T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KİŞİLİK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN SONUÇLARI

ERKAN ŞİRİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

İŞLETME ANA BİLİM DALI

GEBZE

2012

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KİŞİLİK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN SONUÇLARI

ERKAN ŞİRİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ERCAN ERGÜN

İŞLETME ANA BİLİM DALI

GEBZE

2012

YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.06.2012 tarih ve 2012/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 02.07.2012 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Erkan ŞİRİN'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Yrd.Doç.Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE : Doç.Dr. Ramazan KAYNAK

ÜYE : Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI : KİŞİLİK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN SONUÇLARI

YAZAR : ERKAN ŞİRİN

Bu çalışmanın amacı; Büyük Beşli kişilik boyutlarıyla iş başarısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi çeşitli çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi ve lider-üye etkileşiminin (LÜE) bu ilişkiler üzerindeki ara değişkenlik etkisini incelemektir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anketler Kırklareli il sınırları içindeki ilk ve orta dereceli devlet okullarında görevli 253 öğretmen tarafından doldurulmuştur.

Çalışma neticesinde çalışan tarafından algılanan lider-üye etkileşimi ilişki kalitesinin yönetici kişiliğinden daha fazla etkilendiği bulunmuştur. Çalışan kişiliğinin sorumluluk boyutu, iş başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın; nevrotiklik boyutu ise iş stresi ve işten ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicisi olduğu; yönetici kişiliğinin dışadönüklük boyutu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, nevrotikliğin ise iş stresi ve ayrılma niyetinin en güçlü belirleyicisi olduğu bulgulanmıştır.

LÜE'nin çalışan sonuçlarına etkisi incelendiğinde ise LÜE'nin örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır. LÜE, çalışan kişiliği ve çalışan sonuçlarından iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken rolü oynamış, diğer çalışan sonuçları için ara değişkenlik özelliği göstermemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Beş Büyük Faktör Modeli, Lider-Üye Etkileşimi, Çalışanın Davranışsal Sonuçları.

SUMMARY

TITLE : PERSONALITY, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND EMPLOYEE OUTCOMES

AUTHOR : ERKAN ŞİRİN

The purpose of this study is to examine the releationship between personality, leader-member exchange and employee outcomes such as job performance, job satisfaction, job stress, organizational commitment and turnout intention.

It is used survey forms to collect data and the forms are completed by 253 teachers who serves in state owned primary schools and lycees in Kırklareli.

It is found that leader personality impacts on subordinate's LMX perception much more than subordinate personality. It is also found that employee conscientiousness is the most important predictor of job performance, job satisfaction and organizational commitment while neuroticism of job stress and intent to leave and leader extravertion is the most important predictor of job satisfaction and organizational commitment while leader neuroticism of job stress and intent to leave.

As for to examine the relationship between LMX and employee outcomes it is found that LMX has strong impact on organizational commitment. There is also found that LMX moderates personality-employee outcomes relationship.

Keywords: Personality, Five Factor Model, Leader-Member Exchange, Employee Behavioral Outcomes.

TEŞEKKÜR

Öncelikle beni yüksek lisans yapmaya ikna eden ve eğitimim boyunca beni sürekli destekleyen ve motive eden tez danışmanım ve hocam saygıdeğer Yrd.Doç.Dr. Ercan ERGÜN'e teşekkür ve saygılarımı sunuyorum. Eğitimim esnasında gelişimime yaptıkları katkı ve gösterdikleri hoşgörüden dolayı tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Anket çalışmalarında bana yardımcı olan başta Özkan KARAOĞLAN olmak üzere tüm arkadaş, dost ve çalışmaya katılan öğretmenlere sonsuz teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisans eğitimine devam konusunda beni destekleyen amirlerim Hasan TURGUT ve Gökhan TURGUT'a da teşekkürü bir borç biliyorum.

