistem benzerlik gösterebilir. Böyle işletmelerde, hız, kalite, maliyet, yönetim, verimlilik, performans, sevk ve idare şekli benzer olabilir. *“Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamaya çalışanlarına iletirler. Bu, bazen temel değerler demeci, bazen de örgüt felsefesi, örgüt andı bazen de örgütün prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır.”*⁷²

Temel kültür unsurları arasında normlar da yer almaktadır. Bu normlar, örgütün işleyiş yapısında önemli etkileri oluşturmaktadır. Normlar, örgüt üyelerinin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda belirleyici bir rol oynar çünkü normlar davranış şekillerini doğrudan etkiler. Bu normlar genellikle yazılı olmayan ve resmi olmayan beklentilerdir. Literatürde bazı yazarların norm hakkındaki yorumlarına baktığımız da gözümüze çarpanlardan biri; Normların diğer temel varsayımlardan daha fazla etkin bir rol oynadığının belirtilmesidir. Bunun bir faydası, örgütün kültür yapısını anlamak için somut bir kaynak oluşturmastır. Normlar oldukça geniş bir yelpazeyi belirler. Bu yelpazenin içinde çalışanın kıyafet düzeninden iş dilini nasıl kullandığına kadar belirleyici bir rol oynar. Böylece bu belli başlı normlar çalışana neyi nasıl yapması gerektiğini ifade etmiş olur⁷³. Ayrıca örgüt içinde hangi çalışma davranışlarının onaylanıp onaylanmadığı, o örgütün çalışma normları hakkında bilgi verdiği vurgulanmıştır.

⁷¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, 52.

⁷² Z. Beril Akıncı. *İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1999, 22.-27.

⁷³ Ferda Erdem. *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1996, 7.

Bazen norm değerleri örgüt yapısında uyumsuzluk halinin meydana gelmesine sebep olabilir. Mesela haksız rekabet, kültür değerlerine zarar verecek ve aynı zamanda çalışanlar arasında uyumsuzluğa neden olacaktır. Ancak genel olarak normal bir sosyal örgüt içindeki oluşturulmuş standartlardır. Bu nedenle gerçekleşen bir durumu ölçüp tartma açısından bir yol göstericidir. Bunun yanı sıra norm kavramı, kalite, performans ya da çatışmalar vb. olguları merkeze alarak gelişir. Böylesi bir norm, *“örgüt içinde sosyal ol ve bilgini kendine saklama onu paylaş, değişimlere açık ol ve eleştirileri olumlu olarak karşıla” şeklinde ifade edilebilir.*⁷⁴

Aslında örgüt kültürünün oluşmasında en önemli etki *inanç* kavramıdır ve bu kavram norm değerlerinin en üst noktasında yer alır. Diğerleri gibi inançların oluşması da zaman gerektirdiğinden, ‘gerçek’ olgusu şimdi ve geçmişte nasıl olduğu hakkında bireyin bilgilerinden oluşmaktadır. İnanç kavramı bir şey tanımlamadaki anlamlaştırmaların bütünüdür. Kişinin iletişimdeki gerçek olguları nasıl tanımladığını da ifade etmektedir. Diğerlerinden farklı olarak inanç olgusunda, kişinin karakteristiği ile kültür değerlerinin birleşimi vardır. Yani kadere inancın fazla olduğu bir topluluktaki bireylerin görüşleri daha kapalı ve gelecek programların yapılamayacağı inancına yöneliktir⁷⁵.

Kültür unsurlarından biri de *varsayımlardır*. Varsayımların kişilerin üzerindeki yönlendirici etkileri nedeniyle önem taşımaktadır. İnsanlar dış çevreleriyle olan ilişkilerinde keşfettikleri sorunları çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri bireye göre değişkenlik gösterir ve bunun uzun zaman dilimleri içerisindeki geçerliliği varsayımları oluşturur. İnsanların birbirlerine karşı olan etkileşimlerinde etkili bir rol oynarlar. Genelde oluşan bir sistematik topluluğun kuşkusuzca kendine mal ettiği ve bilinçaltında durumun doğruluğu kabul edilen temel var oluş ilkesi olarak tanımlanabilir. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler.

⁷⁴ (Terzi 2000, 46)

⁷⁵ Burcu Dönmez ve Murat Korkmaz. *Örgüt Kültürü – Örgüt İklim ve Etkileşimleri*, İİB Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 1, Ekim-Kasım-Aralık, 2011, 169-186.

1.1.3.2.Hikâye ve Mitler

Örgüt kültürünün oluşması için belirli bir zamana gerek olduğunu söylemiştik. Zaten her bir belli bir zaman aralığında oluşmuş bir geçmişi vardır. Bu geçmiş, zaman içinde oluşmuş farklılıklardan ve işleyişin parçalarından oluşmaktadır. Aslında hikâyeler de bir işleyişin geçmişini anlatan tüm o değerlerin özetini anlatan bir olgudur. Hikâyeler; örgüt kuranlar hakkında veya hangi kuralların geçerli olduğu, bugüne kadar örgüt içindeki kazanılmış başarılar, işten atılma veya çıkarılma olayları, atamalar, yanlışlıklara verilen tepkiler ve örgüt içindeki hayatın nasıl olduğu gibi durumlarla alakalı anlatımlardır. Örgütsel hikâyeler genel olarak; örgütteki birlik ve beraberliğin öneminin anlaşılması, o örgütün çalışanlarının yanında olmasının önemi ve bu nedenle iş güvenliğinin sağlanması, çalışanların sadece iş hayatı ile değil aynı zamanda kendi sosyal hayatlarındaki problemlerin nasıl üstesinden gelineceği konularında üç küçük başlık içerir⁷⁶.

“Hikâyeler birbirlerinden uzunlukları, karmaşıklıkları ve hatta konuşma arasına sıkıştırılmayarak yalın anlatılma düzeyleri ve dereceleri bakımından farklılıklar göstermektedir. Fakat hikâyelerin genel yapısına bakıldığında temelde aynı unsurları oluşturduğu gözlenir.”⁷⁷

Hikâyeler örgütün temel değerlerini canlı tutması açısından önemlidir ve diğer bir önemi ise personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade etmesinden gelir. “Örgüt kahramanları hakkındaki hikâyeler, örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.”⁷⁸ Bu durumu bilindik bir örnekle ifade edebiliriz: Dünyanın önde gelen şirketlerinden biri IBM’in kurucusu olan Thomas Watson, 22 yaşındaki bir görevliye bir görev verir. Bu görev, görevlinin sorumlu olduğu bölgeye sadece gri kart gösterenlerin gireceği yönündedir. Ve bir gün T. Watson yardımcılarıyla birlikte yakasında turuncu varken, görevlinin sorumlu olduğu bölgeye girmek ister. Ancak görevli genç, karşısındaki patronu T. Watson olmasına rağmen içeri giremeyeceğini söyleyerek uyarıda bulunur. T. Watson’ın yardımcıları görevliye müdahale etmeye

⁷⁶ Ali Rıza Terzi, a.g.e. 50.

⁷⁷ Don Cohen ve Laurence Prusak. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business Press, 2001, 156.

⁷⁸ Ali Rıza Terzi, a.g.e. 5.

çalışır ancak T. Watson yanındakileri susturarak onlardan gri kartını getirmelerini ister. Ancak bu gri kart eline ulaştıktan sonra genç görevli T. Watson'ı içeri alır⁷⁹. Bu hikayenin ana fikri oldukça açıktır ve şunu ifade eder: *Bu işletmede kim olursanız olun kurallara uymalısınız*. Bu tür hikayeler örgüt içinde dolaşarak geçmiş ile şimdiyi bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama sağlar. Aslında hikayelerin amacı da örgüt üyelerinin yaptıkları işe sahiplenmesi ve daha çok heyecan duyarak çalışmasını sağlamaktır. Örgüt üst yöneticileri, iş sahiplenme duygusunu oluşturmak ve arttırmak için örgüt üyelerine yönelik bir hikaye oluşturarak değerler bütününe özetlemelidir. Tabii ki hikayeler örgütün geçmişini barındırdığı için o örgütün hikayesi önem taşır.

Örgüt kültürü unsurlarından olan mitlerde oldukça önemlidir. Mitlerin hikayeye benzer bir tarafı vardır ancak doğru olmama payını içerir. Doğru olmamalarına karşın yine de bazı önemli gerçekleri işgörenlere aktarmakla yükümlüdür. Mitler her örgütte olmazsa olmazdır. Tıpkı bir çark bileşeni gibi diğerleri gibi bu da örgütte işleyen bir çarktır. Tıpkı hikayelerde olduğu gibi bunda da işgörenler mitleri birbirlerine aktarmaktadır. Böylece örgütün sosyal yapısında duygusal bağ güçlenirken, hem birbirlerine hem de dışarıya karşı güven duygusu gelişir.

1.1.3.3.Semboller ve Törenler

Semboller her örgütün kendine has bir kodu gibidir. Sembollerin örgütü temsil eden değerleri ile bütünleşmesine yardımcı olur. Bir markanın ya da işletmenin logosu şeklinde kullanılan belirli kodlarla hatırlanırlar. Semboller kendinden de oluşabilir aynı zamanda toplumlar ya da örgütler tarafından da oluşturulabilir. Genelde semboller ilgili örgütün kültür yapısı ve değerleriyle bağdaştırılabilir. Böylece kültür yapısına uygun olan semboller anlam bütünlüğünü de sağlamış olur. Sembollerin özelliği örgütler için anlam zenginliği oluşturmaktır. Bu anlam zenginliğini oluşturan semboller sadece şekilsel değildir, birinin sembolize ettiği davranış veya bir söz bile olabilir, hatta bir nesne bile⁸⁰.

⁷⁹ Stephen P. Robbins. *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, 1. Basım, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, 304.

⁸⁰ Mehmet Şişman. *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, No:732, Eskişehir, 1994, 68.

Semboller için örgütün daha önce elde ettiği büyük başarılar ve örgütü oluşturan/kuran kişilerin ya da örgüt açısından önemli bir pozisyonda olan kişilerin yaptığı konuşmaları veya davranışları önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca önemli pozisyonlarda olmasa da diğer çalışanların oluşturduğu ve hikayelerin yaygınlaşması sonucu bu hikayeler sembole dönüşebilir. Burada da görüldüğü gibi semboller belirli davranışların oluşturdukların örgütün gerçekliğini yansıtmada ve bireylere taşımada oldukça önemlidir⁸¹.

Semboller aslında örgüt kültürünün görselleşmesidir ve örgütteki kültürün güçlendirmede katkı sağlar. Semboller herhangi bir nesne, resim, faaliyet veya olay olabilirler. Sembollerin çalışanlar üzerinde oldukça olumlu etkileri olması nedeniyle çalışanların duygusal olarak güçlü olduğunu gösterir. Böylece iş yükümlülüklerini daha istekli ve arzulu ile yapmalarına yardımcı olurlar. Ayrıca sembollerin çalışanların arasındaki bağın güçlenmesini de sağlar. Bunlara ek olarak, örgüte yeni katılan bireyler bu örgüt içindeki değerleri, inançları, normaları bu semboller aracılığıyla tanıyabilir. Böylece semboller, örgüt içindeki çalışanlar arasındaki sosyalleşme aracı olmaktadır⁸².

Bazen üst düzey yöneticiler istemeyerek sembollerin oluşmasına katkıda bulunabilirler. Bu durumu şöyle de ifade edebiliriz, boş olan bir odanın rastgele bir çalışana verilmesi örgüt çalışanlar arasında yanlış anlaşılabilir ve bu tür davranışlara anlam yükleyebilirler.

Semboller davranışsal, sözel ve fiziksel olabilirler. Bu sembollerin ortak noktaları onların örgüt üyelerinin ortak dillerinin yorumu olmasıdır. Bu nedenle örgütlerdeki neredeyse tüm durumlar sembol niteliğinde düşünülebilir. Temel olarak bu durumun kriteri ikiye ayrılmaktadır:

1. Basit Semboller: Bu tür sembolle karşılaşan birey çabucak algılar. Genelde kişinin kendine ait çalışma ortamının büyüklüğü veya abartılı döşenmesi, gelen kişiye simgesel anlamda örgütün direği olduğunu

⁸¹ Ferda Erdem, a.g.e. 35-47.

⁸² Mehmet Şişman, 1994. a.g.e. 69.

vurgulamak istemesidir. Yani odanın biçimi ve algısı, o odaya sahip insanın gücü ve önemi konusunda karşısındakini etkilemek amacıyla hazırlanmıştır.

2. Karmaşık Semboller: Bu sembollerin özelliği karmaşık özellikler taşımasıdır. Bunlar örgütsel yaşamın derinliklerine iner. Örnek olarak, tören faaliyetleri, gelenekler, espri anlayışı gibi. Bu unsurlar örgüt kültürüne zenginlik katmaktadır.

Literatürde sembollerin son yıllarda başarılı işletmeler ve çalışanlar açısından örgütsel motivasyonu ve bağlılığı artıracak etkide bulunduğu düşüncesi yaygındır. Bunun nedeni çalışanlar arasında farklılıkların en az hissedildiği ve kader ortaklığı duygusunu uyandıracak yönde bir gelişme ortaya koymasından ileri gelmektedir.

Törenler her toplumda, geçmişte ya da günümüzde hayatımızda her daim yeri olmuş ve olan bir örgüt kültürü unsurudur. Törenler önemli bir olayın kullanılması ya da o olayın içeriğine göre davranışların sergilendiği özel an ve günlerdir. Törenler de semboller gibi kültürün oluşturduğu normlara göre düzenlenmektedir. Törenler yaşanan olayın duygusuna göre (üzüntü, sevinç vb.) göre değişir. Her toplumun, örgütün ya da insanların farklı tören çeşitleri bulunmaktadır. *“Törenler, belirli bir olay söz konusu olduğunda (örneğin diploma dağıtımı) bir izleyici kitlesi karşısında sahnelenen etkinliklerdir. Örgütün önemli değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmeye katkısı bakımından oldukça önemlidir.”*⁸³

Törenler örgütün değerlerini neyin ya da kimin önemli olup olmadığını vurgulayan ve pekiştiren aralıklı olarak tekrarlanan etkinliklerdir. Aynı zamanda bir grubun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan simgesel ve sürekli olan kolektif eylemlerdir. Törenlerin yapılış amaçlarından biri de örgütün kültürel değerlerini güçlendirmektir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerini, toplantıları, çalışma programlarını ve veda törenleri gibi olguları içine alır.

⁸³ H. Joseph. *Don't let stress overcome you*. Parade, September, 1992, 544.

1.1.3.4.Dil

Bildiğimiz gibi kişiler arası iletişimin en önemli yapı taşı kullanılan dildir. Aynı zamanda çoklu ilişkilerin düzeni ve devamlılığı konusunda önemli bir olgudur. İnsanlığın kullandığı diller her toplum, millet, birey ve örgüt kendi arasında kendilerine özgü dillerini kullanırlar. Dil unsurunun yaratılmasında en önemli etken kültürün kendisi ve onun değerleridir. Bu nedenle, her dilin kendine has kuralları ve kullanım şekli bulunmaktadır. Kültür tarafından oluşan dil, yine kültürün en önemli değeridir. Bir toplum ya da örgütün kendine has düzgünce ve anlaşılır bir şekilde kullanabildiği bir dili olmalıdır. Eğer bu toplum ya da örgüt bundan yoksun ise, o yapının içindeki uyum kaybolabilir.

Literatürde yapılan dil tanımlarına bakarsak; kısaca her bir topluluğun kendine ait bir dili olduğu gibi örgütünde kendine ait bir dili vardır⁸⁴. Örgüt dilleri kendilerine özgüdürler ve bunlar şarkılar, metaforlar, işaretler ve özel anlam yüklenen dil biçimleri (argo) vb. gibi olgular olabilir. Dili kabul eden örgüt çalışanı kültürü benimser bunun sonucunda kültürün devamlılığını sağlarlar. Örgüte ait terminoloji kabul gördükten sonra, kültür katmanlarının her birinin kesiştiği ortak bir tabaka oluştururlar⁸⁵.

Örgütsel yapıda kullanılan dil için uygulamalar bulunmaktadır. Özellikle siyasi otoritenin hakim olduğu bir toplulukta daha düzenli akış ifade eden kelimeler ve davranışlar bütünü bulunur. Ancak bir üretim işletmesi düşündüğümüzde, kültürel değerlerden uzak ve norm değerleri oluşmamış olan yapı ile karşılaşılabilir. Bu iki düzen arasındaki farklılık, dil açısından oldukça büyük farklılıklara neden olur. Ayrıca örgütsel uygulamalarda kullanılan dilin akıcı ve anlaşılır olması ve diğer örgüt bireyleri tarafından algılanırken sorun oluşturmaması önemli bir noktadır.

1.1.3.5.Örgütsel Uygulamalar

Toplum içine baktığımız zaman toplumun geneli tarafından kabul görmüş ve her bir toplum üyesine eşit oranda dağılımı yapılan uygulamalar genelde kültürel değerler,

⁸⁴ Ali Rıza Terzi, a.g.e. 49-55.

⁸⁵ Stephen P. Robbins, 1994. a.g.e. 318.

örf, adet ve hukuksal sistemlerdir. Örgüt açısından da benzer bir şekilde, örgüt yapısından aynı kulların geçerli olması önemli bir husustur. Yapılan bazı çalışmalara bakıldığında, örgütsel uygulamalar örgüt tarafından benimsenmiş kültürel değerlerin yansıması şeklinde gösterilmektedir. Günümüz işyerlerinde genel işleyişine paralel olarak düzenlenen bazı uygulamalar bulunmaktadır. Yani, işletmede bulunan her bir bölümün kendine özgü uygulamaları bulunur.

Örgütün bulunduğu durumu anlamak ve değerlerini ortaya çıkarabilmek için analiz edilmesi gerekmektedir. Literatüre baktığımız zaman oldukça farklı yönlü çalışmalar dikkat çekmektedir. Bazı çalışmalarda bu uygulamalara ödül ceza sistemleri, performans sistemleri, denetleme ve ödeme sistemleri, eğitim programları gibi örnekler verilmiştir⁸⁶. Ayrıca daha adil ve dengeli ödül sistemlerini savunanlar da vardır. Böylece kültürel değerlerin pekiştirilmesine yardımcı olacak, olumlu etkileyerek geliştirecektir.

Aslında değerler bütünüünün ilk sırasında örgütün kültürel boyutu yer almaktadır. Bunlar kendi içinde alt konular içerisinde incelenebilirler. Bunların en başından risk gelmektedir ve daha sonra kendi özel değerler inisiyatifi ve yetki durumları, örgütün işleyiş şekli, sorumluluk, katılım düzeyi kültür boyutları örnek verilir.

Örgüt kültürünün boyutları açısından kurumsal kültürün yaratılması, yöneticilerin çalışanları hakkındaki inanç ve varsayımlarını belirleyici güç olarak bulunabilirler. Kurumsal kültür varsayımları üç başlık altında toplanır. Bunlar; “inisiyatif kullanma”, “sorumluluk alma” ve “katılımcılık” varsayımlarıdır.

1.1.4.Örgüt Kültürünün Modelleri

Örgüt kültürünün belli bir zaman içinde oluştuğunu söylemiştik bu nedenle ani bir örgüt kültürü oluşumu beklenemez. Ancak oluşan kültürün yok olması da pek karşılaşılan bir durum değildir, olsa da nadirdir. Örgüt kültürünün örgütten örgüte değişiklik göstermesinden dolayı oluşturulmuş modeller üzerinden anlatmak daha anlaşılır olabilir.

⁸⁶ Mehmet Şişman, 1994. a.g.e. 77.

Schein Modeli: Örgütün kabuğundan çıkıp dış ortamlarla uyum sağlama sırasında karşılaştıkları problemin kökenini incelerken öğrenilen bazı kalıplardır. Ayrıca örgüte her katılan yeni çalışanlar için eskiden öğrenilen deneyimlerin paylaşılmış temel varsayım kalıplarıdır⁸⁷. Schein örgüt kültürünün görevlerinin 3 temel unsurdan oluştuğunu ifade eder. Bunlar örgütün dış çevreyle yaşanan uyum problemlerini çözüme ulaştırma, örgütün çevreyle yaşayabileceği entegre olma problemlere yanıt bulma ve çevresel belirsizlikleri azaltma, kaygıları ve korkuları yenmedir⁸⁸.

Hawkins Modeli: Dr. Peter Hawkins ise örgüt kültürüne daha çok amaca yönelik davranışsal ve duygusal açıdan değinmektedir. Bu açıdan Hawkins örgüt kültürünü beş temele oturtmuştur. Bunlar; maddi öğeler, davranışlar, fikirler, duygusal zemin ve motivasyonel zemin⁸⁹.

Kluckholm ve Strodtbeck (Kroeber) Modeli: Bu ikilinin kültür tanımı, davranışlara yön veren düşüncelerin ve sembolik olguların birbirlerine aktarılması durumudur. Örgüt kültürünü altı alt başlığa bölmüşlerdir. Bu alt konular; insan doğası, çevre ile ilişkiler, sorumluluk, harekete yönelik olma, zaman ve kişiler arası mesafe anlayışı şeklindedir⁹⁰.

Hofstede Modeli: Örgütün kendine has alt kültürlerinin oluşmasında örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu nedenle farklı ülkelerde farklı kültürler bulunduğundan örgüt yapıları da farklıdır. Hollandalı Geert Hofstede yaptığı çalışma, *ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesi* ile ilgilidir. Hofstede'nin çalışmasında örgüt kültürünü dört boyuta ayırmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçma, bireysellik ve erkeksilik (Maskülen – Feminen) olgularıdır⁹¹.

⁸⁷ Zeynep Sözer. *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 12.

⁸⁸ Erol Eren. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, Ankara, 2001, 94-95.

⁸⁹ Sema Bilgin. *The Place Of Corporate Culture In Human Resources Management And An Example*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, 31.

⁹⁰ Gözde Eryüksel. *The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application: Problems In Shaping Corporate Culture*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, 33-34.

⁹¹ Zeynep Sözer, a.g.e. 25

Trompenaar Modeli: Trompenaar tarafından ortaya konan bu model yedi boyuttan oluşmaktadır. *Genel & Özel*; anlayışın genel ya da özel olması durumuna göre belirlenir. Genelci yaklaşımda, kural dışı hareketlerin bulunulması durumunda sistemin çökeceği korkusu vardır. Ancak özenci yaklaşımda, daha çok ilişkilere, arkadaşlığa ve duruma göre davranış sergilenmesi benimsenir. *Bireysellik & ortaklaşa davranışçılık*; bireysellikte “ben” kavramının öne çıktığı, kişisel çıkarların grubun çıkarlarından daha ön planda olduğu durumları ifade etmektedir. Bu durumun modern toplulukta görülme olasılığı çok daha fazladır. Ortaklaşa davranışçılıkta, grup çıkarlarının ve hedeflerin öncelikli olduğu ortaya çıkmaktadır. *Etkisel & Nötr*; duygu değişimlerine hakim olan ve bu değişimleri dışarıya paylaşmayan kültürlerdir. Bu kültürler aşırı her hangi durumlardan uzak durmayı tercih ederler. Aynı zamanda etkisel kültürler, hissettiklerini ve düşündüklerini açıkça belirten kültürleri temsil etmektedir. *Kesinlik & Belirsizlik*; bu tür kültürlerde iş hayatındaki ve kişisel hayatındaki karşılıklı ilişkilerin hepsi kesinlikler çerçevesinde ilerlemektedir. Ancak belirsizliğin hakim olduğu kültürlerde, iş ve genel ilişkiler arasındaki ilişkilerin sınırlarında çok netlik yoktur. *Başarma & Atfetme*; başarma kültürü örgütlerdeki kişilerin o anki başarıları önem kazanır ve değerlendirilir. Atfetme de ise kişinin konumu, yaş, eğitim geçmişi gibi değerlerle belirlenir. Bu tür kültürlerde kişiler adeta belirli unsurlarla (cinsiyet, yaş vb.) sıraya konularak, zamanı gelince statü kazanırlar. *Zaman*; her topluluk yaşadığı anı temsil edemez, bazıları geçmiş bazıları ise geleceği hedeflemektedir. *İçsel & dışsal kontrol*; içsel kültürler daha çok kendi içine kapanık bireylerden oluşmaktadır. Aynı zamanda örgütün kendisi de içedönüktür ve dışardaki organizasyonlar veya gruplarla ilgilenmezler. Dışadönük kültürler diğer grubun tam zıttı bir kültürü oluşturmaktadır. Özellikle başka gruplarla ve örgütlerle sosyalleşmek onlar için önceliklidir⁹².

1.1.5.Örgüt Yapıları

İşletmenin örgütsel yapısı konusu son zamanlarda bireysel performansı etkileyen unsurlar ve bunların etkileri açısından üzerinde fazla durulan bir başlık haline gelmiştir. Örgüte dahil bir kişinin, bireylerin işleri ile ilgili yönetime katılma ve örgütün karar

⁹² Zeynep Sözer, a.g.e. 23.

aşamalarına dahil olabilmesine dayanarak örgüt yapılarını ikiye ayırabiliriz: merkezi ve merkezi olmayan örgüt yapısı⁹³.

Merkezi örgüt yapısının ana fikri, karar verme yetisinin büyük bir çoğunluğunun üst kademe yöneticilerinde olmasıdır. Merkezi olmayan örgüt yapısında ise pozisyonun ne olduğunun bir önemi olmadan işlerle ilgili doğrudan karar verme yetisine sahip olanlar çalışanlardır. Personel sayısı fazla olan büyük işletmeler merkezi örgüt yapılarını tercih etmektedirler. Ancak personel sayısı az olan küçük işletmeler daha çok merkezi olmayan örgüt yapılarını tercih ettikleri görülmektedir⁹⁴.

1.1.5.1.Örgüt Yapılarının Örgütsel Stres Üzerine Etkileri

Merkezi ve merkezi olmayan örgüt yapılarının iş tatmini ve örgütsel strese olan etkileri hakkında birçok araştırma yapılmaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki karar verme mekanizmasına katılıma imkan tanıyan merkezi olmayan yapıların çalışanlar üzerindeki gerilimin daha az olmasına sebep olduğunu göstermiştir. Karar verme aşamasına dahil olan çalışan kendini işletmenin bir parçası görmekte ve işletmenin başarılarında pay sahibi olma duygusunun geliştiği görülmektedir. Böylece özgüvenini sağlamış ve iletişim kanallarının etkinliğinin arttığı görülmektedir. Merkezi örgüt yapılarında iş tatmini ve örgütsel stresi olumsuz olarak etkiler. Çalışanın kararlara katılması özellikle kendisiyle ilgili kararlara katılmasını engelleyen bu yapı çalışanı olumsuz davranışlara sevk edebilir. Bu tür yapı altında çalışanlarda fiziksel sağlığın bozulması, içki kullanımının artması, depresyon, özgüven kaybı, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olabilir.

Buna ek olarak, merkezi yapılarda alt ve üst veya kendi düzeyindeki bireyler arasındaki iletişimin iyi çalışmaması veya bu iletişimin iyi aktarılmaması, çalışanları resmi olmayan durumlara itmektir. Böylece iş ortamındaki stres kaçınılmaz olabilir⁹⁵.

⁹³ Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier. *Intervention in Occupational Stres*, Sage, London, 1994, 48

⁹⁴ Susan Cartwright ve Cary L. Cooper. *Managing Workplace Stress*, Sage Publications, New York, 1997, 20.

⁹⁵ Susan Cartwright ve Cary L. Cooper, a.g.e. 20.

1.2. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı, her bireyin oluşturduğu sosyal hayatın temel bir kavramıdır. Bu nedenle bu kavram yüzyıllardan beri araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Ancak bilimsel açıdan kökeni 1930’lu yıllara dayanmaktadır. Bu yıllarda sosyal bilim alanlarından kişilik psikolojisi adı altında bir bilimsel dal doğmuştur⁹⁶. Allport⁹⁷ (1937)’a göre, kişilik Latince “persona” kavramından gelmiştir. Bu kavramın kökeni, Antik Roma’da oynanan tiyatrolarda oyuncuların maskeler takarak oynadıkları kişilikleri ifade etmelerine dayanmaktadır. Oyunlardaki maskeler kişilikleri yansıttığı için maskelere “persona” demişlerdir.

Kişiliğin tam olarak uzlaşmış bir tanımını bulmak mümkün değildir. Bunun en temel sebebi, kişiliğin farklı bakış açıları ve disiplinler tarafından incelenmesi olabilir. Kimi zaman kişilik bireyin sosyal başarısı ile ilişkilendirirken, kimileri de kişinin kibar neşeli olması gibi baskın özellik göstermesiyle ilişkilendirir. Psikologlar için kişilik kavramı, kişinin olası bütün psikolojik düzeninin olgunlaşmasını ifade eder⁹⁸. Akademisyenlere göre ise, farklı kuramsal temeller aracılığı ile kişiliği ele alırlar⁹⁹. Kişilik kavramının birçok farklı tanımı olduğunu vurgulamanın en güzel örneği, yetmiş yılı aşkın bir süre önce 17,953 tane kişilikle ilişkisi olduğu düşünülen İngilizce kelime olduğu tespit edilmiş olmasıdır¹⁰⁰.

Literatürdeki birkaç kişilik tanımlarına bakalım:

- i. Her bireyin davranışı tıpkı bir parmak izi gibi kendine özgüdür. Kişinin hayatı boyunca kişilik değişim gösterse de aslında neredeyse sabit düşünce ve davranışlar bütünüdür¹⁰¹.

⁹⁶ Atilla Yelboğa. *Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, “İş, Güç”. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.8, Sayı:2, 2006, 198.

⁹⁷ Gordon Willard Allport. *Personality: A Psychological Interpretation*, New York: Holt, 1937, 141-156.

⁹⁸ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge. *Örgütsel Davranış*, 14. Basımdan Çev: İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, 2012, 134.

⁹⁹ Fred Luthans. *Organizational Behaviour*, An Evidence Based Approach, Mcgrow Hill. New York, 2010, 125.

¹⁰⁰ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, 1997. *Behavior in Organizations*, 6. Basım, Prentice Hall International, UK, 1997, 111.

¹⁰¹ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, a.g.e. 40.

- ii. Kişilik, bireyin özgün ve neredeyse kalıcı eğilimleridir¹⁰².
- iii. Her bireyin kişiliği kendine has ve neredeyse kalıcı duygu, düşünce ve davranışlardır¹⁰³.

Psikologlar açısından kişilik, kişinin kendine has ve diğerlerinden belli ölçüde farklı davranışların tümü şeklinde tanımlanır. “Toplumbilim Terimleri Sözlüğü”nde yapılan kişilik tanımı, bireyin sosyal yaşamında kazanılan alışkanların ve davranışların hepsi şeklinde ifade edilmektedir. Yani aslında kişinin karakteristik özelliklerini ifade eden kişilik terimi, bireyin hem doğuştan gelen hem de bulunduğu sosyal ortam içerisinde yaşamı boyunca kazandığı veya öğrendiği davranışların tümüdür diyebiliriz. Doğuştan elde edilen özellikleri değiştirmek güç olabilir bunun nedeni biyolojik temelli olmasıdır ancak içinde yaşadığı herhangi bir çevreden kazanılan özellikler değişkenlik gösterebilir.

Tüm tanımlara baktığımız zaman bunları tek çatı altında toplarsak kişilik şu şekillerde tanımlanabilir; bireyi diğer bireylerden farklı olmasını sağlayan ve toplum içindeki bireylerin arasındaki ilişkilerde gözlenebilen psikolojik ve fiziksel fonksiyonların tümü; kişinin sözü edilen psikolojik ve fiziksel fonksiyonları ile ilgili bilgisi; kişinin kendi dünyasında ve dışarıya olan sosyal hayatında oluşturduğu tutarlı ve farklı ilişkiler formu; bireyin özgün duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bütünleşmesi gibi birçok şekilde tanımlanabilir¹⁰⁴.

Kimi zaman kişilikle eş anlamlı kelimeler kullanıyoruz. Bu kavramları ve kişilik kavramını anlamca kavramak için bu kavramlardan bahsedecek olursak en başta mizaç ve huy gelir. Kişilikten farklı olarak mizaç ve huy, kişilerin duygusal denge durumlarını anlatır. Mizaç ve huyun yarattığı örnek olarak verebileceğimiz davranışlar, duygularımızı dışarı vurduğumuz her türlü neşelenme, sinirlenme gibi aktif veya aktif

¹⁰² Robert P. Vecchio. *Organizational Behavior*, The Dryden Press International Edition, ABD, 1988, 1-246.

¹⁰³ David Buchanan ve Andrzej Huczynski. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, 3. Basım, Prentice Hall International, UK, 1997, 136-137.

¹⁰⁴ Seymour Feshbach ve Bernard Weiner. *Personality*, 3.ed. Maryland, C., Heath and Company, 1991, 35.

olmayan eylemler şeklinde söylenebilir¹⁰⁵. Bir de bu kavramlar arasında karakter vardır. Bu kavram kişilik teriminde olduğu gibi kişinin özgün davranışların tümünü ifade eder ve aynı zamanda, kişinin fiziki, ruhsal ve zihinsel eylemlerine kişinin etrafındaki bireylerin verdiği değerleri oluşturur. Karakter kişiliği oluşturan iskelet görevi görür ve kişinin sürdürdüğü kişilik özellikleri karakterin bir görüntüsünü oluşturur.

Kişilik belli bir zaman aralığında olan davranış türü olarak görülmemelidir. Çünkü kişilik, kişinin doğduğu andan bugüne kadarki hatta geleceğini de kapsayan bir aralığı içerir. Psikolojide kişilik gelişiminin önemli bir kısmı ergenlikim son dönemlerinde tanımlanır. Ancak yaşamın ilerleyen dönemlerinde de kişilikte gelişmeler ve değişimler oluşabilmektedir. Hayatı boyunca bireyin diğer bireylerle olan sosyal ilişkilerine, deneyimlerine, yaşantılarına ilişkin yorumları ve kararları kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörlerdir¹⁰⁶.

Kişilik oluşumu bir bütünü temsil eder, ne sadece fiziksel ne de sosyal ilişkilere bağlı olabilir. Kişilik bütün bu öğelerin oluşturduğu kişiye özgü farklılıklardır.

1.2.1.Kişilik ve Stres

Bireyin kimlik ve kişiliği stres ile paralellik göstermektedir. Kişiliği etkileyen en önemli unsurlardan biri bireyin sosyal çevresiyle olan uyum ve ilişkileridir. Buna ek olarak bireyin fiziksel özellikleri, sağlıklı veya sağlıklı durumların içinde olması yaşanan stres üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin oluşmasına neden olur¹⁰⁷. Kişinin sosyal çevresi olan durumu iş hayatı içerisinde önemli bir yer kaplar. İletişimini doğru kullanamayan kişi birçok sorun ile karşı karşıya kalabilir. Böylesi durumlarda bireyin toplum içindeki pozisyonu ve durumu olumsuz yönde etkilenir. İlişkilerin bozulmasıyla yaşanan toplumun ve bireyin psikolojik sorunları, bireyin stres altında kalmasına yol açar. Bireyin bu tür olumsuzlukları yaşaması aile ve iş hayatını doğrudan olumsuz yönde etkiler. İletişim beceresi gelişmemiş toplum bireylerinin sorunlarına çözüm araması ve nasıl araması gerekliliği konusunda yetersiz kalması, bireyin çevresel tehdit

¹⁰⁵ Özcan Köknel. *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995, 19-20.

¹⁰⁶ A. Sibel Türküm. *Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişilerarası İlişkiler*, A. Ö. F. Yayınları, Ünite 8, 2004, 133-152.

¹⁰⁷ Jerry M. Burger, a.g.e. 1-800.

yaşamısına neden olur. Bu tehdit bireyin yoğun stres halini ortaya çıkarır ve bireyi etkisiz kılar¹⁰⁸.

Çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleriyle iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin niteliği eğer olumlu ise ve giderek geliyorsa daha kolay ve fazla iş tatmini oluşmaktadır. Böylece işe verdiği değer artmakta, daha fazla sorumluluk almakta ve adil yükselme taraftarı olmakta, övülmeye ve onaylanmaya daha az ihtiyaç duymaktadır. Bu tür kişiliğe sahip çalışanlar aldıkları eleştirilere daha az alınganlık gösterirler hatta işiyle ilgili çatışmaya veya kavgaya eğilimli değildirler¹⁰⁹. Tabii ki iş tatmin düzeyi çalışandan çalışana değişmektedir. Bunun nedeni çalışanın gereksinimlerinin türü, derecesi, sürecinin değişken olmasıdır.

Sosyal hayat kadar iş hayatı içerisinde insan yönetimi, yönetim kadrosunu en fazla yoran üretim unsuru olarak tanımlanmaktadır. Bunun nedeni insanın düşünce yapısının sürekli değişmesi ve düşüncelerin hemen hayata geçirilmesidir. Karşılanamayan talep ve giderilemeyen ihtiyaçlar bireyin ruhsal farkındalık yaşamasına, ikili ilişkilerde olumsuzluk yaşamasına ve huzursuzluk içerisinde yoğun stres yaşamasına neden olur.

Birey ve örgüt içerisinde yer alan örgüt üyelerini kişilik açısından tanımlanabilmesi için öncelikle insan yapısı incelenip tanımlanması gerekir. Böylece yaşanan stresleri tanımlamak ve strese neden olan faktörleri açıklamak daha kolay olacaktır.

1.2.2.İnsan Yapısı ve İşleyişi

İnsan vücut yapısı içerisinde kimyasal ve fiziksel özelliklerin yanında ruhsal halinin de önemli bir boyut oluşturduğunu göstermektedir. İnsan psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle insan yapısı anlayabilmek için çok yönlü araştırma gerekir.

¹⁰⁸ Afsane Nahavandi ve Ali R. Malekzadeh. *Organizational Behavior – The Person*, Pentice Hall Inc, New Jersey, U.S.A., 1999, 534.

¹⁰⁹ İbrahim Ethem Başaran. *Örgütsel Davranış*, Feryal Matbaa, Ankara, 2000, 57.

Günümüz toplumlarında çoğunlukla sanayi ve endüstriyel yaşam önde gelmektedir. Artan taleplere cevap vermek için toplum ve bireylerin çalışma şekilleri çeşitlendirilmiştir. İletişim ve ulaşım ihtiyaçları nedeniyle insan popülasyonu bir çerçeve içerisine toplanmış ve bir araya getirilmiştir. Bu nedenle metropol bölgelerdeki insan nüfusunun diğer şehirlere oranla oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu tür popülasyonun yüksek olduğu ve iş imkanlarının bulunduğu ortamlarda stres miktarı da artmaktadır.

Biliyoruz ki insan yapısının en önemli ögesi bireyin kendi içinde yaşadığı ruh halidir. Bu ruh hali içinde düşünür, hayal kurar ve düşüncelerini uygulamaya döker. Fiziksel açıdan insan vücuduna bakarsak, insan vücudundaki hücreler bedenin fonksiyonel halde çalışması için ortaya birçok materyali çıkarmıştır. Bunlar kemik, sinir, organ, deri, koku alma, duyu organları ve ruh halinin oluşmasına neden psikolojik faktörlerdir¹¹⁰. Bu yapının kusursuz bir şekilde çalışabilmesi için vücudun tüm parçaları olan organ ve duyunun zarar görmemesi gerekir. Ancak günlük yaşanan stresler bireyin birçok anlamda sorun yaratmasına neden olur. Su sorunların en başında ruh halinin etkisiz hale gelmesi ve yoğun stresin vücut fonksiyonlarını etkisizleştirmesidir.

Sosyoloji, psikoloji, tıp, fizik, kimya ve biyoloji insanın sosyal yaşantısı, psikolojisini ve fiziksel yapısını inceleyen bilim dallarıdır. İnsanı, bireysel ya da toplumsal olarak ele alıp incelemiştir. Her toplumun kendine özgü bir yaşam şekli ve işeyiş mekanizması vardır. Bu mekanizmalar farklı şekillerde yönetilmektedir. Tabii ki bu yönetim sisteminde oluşan sorunlar birey ve toplumu etkisi altına almaktadır. Sosyal bilimlerde bulunan sosyolojinin insan kültürü ve toplumsal yaşam şeklini araştırması, insan ve toplumsal yapının karmaşıklığı üzerinde ortaya çıkan gerçekler, günümüz insanının daha etkin şekilde hareket etmesine yarar sağlamaktadır.

Akıl sağlığı ve ruh hali insan bedeninin işleyişinde önemli bir yer tutmaktadır. Ruh halinin bozulması bireyin etkili bir şekilde hareket etme kabiliyetinin kısıtlanması şeklinde yorumlanmaktadır. Sağlıklı bir ruh halinin bulunmaması insan vücudundaki diğer organların da etkisiz hale gelmesinde önemli bir rol oynayabilir. Her bireyin kendi

¹¹⁰ Adnan Aslan. *Küreselleşmenin Neresindeyiz*, İnsan Yayınları, İstanbul, 2012, 105-107.

içinde bulunduğu ve yaşadığı bir dünya olarak görebiliriz. Kendi içindeki yaşadığı sorunlara her birey farklı birer tepkiler verir. Tabii ki bu sorunların çözülmesinde izlenen yolda farklılık gösterebilir. Ancak bu tepkilerin ve izlenen yolların farklı olması, kökene inildiğinde altında yatan nedenlerin benzer olduğu görülmektedir. Bu benzerlik ve farklılıkları bir tabloda oluşturabiliriz:

Tablo 2. İnsan Yaşantısındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Benzerlikler		Farklılıklar
Fizyolojik Yönler	Psikolojik Yönler	Amaç İlgi Zihinsel Yetenek Hareket Yeteneği Dış Görünüş Karakter
Hava Dinlenme Yiyecek İçecek Barınma	Sevgi Ait Olma Başarı Haberleşme	

Her insanın kendine özgü bir mizaç yapısı vardır. Bu mizaç yapısını oluşturan kişilik yapı çeşitleri oluşturmaktadır. Bireysel farklılıklar içinde bulunan amaç, ilgi ve yetenek yardımlarıyla bu kişilik yapısı şekillenir. Kişinin hayatı boyunca kazandığı yetenek ve karakteri kendine özgü bir tarz oluşturmaktadır. Oluşan şekil kişinin ve dış görüntüsünü etkileyerek bir saygınlık kazandırır¹¹¹.

Yukarıdaki tabloda da gördüğümüz kişileri birbirinden ayıran farklılıklar, aslında bireyin kendine özgü özellikleridir. Böylece bu farklılıklar sayesinde diğerlerinden ayrılarak, toplum içindeki yeri ve konumunu belirler. Kişinin beklentilerini tatmin edecek ve ihtiyaç hazzını giderecek biyolojik ya da psikolojik özellikler de bulunmaktadır. Bu özellikler kişinin kendi içinde yaşadığı olumlu ya da olumsuz olguların meydana gelmesini sağlar¹¹².

¹¹¹ Abdullah Soysal. *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması*, Çimento İşveren Sendikası Yayınları, Ankara, 2008, 4-19.

¹¹² Zekiye Tamer Gencer. *Çok Kültürlü Topumlarda İletişim: Divriği Örneği*, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Sayı: 1, Gümüşhane, Mart, 2011, 186-205.

İnsanlık birbirine oldukça bağımlı yaşar, tek başına kalırsa varlığını yitirir. Bu nedenle her insan yaşadığı toplum içerisinde bir yer edinmek ister. Böylece sosyal hayatını ve sosyo-kültürel oluşumları tamamlamaktadır¹¹³. Bir kişinin adı ya da ünvanı ne olursa olsun toplum içerisindeki saygınlığı mevcut değerleri ve edindiği bilgi ile ölçülmektedir. Yani aldığı eğitim, yaptığı iş, yaşadığı yer, görüntü ve düşünce yapıları ile durum şekillendirilmektedir.

Türk toplumuna baktığımız zaman kişinin iş hayatı ve gelir düzeyi birçok konuda belirleyici faktör oluşturmaktadır. İzlediğimiz televizyon programlarında bile bu etkinin baskın olduğunu görmekteyiz. Hatta televizyondaki evlilik programlarında bu durumun kişinin sahip olduğu mal mülk ile kişinin statüsü belirlendiği görülmektedir. Bu durumun ön planda olması, kişinin toplumdaki pozisyonu açısından neyin kimler tarafından belirlendiği durumunu ortaya koymaktadır. Kısacası kişinin yaptığı iş ve işindeki başarısı ve buna bağlı olarak kazandığı mali güç kişinin toplumsal çerçevede edindiği önemli yeri belirlemektedir.

1.2.3.Bireyin Kişisel ve Örgütsel Beklentileri

Kişinin hayattan beklentilerine baktığımız zaman bu durumu bireyler arasındaki farklılıkların belirlediğini düşünebiliriz. Her alanda olduğu gibi insanın iş hayatındaki beklentileri de değişiklik göstermektedir¹¹⁴.

Bireyin beklentileri iki başlık altında toplanabilir. Bunlar aslında kişinin temel ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçları birinci ve ikinci dereceden temel ihtiyaçlar olarak söylenebilir. Birey ve insanların her davranışı altında yatan ihtiyaç faktörü bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmeye başlanmasıyla şiddeti azalır ve doyum noktasına ulaşırsa şiddet sıfıra yaklaşır. Eğer ihtiyaçlar giderilmez ise bireyin kendisi ve yaşadığı topluluklarda bazı sorunlar ortaya çıkar. Tabii ki sorunların olması kişinin sosyal ve psikolojik anlamda olumsuz olarak yaşam kalitesini etkiler. Böylece kişinin iş ve aile hayatına yansımaya neden olur.

¹¹³ Robert Jensen. *Access Denied: Freedom Of Information In The Information Age*, Journalism And Mass Communication Quarterly, Vol.77, Columbia, Winter, 2000, 919.

¹¹⁴ Metin İnceoğlu. *Tutum Algı İletişim*, Beyken Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2010, 46.

Birey fiziksel olarak yaşamını devam ettirebilmesi için yemesi, içmesi ve nefes alması gerekir. Bu duruma benzer olarak kişisel ve toplum içinde bir hayat sürmesi için de bazı koşulları iyileştirmeli ve kendine yer edinmelidir. Bütün bunları yapabilmesi sağlıklı bir ruh haline ihtiyacı vardır. Hayat içerisindeki sürecini devam ettirebilmesi için ise bazı koşulları sağlamak ve bu koşulların devamlılığını sürdürmesi gereklidir. Koşulları sağlamak için mali imkan ve güç yaratması gerekir. Bireyin iş hayatında kendi bir yer edinmemiş ve imkan sağlayamamış bireyim toplumsal süreç içerisinde normal bir hayat sürmesi düşünülemez.

Birinci derece ihtiyaç grubundan bahsetmiştik, bunlar standart olarak yapılması gereken koşullardır; yemek yemek, içmek, dinlenmek, barınmak, sağlıklı olmak, uyumak gibi... Yani kısacası birinci dereceden ihtiyaç grubu, insanın hayatının temel taşları ve fiziksel olarak tatmin sağlaması zorunluluğu olan taleplerin karşılanması şeklindedir. Birinci derece ihtiyaç grubuna baktığımızda aslında temel ihtiyaçlar bütünü oluşturduğunu görüyoruz.

İkinci derece ihtiyaç grubu daha çok sosyal açıdan olan ihtiyaçlara karşılık gelebilir ve birinci derece ihtiyaç grubunu da fizyolojik gereksinimler olarak düşünebiliriz. İkinci derece ihtiyaç grubu içerisinde de daha çok kazanmak, toplum içinde yer edinmek, çalışmak, bilgi edinmek ve çevresel faktörlerle uyumlu hale gelmektir. Kişiyi tamamlayacak ihtiyaçlar bu grubu oluşturur.

1.2.4. Kişiliği Belirleyen Faktörler

Çevresel ya da kalıtsal faktörlerden hangisinin kişilik üzerinde daha etkili olacağı konusu tartışmalı bir konudur. Ama kesindir ki ikisi de kişiliği etkilemektedir¹¹⁵. Ayrıca konuya daha da mercek altından baktığımızda aslında kişiliğin birçok şeyden etkilendiğini görüyoruz. Literatüre baktığımızda da kişiliğin tek bir şeyden etkilendiğini söyleyen ya da savunan çalışmalar artık yavaş yavaş kabul görmemeye başlamıştır. Farklı kuramcılara göre kişiliği belirleyen etkilerin sayısı ve önem derecesi değişiklik göstermektedir.

¹¹⁵Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, 2012, a.g.e. 135.

1.2.4.1.Kalıtım

Kişiliği oluşturan etkenlerden en öncelikli olanı kalıtsal özelliklerdir. Kalıtım, çevresel etkilerle doğrudan değişmeyen özelliklerin anneden ve babanın kromozomları ile kuşaktan kuşağa aktarılmasıdır. Bu kalıtım özellikleri bireyin hayatı boyunca onu etkileyen ve davranışlarına yön veren önemli bir faktördür. Birçok duygu değişimi ve fiziksel değişimler bu faktöre sıkı sıkıya bağlıdır. Aslında kalıtım her bireyi diğerlerinden ayırır ve onu tıpkı parmak izi gibi özgün kılar. Kişi kalıtım sayesinde özgün olduğu gibi, aile soy ağacının her bireyinden bazı baskın karakteristik özellikleri de taşımaktadır.

İngiltere'deki Lancashire Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışmada genetik yatkınlıklar ilgili olarak yapılan araştırmada toplam 114 çocuk incelenmiştir¹¹⁶. Bu araştırmada izlenen yöntem; erkek çocukların yüzük parmağı ile işaret parmağının uzunlukları kıyaslanmasıdır. Yüzük parmağı daha uzun olan çocukların hiperaktiflik yüzdelerinin fazla olduğu ve daha kavgacı bir yapıya sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bunun gibi birçok çalışmada Galen'e ait ve neredeyse iki bin yıllık "kişilik kuşaktan kuşağa geçer" savını desteklemektedir.

1.2.4.2.Çevresel Etkenler

Kişiliğin gelişimi kalıtsal faktörlerden etkilendiği gibi çevresel etkenlerden de birçok yönden etkilidir. Bu açıdan yaklaştığımızda bazı çevresel faktörler; aile, kültür, grup üyeliği, sosyal sınıf, hayat deneyimi, coğrafi ve fiziki durumları gibi değişkenleri bu başlık altında düşünebiliriz.