Çalışmalarım esnasında kendilerine fazla vakit ayıramadığım için beni mazur gören aileme ve çalışmama katkısı olan tüm herkese sonsuz teşekkürler.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil-5.1 Araştırma Modeli	138
Şekil-7.1 Çalışan ve Yönetici Kişilik Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri	164
Şekil-7.2 Çalışan Kişiliğinin Beş Temel Boyutunun Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi	167
Şekil-7.3 Yönetici Kişiliğinin Beş Temel Boyutunun Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi	170
Şekil-7.4 LÜE'nin Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi	173
Şekil-7.5 LÜE'nin Çalışan Kişiliğiyle İş Tatmini Arasındaki Ara Değişken Rolü	177
Şekil-7.6 LÜE'nin Yönetici Kişiliğiyle İş Tatmini Arasındaki Ara Değişken Rolü	178
Şekil-7.7 LÜE'nin Çalışan Kişiliğiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Ara Değişken Rolü	179
Şekil-7.8 LÜE'nin Yönetici Kişiliğiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Ara Değişken Rolü	180

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo-2.1 Jung'un Sekiz Psikolojik Tipi	20
Tablo-2.2 Sullivan'ın Gelişim Evreleri	24
Tablo-2.3 Beş Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler	35
Tablo-2.4 Beş Faktör Kişilik Envanterinin 17 Alt Boyut Özellikleri	36
Tablo-3.1 LÜE Kavram ve Boyutluluğunun Gelişimi	88
Tablo-6.1 Güvenirlik Analizi Sonuçları	142
Tablo-6.2 Çalışan Kişiliği (Bağımsız Değişken) KMO ve Barlett Testi	144
Tablo-6.3 Yönetici Kişiliği (Bağımsız Değişken) KMO ve Barlett Testi	144
Tablo-6.4 Lider-Üye Etkileşimi (Ara Değişken) İçin KMO ve Barlett Test Tablosu	145
Tablo-6.5 Çalışan Sonuçları (Bağımlı Değişkenler) İçin KMO ve Barlett Test Tablosu	145
Tablo-6.6 Çalışan Kişiliği Faktör Analizi	147
Tablo-6.7 Yönetici Kişiliği Faktör Analizi	148
Tablo-6.8 İş Tatmini, İş Stresi, Örgütsel Bağlılık, İş Başarısı ve İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi	149
Tablo-6.9 Lider-Üye Etkileşimi Faktör Analizi	150
Tablo-6.10 Cinsiyet Dağılımı	151
Tablo-6.11 Medeni Hal Frekans Tablosu	151
Tablo-6.12 Eğitim Seviyesi Frekans Tablosu	152
Tablo-6.13 Demografik Değişkenlere Ait İstatistik Tablo	152
Tablo-7.1 Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu	154
Tablo-7.2 Korelasyon Tablosu	155
Tablo-7.3 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İş Başarısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçlar	157
Tablo-7.4 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	158
Tablo-7.5 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	159
Tablo-7.6 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	160

Tablo-7.7 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları 161
Tablo-7.8 Kişilik ve LÜE Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları 163

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET		iv
SUMMARY		v
TEŞEKKÜR		vi
ŞEKİLLER DİZİNİ		vii
TABLOLAR DİZİNİ		viii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ		x
1.	GİRİŞ	1
2.	KİŞİLİK	5
2.1.	Kişiliğin Tanımı	5
2.2	Kişiliği Oluşturan Faktörler	7
2.2.1.	Kalıtsal ve Biyolojik Faktörler	7
2.2.2.	Sosyal ve Kültürel Faktörler	8
2.2.3.	Aile Faktörü	10
2.2.4.	Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü	11
2.2.5.	Coğrafi ve Fiziki Faktörler	11
2.3.	Kişilik Kuramları	11
2.3.1.	Psikanalitik Yaklaşım	12
2.3.1.1.	Topoğrafik Model	13
2.3.1.2.	Yapısal Model	13
2.3.1.3.	Savunma Mekanizmaları	14
2.3.1.4.	Bilinçaltına Ulaşma Teknikleri	15
2.3.1.5.	Yeni-Freud’cu Kuram	17
2.3.1.5.1.	Alfred Adler	17
2.3.1.5.2.	Carl Jung	18
2.3.1.5.3.	Eric Erikson	20
2.3.1.5.4.	Karen Horney	21
2.3.1.5.5.	Harry Stack Sullivan	22
2.3.1.5.6.	Erich Fromm	24
2.3.2.	Ayırıcı Özellik Yaklaşımı	25
2.3.2.1.	Gordon Allport	26
2.3.2.2.	Henry Murray	27