Kişiliği etkileyen diğer bir faktör ise sosyo-kültürel etkenlerdir. Kişinin yaşadığı ve içinde bulunduğu kültür ve ülkenin kökenine kadar tüm çevresindeki etkilerin altında bulunmaktadır. Tüm çevrenin faktörlerinden dolayı oraya adapte olması ve bu sistemin parçası haline gelmesine *toplumlaşma süreci* denmektedir. Bu süreçte kişi çevresindeki diğer insanlarla uyumlu bir şekilde yaşayabilmek ve çevresindeki sosyal yaşamı

¹¹⁶Sabah Gazetesi, *Uzun Yüzük Parmağı Kavgacı Huy Belirtisi*, 2006, <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/09/18/dun119.html>, Erişim Tarihi: 03/04/2015.

kaybetmemek adına toplum tarafından oluşturulmuş kuralları benimsemek ve diğer bireylere ayak uydurmak durumunda kalır. Her ne kadar toplumdaki diğer bireylere benzemeye veya ayak uydurmaya çalışsa da, daha öncede bahsettiğimiz gibi insan yaşamında oldukça baskın olan kalıtım etkeni sayesinde, kişi diğer bireylere göre özgün farklılıklarını sergiler. Birey yaşadığı toplum içindeki kültürel yapıdan hayatı boyunca etkilenecek yaşar. Kişinin ister ilgi alanları olsun isterse hayatındaki idealler bu kültür ağı içinde gelişmektedir¹¹⁷.

Kişilik üzerindeki en çok etkiye sahip unsurlardan belki de en önemlisi ailedir. Aile, bireyin içinde bulunduğu ilk sosyal ortamdır desek yanlış olmaz. Bu yaklaşım altında aile yapısı, bireylerin sosyo-kültürel olgularla ilk karşılaştıkları ve bu olguların temelini öğrendikleri sosyal ortamdır. Buna bağlı olarak annenin ve babanın toplumsallaşma sürecindeki önemi tartışılmaz bir gerçektir ve bu sürecin ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Ailenin gelir düzeyi ya da aile içindeki birey sayısı kişilik üzerinde etkili bir rol oynayabilir. Ayrıca aile içindeki rol modellerinin eğitim durumları, aile içinde kurulan ilişkiler veya aile de kaç kişi yaşadığı gibi unsurlar önemli değişkenler arasındadır. Örneğin sözü edilen birey, ailedeki tek çocuk olan bir birey ile beş kardeşe ve hatta belki de evde anane, dede gibi büyüklerin arasında yetişen diğer bir birey arasında kişilik farkı olması beklenir.

Ayrıca belki de günümüzde teknolojinin artması ve çocukların taleplerinin artması ile ailenin parasal imkanı çocuğun kişiliği üzerinde etkili bir rol oynamaya başlamıştır. Aslında tabii ki bu yeni değildir yaşam tarzı sebebiyle kişiliğin etkilendiği daha önceki çalışmalarda da görülmektedir¹¹⁸. Ailenin sadece kalıtsal olarak kişilik üzerinde etkili olmadığını aynı zamanda ailenin sosyal açıdan kişiliğe etkisi olduğunu görmekteyiz. Kişinin yaşadığı ve içinde bulunduğu sosyal sınıf kişiliği belirleyen faktörler arasında yer alır. Sosyal sınıf, bireyin aldığı eğitim imkanlarını, yaşam tarzını, düşünce ve eğilimlerini, tüketim olanaklarını birebir etkilemektedir.

¹¹⁷ Özcan Köknel, 1995. a.g.e. 20.

¹¹⁸ Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr, ve Richard W. Woodman. *Organizational Behavior*, 6. Basım, West Publication Company, ABD: N.Y., 1992, 79-80.

Kişiliğe etki edebilecek diğer bir önemli değişken de kültürdür. Bireyin edindiği kültür birçok etkene bağlı olduğu gibi, nasıl yemek yediği, nereden nasıl giyindiği veya sahip olduğu ananeler gibi birçok etkenden de etkilenmektedir. Topluma hakim olan değerler ve normlar, bireylerin tüm yaşantısındaki yaşama biçimine, aile içi veya sosyal çevresine veya her gün olağan olarak yaptığı alışkanlıklarına bile yansımaktadır. Bütün bu durumların bireyin tüm güncel davranışlarında bile etkili olması, kişiliğin dolaylı olarak içinde yetiştiği çevrenin ve toplumunun kültüründen etkilenmesidir.

Konuya grup üyeliği açısından baktığımızda aslında aile hayatının etkisini de kapsayan bir kavramdır. Bunun nedeni bireyin ilk dahil olduğu grubun aile olmasıdır. Ancak aile dışında birey yaşantısı boyunca sayıca fazla ve kendi içlerinde birçok farklı gruba dahil olur. Bu nedenle kişiliğe olan etkisi oldukça önemlidir. Birey; çocukluk arkadaşları, sınıf arkadaşları, spor arkadaşlığı, sosyal ve çalışma grupları gibi birçok gruba dahil olacak ve olmak isteyecektir. Sosyalleşmenin ihtiyacı çerçevesinde gruplara dahil olmak ve onlardan etkilenen kişilik, onlardan elde edindiği deneyimlerle oluşup gelişecektir¹¹⁹. Tabii ki bireyin bu grubun içindeki rolü, konumu, ne amaç için orda bulunduğu, grup yapısının ne olduğu gibi faktörler farklı şeyler öğrenmesine ve tecrübe edinmesini sağlayabilir.

Yaşadığımız her an aldığımız her nefes bir deneyim yaşıyoruz. Hayat deneyimleri de kişiliğin üzerinde etkili olan bir faktördür. Bireyin yaşadığı üzüntü veya sevindirici deneyimlerin hepsi olgunlaşan bireyin davranışına ve dolayısıyla kişilik üzerine de yansımaktadır. Hayat boyunca edinilmiş deneyimlerin hepsinin bireyin kişiliği üzerinde hem pozitif hem de negatif açıdan etkileme potansiyeli olduğunu söyleyebiliriz.

Ek olarak iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartları da kişiliği belirleyen faktörler sınıfında yer aldığını belirtmek gerekir. Bireyin yetiştiği iklim koşulları, yaşadığı ortamın fiziksel durumları gibi, o ortamdaki her bireyin yaşadığı ortak durumlar da kişinin yaşam tarzına böylece kişiliğine etki etmektedir. Ayrıca coğrafi konum gereği, o bölgedeki yaşayan yöre halkının gelenekleri ve birbirlerine veya

¹¹⁹ Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr, ve Richard W. Woodman, a.g.e. 79-80.

dışarıya olan davranışları nesilden nesile geçebilmektedir. Böylece coğrafyadan coğrafyaya kültür ve kişiliğin ne kadar farklı olduğu görülebilmektedir.

1.2.5.İnsan Davranışlarının İncelenmesi

Genel olarak davranış sözcüğü, organizmanın bütün yaşantısını kapsayan bir kavramdır. Canlının doğumundan ölümüne kadar içinde bulunduğu yaşam içerisinde birçok farklı davranış sergilemektedir. Ancak canlının ve canlı organizmanın yaşamı, onu oluşturan tüm davranışların kümülatif bir toplamıdır. Bu nedenle davranış, canlı olmak ve yaşamakla özdeşleşen bir kavram olarak kabul edilmesi gerekir. Henry¹²⁰ (1984)'e göre davranış kavramı, en güzel şekliyle organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepkidir şeklinde yorumlamıştır. Kişinin oluşturduğu her tepki, davranış kavramının kapsamını oluşturur. Dolayısıyla bu tepkilere karşı birçok bedensel ve zihinsel uyarıcı hayata geçer.

İnsan davranışlarını inceleyen ruh bilimcilere göre her birey kendine özgü davranış sergilemektedir. Sosyal bilimler içerisinde ise insan davranışları yerini almış ve birçok alanda şuana kadar birçok çalışma yapılmıştır. Davranış bilimlerinin birçok kendine özgü bazı alt dalları bulunmaktadır. Bu başlıklar altında fark etme, algılama, hoşlanma, çevre, doyum, ihtiyaç, kin, öfke, kendini bulma, bilgi edinme, anne ve baba olma, kazanma, zarar verme, hırs ve çabalama şeklinde birçok alt başlık söylenebilir.

Karakter geçmişte ve günümüzde kişilikle paralellik gösteren bu yönde tanımlanan bir özelliktir. Bireyin karakteri, kişiliğin yansımasıdır ve birey kişiliği ile toplum içinde bir yer edinir ve saygınlık kazanır. Eğer karakter bozuk ise bireyin toplumda yer edinmesi zorlaşır ve hatta yer edinmesi söz konusu bile olamaz.

Günümüzde, özellikle sanayileşmiş toplumlarda psikolojik destek ve toplumsal davranış bilimleri altında birey ya da toplumun bazı birimlerinde bu yönde destek sağlandığını görmekteyiz. Genel olarak davranış bilimine baktığımızda iki temel alt başlıkta incelemek mümkün olabilmektedir. Bunlar aşağıda bahsedilen uyarıcılar ve tepkilerdir.

¹²⁰ Henry L. Roediger. *Psychology*, Little Brown And Company, Boston, 1984, 500.

1.2.5.1.Uyarıcılar

İnsanın kendisinden veya dış çevresinden kaynaklı birçok uyarıcı bulunmaktadır. İnsanda gözlenebilen, kaydedilebilen veya ölçülebilen değişikliklere neden olan her etken bir uyarıcı olarak kabul edilmektedir. Alınan uyarıcı duyu hücreleri tarafından zihne ulaştırıldığında, canlı üzerinde farklı tepkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Tabii ki bu oluşan tepkiler, farklı duygusal ve tepkisel davranışların oluşmasına yol açar. Uyarıcılar, alıcı hücrelerin her taşıdığı bilgiyi toplarlar. Böylece ihtiyaç, amaç ve beklentiler belirlenir ve bunlara ek olarak sosyo-kültürel etkilerde hesaba katılarak algılama sistemi oluşturulur¹²¹.

İnsanın olduğu her ortamda oldukça fazla uyarıcı bulunmaktadır. Bu ortamdaki uyarıcılar bireyi sanki bir alıcı istasyonu gibi fonksiyonel şekilde görev halinde bulunması yönünde şekillendirir. İnsandaki alıcı hücreler, kendi uzmanlık alanlarına göre hareket ederler.

Ayrıca uyarıcılar kişinin düşünsel olarak fiziksel hareketliliğini sağlayan duyu organları ile hayat bulan bir organizasyon yapısı şeklinde de tanımlanabilir. Böylece duyu organlarımız sayesinde uyarıları alır, zihnimize iletip hayata geçiririz.

1.2.5.2.Tepkiler

İnsan organizmasının çoğalan ve başkalaşan hücrelerinden ilk ortaya çıkan tepki mekanizması sinir sistemidir. Bir taraftan çeşitli uyarıcılar toplayacak olan duyu organları ve alıcı hücreler, diğer yandan da sinir sistemi ve tepki organları, birbirine bağlı olarak gelişmelerini sürdürürler¹²². Bu tıpkı etki tepki durumuyla benzerlik gösterebilir buradaki etki ise, uyarıcılardır. Yukarıda da bahsedildiği gibi birçok farklı uyarıcı birey üzerinde tepkilerin oluşmasına neden olur. Bu tepkiler fiziksel ya da ruhsal olabilirler. Davranış tanımı gereği, genel olarak tepki durumu *açık* ve *kapalı* olarak iki kısımda incelenir.

¹²¹ Norman L. Munn. *The Fundamentals Of Human Adjustment*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1961, 50.

¹²² Karl U. Smith ve William M. Smith. *The Behavior Of Man*, Introduction To Psychology Holt, Rinehart And Winston, USA, 1958, 117-120.

Açık tepki, konuşma, yürüme, oturma, kalkma, yazı yazma ya da herhangi bir işi görme şeklinde ortaya çıkan tepkilerdir. Kapalı ise istemsizce yüzün kızarması, sancı çekme, ağrı, kıskanma, üzüntü, umutlanma, hayal kurma, çaresizlik, korku ve açlık gibi tepkilerdir. Kapalı tepkiler kişiden kişiye değişiklik gösterirler. Bireyin neye nasıl tepki vereceğini bu iki tepki türünde belirtilen davranış biçimleri belirlemektedir. Örneğin yaşadığı bir olay karşısında kişinin öfkelenmesi veya korku duyması bireyin aslında farkında olmadan yaşadığı bir ruhsal durumdur. Yoğun bir iş yükü, başarısızlık, güvensizlik gibi kavramlar nedeniyle ortaya çıkan stres de buna benzer bir olgudur.

Aslında tepkiler, olumlu ya da olumsuz dışardan kaynaklanan bazı etkilerin fiziksel ya da ruhsal olarak dışa vurulmasıdır. Bir olay sonrasında ortaya çıkan ani öfke durumu kişinin sinirlenmesine ve bunun sonucu dışarıya fiziksel veya sözlü olarak saldırıda bulunmasına sebep olur. Buna benzer şekilde bireyin ruhsal hayatında ortaya çıkan imkansızlık ve güvensizlik durumu kaygı duymasına ve stres yaşamasına neden olur.

Sağlam mizaç ve karaktere sahip bireyin her ne kadar olumsuzluk olsa da gelen tepkiler karşısında ki tutumu ve ayakta kalması o kadar kolaylaşır. Karakter konusunda ünlü Fransız yazar Bruyere'in yaptığı bir çalışmada¹²³ şu şekilde bir tanımlama yapmıştır; kişiliğin ve karakterin oluşması, kişinin yetiştiği ortamdaki ahlak değerleri ile büyümesi ile oluşan bir resmin çizilmesidir. Bu tanıma göre, bireyin içinde bulunduğu ortamın karakter ve kişilik üzerinde oldukça etkili olduğu vurgulanmak istenmiştir. Dış dünyanın tepkileri, uyarıcılar yardımıyla karakter ve mizaç özelliklerimizi oluşturur.

Yukarıda da gördüğümüz gibi kişilik çevresel faktörlerle paralellik göstermektedir. Ancak bunun yanı sıra kişinin zeka kabiliyeti, durumları algılama ve yorumlama becerisinin de bu durumla yakından ilişkisi vardır. Durumları algılayışı, zekasının seviyesi bireyin kendine özgü bir davranış yaratabilir.

¹²³ Jean de La Bruyère. *The "Characters" of Jean de La Bruyère*, London: John C. Nimmo, 1885, 1-494.

1.2.6.Kişiliğin Oluşumunu ve Gelişimi İle İlgili Kuram ve Katmanlar

Kişiliğin oluşmasında etkin olan bazı etkenler vardır. Bunlar *fiziksel özellikler*, *zeka*, *toplumsal özelliği* ve *dil* şeklinde olduğu düşünülmektedir. *Fiziksel özellikleri*, kişinin vücut yapısı, boyu, ağırlığı ve rengi oluşturur. Kadın-erkek ilişkileri açısından bu özellikler baskın hale gelmektedir. Bunun nedeni ise özellikle günümüzde dış görünüşün birçok şeyin önüne geçmesidir. *Zeka özelliği*, bireyin birçok konuda başarılı ve önde olmasını sağlamaktadır. İşinde olan başarısı ve oluşan sorunlara karşı verimlilik göstermesi, eğitim kalitesi bireyin toplum ve kendi içinde farklılaşmasına neden olacaktır¹²⁴. *Toplumsal özellik* aslında zeka özelliği ile paralellik göstermektedir. Ancak toplumsal özellik, gelişmiş dünya ülkelerinin ekonomisi, eğitim düzeyi, teknolojisi ile gelişmemiş bir ülkenin imkanların birey ve bireyler üzerindeki etkisini içermektedir. Toplumsal bazı özellikler ve değerler, birçok farklı toplum karşısında üstünlük gösterdiği gibi bunun tersi bir durumu da beraberinde getirebilir. Bu durum örgüt ve iş hayatı içinde geçerlidir. Buna şöyle bir örnek verebiliriz; tam randımanlı çalışanlara sahip ve yapısını bu yönde geliştirmiş bir örgüt ile aksi durumdaki örgüt arasında oldukça fazla farklılıklar vardır. *Dil özelliği* özellikle insan kaynakları açısından oldukça büyük öneme sahiptir. Ayrıca günümüzde uluslararası geçerliliği olan bir dil bilmek ve bu dili kullanmaya hakim olmak bireye birçok özellik ve farklılık kazandırmaktadır.

Bazen bazı toplumlarda dünyaya gözlerini açan ya da evlatlık alınmış bir bireyin kişilik yapısının oluşmasında kalıtsal ve doğrusal bazı değerler bulunur. Kraliyet ailesi mensubu bir ailede yetişen bir bireyi ele alırsak, bu bireyin kendine özgü mizaç ve kişiliğin olması ya da oluşması zorlaşabilir.

Kişiliğin oluşmasında, doğuştan gelen bazı özellikler vardır. Bunlar; cinsiyet, beden yapısı, renk, biyolojik yapı, bellek, hayal gücü, zeka düzeyi, sinirlilik ve duygusallık hali, algılama özelliği gibi özelliklerdir.

¹²⁴ Feyzullah Eroğlu. *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, 1-308.

Bu konuda yapılan psikoloji ve davranış bilimleri açısından ele alınmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle kişiliğin oluşmasına katkı sağlayan bazı kuramlar bulunmaktadır.

1.2.6.1.Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Freud kişiliğe duygusal açıdan ele alarak kişilerin duygu yapılarından kaynaklanan bazı özelliklerini incelemiştir ve bu yönde çalışmalarını oluşturmuştur. Freud'un kişilik kuramı üç bölümü kapsar; *id*, *ego* ve *süper ego*. Ancak bu üç ana başlığın temeline göre, insan kendi davranışlarını şekillendirmekte ve yönetmektedir.

İd sözcüğü, alt benlik ve çocukluk olarak kabul edilir. Doğuştan gelen ve bedenle var olan ilkel bir ruhsal yapı olarak kabul edilmektedir. İhtiyaç duyulan dürtülerin kaynaklandığı bölüm olarak kabul edilmektedir. Susuzluk, açlık, cinsel güdü ve saldırganlık halleri bu benliğin altında yatmaktadır. Bu alt benlik haz ilkesine göre çalışır. Bu benlikten gelen dürtü ve uyarıcılar benliğin zorlanmasına ve yorum aramasına neden olur. Zaman, mekân ve kural tanımaksızın, hedef ve amaçlar doğrultusunda doyuma ulaşmak ister. Bu benlikten gelen her türlü dürtü ve talep bilinç dışı çalışmaktadır¹²⁵.

Ego doğduktan sonra ortaya çıkan bir durumdur ve benlik ve olgunluk olarak ifade edilebilir. Eğitim durumuna göre bu durum gelişir ve kişilik yapısını oluşturur. Ego, id ile dış dünya arasındaki ilişkiyi ayarlayan bir olgudur. Gerçeklik ilkesine göre işleyen bir bölümdür. Ego, kişinin çevre koşullarına uyum sağlaması ve ara buluculuk gibi görevlerini üstlenmiştir. Bu görevleri eyleme geçirirken dış gerçekleri hesaba katar ve buna yönelik içten gelen ihtiyaçların dış koşullarını dengelemeye çalışır. Bu nedenle bazen içten gelen olumsuz istek ve dürtüleri hayata geçirmez. Bunun yanı sıra, beş duyu organımızın üstünde etkili bir rol oynar. Ek olarak zeka, bellek gibi zihinsel yetiler ve kas sistemi üzerinde de etkisi vardır.

Üst benlik adı verilen süper ego kuramı, genelde uyulması gereken yasaklar, toplumsal değerler, değer yargıları gibi olguları içinde barındırır. Bunlara uymak

¹²⁵ Özcan Köknel. *Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999, 1-169.

zorunluluktur ve uyulmadığı takdirde korku, kaygı, bunalım, utanç, pişmanlık, değersizlik ve suçluluk olguları oluşur. Eğer ki birey kötü bir davranış sergilemişse üst benlik tarafından ayıplanarak tenkit edilir. Utanç olarak ya da vicdan olarak adlandırdığımız olguları rahatsız eden durumlar süper egonun bilinçli olan en etkin bölümüdür. Böyle davranış durumlarında kişi, süper ego tarafından uyarılır, yargılanır veya cezalandırılır. Bu ayıplama şekli kişiden kişiye değişiklik gösterebilir; bazı kişilerde üst benlik oldukça katı ve acımasız çalışabilir.

Süper ego ve id arasında oluşan uyumsuzluk ya da olumsuzluk, vücut ve ruh hali açısından olumsuz etkilere yol açar. Bunun sonucunda kişinin kendini kontrol etmesi güçleşir. Böyle bir durumun ortaya çıkması durumunda kişide psikolojik sorunlar belirmeye başlar ve dışarıdan destek almak zorunlu kalır.

1.2.7. Kişilik Özellikleri

Bireylerin sergileyebileceği kişilik özellikleri; neşeli, sabırlı, sabırsız, sakin, iddiacı, umursamaz, rekabetçi, nazik, açık sözlü gibi birçok terimle ifade edilebilmektedir. Oldukça farklı sıfatlar kişilik özellikleri içine dahil edilebilir. Bu nedenle kişilik tanımlamalarında araştırmacılar birbirine benzer ancak bazen birbirlerinden ayrılan tanımlamalar yapmaları söz konusu olmaktadır. Kişiliği birçok etkileyen ve belirleyen faktörlerin olması bu kavramı karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle araştırmacıların kavramsal olarak ortak bir noktaya varabilmesini oldukça zorlaştırmaktadır. İşte bu nedenle kişiliğin özelliklerini tanımlamak ve anlamak bu doğrultuda araştırmacılara yardımcı olacaktır.

Her bireyi özel yapan ve kendini farklı kılan birçok özelliklere sahiptir. Bireyler kendine özgü ve kendi içinde tutarlı davranış özellikleri sergileyebilirler. Kişinin davranışlarındaki tutarlılık, bireyin hareketlerinin ani ve sürekli ataklar şeklindeki değişimlerinin ortaya çıkmaması olarak yorumlanabilir. Bu davranışlar kesin olarak değişmeyen, bireyin kişiliğine oturmuş hareketlerdir. Yani, birey eğer geçmişte nazik ve anlayışlı bir kişiliğe sahip ise gelecekteki davranışları da benzer olması beklenir. Ancak zamanın değişmesiyle kişiliğin değişimi kaçınılmazdır. Her ne kadar değişim söz konusu olsa bile, geçmişteki davranış kalıbından çok uzaklaşmadan bir değişim olması

beklenir. Durumun değişimi ile tabii ki bireyin sahip olduğu özelliklerde değişim sergileyecektir¹²⁶. Kişilik tanımını hatırlarsak, kişinin belirgin ve onu karakterize eden özellikleri ile tanımlamıştık. Bunun yanı sıra demin bahsettiğimiz “*kişiliğin, tutarlılığını sürdüren ve diğer bireylerden farklı kılan belli davranışlar bütünü*” tanımı literatürde de oldukça yaygın bir tanımlamadır¹²⁷.

Kişilik zellikleri tutarlılık göstermektedir ama bu kişiliğin değişmeyeceği şeklinde anlaşılmamalıdır. Ancak kişinin yaşadığı dönemsel durumlarla alakalı olarak, kişinin kendiliğinden gelişen ani ve anlık tepkiler vermesi söz konusu olabilir. Bu davranış bireyin kişilik değişimlerine ayak uydurmasından kaynaklanabilir. Ancak bu değişimler sıkça meydana gelmez bu da kişiliğin kararlılığını gösterir. Eğer kişi açık görüşlü ve sosyal bir insan ise diğer birçok durumda da bu tavrını sürdürme eğiliminde olacaktır. zet olarak kişinin sergilediği kişilik özellikleri açısından, geçmişteki ve gelecekteki davranışları arasındaki farkın büyük bir oranda olması beklenmez. Bir kişinin düşüncelerinin değişimi ve olaylar karşısındaki tutumu hemen değişebilecek şeyler değildir. Bu tür köklü karakteristik davranışların değişimi zaman içinde yavaşça değişerek, kişinin karakterine eklenir. Bunun sonucu olarak kişilik özellikleri gelip geçici değillerdir ve süreklilik gsterirler¹²⁸.

Kişilik zellikleri bireyi karakterize eder ve ayırt edici bir faktördür. Her kişinin farklı kişiliklere sahip olması, bireyin kendine ait davranışları ifade etmektedir. Kabaca bireye baktığımızda benzer özellikler sergilediğini düşünebiliriz ancak kendilerine özgü özellikler taşırlar. Fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden farklılık gösteren bireyler, karşılaştıkları problemlere de farklı yorum getirirler. Bu farklılıklar kişinin temelini oluřturur¹²⁹.

Kişiliğin diğer bir özelliği ise dinamiklik arz etmesidir. Kişinin fikri ve fiziki gelişimi sürecindeki etkileşiminde herhangi biri, kişiliği etkilemede farklı etkilerde

¹²⁶ Jerald Greenberg. *Managing Behavior in Organizations*, 2. Basım, Prentice Hall New Jersey, ABD, 1999, 42.

¹²⁷ David Buchanan ve Andrzej Huczynski, a.g.e. 136-137.

¹²⁸ Jerald Greenberg, a.g.e. 41.

¹²⁹ Ufuk Durna. *A ve B Tipi Kişilik Yapılarını ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma*, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 2005, 276- 290.

bulunurlar. Bu çevresel faktörlerin kişi üzerinde etkili olmasına örnektir. Böylece kişilik zamanla değişim gösterebilir¹³⁰. Kültür ve eğitim faaliyetleri de bireyin davranışlarında ve alışkanlıklarında bir değişime sebep olabilir.

Kişilik hem tutarlılığı ile kalıtsal olarak hem de dinamikliği ile çevresel olarak birçok faktörden etkilenmektedir. Böylece kişiliğin değişebileceği sonucuna varmak yanlış olmaz. Ne kadar kişilik özelliklerin tutarlı olduğunu veya yavaş bir değişim söz konusu olsa da, kişinin hayatı boyunca olan tüm olayların hissettirdiği yoğunluk ve duyguların şiddeti bireyin üzerinde birçok yönden etkiler bırakır. Bu etkiler olumsuz yönde geliştiği zaman kişi, karamsar bir havaya bürünerek içine kapanabilir ve sessizliğe gömülebilir. Ve hatta bu olayın sarsması sonucunda birey hayata küsebilir. Kişilik gelişiminde bu durum göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2.7.1.Çalışma Hayatı ile Kişilik İlişkisi

Günümüzdeki modern hayatta, birçok ekonomik ve psiko-sosyal zorunlulukların gereği çalışma hayatı bireyin hayatında vazgeçilmez bir unsurdur. Bir gelir elde etme açısından birey için ne kadar önemli olsa da aslında statü sağlamak, kimlik olgusu ve duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak bir yer edinmek birey için daha önde gelebilecek unsurlar içerir. Çalışma hayatının kişilik açısından önemi, çoğu zamanını iş yerinde geçirmesi nedeniyle gelmektedir. Tıpkı hayatı gibi örgütte kendi içinde bir yapıya, ilkelere, hiyerarşiye, kültüre ve iklime sahiptir. Her ne kadar bu örgüt yapısı kişilik üzerinde etkilere sahip olsa da, daha önceden gelen kişilik yapısına uygun ve uyum sağlayabileceği bir iş seçimi, iş yaşamındaki başarısıyla paralellik göstermektedir.

Bireyin çalışma hayatındaki sosyalleşebilme kabiliyetinin yüksek olması ve çalışma hayatındaki temsil ettiği pozisyon ve kurumu benimsemesi, bulunduğu kurumun ve kişinin kendi kişisel amaçlarının bir bütün gibi davranmasını kolaylaştırır. Bu süreç içerisinde bireyin kazanacağı yeni yetenekler, bilgi ve beceriler hem çalışma alanında hem de özel yaşamında kullanacağı ve kişiliğini şekillendireceği konular

¹³⁰ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, 2012. a.g.e. 134.

içerebilir. Yani kişilik, bireyin hem örgüt hayatını hem de diğer çevre örgütlerini değerlendirmede önemli bir etkidir¹³¹.

Birey bu sosyal ortam içerisinde devamlı iletişim halinde olmasından dolayı birey ile örgüt arasında çift taraflı bir etkileşim söz konusudur. Yani, bireyin içinde yer aldığı örgüt yapısı bireyin kişiliğinden ne kadar etkileniyorsa, örgütte bünyesine aldığı her bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. Örgüt içindeki bireylerin kişiliklerinin olumlu veya olumsuz olması örgüt ortamını doğru orantılı şekilde etkileyecektir; olumlu bir kişilik örgütü pozitif yönden etkilerken, olumsuz bir kişilik negatif yönden etkiler.

Oswald Chambers'ın kaleme aldığı, “*My Utmost for His Highest*”¹³² kitabında genellikle bireylerin birbirlerini her hali ile yani tam olarak tanımadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca insanların birbirlerini gerçek yüzleri ile görmelerine rağmen onların kötü özelliklerine uyumlu bir şekilde karşılık verme ve kırılcı olmayacak şekilde davranmaları gerektiğini söylemektedir. İnsanları oldukları gibi görmek için temel kişilik tiplerini anlamak önemlidir. Buna ek olarak başkalarının rahatsız etmek amacıyla hoşumuza gitmeyen davranışları farkına varmak açısından da bu sınıflamaya ihtiyaç vardır.

1.2.8. Tip Kavramı ve Sınıflandırmaları

Bireylerin belli karakteristik niteliklerini belirleyerek kişilik özelliklerine göre bir gruplama yapmak, kişilik konusu ile ilgilenen teorisyen ve araştırmacıların üstünde durduğu bir konudur. Ancak bu gruplamalar sadece teorik olarak yapılmaktadır. Çünkü bu sınıflamayı yapmadaki amaç, kişinin durumlar karşısındaki davranış dizilerine anlam vermek ve bu davranışları yorumlamaktır. Buna örnek vermek gerekirse, örgüt içindeki içine kapanık veya daha sosyal, iletişimi kolay insan tiplerini ayırdığımızda gerçek sosyal yaşamında da, tamamen içe veya dışa dönük bir karakterle karşılaşma yüzdesi oldukça düşüktür. Kişinin kendi aile veya yakın çevre hayatında gösterdiği ve iş hayatındaki gösterdiği kişilik kalıbının hangisinin gerçekte temsil ettiği kişilik olduğunu

¹³¹ Serpil Aytaç. *Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi*, 2001, ‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.3, Sayı:1, No:96, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>, Erişim Tarihi: 02/04/2015.

¹³² Oswald Chambers. *My Utmost for His Highest*, Dodd, Mead & Co., Inc., 1927, 1-416.

söylemek her zaman kolay değildir. Bu durum belirlenebilse bile, zamansal olarak farklılık gösterebilir¹³³.

Kişilikleri belirli kalıplar içinde sınıflamak için tip kavramını oluşturmak gerekir. Tip kavramı, belli kalıplarda belirli kişilik özellik durumlarını ifade eder. Böylece, bireyin fiziki ve ruhsal özelliklerinin ele alınmasıyla tip özellikleri oluşturulur.

Hippocrates (M.Ö. 460-377) ve Kant (1724-1804) kişilik tiplerini, beden yapısı açısından ele almıştır ve dört aşamada incelemiştir; hafif kanlı mizacı temsil eden, ağırkanlı mizacı temsil eden, kara sevdalı ve çabuk kızan mizacı ve sinirli mizacı temsil eden insanlar. Daha sonra 20. yüzyılın başlarında Kretschmer'in yaptığı sınıflama ise üç tipten oluşmaktadır¹³⁴:

1. Uzun boylu, kaslı, lider olma eğilimi içindeki bireyler; atletik tipi temsil ederler.
2. Uzun boylu, minyon, soğuk, daha inatçı, alıngan ve kin tutabilenler; astenik tipi temsil ederler.
3. Orta boylu, kilolu, kasları kalıplı olmayan, sosyal, açık ve iyi kalpliler; piknik tipi temsil ederler.

1950'lerin sonlarına geldiğimiz zaman Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramı açısından, A tipi ve B tipi kişilik biçimleri oluşturulmuştur. Bu tip kavramları günümüzde oldukça büyük oranda ilgi ve kabul görmektedir. Bu nedenle bu çalışmada bu tip sınıflamaya ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Ayrıca içe dönük ve dışa dönük olarak da kişilik sınıflaması yapılmaktadır. Dışa dönük insan olarak tanımlayabiliriz, bu tür insanlar enerjisini kendi içinde biriktirip bu enerjiden rahatsızlık duyar ancak dışa dönük insan tam tersine enerjisini birçok alanda tüketir ve geriye kalan enerjinin tatminsizlikten dolayı içini kemirmesini önler¹³⁵.

¹³³ Mahmut Özdevecioğlu. *Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:19, 2002, 116-117.

¹³⁴ Feyzullah Eroğlu. *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, 140-145.

¹³⁵ Recep Şükrü Apuhan. *Başarı İçin Gençlere 33 İşaret*, Timaş Yayınları, İstanbul, 2004, 23-30.

1.2.8.1.A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik

Kişileri bazı çerçevelerde sınıflandırma denilince karşımıza tip kavramı çıkmaktadır. Tip kavramı, bazı tipik özellikler çerçevesindeki kalıpları temsil etmektedir. Bu açıdan bireyin ruhsal ya da fiziki durumları değerlendirilerek bir tip kavramı olarak oluşabilir.

1950’li yılların sonlarından Freidman ve Rosenman¹³⁶ tarafından stres kavramıyla ilişkilendirilerek *A tipi* ve *B tipi* kişilik sınıflanması ortaya atılmıştır. Ortaya çıkış hikâyesi durumu özetlemek için oldukça açıklayıcıdır: Bir kardiyolog olan Dr. Friedman’ın ofisinin bekleme salonunda bulunan koltukları tamire gelen koltuk tamircisi, bekleme salonundaki koltukların başka koltuklara kıyasla ön kısımlarının daha çok aşındığını gözlemlemiştir. Orada oturan hastalar her an çağırılacağını düşünerek koltukta rahat bir şekilde oturmak yerine, sıra her an bana gelebilir düşüncesi ile koltuğun ucuna oturmayı tercih etmişlerdir. Bunun sonucu olarak hastaların oturuş pozisyonları, bekleme salonundaki koltukların ön kısımlarının aşındırdığını düşündürmüştür.

Bu kişilik sınıfı günümüzde hala yaygın bir kabul görmektedir¹³⁷. A tipi kişilikteki insanlar oldukça aktif bireylerdir; her türlü aktivitelerini hızlı yaparlar ve sabırsızdırlar. Yürtümeleri, yemek yemeleri, konuşmaları gibi tüm hareketleri hızlı gerçekleştirirler. B tipi kişiliğindeki kişiler ise, zaman kavramını göz önünde bulundurmazlar. Oldukça sabırlı bir yapıları vardır ancak kendine güvenleri azdır, kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar. Zamanla kısıtlı işleri yapmayı sevmezler, rahattırlar ve aceleden hoşlanmazlar. Kendilerini belirli şeylerle kısıtlamadıklarından dolayı oldukça yumuşak huyludurlar.

Birey gün içinde, davranışını ve bununla bağlantılı olarak da kişiliğini etkileyen birçok etkene maruz kalır. Yoğun çalışma koşulları, rekabetin her alanda bulunması, bireyin hayatında işin odak noktası olması gibi özellikler davranışları etkilemekte etkin

¹³⁶ Meyer Friedman ve Ray H. Rosenman. *Association Of Specific Overt Behaviour Pattern With Blood And Cardiovascular Findings*, Journal of the American Medical Association, (169), 1959, 1286–1296.

¹³⁷ Uğur Zel. “*Kişilik ve Liderlik*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, 102.

bir rol oynar. Bu tür durumların etkisinde kalan birey A Tipi davranışların sergilenmesini arttırıcı unsurlar olarak değerlendirilir. Çevresel etkenlerdeki hızlı değişim sonucunda toplumdaki A tipi kişilik özellikleri artmaktadır.

1.2.8.1.1.A Tipi Kişilik

Yüksek derecede hırsla yapıları oluşturulan bir hayat biçimi ya da hayata karşı genel yönelimdir. Kısa sürede çok iş yapmaya isteklidirler ve kendilerini ispatlamaya ihtiyaç duyarlar. Maddi şeyler kazanmak için sürekli çabalarlar, hırslarını kendileri için önemli olan alana yönlendirirler. Her tamamlanan hedef sonunda bir önceki hedeften bir adım daha zor bir hedef koyarak ilerlerler. Bunun sonucunda hırsları da giderek artar. Genelde ulaşabildiklerinin ötesinde hedefler belirlerler¹³⁸. Ayrıca A tipi kişilik gösteren bireylerde benmerkezci özellik de bulunmaktadır. Eğer iletişim kurduğu kişinin konuşması ilgisini çekmediyse, konuyu kendi ilgi alanlarına çekmeye çalışırlar. Kendi alanları ve amaçları dışındaki şeyleri takdir etmeyi pek sevmezler.

Kişiler oldukça sabırsızdır, günlük konuşmalarında bile bunu gözlemlemek mümkündür. Oldukça hızlı konuşurlar ve karşısındakinin sözünü keserek cümleleri kendileri tamamlarlar. Kendilerinin ya da başkalarının yaptığı her hangi bir işte hız hep ön plandadır¹³⁹. Zamanı boşa geçirmeyi sevmezler her anı değerlendirmek isterler. Bu tür davranışlar bireyin fiziksel görünümüne de yansımaktadır. Heyecan, hırs ve sabırsızlığın oluşturduğu gergin yüz kaslarına sahiptirler ve enerjik görünürler.

Bu tip davranış sergileyen kişilerde, aynı anda birden fazla şeyi düşünme özelliği de vardır. Bu özellik *çok fazlı düşünme* (polyphasic thinking) olarak da ifade edilir. İş harici sosyal aktivitelerde bile, ne kadar bedenen işten uzaklaşmış olsa da zihinsel olarak işle ilgili bir şeyler düşünmesi buna örnek olarak verilebilir. Bu nedenle

¹³⁸ J. Michael Rayburn ve Letricia Gayle Rayburn. *Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientations*, Journal of Business Ethics, (15), 1996, 1209-1219.

¹³⁹ Meyer Friedman ve Ray H. Rosenman. *Type A Behavior and Your Heart*, Knopf, New York, 1974, 722.

tatillerde bile gevşemek onlar için kolay bir şey değildir¹⁴⁰. Bu nedenle işten uzaklaşmaktan hoşlanmazlar ve bu bireylerin işkolik olma eğilimleri olabilir.

Bir işi yaparken, o işten zevk almak çok fazla önemli değildir; onlar için burada öne çıkan o işin bir an önce yapılması ve bitmesidir. Kısa zaman dilimlerinde daha fazla şey yapabilmek için planlar yaparlar. Bu durumun sonucu olarak ortaya stres, gerginlik, huzursuzluk ve uykusuzluk gibi birçok olumsuz etkiler ortaya çıkar. Bireyin etrafında bulunan insanları kendine rahip görmesi de bu olumsuz durumları güçlendirir. Her zaman başarılı olma istekleri vardır ve yapılan işin niteliği yerine niceliği önem taşır.

İçinde bulunduğumuz yaşam koşulları gereğince A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin her geçen arttığını söylemek abartı olmaz. Her yerdeki rekabet ortamı bireyleri sürekli olarak mücadele etmeye zorlamaktadır. Yapılan araştırmalarda sanayileşmiş toplumlarda A tipi davranışın daha yoğun olarak sergilendiği sonucuna varılmıştır. İşler her geçen gün daha hızlı ve ödüllendirilme şekli A tipi davranış gösteren birey sayısını arttırabilir.

Jenkins'e göre¹⁴¹ (1998), bazı grup bireyler daha fazla A tipi kişilik davranışı sergilemektedir. Bunu aşağıdaki tabloda görmekteyiz:

Tablo 3. A Tipi Davranış Göstermeye Daha Yatkın ve Daha Az Yatkın Olan Bireyler Arasında Bir Kıyaslama

A tipi davranış göstermeye daha yatkın	A tipi davranış göstermeye daha az yatkın
Satış ve yönetici pozisyonunda çalışan bireyler	Teknik İşlerde çalışanlar
Çalışan bayanlar	Ev hanımı
Şehirde ikamet eden bireyler	Kırsal alanlarda yaşayan bireyler
Bekar çalışanlar	Evli çalışanlar

Kaynak: Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:65

¹⁴⁰ James Thomas Kunnanatt. *Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executives in India*, International Journal of Manpower. 24.6, 2003, 720-734.

¹⁴¹ C. David Jenkins. *Type A/B Behavior Pattern*. Jeanne Mager Stellman, Encyclopaedia of Occupational Health and Safety, (2), 4. Basım, A.B.D., 1998. 42-43.

Tablo 3’den yola çıkarak şu sonuca varabiliriz; bireyin çalıştığı sektör koşulları, yaptığı iş ve örgüt içindeki pozisyonu ve sosyal çevresi gibi birçok etki A tipi davranış sergileme ihtimalini değiştirmektedir¹⁴². Görünen o ki, yaşadığımız çağa ayak uydururken ve başa çıkarken kişilik özelliklerimiz de bundan oldukça etkilenmektedir.

Brief vd.,¹⁴³ (1981) yaptığı çalışmalarda A tipi kişilik özelliği gösteren bireylerin oldukça uzun süre çalıştıkları tespit edilmiştir. Buna ek olarak, hafta sonlarında veya evde rahatlamak için geçireceği zamanları da çalışarak geçirmektedirler. Rahatlayıp dinlenmeleri gereken zamanlarda çalışmadıklarında huzursuz ve sürekli iş kaygısı yaşadıkları tespit edilmiştir. Başkalarını rakip görmeleri yanı sıra aynı zamanda kendileriyle de yarış halindedirler. Ayrıca çalışma şartlarında karşılaştıkları olumsuz durumlarda ani sinirlenmeler yaşadıkları belirlenmiştir¹⁴⁴.

1.2.8.1.2.B Tipi Kişilik

Bu tipi gösteren kişiler, A tipi kişilik gösterenlerin aksine sakin, rahattırlar. Ayrıca nispeten daha yavaş konuşurlar ve daha yavaş yürürler, aceleci değildirler ve yumuşak huyludurlar¹⁴⁵. Bu tip davranış gösteren kişilerde hırs, rekabet, zamana verilen önem gibi davranışlar yoktur. Bu nedenle kendilerini zamansal olarak baskıya sokmazlar ve sabır gösterirler.

Sağlıklarına önem gösterirler ve kendilerine boş vakit ayırmaya çalışırlar. Böylece insanlarla iyi ilişkiler kurarak çevreye açık ve sosyal yaşantılarını sürdürebilirler. Bazı şeyleri olduğu gibi kabul etmek ve sosyal yaşamı sevmeleri B tipi kişiliğin temel özelliklerinden bir tanesidir.

B tipi kişilik davranışı sergileyen bireyleri daha işbirlikçi oldukları söylenebilir. Böylece iş yaşamında bireylerle etkileşim içinde olmaları onları tatminkar bireyler olduklarını düşündürür¹⁴⁶. Rekabet açısından bakarsak, bu tip kişilerde başkalarıyla

¹⁴² C. David Jenkins, a.g.e. 42.

¹⁴³ Arthur P. Brief, Randall S. Schuler ve Mary Van Sell. *Managing Job Stress*, Boston, MA: Little Brown, 1981, 1-247.

¹⁴⁴ James Thomas Kunnanatt, a.g.e. 723-724.

¹⁴⁵ Abdullah Soysal, 2008. a.g.e. 8.

¹⁴⁶ C. David Jenkins, a.g.e. 41-42.

yarışma eğilimi yoktur. Sakin ve düzenli çalışmayı tercih ederler. İşleriyle ilgili olarak oldukça rahat davranış sergilerler ancak işlerinde kalite ararlar. Her zaman başarılı olmak için kaygılanmazlar. Sonuç olarak daha az çatışma halinde, daha dengeli bireyler diyebiliriz.

1.2.8.2.Beş Büyük Faktör Kuramı

McDougall¹⁴⁷ (1932) kişiliği ayırt edilebilir ama farklı faktörle analiz edilebilir olduğunu ifade etmiştir ve bu ifadeden sonra kişilik sınıflandırılması çalışmaları başlamıştır. Bu faktörler akıl, karakter, huy, eğilim ve öfkedir¹⁴⁸. Günümüze kadar birçok araştırmacı birçok kişilik sınıflaması yapmıştır ve çoğu bilim insanına göre de bireyin sahip olduğu kişiliğin özünün beş faktörden oluştuğuna inanmaktadır. Bu sınıflandırılmaya *Baş Büyük Faktör Kuramı* adı verilir.

1.2.8.2.1.İçsel ve Dışsal Odaklı Tipler

Dışa dönük bireylerin bulundukları ortamlarda diğer kişilerle iletişimi oldukça kolaydır, ellerindeki fırsatları ve kaynakları kullanılması açısından çekiniklik göstermezler. Dış dünya açık bireyler olduğunu rahatça söyleyebiliriz. Ancak içe dönük olan bireyler bu durumların aksini taşımaktadır. Kendi iç dünyalarında bilgiyi tutar, paylaşmak istemezler.

1.2.8.2.2.Duygusal İstikrar

Bu faktörde kişinin, iyimser ya da kötümser olması, kendine güven derecesi, duygusal ve endişeli olması veya sınırlı olup olmaması durumu söz konusudur. Araştırmacıların örgütlerde yönetim görevini üstlenen ve yetki vermekte öncü rol oynayan bireylerin duygusal istikrar açısından olumlu nitelikler taşıması gerektiğini düşünmektedir.

¹⁴⁷ William McDougall. *The Energies of Men*, Reprinted by permission of the publishers, Methuen & Co., 1932, 97-98.

¹⁴⁸ Murray R. Barrick ve Michael K. Mount. *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*, Personnel Psychology, Vol.44, 1991, 1-26.

1.2.8.2.3.Uyumluluk

Uyumlu olmak aslında her türlü grupta olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Çünkü uyumlu bireyler çevrelerindekiyle daha arkadaşça davranırlar. Böylece çalışma ortamlarını sever ve buna bağlı olarak işlerine özen gösterirler. Bu tür insanların hoşgörü sınırları daha geniştir ve güven arz eden ve yumuşak kalpli bir yapıya sahiplerdir. Bu tür insanlar olumlu motivasyon vermeleri açısından, yönetici olmaları çalışanlarını daha iyi tanıma, onların ihtiyaçlarına cevap bulma ve iyi iletişim kurma konusunda oldukça artı bir özellik sağlamaktadır.

1.2.8.2.4.Sorumluluk

Sorumluluk oldukça geniş birçok terimi içinde barındırır; azimli olma, güvenilir olma, dikkat düzeyi yüksek, sorumluluk sahibi, planlı yaşamayı seven ve programlarını aksatmayan vb. Bireyin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde bulunması, her işin altından kalkabilme ve birçok işi başara bilme gücü oldukça yüksektir. Ayrıca sorumluluk duygusuna sahip yöneticilerin otonom görevlerdeki başarılarında yüksek düzeyde kolerasyon tespit edilmiştir¹⁴⁹.

1.2.8.2.5.Açıklık

Sosyal, kültürlü ve meraklı olmak bu başlığın kapsadığı özelliklerdir. Bu tür insanlar daha sosyaldirler ve insanlarla daha kolay anlaşma özelliklerine sahiplerdir. Çabuk uyum sağlamaları açısından yönetici ya da alt pozisyonlarda adaptasyon sorunu çok fazla yaşamazlar. Sorun çıkartmak yerine sorun çözme odaklı olan bireylerdir. Bir nevi eli açık bireylerdir, paylaşmayı severler ve şeffaf olmaya özen gösterirler.

1.2.8.3.John L. Holland'ın Tipoloji Kuramı

Holland modelinde, belli psikolojik etkenlerin hem kişilik üzerinde hem de kişinin çevresini tanımlamak için kullanıldığından bahsedilir. Buna ek olarak çevresel

¹⁴⁹ Abdullah Soysal, 2008. a.g.e. 4-19.

etkilerin ve kişilik arasındaki etkileşimin, işle alakalı davranışlar üzerindeki etkisinden de bahsedilmektedir¹⁵⁰.

Holland kişilik tiplerine göre, mesleki tercih ile ilgili bir kuram oluşturmuştur. Bu mesleki tercih kuramına göre altı adet kişilik tipi belirlenmiştir. Kişi bu altı kişilik tipinden birine daha yatkındır ve mesleki tercihlerini de bu yatkınlıklarına göre yaptıkları düşünülmektedir¹⁵¹. Yani, kişiliğin mesleki çevre ile ilişkisi olduğu gibi mesleklerin getirdiği etkinliklerle de ilişkisi vardır.

Holland'ın¹⁵² (1996) kişilik tipolojisine ayrıntılı olarak bakacak olursak, bireyin sahip olduğu kişilik ile mesleki çevresindeki durumu açısından altı sınıfta incelenir. Buna göre kişilerin başarı durumları, içinde yer aldıkları örgüt ortamının kişilik tipleri ile uyumlu olmalarına bağlıdır. Holland bahsi geçen çevre durumunu mesleki etkinlik içeriklerine göre gruplandırmıştır ve bu sınıfların her birini altı farklı kişilik ile bağdaştırmıştır. Altı gruba ayrılan bu sınıflama aslında sadece üç yapı taşı üzerine kurulmuştur diyebiliriz¹⁵³:

1. Her bir bireyin kişilikleri kendi iç dünyalarında sahip olduğu özgün farklılıklara sahiptir,
2. Her meslek grubunun farklı bir tipolojisi vardır,
3. Kişiliği ile uyumlu bir çalışma ortamına ve çevresine sahip olan bireyin işinden memnun olma yüzdesi daha yüksek ve kendi istekleri doğrultusunda işten ayrılma yüzdelerinin az olması beklenmektedir.

Bu yapı taşlarının üzerindeki söz konusu kişilik tipleri şu şekildedir (Bu kişilik tipleri, Holland'ın kişilik sınıflamasında bazı harflerle temsil edilir. Parantez içindekiler bu harfleri temsil eder):

¹⁵⁰ Paul T. Costa, Robert R. McCrae ve John L. Holland. *Personality and Vocational Interests in an Adult Sample*, Journal of Applied Psychology, 69, (3), 1984, 390-400.

¹⁵¹ John M. Ivancevich. *Human Resource Management*, NewYork: McGraw Hill, 2003, 57.

¹⁵² John L. Holland. *Exploring Careers with a Typology*, American Psychologist, 51, (4), 1996, 397-406.

¹⁵³ Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2005, 112.