2.3.2.3.	Raymond Cattell	28
2.3.2.4.	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	29
2.3.2.5.	Büyük Beşli Modelinin Eleştirisi ve Sınırlılıkları	37
2.3.2.6.	Çalışma Hayatında Büyük Beşli	39
2.3.2.7.	Ayırıcı Özellik Yaklaşımının Eleştirisi	43
2.3.2.8.	A ve B Tipi Kişilik Yapısı	44
2.3.2.9.	Sosyal Kaygı	45
2.3.3.	Biyolojik Yaklaşım	48
2.3.3.1.	Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı	48
2.3.3.2.	Kişiliğin Biyolojik Temeli	50
2.3.3.3.	Mizaç	51
2.3.3.4.	Çocuklarda Çekingenlik	52
2.3.3.5.	Biyolojik Yaklaşımın Eleştirisi	52
2.3.4.	İnsancıl Yaklaşım	53
2.3.4.1.	Carl Rogers	54
2.3.4.2.	Abraham Maslow	56
2.3.4.3.	Abraham Maslow'a Göre Psikolojik Yönden Sağlıklı İnsan	58
2.3.4.4.	İnsancıl Yaklaşımın Eleştirisi	59
2.3.5.	Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	60
2.3.5.1.	B.F. Skinner ve Radikal Davranışçılık	61
2.3.5.2.	Klasik Koşullanma	60
2.3.5.3.	Edimsel Koşullanma	62
2.3.5.4.	Sosyal Bilişsel ve Öğrenme Kuramı	64
2.3.5.5.	Davranışsal Yaklaşımın Eleştirisi	65
2.3.6.	Bilişsel Yaklaşım	66
2.3.6.1.	Bilişsel Kişilik Değişkenleri	67
2.3.6.2.	Bilişsel Yaklaşımın Eleştirisi	70
2.4.	Kişiliğin Ölçülmesi	70
2.4.1.	Hipotez Test Yaklaşımı	71
2.4.2.	Vaka İnceleme Yöntemi	72
2.4.3.	Doğrudan Yapılan Kişilik Testleri	72
2.4.4.	Kişilik Değerlendirmesi	73
2.4.4.1.	Güvenirlik	74
2.4.4.2.	Geçerlik	74

3.	LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ	76
3.1.	Liderlik	76
3.2.	Lider Üye Etkileşimi Kavramı	81
3.3.	Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişimi	85
3.4.	Lider Üye Etkileşimi İlişkisinin Gelişimi	92
3.5.	Lider Üye Etkileşiminin Çok Boyutlu Yapısı	95
3.6.	Lider Üye Etkileşiminin Ölçülmesi ve Ölçüme Yöneltilen Eleştiriler	100
3.6.1.	1999'a Kadar Kullanılan Ölçeklere Yöneltilen Eleştiriler	101
3.6.2.	1999 Sonrası ve LMX-7 ile LMX-MDM Üzerindeki Mutabakat	103
3.7.	Lider Üye Etkileşimi Teorisine Yöneltilen Eleştiriler	105
4.	ÇALIŞAN SONUÇLARI	107
4.1.	İş Tatmini	107
4.1.1.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler	109
4.1.2.	İş Tatmininin Ölçülmesi	113
4.2.	İş Başarısı	114
4.2.1.	İş Başarısını Ölçme	117
4.3.	Örgütsel Bağlılık	118
4.4.	İş Stresi	121
4.5.	İşten Ayrılma Niyeti	122
5.	KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLER	124
5.1.	Çalışan Kişiliği ve LÜE İlişkisi	124
5.2.	Yönetici Kişiliği ve LÜE İlişkisi	129
5.3.	Kişilik ve Çalışan Sonuçları İlişkisi	133
5.3.1.	Kişilik ve İş Başarısı	133
5.3.2.	Kişilik ve İş Tatmini	134
5.3.3.	Kişilik ve Örgütsel Bağlılık	135
5.3.4.	Kişilik ve İş Stresi	136
5.3.5.	Kişilik ve İşten Ayrılma Niyeti	36
5.4.	Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları	137
6.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	139
6.1.	Çalışmanın Amacı	139