- a. **Gerçekçi Kişilik Tipleri (R):** Gerçekçi olmalarının yanı sıra bu bireyler, mekanik işlerden hoşlanırlar. Özellikle alet kullanımı gerektiren işleri yapmayı severler.
- b. **Araştırmacı Kişilik Tipleri (I):** Bu kişilik tipi, araştırmaya müsait insanlardır. Özellikle zihinsel aktivitelerden çok hoşlanırlar. Araştırmacı kişilikleri sayesinde onları sabırlı kişiler olarak değerlendirebiliriz.
- c. **Sanatçı Kişilik Tipleri (A):** Daha çok edebiyat, sanat veya müzik ile ilgili olan kişilik tipleridir. Bu tür insanlar genelde içe dönük, duygusal ve hassa olurlar. Ancak oldukça geniş hayal güçleri vardır ve estetiğe düşkündürler.
- d. **Girişimci Kişilik Tipleri (E):** İnsanları ikna etmeyi, yönlendirmeyi hatta kontrol etmeyi seven kişiliklerdir. Bu tür insanlar enerji ve dışa dönük bireylerdir. Gücün elinde olmasından hoşlanan hırslı kişilerdir.
- e. **Geleneksel Kişilik Tipleri (C):** Daha çok rutin ve günlük aktivitelerden hoşlanırlar ve çizilmiş kalıpların dışına taşmak istemezler. Onlar için kesin olmayan ortam ve yerler güven verici değildir ve böyle ortamlarda bulunmak istemezler. Bunları yanı sıra ağır başlıdır ve sorumluluk bilincine sahiptirler.

Bu tipoloji, kişilik tiplerini temsil eden harfler (İngilizcede kişilik tiplerinin baş harfleri) kullanılarak elde edilen “RIASEC” sözcüğü ile de bilinmektedir. Kısacası bu tipolojide kişiler yapmak istedikleri işlere göre sınıflandırılırlar. Tabii bu sırada bulundukları iş çevresinin etkisinde kalmalarından dolayı, söz konusu işte çalışan insanlar tarafından bu sınıflamalar tanımlanırlar¹⁵⁴.

1.2.8.4. Myers ve Briggs Tip Sınıflandırması

Bu kişilik sınıflaması dört başlık altında incelenmektedir. Aslında bu dört sınıf, sekiz öge içermektedir ve bu sekiz ögenin birbirleri eşleştirilmesiyle 16 adet kişilik

¹⁵⁴ Patrick Ian Armstrong, Susan X. Day, Jason P. McVay ve James Rounds. *Holland's RIASEC Model as an Integrative Framework for Individual Differences*, Journal of Counseling Psychology, 55, (1), 2008, 1-18.

özelliği tanımlanır¹⁵⁵. Bu tipolojiye göre kişiliği bireyin dışa veya içe dönük olması, algısal veya sezgisel olması, düşünen veya hisseden olması, yargılayan veya kabul eden olması şeklinde bir sınıflama içermektedir.

- i. Dışa veya içe dönük: Dışa dönük bireyler, kendini ifade edebilen, girişken, sosyal ve sempatik bireylerdir. İçe dönük ise aksine utangaç, önce düşünüp sonra karar veren ve sessiz kişilerdir.
- ii. Algısal veya sezgisel: Algısal bireyler pratik bireylerdir ve detaylara odaklanmayı severler. Sezgiseller ise, olayları bütün yönden incelerler ancak sezgilerine ve hissettiklerine oldukça önem verirler.
- iii. Düşünen veya hisseden: Düşünen sınıftakiler hayat içinde karşılaştıkları olaylara mantık çerçevesinde yaklaşır, düşünceleri her zaman ön plandadır. Hissedenler ise olaylara daha duygusal açıdan yaklaşmayı tercih eder.
- iv. Yargılayan veya kabul eden: Yargılayan bireyler organize ve düzenli olmaya özen gösterirler, organize olmaları nedeniyle zamana da oldukça önem verirler. Kabul eden sınıftaki bireyler ise planlı olmak gibi duygular oldukça geri plandadır. Genelde hayatın akışına göre davranırlar, içlerinden geldiği gibi hareket ederler.

Bu sınıflamanın amacı bireylere belli durumlar altında ne hissettiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu sınıflamanın testi ABD Silahlı Kuvvetleri dahil olmak üzere birçok kurum tarafından kullanılmaktadır¹⁵⁶ ve bu sınıflama örgütsel davranış disiplini kapsamında da kişiliğin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

1.2.9. Kişiliği İnceleme Yöntemleri ve Kişiliği İncelemenin Önemi

Kişilik psikoloji ile ilgilenenler birtakım araç, yöntem ve teknikler geliştirmek ve uygulamak gereğini duyarlar. Geliştirilen değerlendirme araç ve yöntemleri kişilik hakkındaki çeşitli kuram ve görüşlere bir paralellik ve uygunluk göstermektedir. Söz konusu yöntem ve teknikler kişilik hakkında bilgi elde edilmesini sağlar. Bu çalışmada

¹⁵⁵ Abdullah Soysal, 2008. a.g.e. 1-19.

¹⁵⁶ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, a.g.e. 137.

kişilik ölçümünde kullanılan tekniklerin ayrıntılarına inilmeyecektir. Kişiliği değerlendirmeye yarayan iki sınıflandırma teknikleri aşağıda verilmektedir. Bunlardan ilki:

1. Görüşme veya mülakat,
2. Kanaat ölçümleri,
3. Anket,
4. Pratik testler,
5. Projektif testler.

Diğer sınıflandırma ise¹⁵⁷:

1. Vakanın tarihçesi,
2. Değerlendirme,
3. Kağıt-kalem testleri,
4. Davranış testleri,
5. Davranış testleri,
6. Görüşme,
7. Serbest çağrışım veya rüya analizi,
8. Projektif yöntemler.

Düzenli bir gelişme ve yaşam ancak düzenli bir kişiliğin varlığı ile olanaklıdır. Aslında insan yaşamı kişiliğinin yapısına göre anlam kazanır.

1.2.10.Çalışma Yaşamı ve Kişilik Arasındaki Önem

Çalışma yaşamı, kişiliği oldukça etkiler ve hatta oluşmasına veya gelişmesine önemli katkıda bulunur. Çalışma hayatı yaşam için maddi geçim kaynağı olsa da aslında kişinin kendi kimliğini ve saygınlığı da kazandırır. Örgüt üyesi olan bireylerin kişiliğinin çalışma hayatı ile etkileşimi örgüt davranışının çatısını oluşturur diyebiliriz. Yapılan birçok araştırmada, bireyin sahip olduğu kişilik tipi ile çalışma hayatı kalitesi

¹⁵⁷ Rasim Adasal. *Modern Normal ve Medikal Psikoloji*, İkinci Baskı, A.Ü. Tıp Fakültesi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 1973, 1-703.

arasında bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Yani, işyerindeki olumlu birçok etki (kişinin uyumlu, güvenilir, motive kabiliyeti olan, sorumlu, dikkatli vb.) iş yerindeki verimliliğin ve performansını olumlu bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Aksi yönden çıkarıcı, dengeli olmayan, karamsar, toplu çalışmadan hoşlanmayan gibi kapalı bir kişiliğe sahip insanların hem kendilerini hem de etrafındaki çalışma arkadaşlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

1.2.10.1. Kişilik Testleri

Bir kişinin işe alınması ve ilgili örgüte oynayacağı rol için, kişinin özelliklerini değerlendirmek ve örgütsel başarıyı arttırmak amacıyla kişilik testleri kullanılmaktadır. İşe uygun olmayan bir bireyin seçilmesi hem maddi olarak hem de zamansal kayıplar yaratabilir. Bu nedenle işgörenlerin işe alınmadan önce kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi önemlidir. Böylece saha sonra oluşabilecek dezavantajlar ortadan kaldırılabılır. Ayrıca iş alımlarında yapılan kişilik testlerinin fazla bir katkı sağlamayacağını düşünenler de mevcuttur¹⁵⁸. Bu açıdan kişilik testlerinin yanında başka yöntemlere de başvurulabilir.

Ancak kişilik testlerinin yapılmasındaki en büyük problemlerden biri de, işgörenin bu testler aracılığıyla kişilik özelliklerinin değerlendirildiğinin farkın olmasıdır¹⁵⁹. Özellikle işe alım sırasında yapılan testlerde değerlendirilecek olan bireyin sınava gireceğinin farkında olması, vereceği cevaplara objektif olarak yaklaşmama ihtimalini ortaya çıkarabilir. Bu açıdan örgütlerin bu testlerin güvenilirliğini test etmeleri gerekmektedir. Bütün bunlara ek olarak, kişinin o testlere cevap verdiği andaki ruh hali de oldukça önemlidir ve olumsuz bir ruh hali test cevaplarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Buradaki amaç bireyin kişiliğine uygun bir işte çalışması olduğu için kişilik testleri, işgören adaylarının işinde elde edeceği başarının bir göstergesi olarak ele alınabilir. Bireyin kabiliyet ve becerileri ile işin ihtiyaç durumlarının aynı olması,

¹⁵⁸ Susan J. Stabile. *The Use Of Personality Tests as A Hiring Tool: Is The Benefit Worth The Cost?*, U. PA. Journal Of Labor and Employment Law. 4:2, 2002, 279-313.

¹⁵⁹ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, a.g.e. 135.

bireyin işi kavrama yüzdesinin daha fazla olmasını, tatmin duygusunun fazla olmasını sağlar. Böylece örgüt açısından daha ucuz ve çabuk işe alım, ilerisinde personel değişimlerinin az olması ve iş performansının artması gibi olumlu sonuçlara yol açar.

Kişiliğin değerlendirilmesi sadece işe alım sırasında de değil aslında birçok alanda da gerekli olan bir araçtır. Örneğin kariyer yönetimi, liderlik, takım çalışmaları gibi birçok örgütsel aktivite açısından önem taşır¹⁶⁰. Bunlara ek olarak, iş performansı, eğitim başarısı, kariyer gelişimi, yaratıcılık gibi örgütsel çıktılarla da bağlantılıdır.

1.2.10.2. Kişilik ile Çalışan Davranışlarını Anlama

Kişilik birçok farklılaşmaya birlikteliğinde getirir; zevkler, renkler, istekler, arzular, heyecanlar. Bütün bu farklılıklar örgüt içi davranışı etkiler ve şekillendirirler. Bu nedenle örgüt bünyesindeki kişilerin davranışlarını anlayabilmek ve belli durumlar altında verilecek tepkileri kestirebilmek için bireyin kişiliği dikkate alınmalıdır¹⁶¹.

Örgütteki bir yöneticinin işgörenlerin davranışları hakkında bilgi sahibi olması, yöneticilerin işlerine katkı sağlayabilir. Bu açıdan yöneticilerin, işgörenlerin hem kişilikleri hem de kültürel açıdan farklılıklarının olması örgüte çeşitlilik ve zenginlik katması açısından önemlidir. Bunun nedeni, iş hayatında karşılaşılan çalışma veya zıtlıklara bu farklılıklar sebep olabilir. Böylece işgörenlerin davranışlarını bilen yöneticiler daha kolay empati kurar ve hataları hoş görme gibi yeteneklerini geliştirebilir¹⁶². Ayrıca çalışanlar arasında da kişilik özelliklerinin bilinmesi davranışların kestirilmesi açısından önemlidir. Kısacası bireylerin kişisel karakterlerinin belirlenmesi, hem örgüt içindeki kişilerin iletişimlerinin gelişmesi açısından hem de etkin bir yönetimin oluşmasına katkı sağlar.

Örgüt içindeki oluşabilen gerginlikler ya da çalışanların birbirleriyle olan uyumları önemli bir konudur. Onların çalışma ortamlarında, birlikte yaptıkları işlerde

¹⁶⁰ Jill E. Ellingson, Paul R. Sackett ve Brain S. Connelly. *Personality Assessment Across Selection and Development Contexts: Insights into Response Distortion*, Journal of Applied Psychology, 92, 2007, 386-395.

¹⁶¹ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, a.g.e. 611.

¹⁶² John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, a.g.e. 128.

mutlu ve huzurlu olmaları iş çevresini ve kendi motivasyonlarını etkileyebilir. Çalışan iş çevresinden etkilendiği gibi iş çevresini de etkileyebilmektedir. İnsan ilişkileri açısından çalışan davranışları önemli bir rol oynar.

Örgüt içi atmosferin yanı sıra, örgüt müşterileri açısından da çalışanların kişilikleri önemli olabilir. Müşterilerin örgütü seçmesinde çalışanların kişiliği etkin bir rol oynayabilir¹⁶³.

İster örgüt içi ister müşteri ile örgüt arasındaki ilişki açısından olsun, her iki durumda da örgütü oluşturan bireylerin davranışlarını bilmek, örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

1.2.11.Örgütsel Davranış ve Kişilik Özellikleri

Örgütsel davranış üzerine çalışan insanlar kişilik özelliklerinin davranışlarını etkilemesi konusuna vurgu yaparlar. Bu kişilik özelliklerini alt başlıklar altında inceleyelim¹⁶⁴:

i. **Kendilik Kontrolü:** Yaptığı işin sonucunda kendisinin baskın bir katkısı olduğuna inanması ve bunun ödüllendirilmesi gerektiğine inanması sonucunda çıkan bir durumdur. Yani, eğer çok çalışırsa ödüllendirilip yükseleceğine inanması, çalışmaz ise kovulacağına inanması gibi durumları içerir. Bunlar iç dünyalarında kendi duygularına hakim olabilen insanlardır. Çalışma ortamlarındaki yöneticilerden duydukları her hangi pozitif veya negatif yorumlar onlar için oldukça önemlidir. Başarısızlıkların üstesinden gelebilen insanlardır ve başarısızlıklarında kendilerini suçlarlar. Başarıya yönelimli ve sağlıklı yaşam alışkanlıklarına sahip bireylerdir. İşyerlerine sadakatleri vardır; bu nedenle işten kaçmayı pek sevmezler ve kolay kolay iş değiştirmezler. Zor olan işleri daha çok severler ve başarıma oranları da yüksektir. Kendi başlarına karar alma konusunda oldukça iyidirler ve bağımsız hareket edilen işler tam bu kişiler içindir. Bazılarında dışsal kendilik kontrolü de mevcuttur. Bu tür insanlar daha çok her işi dışardaki faktörlere bağlamayı tercih ederler. Buna örnek vermek gerekirse;

¹⁶³ Elbeyi Pelit, Fatih Türkmen, ve Nihan Yarmacı. *Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2, (1), 2010, 9-16.

¹⁶⁴ Serpil Aytaç, 2001. a.g.e. Erişim Tarihi: 02/04/2015.

başarısızlıklarının ya da işlerinde yükselememelerinin nedeni olarak şans veya kaderin etkisini ortaya koyar. Bu nedenle böyle kişilikler, daha baskın ve yönlendirmenin hakim olduğu işleri ve yönetimi tercih ederler. Ancak bu kişiler iş hayatlarını çok sevmeyen az tatmin olan, işe olan katılımları düşük ve işlerine yabancılaşmış kişilerdir. Tatminsizliklerin suçlusu olarak örgütü suçlarlar. Rutin işlere daha yatkındırlar ve emirlere çabuk uyarlar.

ii. **Başarıya Yönelim:** Başarı ihtiyacı duymak her insana olan bir duygudur ve bu duygunun yüksek olduğu bireyler hayatlarındaki tüm işleri daha iyi yapma becerilerine sahiptirler. Bu tür kişiler başarılarını engelleyecek her türlü unsurları ortadan kaldırmayı tek başlarına yapmayı tercih ederler. Başarabildikleri işi yapmayı tercih ederler ve eğer başaramazlarsa suçu başlarında aramazlar. Genelde bu insanlar için pazarlama, satış, büro yöneticiliğinde daha başarılı oldukları söylenir.

iii. **Otoriter Kişilik:** Genelde bu kişiler çalıştıkları örgüt yapısında statü ve güç farklılığının olmasını isterler. Bunun yanı sıra oldukça katı kuralları olan bir yapıları vardır. Başkalarına tepeden bakmayı severler ve insanları yargırlar. Bu tür kişiler güçlerini otoriteden aldıkları gibi, güvenilir olmayanlar bireylerdir. Hiyerarşik yapıya sahip bir örgütte otoriter ve iş kurallarına uyumlu davranmaları gereken işlerde daha başarılı olacaklardır.

iv. **Makyavellenizm (Machiavellianism):** Mesafeli ilişkileri seven kişiliklere sahip bireylerdir. Durumun sonuçlarına göre hareket ederler ve başkalarını kullanmayı severler. Pazarlık yapma veya pazarlama ile ilgili işleri yapma konusunda başarılı olan insanlardır.

v. **Kendini Yansıtma:** Gözlem gücü yüksek olan ve gözlem yapmayı seven bireyler bu özelliği daha çok taşırlar. Bunun nedeni, çevresindeki veya rol model gördükleri kişilerin hal ve hareketlerini gözlemleyerek benzer davranışlar sergilemelerindendir. Kendini yansıtma karakterine sahip olan bireyler davranışlarını bulundukları ortamlara göre ayarlayabilir ve o ortama ayak uydurabilirler. Uyumlu kişilerdir ve başkalarının hal ve hareketlerine yakından inceleyerek ilgi gösterirler. Konuma göre davranışlarını düzenleyebildikleri için, yöneticilik tarzı işleri yürütmede başarılı olurlar.

vi. **Kendine Güven:** Özgüveni yüksek olan bireyler, başkalarını mutlu ve rahat ettirmeyi seven kişilerdir. Başarılı olmak için yeteneklerine inanıp güvenirlir. Risk

almayı severler ve yaptıkları işten tatmin olan kişilerdir. Bunun aksine güveni düşük insanlar çevrelerindeki kişilere karşı güvensiz ve yanında güvendikleri birilerinin olmasına ihtiyaç duyan kişilerdir.

vii. **Risk Alma:** Bazı iş gruplarında risk almak bu tür kişileri başarıya götürebilir. Borsacılık mesleği bu gruba iyi bir örnektir ve bu meslek grubu bu kişiler için oldukça uygundur. Ayrıca ani karar verilmesi gereken durumlarda yöneticilere ve işletmeye faydalı olabilirler.

1.2.12. Kişilik ve Örgüt Uyumu

Kişilik ve kişinin örgüt içindeki yaptığı iş birbiri ile bağlantılıdır. Her bireyin kişiliği gibi hırsları, arzuları, istekleri ve ihtiyaçları da farklıdır. Bazı insanlar hırstan yoksun ve atılmaktan korkarken, bazı bireyler ise sadece makamları için oldukça hırslı olabilirler. Bu nedenle işgörenin kişiliğine göre iş verilmesi, örgütün verimliliği açısından oldukça olumlu sonuçlar doğurur. Buna örnek olarak, içe dönük insanları daha çok masa başında yapılan işlere vermek başarıyı arttırabilir. Bunun aksine, dışa dönük kişilerde daha çok insanlarla muhatap alabilecek işlerde çalışmalıdır; örneğin halkla ilişkiler gibi konumlarda görev almalıdır. Bireyin kendine uygun bir iş seçmesi hem kişi açısından başarı elde edilmesini sağlayacak hem de örgüt açısından verimliliğin artmasına yardımcı olacaktır. Eğer birey kendi kişiliğine uygun olmayan bir iş üzerinde çalışıyorsa verimsizliğin yanı sıra örgüt içindeki huzurun oluşmamasına veya bozulmasına neden olacaktır.

Kişilik tiplerinde Hollad'ın tipolojik kuramından bahsedilmişti. Hollad'ın bir teorisi de kişi ile kişinin yaptığı iş ile ilişkilidir. Bu teoriyi ele aldığımızda, örgüt içindeki uyumun kişinin yaptığı işle nasıl alakalı olduğunu daha rahat anlayabiliriz. Holland kişinin yaptığı iş ile kişilik arasındaki ilişkinin duygusal olduğunu vurgular. Kişi geleceğini planlarken kendi ilgileri, değerleri, tutumları ve becerilerini göz önünde tutar. Bahsedilen tüm bu olgular kişinin meslek seçiminde önemli bir yer kaplar¹⁶⁵. Kişinin doğru iş seçmesi onun iş hayatında daha fazla mutlu ve tatminkar olmasını sağlar. İş hayatındaki mutluluk da öncelikle kişinin kendi stres faktörlerinin

¹⁶⁵ Gary Dessler. *Personnel Management*, 4Th Edt., Prectice Hall Newjersey, 1988, 1-558.

azalmasında etkin bir rol oynar. Kendi işinde mutlu olması dış stres faktörlerini görmezden gelme ya da katlanma olasılığının artmasına neden olacaktır.

Aslında kişi-örgüt uyumu, kişi-çevre uyumunun içine aldığı daha özel bir alt boyut teşkil eder. Kişi-çevre uyumu ile ilgili yapılan önemli bir çalışma Muray tarafından ele alınmıştır. Bu model *ihtiyaç baskı modeli* olarak bilinmektedir¹⁶⁶. Murray'a göre ihtiyaçlar, toplum içinde kabul edilmiş değer ve fikirler bütünüdür. Murray'ın son noktası olan kültürel deneyimlerler alakalıdır. Bu konu ile ilgili bir de Lewin'in *alan teorisi* vardır¹⁶⁷; kişi çevresindeki olay ve kişilerden etkilenebilir ve bu etkileşim sonucu davranışlarını değiştirmeleri söz konusu olabilir.

Kişi-iş uyumu ile kişi-örgüt uyumu arasında ufak farklılıklar vardır. Kişi-iş uyumunda önemli olan tek nicelik iştir, ancak kişi-örgüt uyumunda değer ve kültür gibi nicelikler ön plandadır.

Benjamin Schneider ve çalışma arkadaşları¹⁶⁸ kişi-örgüt uyumu ile ilgili ASA adı verdikleri bir kuramsal çerçeve ile açıklamışlardır. ASA İngilizcedeki kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır; *Attraction Selection Attrition*. Türkçe de ise *Çekim Seçim Yıpranma*'ya karşılık gelmektedir. Kişilerin zaten çevreyi oluşturduğuna inanan Susan Schenider¹⁶⁹ ise kişi ile çevrenin ayrılmaz bir bütün olduğunu vurgulamaktadır. Çevreyi yaratan kişiler oldukları için örgütsel açıdan da benzer bir durum söz konusudur. Kişiler örgütün bir parçasıdır ve raslantısal olarak o örgüte katılmazlar. Bunun nedeni, kişi dahil olmak istediği örgütü seçerken, sahip olduğu değer ve düşüncelerine uyacağına inandığı veya sezdiği örgütleri seçmek isterler. Buna benzer bakış açısı ile, eğer örgüt kişinin kendi benzer özellikleri taşıdığına inanıyorsa o kişiyi seçmektedir¹⁷⁰.

¹⁶⁶ Ömer Turunç ve Mazlum Çelik. *İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü*, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt14, Sayı 2, 2012, 57-78.

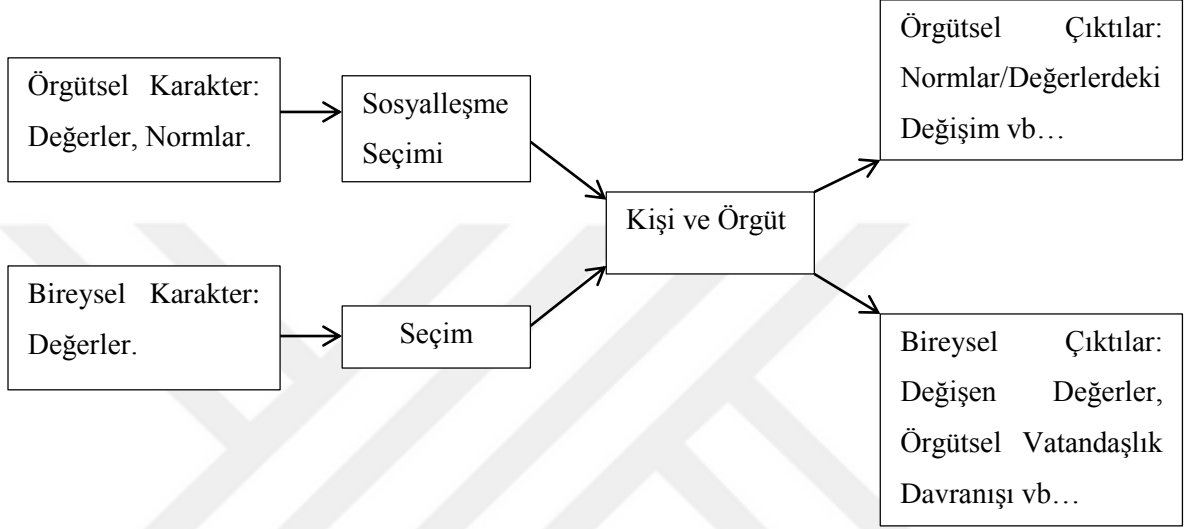
¹⁶⁷ Kurt Lewin. *A Dynamic Theory of Personality*, Selected papers of Kurt Lewin, New York: McGraw-Hill, 1935, 1-12.

¹⁶⁸ Benjamin Schneider, Harold W. Goldstein ve D. Brent Smith. *The ASA Framework: An Update*, Personal Psychology, 48, 1995, 747-773

¹⁶⁹ Susan C. Schneider. *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management*, Human Resource Management, Vol.27, No2, 1988, 231-246.

¹⁷⁰ Filip Lievens, Christoph Decaestecker ve Pol Coetsier. *Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective*, Applied Psychology: An International Review, Vol. 50, No.1, 2001, 30-51.

Chatman'a¹⁷¹ göre bu ilişki, karşılıklı norm ve değerlerin uyumu şeklindedir. Chatman ifade ettiği bu ilişkiyi bir modelle tasvir etmektedir. Modelin özeti şunu açıklar; örgüt ve örgütün parçası olan bireyin söz konusu uyumları kişi-örgüt uyumunu belirler. Bu modelin iki çıktısı mevcuttur; ilki örgütsel ikincisi ise bireysel çıktılardır. Bunu bir şemayla gösterelim:



Şekil 1. Chatman'ın Kişi-Örgüt Uyum Modelinin şematik gösterimi

Yapılan tüm bu çalışmaların sonunda kişi-örgüt uyumun sağlanması için gerekli olan şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Bireyin çalışma hayatındaki yeteneği, bilgisi veya iş yükümlülükleri arasındaki denge ve uyumun sağlanmasıdır.
- ii. Örgüt içindeki sistematik durumların, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına göre ayarlanmasıdır.
- iii. Örgütün ve örgüt üyelerinin sahip olduğu kültür ve değerlerin uyumlu olmasının sağlanmasıdır.
- iv. Çalışan bireyin ve örgütün kişilikleri (buna örgüt iklimi adı da verebiliriz) arasındaki uyumun sağlanmasıdır.

¹⁷¹ Jennifer A. Chatman. *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, Academy of Management Review, Vol. 14, No.3, 1989, 333-349.

Kişi ve örgüt uyumu ile ilgili olarak uyumun yüksek tutulmasında yukarıdaki hususlar önemlidir. Ayrıca örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, motivasyon ve örgütsel davranış gibi nicelikler bu karşılıklı uyuma pozitif etkilerken, işten memnuniyetsizlik ve örgütsel stres faktörleri olumsuz yönde etkide bulunur.

1.2.13.Motivasyon

Motivasyon özellikle çalışma hayatında başarıyı etkileyen en önemli faktördür desek abartı olmaz. Motivasyon içten gelen istektir başkası tarafından dikte edilemez. Söz konusu işin içsel bir istekle ve arzuyla yapılmasını sağlar. Kişi verilen işleri zoraki olarak da yapabilir, ancak severek ve isteyerek yapmak ayrı bir durumdur. Bir işi yapmak istemek sadece bize kalmış bir şeydir, kimse tarafından baskı ile bir işi yapmayı sevemeyiz. İsteyerek yaptığımız her şeyden zevk ve keyif alırız bu nedenle de kendimizi iyi hissederiz. Belki de severek bir şeyler yapmamızın en güzel sonucu da daha verimli işlerin ortaya konması olabilir. Bu nedenledir ki, başarılı olmak motivasyonla birebir ilişkili olduğunu söyleyebiliriz.

Motivasyon kelimesinin kökeni anlamı hareketlendirme veya güdü olan Latince bir kelime olan “movere”dan gelmektedir. Motivasyon birçok farklı alanda ele alındığı için, yapılan tanımlamalar oldukça fazladır. Örneğin Kim’e göre motivasyon, bizi harekete geçiren olay olumlu ya da olumsuz olabilir; bizi rahatlatan veya hayal kırıklığına uğratan bir olay olabilir¹⁷². Yönetim bilimlerinde ki başka bir tanıma göre motivasyon; bireyin kişisel çabalaması sonucu örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve böylece karşılıklı bir tatmin duygusu oluşturan şartlanma ile bu çabayı göstermedeki isteklilik olarak tanımlanmaktadır¹⁷³.

Motivasyonun kişinin çalışmaya yönelik ilgisini artıran özelliklere sahip bazı faktörleri bulunmaktadır:

¹⁷² Sang H. Kim. *Kendinizi ve Baskılarını Motive Etmenin 1001 yolu*, Çev; Ali Çimen, 6. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 2005, 189.

¹⁷³ Hüseyin Nail Pekel. *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001, 212.

i. **Başarı Odaklı Olmak:** Bu motivasyon türüne odaklanmış kişi performansa önem verir. Özellikle zorlanabildiği işler ve hedefler onlar için daha çekicidir. Hedefe varıldığındaki haz duygusu onlar için bir ödüdür. Bu nedenle hedeflerini gerçekçi ama zorlu hedefler şeklinde seçerler. Hedefe ulaşırken gösterdikleri gayret ve problemlerin üstesinden gelme kısmı bu kişiler için oldukça zevkli bir süreçtir. İşveren tarafından ödüllendirilmek, ilgilendiği iş ve konu ile ilgili olarak başkalarının onu izleyerek hayran olması ve taktir görmesi onu mutlu eder ve yeni başarılarını kamçılar. Rekabetçi ortamları sever ancak adil performans değerlendirme sisteminin sağlanmasını yönetimden beklerler.

ii. **Sevgi Odaklı Olmak:** Onlar için çalışma ortamları bir aile ortamı gibidir. Tıpkı ailelerine bağlı oldukları gibi bu bağlılığı çalışma ortamlarında da gösterirler. İş arkadaşlarının ya da işverenlerinin tatlı bir sözü, doğum günü hediyesi, iş çıkışında yapılan ufak kutlamalar, beraber yenen yemekler gibi ufak ama samimi davranışlar onları motive eder. Yöneticilerinden beklentileri de böyle sıcak ve samimi bir çalışma ortamı sunmalarıdır ve gerekli moral desteği sağlamalarıdır.

iii. **Güç Odaklı Olmak:** Genellikle statü odaklı düşünen kişiler için tasvir edilir. Bu tür kişiler için makam veya isimlerinin önündeki unvan, odalarındaki koltuk gibi unsurlar onlar için oldukça önemlidir. Sadece terfiler ve makam farklılıkları onlar için motivasyonu kolayca sağlayabilir.

1.2.13.1.Çalışanlar ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Motivasyonu belirlemek için iyi bir gözlemci olmak lazım. Çünkü bir başkasının nasıl motive olduğunu anlamak, çevreyi ve o çevrede yaşayan insanların davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu nedenle hem çalışanlar hem de yöneticiler iş ortamındaki huzurun devamlılığı açısından iyi birer gözlemci ve çevresini tanımaya çalışan bir birey olması gerekir. Sağlıklı ve uyumlu ilişki kurmanın yolu buradan geçmektedir.

Örgütteki yönetici pozisyonundaki kişinin çalışanlarla birlikte karar almasının motivasyon açısından önemi büyüktür. Ayrıca, çalışanın her türlü ihtiyaçlarını anlamadaki rolü de büyüktür. Bu nedenle yönetici bu birlikteliğin önemini farkına varmalıdır. Yöneticinin farkında olması gereken bir şey de, herkesin aynı şeylerle motive olmadığını bilmesidir. Yöneticiler çoğunlukla motivasyonda ödüllendirme

teknikini kullanırlar. Burada öne çıkan ödül unsuru ise genelde paradır. Böylece para ile hem ödüllendirirken bir yandan korkmalarını sağlarlar. Böylece çalışanı canlı tutmaya çalışarak motivasyon sağlamaya çalışırlar ancak bunlar etkili olsa da kısa vadelidirler. Bu nedenle yöneticinin tek bir ödüllendirme yöntemini seçmesi yanlıştır. Çalışanların farklı şekillerde davranmaya şevk eden etkenlerin belirlenmesi bu açıdan önemlidir. Olumlu ve uyumlu davranışları ne şekilde ne koşulda sürdürdüklerini bilmek motivasyon aracını bulmak için bir kolaylık sağlayacaktır¹⁷⁴.

Çalışan açısından motivasyon kısaca iş doyumu ile orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların işlerini ne kadar sevdiği ya da ne kadar sevmediği motivasyonu taşıyan belkemiğidir. Çalışan işinden ve çalışma çevresinden ne kadar memnun ise motivasyonun yıkılması da o kadar zorlaşır. Tabii bu durum iki yönlü olarak motivasyonun yüksek olması ile işe olan bağlılığında sürdürülmesini sağlar¹⁷⁵.

Yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını yükseltmelerinde etki yaratabilmeleri için aşağıdaki durumlara dikkat etmeleri gerekir:

- i. Başarılan işlerin ve başaran kişilerin duyurulmalarını yapmak,
- ii. İşle ilgili düşüncelerini onlara sorarak fikir almak,
- iii. Yeri geldiğinde abartılı olmayacak şekilde övgülerde bulunmak,
- iv. Başarıların belge ile kalıcı hale getirmek (Teşekkür belgesi, başarı belgesi, katılım belgesi gibi...),
- v. Yayın araçlarının kullanılmasını sağlamak,
- vi. Başarıları ödüller vererek taktirlendirmek,
- vii. İş hayatlarındaki gelişimlerine önem vermeleri gerekir ve gelişimlerine destek olmak için eğitim olanakları sağlamalıdır.

¹⁷⁴ Ferda Alper Ay. *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, 2002, 7.

¹⁷⁵ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana, 2002, 327.

1.2.13.2.Motivasyon Stilleri

Motivasyonun önemli bir özelliği hedeflere yönelik olmasıdır. İstenilen sonuç bazı istenmeyen durumlardan ve problemlerden kaçmak şeklinde olabilir. Bu durum negatif güdülenme olarak bilinmektedir¹⁷⁶. Böyle negatif güdülenmeler amaç ve davranışları kontrol etmezler, sadece negatif güdülenmelerin etkileri ile hareket etmemizi sağlarlar. Bunun sonucu olarak başarısızlık kaçınılmaz olur. Ancak negatif güdülenmeyi bir uyarıcı olarak kullanabiliriz.

Kurumdaki yöneticiler ya da önde gelen işverenler çalışanların motivasyonlarına etki edebilirler ancak bu etkileri kontrol edebilme gücüne sahip değildirler. Kişinin olumsuzluk içinde bulunması onun motivasyon açısından sorunları ile alakalıdır. Bunun nedeni iyi bir psikolojiye ve sağlam bir benlik gücüne sahip olmayan kişi iyi bir konsantre yakalayamaz. Konsantre eksikliği yaşayan, yorgunluk hisseden, isteksizlik duyan yani psikolojik yetersizlik yaşayan kişilerde olumsuz düşünceler oluşabilir. Bu durum iş hayatında, kişinin de kurumun da istemediği başarısızlıklara neden olur. Başarısızlıkların sonucunda kişide bazı davranış değişimleri görülmektedir: korku, görev ve sevgi.

Kişiler her zaman kendilerini neyin motive ettiğini farkında olmayabilirler. Çünkü motivasyon her zaman bilinçli ve gözlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Motivasyonlar davranış gibi değildir. Davranışlar bazı durumlarda kişinin yetkisi ve kontrolü dışında gerçekleşebilir ama motivasyon aşırı istek ve bireyin kendi isteği olgular ile gerçekleşir.

Cyril O. Houle¹⁷⁷ 1961 yılında motivasyon unsurları ile ilgili öncü bir araştırma yürütmekteydi. Bu araştırmasında motivasyonları stillere böldü ve yönelimlere göre 3 alt başlıkta topladı:

¹⁷⁶ Joni Romero ve Brain H. Kleiner. *Global Trends In Motivating Employees*, Management Research News, Vol: 23, No 7(8), 2000, 14-17.

¹⁷⁷ Cyril Orvin Houle. *The inquiring mind*, 1961, Madison, WI: University of Wisconsin Press. Republished 1988, ss.1, <http://iceskatingresources.org/MotivationStyles.pdf> Erişim Tarihi: 21/ 04/2015.

- i. **Hedef Yönelimli:** Birey ya da bireyler başarmak için açık ve kesin eğitimi kullanır.
- ii. **Sosyal Eğilim:** Birey ya da bireyler genelde motivasyon için sosyal ilişkiler kurarak öğrenirler.
- iii. **Öğrenme Yönelimli:** Bilgiyi kendileri için seçerler. Bilginin çoğu okuyarak toplanır ve bilgi çocukluktan gelen birikimlerle oluşturulur. Bu nedenle yetiştirilme tarzına göre hayatlarının belirli dönemlerinde kararlar alırlar veya meslek seçerler.

Allen Tough¹⁷⁸ ise 1979'da bir motivasyon modeli kullanmayı tercih etmiştir. Bu modelde, daha çok yetişkinlere yönelik bazı önerilerde bulunmuştur:

- i. Kendini taktir etmede artış sağlanmalı,
- ii. Keyif alma hissi ve başkalarından etkilenecek izleme öngörülmalıdır,
- iii. Kesin mutluluk ve tatmin sağlanmalı.

Bazı şeyler korkudan bile motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle öğrenme süreci oldukça duygusal bir süreçtir. Çünkü bu süreç içerisinde anlamalı, hissetmeli ve bunları uygulamalıyız. Korku, kaygı veya öfke öğrenme sürecini olumsuz yönde etkiler. Özellikle fiziksel seviyede stres organize olmayan bireyler arasında olayların körüklenmesine sebep olur. Böyle durumların bir dizi hali, kaosa neden olabilir.

1.2.13.3.Motivasyonda Kendini Taktir Etme

Başkalarına nasıl davranırsak, onlarda bize öyle davranırlar. Karşındakine saygılı davranıyorsak, o da saygıyı esirgemeyecektir. Her birey, kurum ya da topluluk yaptığı olumlu çalışmalar ve başarıdan dolayı taktir görmek ister. Bunun sonucunda ödüllendirilmek ister ve ödüllendirilmek kişinin azmi ile çalışma performansına etkide bulunabilir. Motivasyonun kişi üzerinde iki farklı etkisi vardır: Bunlar iç ve dış motivasyonlardır.

¹⁷⁸ Allen Tough. *The adult's learning projects*, 1979, Toronto: Ontario Institute for Studies in Education, ss.1, <http://iceskatingresources.org/MotivationStyles.pdf> Erişim Tarihi: 21/ 04/2015.

1.2.13.3.1.İç Motivasyon

Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır. Kişinin ihtiyaçlarının, beklentilerinin, inançlarının, zevklerinin doğrultusunda yaptığı performans bütünü olarak tanımlanabilir. Kendi hedeflerimiz doğrultusunda iç motivasyon oluşur. Kendi amaçlarımıza yönelik olduğu için bizi asıl harekete geçiren güçlü bir unsurdur. İç motivasyonla yapılan her hangi bir işte, bize doyum ve başarı duygusu verir. Kendimizi takdir eder ve bu yönde ödüllendiririz.

Dış etkilerdense kişinin iç motivasyonun daha çok etkili olmasının nedeni, kendine olan özgüvenidir. Özgüveni yüksek olan bir kişinin başarısız olması pek mümkün değildir. Her yaptığımız işin kendi isteklerimiz doğrultusunda yaptığımızı unutmamalıyız. Bunun sonucu olarak unutmamalıyız ki, motive edeceğimiz ilk kişi kendimizdir. Bu nedenle iç motivasyon kişinin çalışma, başarı ve yaşam standartları açısından önemlidir¹⁷⁹.

1.2.13.3.2.Dış Motivasyon

Dış motivasyon bir işi başkalarının adına yapıp başarmak, bir işi ödül için veya cezadan kaçmak için yapılır. Bunların yanında bu motivasyon türü, kişinin çevresinde etkin rol oynayan kişilerin isteklerini yaparak onları mutlu etmeyi sağlamak şeklinde yorumlanabilir. Kısacası dış motivasyon bir işi ya da görevi başkaları için yapmaktır.

1.3.Örgütsel Stres Yönetimi ve Kişilik Arasındaki İlişki

Çalışma hayatı ve bireylerin kişilikleri arasında bir ilişki olduğu açıktır. Ayrıca örgüt ve kişilik arasında da bir uyumun olması gerektiğini de görmüş olduk. Hem bu tez çalışmasında hem de başka birçok çalışmada bunu görmek oldukça kolaydır. Hatta bu ilişki karşılıklı etkileşim ile yürümektedir. Kişilik belli bir düzeye geldikten sonra ve birey çalışmaya başladığı zaman, artık bireyin kişiliğine yön veren şey iş hayatı olacaktır. Bunun nedeni çalışma hayatının kişiye aynı zamanda bir sosyalleşme alanı sağlamasıdır. Bu sosyalleşme alanında etkileşime girdiği birçok bireyle hem kendi

¹⁷⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu. *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa. 2003, 64.

etkilenecek hem de karşındakileri etkileyecektir. Örgüt ve içindekiler, bu sosyal ağ ile kişiliğini kazanacak veya kişiliğini değiştirecektir. Bu durumda işgörenler, çalışma ortamlarındaki rollerinin, ortamlarının ve iş gerekliliklerinin gerektiği kişilik yapılarını benimseme durumundadır.

Günümüzde her çalışan, çalışma yaşamındaki yoğunluk, monotonluk ve stresi sıklıkla yaşamaktadır. Bu olumsuz durumlar altındaki çalışanlar, örgüt yaşamında huzurlu olamazlar ve çalışanın motivasyonunun düşük olmasına neden olur.

Bu tür stres faktörlerinin üstesinden gelebilmek ve hem örgüt içindeki hem de kişisel hayatındaki yaşam kalitesini artırmak amacıyla, bazı kişisel stratejiler kullanılması gerekebilir. Bu stratejilerin ortak yönü, kişisel alışkanlıklarla, davranış ve psikolojik hareketlerini kontrol edilmesini öngörmesidir. Bunun sonucu hem bendende hem de psikolojik açıdan zararlı etkiler gösterebilen stres, kontrol altına alınmalıdır veya önlenmelidir.

Kişilik her bir bireyi temsil ettiği gibi, birçok bireyin bir araya geldiğinde o ortamın kişiliğini oluşturduğunu unutmamak gerekir. Örgüt kurucuları veya yöneticileri bu durumu göz önünde bulundurmalı ve önemlerini ona göre almalıdır. Örgütün parçası olan bir bireyin yok olması veya zarar görmesi, örgüt yapısının bozulmasına neden olabilir.

Çalışan bir bireyin ünvanı, kişinin bir nevi kimliğidir. Bu kimliğin oluşması kişilikle doğrudan ilişkilidir. Yani aslında örgüt ve kişilik arasında da doğrudan bir ilişki söz konusudur. Kişinin çalıştığı ortamlarda yani örgütte oluşacak her türlü etken madde bireyi etkileyecektir. Bu etkiler olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu gelişmeler kişiyi motivasyon ve verimlilik açısından pozitif yönde etkileyebilir. Ancak örgüt içinde yaşanacak her hangi stres faktörü her bireyde aynı tepkilere yol açmaz. Örgütsel stres faktörleri, kimilerini motive ederken kimini yıldıracabilir. Örgütten, çalışma arkadaşlarından ve hatta mesleğinden soğumasına neden olabilir. Bu nedenle her örgütün kendi bünyesine ait ve o örgüte özgün bir örgütsel stres yönetiminin olması gerekir. Böylece örgüt bireylerinin ve o bireylere bağlı olarak örgütün kişiliği kolay kolay sarsılmamış, aksine daha da güçlenmiş olur.

İKİNCİ BÖLÜM

EMNİYET TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL STRES YÖNETİMİ VE KİŞİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo 4. Demografik Bilgiler

		n	%
Departman	Çevik Kuvvet	109	49,3
	Asayiş	112	50,7
Cinsiyet	Kadın	25	11,3
	Erkek	196	88,7
Yaş	25 Yaş Ve Altı	44	19,9
	26-30 Yaş	29	13,1
	31-35 Yaş	41	18,6
	36-40 Yaş	40	18,1
	41-45 Yaş	46	20,8
	46 Yaş Ve Üstü	21	9,5
Medeni Durum	Bekar	63	28,5
	Dul/Boşanmış	9	4,1
	Evli	149	67,4
Eğitim	Lise Ve Altı	12	5,4
	Yüksek Okul	77	34,8
	Lisans	123	55,7
	Lisans Üstü	9	4,1
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıl Ve Daha Az	25	11,3
	2-5 Yıl	46	20,8
	6-10 Yıl	54	24,4
	11-20 Yıl	63	28,5
	21 Yıl Ve Daha Fazla	33	14,9
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıl Ve Daha Az	25	11,3
	2-5 Yıl	46	20,8
	6-10 Yıl	54	24,4
	11-20 Yıl	63	28,5
	21 Yıl Ve Daha Fazla	33	14,9
Kıdem	İlk Kademe Çalışan (Uzman	180	81,4
	Orta Kademe (Şef Vb.)	33	14,9
	Üst Kademe (Müdür Vb.)	8	3,6

Ankete cevap veren katılımcılardan departmanı çevik kuvvet olanların oranı %49,3; asayiş olanların oranı %50,7'dir.

Katılımcılardan kadınların oranı %11,3; erkeklerin oranı %88,7; 25 yaş ve altı olanların oranı %19,9; 26-30 yaş arası olanların oranı %13,1; 31-35 yaş arası olanların oranı %18,6; 36-40 yaş arası olanların oranı %18,1; 41-45 yaş arası olanların oranı %20,8; 46 yaş ve üstü olanların oranı %9,5; medeni durumu bekar olanların oranı %28,5; dul/boşanmış olanların oranı %4,1; evli olanların oranı %67,4; eğitimi lise ve altı olanların oranı %5,4; yüksek okul olanların oranı %34,8; lisans olanların oranı %55,7; lisans üstü olanların oranı %4,1'dir.

Katılımcılardan kurumda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların oranı %11,3; 2-5 yıl arası olanların oranı %20,8; 6-10 yıl arası olanların oranı %24,4; 11-20 yıl arası olanların oranı %28,5; 21 yıl ve daha fazla olanların oranı %14,9; toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların oranı %11,3; 2-5 yıl arası olanların oranı %20,8; 6-10 yıl arası olanların oranı %24,4; 11-20 yıl arası olanların oranı %28,5; 21 yıl ve daha fazla olanların oranı %14,9'dur.

Katılımcılardan kıdemi İlk Kademe Çalışan (Uzman Vb.) olanların oranı %81,4; Orta Kademe (Şef Vb.) olanların oranı %14,9; Üst Kademe (Müdür Vb.) olanların oranı %3,6'dır.

Tablo 5. Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri ve Güvenirlik Katsayısı

	N	Minimum	Maximum	X	ss	Cronbach's Alpha
Dışa Dönüklük	221	16	45	30,09	5,52	0,74
Uyumluluk	221	20	45	35,85	5,19	0,77
Sorumluluk	221	20	59	30,65	4,24	0,44
Duygusal Denge	221	8	40	27,82	7,21	0,91
Yeniliklere Açıklık	220	21	42	33,17	4,18	0,66
Sosyal Destek	221	8	30	23,75	3,75	0,82
İş Yüğü	221	5	15	11,92	2,30	0,77
Beceri Kullanımı	221	3	15	11,09	2,73	0,79
Karar Verme	221	2	10	6,07	2,37	0,73

Ankete cevap veren katılımcıların Dışa Dönüklük puanı ortalaması $30,09 \pm 5,52$; Uyumluluk puanı ortalaması $35,85 \pm 5,19$; Sorumluluk puanı ortalaması $30,65 \pm 4,24$; Duygusal Denge puanı ortalaması $27,82 \pm 7,21$; Yeniliklere Açıklık puanı ortalaması $33,17 \pm 4,18$; Sosyal Destek puanı ortalaması $23,75 \pm 3,75$; İş Yüğü puanı ortalaması $11,92 \pm 2,30$; Beceri Kullanımı puanı ortalaması $11,09 \pm 2,73$; Karar Verme puanı ortalaması $6,07 \pm 2,37$ 'dir.

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değıştiğı, değerdendirme kriterlerine göre “0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak değerdendirildiğı ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005). Ölçeklerin Cronbach's alfa katsayıları incelendiğinde tamamının yüksek güvenilirlikte olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Ölçek Puanlarının İlişki Analizi (Korelasyon)

		Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Sorumluluk	Duygusal Denge	Yeniliklere Açıklık	Sosyal Destek	İş Yüğü	Beceri Kullanımı	Karar Verme
Dışa Dönüklük	<i>R</i>	1	.273**	.137*	.184**	.452**	.247**	.042	.125	.033
	<i>P</i>		.000	.043	.006	.000	.000	.534	.064	.628
	<i>N</i>	221	221	221	221	220	221	221	221	221
Uyumluluk	<i>R</i>		1	.344**	.118	.281**	.342**	.063	.133*	.033
	<i>P</i>			.000	.079	.000	.000	.349	.049	.626
	<i>N</i>		221	221	221	220	221	221	221	221
Sorumluluk	<i>R</i>			1	.139*	.297**	.315**	.169*	.179**	.026
	<i>P</i>				.038	.000	.000	.012	.008	.696
	<i>N</i>			221	221	220	221	221	221	221
Duygusal Denge	<i>R</i>				1	.260**	.016	-.027	-.055	-.125
	<i>P</i>					.000	.817	.684	.417	.064
	<i>N</i>				221	220	221	221	221	221
Yeniliklere Açıklık	<i>R</i>					1	.127	.212**	.144*	-.028
	<i>P</i>						.060	.002	.033	.678
	<i>N</i>					220	220	220	220	220
Sosyal Destek	<i>R</i>						1	.241**	.416**	.267**
	<i>P</i>							.000	.000	.000
	<i>N</i>						221	221	221	221
İş Yüğü	<i>R</i>							1	.460**	.020
	<i>P</i>								.000	.765
	<i>N</i>							221	221	221
Beceri Kullanımı	<i>R</i>								1	.535**
	<i>P</i>									.000
	<i>N</i>								221	221
Karar Verme	<i>R</i>									1
	<i>P</i>									
	<i>N</i>									221

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

Yapılan korelasyon analizine göre Dışa Dönüklük ile Uyumluluk puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=.273$); Sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=.137$); Duygusal Denge puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=.184$); Yeniliklere Açıklık puanları arasında

pozitif yönlü orta bir ilişki ($p<0,05$ $r=,452$); Sosyal Destek puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,247$) bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre Uyumluluk ile Sorumluluk puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,344$); Duygusal Denge puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,118$); Yeniliklere Açıklık puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,281$); Sosyal Destek puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,342$) bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre Sorumluluk ile Duygusal Denge puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,139$); Yeniliklere Açıklık puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,297$); Sosyal Destek puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,315$); İş Yüğü puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,169$); Beceri Kullanımı puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,179$) bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre Duygusal Denge ile Yeniliklere Açıklık puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,260$) bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre Yeniliklere Açıklık ile İş Yüğü puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,212$); Beceri Kullanımı puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,144$) bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre Sosyal Destek ile İş Yüğü puanları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,241$); Beceri Kullanımı puanları arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($p<0,05$ $r=,416$); Karar Verme puanları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($p<0,05$ $r=,267$) bulunmaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre İş Yüğü ile Beceri Kullanımı puanları arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($p<0,05$ $r=,460$) bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizine göre Beceri Kullanımı ile Karar Verme puanları arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($p<0,05$ $r=,535$) bulunmaktadır.

Tablo 7. Ölçek Puanlarının Departmana Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

		N	X	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	Çevik Kuvvet	109	31,58	5,42	4,100	,000*
	Asayiş	112	28,63	5,25		
Uyumluluk	Çevik Kuvvet	109	35,58	4,98	-0,770	,442
	Asayiş	112	36,12	5,39		
Sorumluluk	Çevik Kuvvet	109	30,39	3,99	-0,873	,384
	Asayiş	112	30,89	4,48		
Duygusal Denge	Çevik Kuvvet	109	28,95	7,41	2,333	,021*
	Asayiş	112	26,71	6,86		
Yeniliklere Açıklık	Çevik Kuvvet	109	34,07	4,22	3,231	,001*
	Asayiş	111	32,29	3,98		
Sosyal Destek	Çevik Kuvvet	109	23,32	4,03	-1,690	,092
	Asayiş	112	24,17	3,42		
İş Yüğü	Çevik Kuvvet	109	12,07	2,50	0,985	,326
	Asayiş	112	11,77	2,08		
Beceri Kullanımı	Çevik Kuvvet	109	10,96	2,97	-0,658	,511
	Asayiş	112	11,21	2,49		
Karar Verme	Çevik Kuvvet	109	5,52	2,46	-3,478	,001*
	Asayiş	112	6,61	2,17		

***p<0,05**

Departmanı Çevik Kuvvet ile Asayiş Olan Gruplar İçin Yapılan t Testine Göre:

Departmanı çevik kuvvet ile asayiş olan gruplar arasında Dışa Dönüklük puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Departmanı çevik kuvvet olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 31,58; asayiş olanların 28,63'tür. Buna göre departmanı çevik kuvvet olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Departmanı çevik kuvvet ile asayiş olan gruplar arasında Duygusal Denge puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Departmanı çevik kuvvet olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 28,95; asayiş olanların 26,71'dir. Buna göre departmanı çevik kuvvet olanların Duygusal Denge puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Departmanı çevik kuvvet ile asayiş olan gruplar arasında Yeniliklere Açıklık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Departmanı çevik kuvvet olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 34,07; asayiş olanların 32,29'dur. Buna göre departmanı çevik kuvvet olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Departmanı çevik kuvvet ile asayiş olan gruplar arasında Karar Verme puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Departmanı çevik kuvvet olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 5,52; asayiş olanların 6,61'dir. Buna göre departmanı asayiş olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Departmanı çevik kuvvet ile asayiş olan gruplar arasında Uyumluluk; Sorumluluk; Sosyal Destek; İş Yüğü ve Beceri Kullanımı puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 8. Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

		N	X	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	Kadın	25	30,64	6,02	,532	,596
	Erkek	196	30,02	5,47		
Uyumluluk	Kadın	25	35,64	6,33	-,215	,830
	Erkek	196	35,88	5,04		
Sorumluluk	Kadın	25	30,64	4,36	-,009	,993
	Erkek	196	30,65	4,24		
Duygusal Denge	Kadın	25	22,64	7,61	-3,940	,000*
	Erkek	196	28,48	6,90		
Yeniliklere Açıklık	Kadın	25	31,32	4,22	-2,376	,018*
	Erkek	195	33,41	4,13		
Sosyal Destek	Kadın	25	23,80	3,63	,069	,945
	Erkek	196	23,74	3,77		
İş Yüğü	Kadın	25	11,40	2,02	-1,198	,232
	Erkek	196	11,98	2,33		
Beceri Kullanımı	Kadın	25	11,00	2,50	-,167	,868
	Erkek	196	11,10	2,77		
Karar Verme	Kadın	25	6,84	2,44	1,724	,086
	Erkek	196	5,97	2,35		

*** $p<0,05$**

Kadın ile Erkek Grupları İçin Yapılan t Testine Göre:

Kadınlara erkekler arasında Duygusal Denge puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 22,64; erkeklerin 28,48'dir. Buna göre erkeklerin Duygusal Denge puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Kadınlara erkekler arasında Yeniliklere Açıklık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kadınların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 31,32; erkeklerin 33,41'dir. Buna göre erkeklerin Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Kadınlara erkekler arasında Dışa Dönüklük; Uyumluluk; Sorumluluk; Sosyal Destek; İş Yüğü; Beceri Kullanımı ve Karar Verme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 9. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Yaş	N	X	Ss	F	p
Dışa Dönüklük	25 yaş ve altı	44	32,27	4,94	4,025 ,002*
	26-30 yaş	29	31,52	5,92	
	31-35 yaş	41	30,76	6,65	
	36-40 yaş	40	29,13	4,14	
	41-45 yaş	46	27,93	5,12	
	46 yaş ve üstü	21	28,76	4,96	
Uyumluluk	25 yaş ve altı	44	36,45	4,30	1,433 ,214
	26-30 yaş	29	37,14	5,64	
	31-35 yaş	41	34,59	5,11	
	36-40 yaş	40	35,25	6,08	
	41-45 yaş	46	35,48	5,05	
	46 yaş ve üstü	21	37,24	4,53	
Sorumluluk	25 yaş ve altı	44	30,39	3,49	4,638 ,000*
	26-30 yaş	29	32,83	5,97	
	31-35 yaş	41	29,27	4,09	
	36-40 yaş	40	30,80	3,51	
	41-45 yaş	46	29,57	3,87	
	46 yaş ve üstü	21	32,95	3,38	
Duygusal Denge	25 yaş ve altı	44	29,64	8,22	2,067 ,071
	26-30 yaş	29	27,86	6,52	
	31-35 yaş	41	27,76	6,61	
	36-40 yaş	40	29,33	6,06	
	41-45 yaş	46	25,74	7,72	
	46 yaş ve üstü	21	25,76	6,85	

Yeniliklere Açıklık	25 yaş ve altı	44	34,14	3,95	3,699	,003*
	26-30 yaş	29	33,03	4,81		
	31-35 yaş	41	33,37	3,88		
	36-40 yaş	40	34,33	3,83		
	41-45 yaş	45	31,02	3,83		
	46 yaş ve üstü	21	33,38	4,42		
Sosyal Destek	25 yaş ve altı	44	24,48	3,36	5,825	,000*
	26-30 yaş	29	24,55	3,52		
	31-35 yaş	41	21,07	3,84		
	36-40 yaş	40	24,25	2,99		
	41-45 yaş	46	24,09	3,76		
	46 yaş ve üstü	21	24,67	3,95		
İş Yüğü	25 yaş ve altı	44	12,39	2,36	2,767	,019*
	26-30 yaş	29	12,14	2,52		
	31-35 yaş	41	11,15	2,08		
	36-40 yaş	40	12,58	2,18		
	41-45 yaş	46	11,33	2,30		
	46 yaş ve üstü	21	12,19	1,99		
Beceri Kullanımı	25 yaş ve altı	44	11,23	2,79	3,686	,003*
	26-30 yaş	29	10,69	3,09		
	31-35 yaş	41	9,73	2,93		
	36-40 yaş	40	11,90	1,92		
	41-45 yaş	46	11,24	2,60		
	46 yaş ve üstü	21	12,10	2,43		
Karar Verme	25 yaş ve altı	44	5,16	2,70	5,510	,000*
	26-30 yaş	29	5,59	2,64		
	31-35 yaş	41	5,49	2,15		
	36-40 yaş	40	6,40	2,05		
	41-45 yaş	46	6,72	1,92		
	46 yaş ve üstü	21	7,76	1,97		

***p<0,05**

Farklı Yaş Grupları İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Farklı yaş grupları arasında Dışa Dönüklük puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 32,27; 26-30 yaş arası olanların 31,52; 31-35 yaş arası olanların 30,76; 36-40 yaş arası olanların 29,13; 41-45 yaş arası olanların 27,93; 46 yaş ve üstü olanların 28,76'dır. Buna göre 25 yaş ve altı olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Sorumluluk puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 30,39; 26-30 yaş arası olanların 32,83; 31-35 yaş arası olanların 29,27; 36-40 yaş arası olanların 30,80; 41-45 yaş arası olanların 29,57; 46 yaş

ve üstü olanların 32,95'tir. Buna göre 46 yaş ve üstü olanların Sorumluluk puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Yeniliklere Açıklık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 34,14; 26-30 yaş arası olanların 33,03; 31-35 yaş arası olanların 33,37; 36-40 yaş arası olanların 34,33; 41-45 yaş arası olanların 31,02; 46 yaş ve üstü olanların 33,38'dir. Buna göre 36-40 yaş arası olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Sosyal Destek puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 24,48; 26-30 yaş arası olanların 24,55; 31-35 yaş arası olanların 21,07; 36-40 yaş arası olanların 24,25; 41-45 yaş arası olanların 24,09; 46 yaş ve üstü olanların 24,67'dir. Buna göre 46 yaş ve üstü olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında İş Yüğü puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 12,39; 26-30 yaş arası olanların 12,14; 31-35 yaş arası olanların 11,15; 36-40 yaş arası olanların 12,58; 41-45 yaş arası olanların 11,33; 46 yaş ve üstü olanların 12,19'dur. Buna göre 36-40 yaş arası olanların İş Yüğü puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Beceri Kullanımı puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 11,23; 26-30 yaş arası olanların 10,69; 31-35 yaş arası olanların 9,73; 36-40 yaş arası olanların 11,90; 41-45 yaş arası olanların 11,24; 46 yaş ve üstü olanların 12,10'dur. Buna göre 46 yaş ve üstü olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Karar Verme puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altı olanların söz konusu puanına

katılım düzeyleri ortalaması 5,16; 26-30 yaş arası olanların 5,59; 31-35 yaş arası olanların 5,49; 36-40 yaş arası olanların 6,40; 41-45 yaş arası olanların 6,72; 46 yaş ve üstü olanların 7,76'dır. Buna göre 46 yaş ve üstü olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Uyumluluk ve Duygusal Denge puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 10. Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Medeni Durum		N	X	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	Bekar/dul/boşanmış	72	31,99	5,08	3,652	,000*
	Evli	149	29,17	5,51		
Uyumluluk	Bekar/dul/boşanmış	72	36,38	4,91	1,045	,297
	Evli	149	35,60	5,32		
Sorumluluk	Bekar/dul/boşanmış	72	30,75	5,53	0,215	,830
	Evli	149	30,60	3,47		
Duygusal Denge	Bekar/dul/boşanmış	72	28,83	7,47	1,458	,146
	Evli	149	27,33	7,05		
Yeniliklere Açıklık	Bekar/dul/boşanmış	72	34,13	3,95	2,379	,018*
	Evli	148	32,71	4,23		
Sosyal Destek	Bekar/dul/boşanmış	72	23,57	3,82	-0,500	,617
	Evli	149	23,84	3,72		
İş Yüğü	Bekar/dul/boşanmış	72	11,69	2,52	-1,007	,315
	Evli	149	12,03	2,19		
Beceri Kullanımı	Bekar/dul/boşanmış	72	10,13	3,03	-3,478	,001*
	Evli	149	11,55	2,45		
Karar Verme	Bekar/dul/boşanmış	72	5,10	2,57	-4,418	,000*
	Evli	149	6,54	2,13		

Medeni Durumu Bekar/Dul/Boşanmış ile Evli Olan Gruplar İçin Yapılan t Testine Göre:

Medeni durumu bekar/dul/boşanmış ile evli olan gruplar arasında Dışa Dönüklük puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri

ortalaması 31,99; evli olanların 29,17'dir. Buna göre medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Medeni durumu bekar/dul/boşanmış ile evli olan gruplar arasında Yeniliklere Açıklık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 34,13; evli olanların 32,71'dir. Buna göre medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Medeni durumu bekar/dul/boşanmış ile evli olan gruplar arasında Beceri Kullanımı puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 10,13; evli olanların 11,55'tir. Buna göre medeni durumu evli olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Medeni durumu bekar/dul/boşanmış ile evli olan gruplar arasında Karar Verme puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 5,10; evli olanların 6,54'tür. Buna göre medeni durumu evli olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Medeni durumu bekar/dul/boşanmış ile evli olan gruplar arasında Uyumluluk; Sorumluluk; Duygusal Denge; Sosyal Destek ve İş Yüğü puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 11. Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Eğitim		N	X	Ss	F	p
Dışa Dönüklük	Lise Ve Altı	12	27,33	4,96	1,705	,184
	Yüksek Okul	77	30,00	5,39		
	Lisans Ve Üstü	132	30,39	5,62		
Uyumluluk	Lise Ve Altı	12	36,00	5,29	2,306	,102
	Yüksek Okul	77	36,84	4,80		
	Lisans Ve Üstü	132	35,26	5,34		
Sorumluluk	Lise Ve Altı	12	30,33	3,89	0,034	,966
	Yüksek Okul	77	30,66	3,65		
	Lisans Ve Üstü	132	30,67	4,60		
Duygusal Denge	Lise Ve Altı	12	26,67	7,05	0,258	,773
	Yüksek Okul	77	27,60	7,97		
	Lisans Ve Üstü	132	28,05	6,78		
Yeniliklere Açıklık	Lise Ve Altı	12	30,33	4,52	4,646	,011*
	Yüksek Okul	76	32,66	4,04		
	Lisans Ve Üstü	132	33,73	4,13		
Sosyal Destek	Lise Ve Altı	12	25,25	3,31	7,022	,001*
	Yüksek Okul	77	24,81	3,54		
	Lisans Ve Üstü	132	23,00	3,74		
İş Yüğü	Lise Ve Altı	12	11,67	1,37	0,561	,571
	Yüksek Okul	77	11,73	2,44		
	Lisans Ve Üstü	132	12,05	2,29		
Beceri Kullanımı	Lise Ve Altı	12	10,08	3,00	3,473	,033*
	Yüksek Okul	77	11,70	2,69		
	Lisans Ve Üstü	132	10,82	2,68		
Karar Verme	Lise Ve Altı	12	6,75	2,05	0,844	,432
	Yüksek Okul	77	6,21	2,51		
	Lisans Ve Üstü	132	5,93	2,32		

***p<0,05**

Eğitimi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Eğitimi farklı olan gruplar arasında Yeniliklere Açıklık puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitimi lise ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 30,33; yüksekokul olanların 32,66; lisans ve üstü olanların 33,73'tür. Buna göre eğitimi lisans ve üstü olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Eğitimi farklı olan gruplar arasında Sosyal Destek puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitimi lise ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 25,55; yüksekokul olanların 24,81; lisans ve üstü olanların 23,00'tür. Buna göre eğitimi lise ve altı olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Eğitimi farklı olan gruplar arasında Beceri Kullanımı puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitimi lise ve altı olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 10,08; yüksekokul olanların 11,70; lisans ve üstü olanların 10,82'dir. Buna göre eğitimi yüksekokul olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Eğitimi farklı olan gruplar arasında Dışa Dönüklük; Uyumluluk; Sorumluluk; Duygusal Denge; İş Yüğü ve Karar Verme puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 12. Ölçek Puanlarının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Kurumda Çalışma Süresi		N	X	Ss	F	p
Dışa Dönüklük	1 yıl ve daha az	25	33,04	5,18	4,688	,001*
	2-5 yıl	46	31,59	5,09		
	6-10 yıl	54	30,09	6,19		
	11-20 yıl	63	28,52	5,19		
	21 yıl ve daha fazla	33	28,73	4,58		
Uyumluluk	1 yıl ve daha az	25	36,48	4,05	1,018	,399
	2-5 yıl	46	36,48	5,30		
	6-10 yıl	54	35,28	5,16		
	11-20 yıl	63	35,13	5,80		
	21 yıl ve daha fazla	33	36,82	4,52		
Sorumluluk	1 yıl ve daha az	25	33,44	6,04	5,514	,000*
	2-5 yıl	46	30,48	3,72		
	6-10 yıl	54	29,22	3,52		
	11-20 yıl	63	30,24	4,33		
	21 yıl ve daha fazla	33	31,88	2,92		
Duygusal Denge	1 yıl ve daha az	25	29,28	7,03	1,804	,129
	2-5 yıl	46	28,57	8,70		
	6-10 yıl	54	28,72	5,58		
	11-20 yıl	63	27,30	6,90		
	21 yıl ve daha fazla	33	25,18	7,62		

Yeniliklere Açıklık	1 yıl ve daha az	25	34,36	3,60	2,104	,081
	2-5 yıl	46	33,67	4,29		
	6-10 yıl	54	33,78	4,53		
	11-20 yıl	62	32,19	3,74		
	21 yıl ve daha fazla	33	32,42	4,37		
Sosyal Destek	1 yıl ve daha az	25	24,44	3,14	5,726	,000*
	2-5 yıl	46	24,46	3,71		
	6-10 yıl	54	21,76	3,70		
	11-20 yıl	63	24,10	3,61		
	21 yıl ve daha fazla	33	24,85	3,55		
İş Yüğü	1 yıl ve daha az	25	12,12	2,62	0,580	,677
	2-5 yıl	46	12,26	2,32		
	6-10 yıl	54	11,72	2,20		
	11-20 yıl	63	11,94	2,25		
	21 yıl ve daha fazla	33	11,58	2,33		
Beceri Kullanımı	1 yıl ve daha az	25	9,80	2,89	5,593	,000*
	2-5 yıl	46	11,41	3,01		
	6-10 yıl	54	10,11	2,55		
	11-20 yıl	63	11,63	2,43		
	21 yıl ve daha fazla	33	12,15	2,32		
Karar Verme	1 yıl ve daha az	25	4,68	2,46	9,328	,000*
	2-5 yıl	46	5,61	2,77		
	6-10 yıl	54	5,43	1,96		
	11-20 yıl	63	6,73	2,04		
	21 yıl ve daha fazla	33	7,58	1,82		

***p<0,05**

Kurumda Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Dışa Dönüklük puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 33,04; 2-5 arası olanların 31,59; 6-10 yıl arası olanların 30,09; 11-20 yıl arası olanların 28,52; 21 yıl ve daha fazla olanların 28,73'tür. Buna göre kurumda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Sorumluluk puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 33,44; 2-5 arası olanların 30,48; 6-10 yıl arası olanların 29,22; 11-20 yıl arası olanların 30,24; 21

yıl ve daha fazla olanların 31,88'dir. Buna göre kurumda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Sorumluluk puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Sosyal Destek puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 24,44; 2-5 arası olanların 24,46; 6-10 yıl arası olanların 21,76; 11-20 yıl arası olanların 24,10; 21 yıl ve daha fazla olanların 24,85'tir. Buna göre kurumda çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Beceri Kullanımı puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 9,80; 2-5 arası olanların 11,41; 6-10 yıl arası olanların 10,11; 11-20 yıl arası olanların 11,63; 21 yıl ve daha fazla olanların 12,15'tir. Buna göre kurumda çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Karar Verme puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kurumda çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 4,68; 2-5 arası olanların 5,61; 6-10 yıl arası olanların 5,43; 11-20 yıl arası olanların 6,73; 21 yıl ve daha fazla olanların 7,58'dir. Buna göre kurumda çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Uyumluluk; Duygusal Denge; Yeniliklere Açıklık ve Beceri Kullanımı puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 13. Ölçek Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Toplam Çalışma Süresi		N	X	Ss	F	p
Dışa Dönüklük	1 yıl ve daha az	25	33,04	5,18	4,688	,001*
	2-5 yıl	46	31,59	5,09		
	6-10 yıl	54	30,09	6,19		
	11-20 yıl	63	28,52	5,19		
	21 yıl ve daha fazla	33	28,73	4,58		
Uyumluluk	1 yıl ve daha az	25	36,48	4,05	1,018	,399
	2-5 yıl	46	36,48	5,30		
	6-10 yıl	54	35,28	5,16		
	11-20 yıl	63	35,13	5,80		
	21 yıl ve daha fazla	33	36,82	4,52		
Sorumluluk	1 yıl ve daha az	25	33,44	6,04	5,514	,000*
	2-5 yıl	46	30,48	3,72		
	6-10 yıl	54	29,22	3,52		
	11-20 yıl	63	30,24	4,33		
	21 yıl ve daha fazla	33	31,88	2,92		
Duygusal Denge	1 yıl ve daha az	25	29,28	7,03	1,804	,129
	2-5 yıl	46	28,57	8,70		
	6-10 yıl	54	28,72	5,58		
	11-20 yıl	63	27,30	6,90		
	21 yıl ve daha fazla	33	25,18	7,62		
Yeniliklere Açıklık	1 yıl ve daha az	25	34,36	3,60	2,104	,081
	2-5 yıl	46	33,67	4,29		
	6-10 yıl	54	33,78	4,53		
	11-20 yıl	62	32,19	3,74		
	21 yıl ve daha fazla	33	32,42	4,37		
Sosyal Destek	1 yıl ve daha az	25	24,44	3,14	5,726	,000*
	2-5 yıl	46	24,46	3,71		
	6-10 yıl	54	21,76	3,70		
	11-20 yıl	63	24,10	3,61		
	21 yıl ve daha fazla	33	24,85	3,55		
İş Yüğü	1 yıl ve daha az	25	12,12	2,62	0,580	,677
	2-5 yıl	46	12,26	2,32		
	6-10 yıl	54	11,72	2,20		
	11-20 yıl	63	11,94	2,25		
	21 yıl ve daha fazla	33	11,58	2,33		
Beceri Kullanımı	1 yıl ve daha az	25	9,80	2,89	5,593	,000*
	2-5 yıl	46	11,41	3,01		
	6-10 yıl	54	10,11	2,55		
	11-20 yıl	63	11,63	2,43		
	21 yıl ve daha fazla	33	12,15	2,32		
Karar Verme	1 yıl ve daha az	25	4,68	2,46	9,328	,000*
	2-5 yıl	46	5,61	2,77		
	6-10 yıl	54	5,43	1,96		
	11-20 yıl	63	6,73	2,04		
	21 yıl ve daha fazla	33	7,58	1,82		

***p<0,05**

Toplam Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre:

Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Dışa Dönüklük puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 33,04; 2-5 arası olanların 31,59; 6-10 yıl arası olanların 30,09; 11-20 yıl arası olanların 28,52; 21 yıl ve daha fazla olanların 28,73'tür. Buna göre toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Sorumluluk puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 33,44; 2-5 arası olanların 30,48; 6-10 yıl arası olanların 29,22; 11-20 yıl arası olanların 30,24; 21 yıl ve daha fazla olanların 31,88'dir. Buna göre toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Sorumluluk puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Sosyal Destek puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 24,44; 2-5 arası olanların 24,46; 6-10 yıl arası olanların 21,76; 11-20 yıl arası olanların 24,10; 21 yıl ve daha fazla olanların 24,85'tir. Buna göre toplam çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Beceri Kullanımı puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 9,80; 2-5 arası olanların 11,41; 6-10 yıl arası olanların 10,11; 11-20 yıl arası olanların 11,63; 21 yıl ve daha fazla olanların 12,15'tir. Buna göre toplam çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Karar Verme puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Çalışma süresi 1 yıldan daha az olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 4,68; 2-5 arası

olanların 5,61; 6-10 yıl arası olanların 5,43; 11-20 yıl arası olanların 6,73; 21 yıl ve daha fazla olanların 7,58'dir. Buna göre toplam çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Uyumluluk; Duygusal Denge; Yeniliklere Açıklık ve Beceri Kullanımı puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 14. Ölçek Puanlarının Kıdeme Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi

Kıdem		n	X	Ss	t	p
Dışa Dönüklük	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	30,27	5,63	1,050	,295
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	29,27	5,02		
Uyumluluk	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	35,88	5,33	0,162	,871
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	35,73	4,58		
Sorumluluk	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	30,74	4,36	0,715	,476
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	30,22	3,67		
Duygusal Denge	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	27,42	7,58	-2,238	,028*
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	29,56	4,93		
Yeniliklere Açıklık	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	33,13	4,19	-0,337	,736
	Yönetici (şef, müdür vb.)	40	33,38	4,22		
Sosyal Destek	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	23,87	3,85	0,960	,338
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	23,24	3,26		
İş Yüğü	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	11,87	2,31	-0,626	,532
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	12,12	2,27		
Beceri Kullanımı	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	11,17	2,79	0,920	,359
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	10,73	2,46		
Karar Verme	İlk kademe çalışan (uzman vb.)	180	5,89	2,45	-2,943	,004*
	Yönetici (şef, müdür vb.)	41	6,88	1,81		

*** $p<0,05$**

Kıdemi İlk Kademe Çalışan (uzman vb.) ile Yönetici (şef, müdür vb.) Olan Gruplar İçin Yapılan t Testine Göre:

Kıdemi İlk kademe çalışan (uzman vb.) ile Yönetici (şef, müdür vb.) olan gruplar arasında Duygusal Denge puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kıdemi ilk kademe çalışan olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 27,42; yönetici olanların 29,56'dır. Buna göre kıdemi yönetici olanların Duygusal Denge puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Kıdemi İlk kademe çalışan (uzman vb.) ile Yönetici (şef, müdür vb.) olan gruplar arasında Karar Verme puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Kıdemi ilk kademe çalışan olanların söz konusu puanına katılım düzeyleri ortalaması 5,89; yönetici olanların 6,88'dir. Buna göre kıdemi yönetici olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Kıdemi İlk kademe çalışan (uzman vb.) ile Yönetici (şef, müdür vb.) olan gruplar arasında Dışa Dönüklük; Uyumluluk; Sorumluluk; Yeniliklere Açıklık; Sosyal Destek; İş Yüğü ve Beceri Kullanımı puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

SONUÇ

Bu çalışma emniyet teşkilatında çalışan polislerin örgütsel stres ve kişilikleri arasındaki ilişkiyi ölçmek adına yapılmıştır. Mevcut durumun tespiti amacıyla, Manisa ilinde görev yapan polisler ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada anket yöntemi ile elde edilen veriler, yüzde dağılımı, frekans, ortalama, korelasyon analizi testi ve varyans analizi kullanılarak araştırmanın amacına ve kurulan hipotezlerin sınanmasına yönelik olarak çözümlenmiştir. Bu araştırma sonucunda, elde edilen veriler temel alınarak, polislerde kişilik özelliklerinin örgütsel stres ile ilişkisine yönelik bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Ankete cevap veren katılımcılardan departmanı çevik kuvvet olanların oranı %49,3; asayiş olanların oranı %50,7'dir.

Ankete cevap veren katılımcıların Dışa Dönüklük puanı ortalaması $30,09 \pm 5,52$; Uyumluluk puanı ortalaması $35,85 \pm 5,19$; Sorumluluk puanı ortalaması $30,65 \pm 4,24$; Duygusal Denge puanı ortalaması $27,82 \pm 7,21$; Yeniliklere Açıklık puanı ortalaması $33,17 \pm 4,18$; Sosyal Destek puanı ortalaması $23,75 \pm 3,75$; İş Yükü puanı ortalaması $11,92 \pm 2,30$; Beceri Kullanımı puanı ortalaması $11,09 \pm 2,73$; Karar Verme puanı ortalaması $6,07 \pm 2,37$ 'dir.

Elde edilen sonuçlara göre;

Departmanı çevik kuvvet olanların Dışa Dönüklük, Duygusal Denge ve Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Departmanı asayiş olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Kadın ile Erkek Grupları İçin Yapılan t Testine Göre: Erkeklerin Duygusal Denge puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Erkeklerin Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksektir.

Farklı Yaş Grupları İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: 25 yaş ve altı olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Güler vd. (2001), Ergun (2008) ve Alkan (2014), yaptıkları çalışmada çalışanların yaşlarına göre dışa dönüklük düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğunu belirtmişlerdir, sonuçlar çalışmamız ile uyumludur. 46 yaş ve üstü olanların Sorumluluk puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Bu sonuç Alkan (2014)'ün çalışması ile uyumsuzdur. Alkan (2014), 18-24 yaş arası çalışanların daha fazla sorumluluğa sahip olduklarını belirtmiştir. 36-40 yaş arası olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri en yüksektir. 46 yaş ve üstü olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir. 36-40 yaş arası olanların İş Yüğü puanına katılım düzeyleri en yüksektir. 46 yaş ve üstü olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir. 46 yaş ve üstü olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Medeni Durumu Bekar/Dul/Boşanmış ile Evli Olan Gruplar İçin Yapılan t Testine Göre: Medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Medeni durumu bekar/dul/boşanmış olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Bunun nedeni, evli çalışanların sosyal hayattaki sorumluluklarının daha fazla olması ve buna bağlı olarak ağır şartlara daha fazla alışkın olmaları olabilir. Bu sonuç Güler vd. (2001) ve Alkan (2014)'ün araştırması ile uyumludur. Medeni durumu evli olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Medeni durumu evli olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Gök (2009)'un yılında hemşirelerde yapmış olduğu çalışmasının sonucunda ise medeni durum ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Eğitimi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: Eğitimi lisans ve üstü olanların Yeniliklere Açıklık puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Bu durum yüksek Lisans mezunlarının eğitim seviyelerinden dolayı daha sosyal, uyumlu ve aktif olarak açıklanabilir. Elde edilen bu sonuç Alkan (2014)'ün araştırması ile uyumludur. Eğitimi lise ve altı olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Eğitimi yüksek okul olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir.

Kurumda Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: Kurumda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Kurumda çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Sorumluluk puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Kurumda çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Kurumda çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Kurumda çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Alkan (2014) araştırmasında aynı kurumda çalışma süresi ile kişilik özelliklerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır ve çalışmamız ile uyumsuzluk göstermiştir.

Toplam Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan ANOVA Testine Göre: Toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Dışa Dönüklük puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Toplam çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların Sorumluluk puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Bu sonuç Aydın (2004)'ün araştırması ile uyumludur. Aydın (2004), toplam çalışma süresi azaldıkça sorumluluk puanını arttığını ortaya koymuştur. Toplam çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Sosyal Destek puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Toplam çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Beceri Kullanımı puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Toplam çalışma süresi 21 yıl ve daha fazla olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri en yüksektir. Alkan (2014) araştırmasında kurumda toplam çalışma süresi ile kişilik özelliklerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır ve çalışmamız ile uyumsuzluk göstermiştir.

Kıdemi İlk Kademe Çalışan (uzman vb.) ile Yönetici (şef, müdür vb.) Olan Gruplar İçin Yapılan t Testine Göre: Kıdemi yönetici olanların Duygusal Denge puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Kıdemi yönetici olanların Karar Verme puanına katılım düzeyleri daha yüksektir. Elde edilen sonuçlar Artar (1986)'nın çalışması ile uyumsuzdur. Artan (1986) kıdem gruplarının istatistiksel olarak önemli bir sonuç ortaya çıkarmadığını saptamıştır.

Örgütsel stres oluşumunda kişilik özellikleri önemi göz ardı edilmemeli, kişilik nitelik, yetenek açısından kendiyile barışık yöneticiler seçilmelidir güven

uyandırıcı umursamazlıktan kaçınmalı ve geri bildirimde bulunmayı kurum politikası haline getirmelidirler. Çatışma, insanın var olduğu her yerde meydana gelebilecek bir durumdur. Araştırmacılar, çatışmanın her zaman olumsuz bir faktör olmadığını, iyi yönetilirse örgütün amaçları açısından faydalı olabileceğini ifade etmektedirler. Bireylerin çatışma yönetim stratejileri farklı faktörlerden etkilenmektedir ve bu faktörlerden birinin de kişilik olduğu bilinmektedir.

Bu araştırma, emniyet teşkilatı çalışanlarının kişilik özelliklerinin ve kişisel değerlerinin, iş değerlerine ve örgütsel strese olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar gelecekte yapılacak olan akademik çalışmalara yol gösterecektir.

KAYNAKLAR

- Adasal, R., **Modern, Normal ve Medikal Psikoloji** (2), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayını , Ankara, 1973.
- Akıncı, Z. B., **İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinde iletişim**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Albrecht, K., **Gerilim ve Yönetici**, Çev.: Kemal Tosun, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 197, İstanbul, 1979.
- Alkan, G. **Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Stres Üzerine İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi) Hemşireleri Üzerine Bir Çalışma** (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Allport, G. W., **Personality: A psychological interpretation**, New York: Holt, 1937.
- Apuhan, R. Ş., **Başarı İçin Gençlere 33 İşaret**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2004.
- Armstrong, P. I., Day, S. X., McVay J. P., ve Rounds J., **Holland's RIASEC Model as an Integrative Framework for Individual Differences**, Journal of Counseling Psychology, 55, 1, 2008, 1-18.
- Artan, İ., **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, BASİSEN Kültür ve Eğitim Yayınları, İstanbul, 1986.
- Artan, İ., **Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, No.10, İstanbul, 1986.
- Aslan, A., **Küreselleşmenin Neresindeyiz**, İnsan Yayınları, İstanbul, 2012.
- Ay, F. A., **İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2002.

Aydemir, M., Demirci, M. K. ve Uluköy, M., **Bankacılıkta Stres Sorunu: Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yolları Üzerine Bilecik’te Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1, 1, 2005.

Aydemir, M., Demirci, M. K., **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Gazi Kitabevi, 2006.

Aydın, İ. P., **İş Yaşamında Stres** (3), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Aydın, Ş., **Örgütsel Stres Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6,S.3,2004.

Aytaç, S., **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3, 1. 2001.

Baltaş, A., **Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı** (9), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

Barrick, M. R. ve Mount. M. K., **The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis**, Personnel Psychology, Vol.44, 1991.

Barutçugil, İ., **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2000.

Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaa, Ankara, 2000.

Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış** (2), Ankara Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.

Bayık, A., Özsoy, S. A., Ardahan, M., Özkahraman, Ş. ve İz, F. B., **Kadınların Stres Verici Yaşam Olaylarıyla Karşılaşma Durumları**, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 9, 2, 2006, 1-12.

Baysal, A. C., **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul, 1981.

Beehr, T. A., **An Organizational Psychology Meta-model of Occupational Stress**, Oxford University Press, Inc. New York, 1998.

Bilgin, S., **The Place Of Corporate Culture In Human Resources Management And An Example**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Braham, B. J., **Stres Yönetimi: Ates Altında Sakin Kalabilmek**, Çev. V.G. Diker, Hayat Yayıncılık. İstanbul, 1998.

Braham, B. J., **Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek**, Çev.: Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

Brief, A. P., Schuler, R. S., Van Sell, M., **Managing Job Stress**, MA: Little Brown, Boston, 1981.

Buchanan, D. ve Huczynski, A., **Organizational Behaviour. An Introductory Text**(3), Prentice Hall International, UK, 1997.

Burger, J.M., **Kişilik**, Kaknüs Yayınları, Çev.: İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, İstanbul, 2006.

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1997.

Can, S., **Organizational Stressors for the Students Teachers in State Universities**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2, 2, 2010, 4853-4857.

Cannon W. B., **The Emergency Function of The Adrenal Medulla in Pain and The Major Emotions**, Am J Physiol 33, 1914, 356–372.

Cannon, W. B., **The Wisdom of the Body**, Norton, New York, 1932.

Cartwright, S. ve Cooper, C. L., **Managing Workplace Stres**, Sage Publications, New York, 1997.

Chambers, O., **My Utmost for His Highest**, Dodd, Mead & Co., Inc., 1927.

Chatman, J. A., **Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit**, Academy of Management Review, 14, 3, 1989, 333-349.

Cohen, D. ve Prusak D.C.L., **In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work**, Harvard Business Press, 2001.

Costa, P. T., McCrae, R. R., ve Holland, J. L., **Personality and Vocational Interests in an Adult Sample**, Journal of Applied Psychology, 69, 3, 1984, 390-400.

Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

Davis, K., **Human Behaviour at Work**, TAT Mc Hill, New Delhi, 1983.

Davis, K., **İşletmelerde İnsan Davranışı**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 199, İstanbul, 1982.

Dessler, G., **Personnel Management** (4), Prectice Hall, Newjersey, 1988.

Dönmez B. ve Korkmaz M., **Örgüt Kültürü – Örgüt İklim ve Etkileşimleri**, İktisadi ve İdari Birimler Dergisi, 1, 2, Ekim-Kasım-Aralık 2011.

- Durna, U., **A ve B Tipi Kişilik Yapılarını ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19, 1, 2005, 276- 290.
- Ellingson, J. E., Sackett P. R., ve Connelly. B. S., **Personality Assessment Across Selection and Development Contexts: Insights into Response Distortion**, Journal of Applied Psychology, 92, 2007.
- Erdem, F., **İşletme kültürü**, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1996.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım. Ankara, 2001.
- Ergun, G., **Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi**, YYLT, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2008.
- Ergüney, Ö., **Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- Eroğlu, F., **Davranış bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.
- Eryüksel, G., **The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application: Problems In Shaping Corporate Culture**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Feshbach, S., ve Weiner, B., **Personality**(3), Maryland: C.Heath and Company, 1991.
- Friedman, M. ve Rosenman, R. H., **Type A Behavior and Your Heart**, Knopf, New York, 1974.

Friedman, M. ve Rosenman, R., **Association of Specific Overt Behaviour Pattern with Blood and Cardiovascular Findings**, Journal of the American Medical Association, 169, 1959, 1286–1296.

Gök, S., **Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.27, S.2, 2009.

Greenberg, J. ve Baron, R. A., **Behavior in Organizations** (6), Prentice Hall International, ABD, 1997.

Greenberg, J., **Managing Behavior in Organizations**(2), Prentice Hall New Jersey, ABD, 1999.

Güçlü, N., **Stres Yönetimi**, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21, 1, 2001.

Güler, Z., Öztürk, N., Gürbüz, H., **İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.

Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B., **Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 23, Temmuz-Aralık 2004.

Hargreaves, G., **Stresle Baş Etmek**, Çev. Ali C. Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1998.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. JR., ve Woodman R. W., **Organizational Behavior** (6), West Publication Company, ABD, 1992.

Hellriegel, D., Solocom Jr. J. R. ve Woodman, R. W., **Organizational Behavior** (7), WestPub.Com, New York, 1995.

Holland, J. L., **Exploring Careers with a Typology: What We Have Learned and Some New Directions**, American Psychologist, 51, 4, 1996, 397-406.

Houle, C. O., **The Inquiring Mind**, Madison, WI: University of Wisconsin Press, Digitized: 2008, 1961

Ivancevich, J. M., **Human Resource Management**, McGraw Hill, New York, 2003.

Ivancevich, M. J., Donnelly H. J. ve Gibson L. J., **Managing for Performance**, Business Pub. Inc., 1983.

İnceoğlu, M., **Tutum Algı İletişim**(5), Beykent Üniversitesi Yayınları, İstanbul. 2010.

İştar, E., **Stres ve Verimlilik İlişkisi**, [Elektronik Versiyonu] Akademik Bakış Dergisi, 33, 1-21, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/33/31.pdf>, Erişim Tarihi: 12/03/2015.

Jean de La Bruyère, **The "Characters" of Jean de La Bruyère**, London: John C. Nimmo, 1885.

Jenkins, C. D., **Type A/B Behavior Pattern**, Encyclopaedia of Occupational Health and Safety, 2, ABD, 1998.

Jensen, R., **Access Denied: Freedom Of Information In The Information Age**, Journalism And Mass Communication Quarterly, Columbia, 2000.

Joseph, H., **Don't Let Stress Overcome You**, Parade, September, 1992.

Kahn, H. ve Cooper, C.L., **Stress in the Dealing Room. High Performers Under Pressure**, Routledge, New York, 1993.

Kaya, A. ve Kaya, Y., **Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri İlinde Bir Araştırma**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 2, 2007, 41-62.

Kim, S. H., **Kendinizi ve Baskalarını Motive Etmenin 1001 Yolu** (6), Çev.; Ali Çimen, Timas Yayınları, İstanbul, 2005.

Köknel, Ö., **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1995.

Köknel, Ö., **Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.

Kunnanatt, J. T., **Type A Behavior Pattern and Managerial Performance: A Study Among Bank Executives in India**, International Journal of Manpower, 24, 6, 2003.

Lewin, K., **A Dynamic Theory of Personality**, Selected papers of Kurt Lewin, McGraw-Hill, New York, 1935.

Lievens, F., Decaestecker C., ve Coetsier, P., **Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organization Fit Perspective**, Applied Psychology: An International Review, 50, 1, 2001, 30-51.

Luthans, F., **Organizational Behaviour: An Evidence Based Approach**, McGraw Hill, N.Y., 2010.

Magnuson, J., **Stress Management**, Journal of Property Management, 55, 3., May-June 1990.

McDougall, W., **The Energies of Men**. Reprinted by permission of the publishers, Methuen & Co. 1932.

McGrath, J.E., **Stress and Behavior in Organizations**, In M.D. Dunnette Edition, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.

Michael, G., Stalikas, A., Kallia, H., Karagianni, C. ve Christine, K., **Gender Differences in Experiencing Occupational Stress: The Role of Age, Education and Marital Status**. Stress and Health, 25, 5, 2009, 397-404.

- Mkikangas, A. ve Kinnunen, U., **Psychological Work Stressors and Wellbeing: Self-esteem and Optimism as Moderators in a One-Year Longitudinal Sample**, Journal of Personality and Individual Differences, 35, 3, 2002, 537-557.
- Munn, N. L., **The Fundamentals Of Human Adjustment**(4), Houghton Mifflin Company, Boston, 1961.
- Nahavandi, A., ve Malekzadeh, A. R., **Organizational Behavior – The Person**, Pentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1999.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Ergül, A., **Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**, [Elektronik Versiyonu] Akademik Bakış Dergisi, 26, Eylül-Ekim 2011, 1-21, <http://www.akademikbakis.org/eskisite/26/08.pdf>, Erişim Tarihi: 12/03/2015.
- Özdemir Yaylacı, G., **Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri**, Amme İdaresi Dergisi, 38, 2, 2005, 51-59.
- Özdevecioğlu, M., **Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19, 2002.
- Özer, M. A., **Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi**, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 24, 1-2, 2012, 45-66.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitapevi, Adana, 2002.
- Özkaya, M. O., Yakın, V. ve Ekinçi, T., **Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15, 1, 2008, 163-180

Palmer, M. ve Hyman, B., **Yönetimde Kadınlar**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Pehlivan, İ., **Hizmet İçi Eğitim – Verimlilik İlişkisi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 25, 1, Ankara, 1993.

Pehlivan, İ., **Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim ve Planlama Bölümü, 2000, 791-802.

Pekel, H. N., **İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2001.

Pelit, E., Türkmen, F., ve Yarmacı., N., **Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma**, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi 2, 1, 2010, 9-16.

Rayburn, J. M. ve Rayburn, L. G., **Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientation**, Journal of Business Ethics, 15, 1996.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A., **Örgütsel Davranış** (14), Çev.: İnci Erdem, Nobel Yayıncılık. 2012.

Robbins, S. P., **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2005.

Robbins. S. P. ve Judge, T. A., **Örgütsel Davranış** (15), Çev. Ed. İnci Erdem, Nobel Yayınları, Ankara, 2013.

Roediger, Henry L., **Psychology**, Little Brown And Company, Boston, 1984.

Romero, J. and Kleiner, B. H., **Global Trends In Motivating Employees**, Management Research News, 23, 7(8), 2000, 14-17

- Ross, R.R ve Altmair, E. M., **Intervention in Occupational Stress**, Sage, London, 1994.
- Sabah Gazetesi, **Uzun Yüzük Parmağı Kavgacı Huy Belirtisi**, 2006, <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/09/18/dun119.html>, Erişim Tarihi: 03/04/2015.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- Sabuncuoğlu, Z., **Örgütsel Psikoloji** (4), Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Schafer, W., **Stress Management For Wellness**, Mc.Graw Hill, New York, 1987.
- Schein, E. H., **The Role The Founder İn Creating Organizational Culture**, Working Paper, 8, 3, 1995, 221–238.
- Schermerhorn J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N., **Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.
- Schneider, B., Goldstein H. W., ve Smith D. B., **The ASA Framework: An Update**, Personal Psychology, 48, 4, 1995, 747-773.
- Schneider, S. C., **National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management**, Human Resource Management, 27, 2, 1988, 231-246.
- Selye, H. , **Stress Without Distress**, Teach Yourself Books, London, 1997.
- Smith, Karl U. ve Smith, William M., **The Behavior Of Man**, Introduction To Psychology Holt, Rinehart And Winston, USA, 1958.
- Soysal, A., **Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması**, Çimento İşveren Sendikası Yayınları, Ankara, 1, 22, 2008, 4-19.
- Soysal, A., **İş Yaşamında Stres**, Çimento İşveren Dergisi. 23, 3, 2009, 17-40.

- Sökmen, A., **Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana’da Ampirik Bir Araştırma**”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 27, 2, 2005, 429-448.
- Sözer, Z., **Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Spence, J. D., Barnett, P. A., Linden, W., Ramsden, V., and Taenzer, P., **Recommendations on Stress Management**, Canadian Medical Association Journal Supplement, Hypertension, 160, 9, 1999.
- Stabile, S. J., **The Use Of Personality Tests as A Hiring Tool: Is The Benefit Worth The Cost?**, Journal Of Labor and Employment Law, 4, 2, 2002.
- Stora, B., **Stres**, Çev.: Ayşe Kalın, İletişim Yayınları, İstanbul, 1992.
- Stren F. M., Zemke R., **Stressiz Satış**, Çev. Cüneyt Başbu, Rota Yayınları, İstanbul, 1990.
- Şişman, M., **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1994.
- Tamer Gencer, Z., **Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği**, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Mart Sayı: 1, Gümüşhane, 2011. 186-205.
- Terzi, A. R., **Örgüt kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Tough, A., **The Adult's Learning Projects**, Ontario Institute for Studies in Education, Toronto, 1979.
- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M., **Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler**, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 2005, 181-202.

Turunç, Ö. ve Çelik, M., **İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 14, 2, 2012, 57-78.

Tutar, H., **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.

Türküm, A. S., **Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişilerarası İlişkiler**, A.Ö.F. Yayınları, Ünite 8., 2004, 133-152.

Tüz, M., **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi Yayınları. Bursa. 2004.

Vecchio, R. P., **Organizational Behavior**, The Dryden Press International Edition, ABD, 1988.

Yelboğa, A., **Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8, 2, 2006, 196-211.

Zel, U., **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET FORMU

Departman	
Cinsiyet	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaş	
Medeni durum	☐ Bekar ☐ Dul/Boşanmış ☐ Evli
Eğitim	☐ Lise ve altı ☐ Yüksek okul ☐ Lisans ☐ Lisans üstü
Kurumda çalışma süresi (yıl olarak belirtiniz)	
Kıdem	☐ İlk kademe çalışan (uzman vb.) ☐ Orta kademe çalışan (şef vb.) ☐ Üst kademe çalışan (müdür vb.)

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum

1. Arkadaş toplantılarını severim					
2. Toplum içerisinde kendimi çok rahat hissederim					
3. Sohbetleri hep ben başlatırım					
4. Arkadaş toplantılarında çok sayıda farklı insanla sohbet ederim					
5. Dikkat çekmekten rahatsız olmam					
6. Konuşmayı çok fazla sevmem					
7. Çevremdekilerle çok az şey paylaşıyorum					
8. Dikkat çekici olmaktan hoşlanmam					
9. Yabancıların arasında fazla konuşmam					
10. Çevremdeki insanlarla ilgilenirim					
11. Başkalarının dertlerini, sıkıntılarını paylaşıyorum					
12. Yufka yürekli bir insanım					
13. Çevremdeki insanlara zaman ayırıyorum					
14. Başkalarının duygularını, sıkıntılarını anlarım					
15. İnsanlar benim yanımda kendilerini rahat hisseder					
16. Başkalarını çok fazla önemsemem					
17. Başkalarının problemleriyle ilgilenmem					
18. Başkaları için çok az endişelenirim					
19. Her zaman tedbirliyimdir					
20. Detaylara dikkat ederim					
21. Sorumluluk almayı severim					
22. Düzeni, düzenli olmayı severim					
23. Programlı çalışırım					
24. İşimde titizimdir					
25. Becerikli bir insan değilim					
26. Genellikle aldığım şeyleri yerine koymayı unuturum					
27. Kolay strese girerim					
28. Hemen her şeye üzülürüm					
29. Çok çabuk telaşlanırım					
30. Olaylar beni çok derinden etkiler, çabucak yıkılırım					
31. Ruh halimi çok şey etkiler					
32. Ruh hali çok sık değişen biriyim					
33. Çok kolay sinirlenirim					
34. Sık sık üzülürüm					
35. Zengin bir kelime dağarcığım var					
36. Zengin bir hayal gücüm var					
37. Mükemmel fikirlerim var					
38. Olayları anlayıp kavramada hızlıyım					
39. Kültürlü bir insanım					
40. Kusurları, eksiklikleri görebilirim					
41. Yeni ve orijinal fikirlerle dolu bir insanım					
42. Soyut kavramları anlamada güçlük çekerim					
43. Zengin bir hayal gücüne sahip değilim					

ÖRGÜTSEL STRES

1. Hiçbir Zaman 2. Çok Nadir 3. Bazen 4. Çoğu Zaman 5. Her Zaman

1. İş arkadaşlarım beni destekler					
2. Eğer kötü günümdeysen iş arkadaşlarım beni anlar					
3. İş arkadaşlarım ile çalışmaktan zevk alırım.					
4. İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim					
5. Üstlerim ile iyi geçinirim.					
6. İş ortamım sakın ve hoştur					
7. Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?					
8. Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?					
9. Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?					
10. İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?					
11. Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?					
12. İşin yeni şeyler öğrenmene imkan sağlıyor mu?					
13. İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
14. İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?					

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

20 Ekim 1983 tarihinde, Siirt ilinde doğdum. İlk öğrenimimi Adana, orta ve lise öğrenimimi Manisa’da tamamladıktan sonra, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu’na 2001 yılında kaydoldum. Üniversite eğitimimi 2005 yılında tamamladıktan sonra ise 2007 yılında ilk görev yerim olan İstanbul’da devlet memuru olarak göreve başladım. Daha sonra 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bölümü’nde yüksek lisans eğitimine başladım. Halen İstanbul’da devlet memuru olarak görev yapmaktayım. Evli ve bir çocuk annesiyim.

Gamze ÖZDEMİR ECE