6.2.	Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler	139
6.3.	Veri Toplama Aracının Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	140
6.4.	Güvenirlik ve Geçerlik	141
6.5.	Örneklem ve Özellikleri	151
6.6.	Veri Analizi	152
7.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	153
7.1.	Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	153
7.2.	Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	156
7.2.1.	Çalışan ve Yönetici Kişilik Özelliklerinin LÜE Üzerindeki Etkisi	162
7.2.2.	Çalışan Kişiliğinin İş Başarısı Üzerindeki Etkisi	165
7.2.3.	Çalışan Kişiliğinin İş Tatmini üzerindeki Etkisi	165
7.2.4.	Çalışan Kişiliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	165
7.2.5.	Çalışan Kişiliğinin İş Stresi üzerindeki Etkisi	166
7.2.6.	Çalışan Kişiliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	166
7.2.7.	Yönetici Kişiliğinin İş Başarısı Üzerindeki Etkisi	169
7.2.8.	Yönetici Kişiliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	168
7.2.9.	Yönetici Kişiliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	168
7.2.10.	Yönetici Kişiliğinin İş Stresi Üzerindeki Etkisi	169
7.2.11.	Yönetici Kişiliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	168
7.2.12.	Lider Üye Etkileşiminin Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi	171
7.2.12.1.	LÜE'nin İş Başarısı Üzerindeki Etkisi	171
7.2.12.2.	LÜE'nin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	171
7.2.12.3.	LÜE Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	171
7.2.12.4.	LÜE İş Stresi Üzerindeki Etkisi	172
7.2.12.5.	LÜE İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	172
7.3.	Ara Değişken Etkileri	174
8.	SONUÇ	181
9.	SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER	186
10.	KAYNAKÇA	188

1. GİRİŞ

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin iş hayatına yansımasıyla beraber ürün çeşitlililiği ve kalitesi sürekli artmakta ve üretim daha ucuz ve bol miktarda gerçekleşmektedir. Her ne kadar yeni üretim sistemleri gün geçtikçe kol gücününün yerini alsa da gerek mal üreten gerekse hizmet üreten örgütlerde insan faktörü hala önemini korumaktadır. Yöneticiler hayatta kalmak, örgütsel amaçlara ulaşmak, ortalamanın üzerinde getiri sağlamak, rekabet üstünlüğü kazanmak ve bu üstünlüğü korumak maksadıyla bazı stratejik kararlar almak zorundadırlar. Bu kararlar alınırken kullanılan stratejik yönetim sürecinin en kritik safhalarından birisi de örgüt analizidir. Örgüt içi çevre analizi kapsamında işgören olarak insanların işlerine karşı takındıkları tutum ve davranışlar da yakından analiz edilir ve alınacak stratejik kararlara etkisi değerlendirililir (Ülgen ve Mirze, 2010). Birçok örgütün değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen yetenekleri, temel yetenekleri, arasında sahip olduğu iş gücü bulunmakta olup bu iş gücü hemen hemen bütün örgütlerde hayati öneme sahiptir. Örgütler için bu kadar hayatiyet arz eden insan faktörünün önemi ise, davranışlarının örgüt yararı, etkinliği ve verimliliğine ne şekilde katkıda bulunacağıyla ilgilidir. Çalışan davranışlarının örgütler için çok önemli olduğu bir bağlamda birer insan olarak çalışanlar ister özel hayatlarında isterse iş hayatında aynı durum ve şartlar altında farklı davranışlar sergilemektedir. Bu farklı davranışlardan bazıları örgütçe istenen davranış iken bazı davranışlar da istenmeyen davranışlardır. Bu davranış farklılıkları bilim insanları tarafından merak konusu olmuştur. Kişilik psikolojisi bu noktada örgüt teorisyenlerinin yardımına yetişerek insanların aynı durum ve şartlarda niçin başkalarından farklı davrandığını kısacası bir insanı diğerinden ayıran farklılıkları açıklamaya çalışır (Burger, 2004). Bu farklılıkların -kişiliğin- çalışan sonuçlarıyla ilişkisi birçok araştırmaya konu olmuştur (örn; Yelboğa, 2006; Barrick, Mount ve Judge, 2001; Erdoğmuş, 2006; Erdheim ve ark., 2006). Yapılan sayısız araştırma örgüt için oldukça kritik olan örgütsel davranışlar üzerinde kişiliğin etkisinin oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Kişilik psikolojisi her geçen gün iş hayatında kendi yerini sağlamlaştırarak önemini arttırmasına rağmen kişilik psikolojisi ve buna bağlı insan kaynakları gibi disiplinlerin büyük çoğunluğu Anglosakson Batı kültürün bir ürünü olarak

gelişip mevcut şeklini almıştır (Wasti, 1998). 90'lı yıllara kadar bu kültürde üretilen bu disiplinlerin tüm dünyaya uygulanabileceği ve her işe yarayabileceği düşünülmüştür. Sosyokültürel gerçeklikleri farklı bir ortamda geliştirilen bilgi ve sistemlerin farklı gerçekliklere sahip başka sosyokültürel ortamlara aynen aktarılması ve uygulanması her zaman mümkün olmamaktadır (Baltaş, 2010:24). Wasti (1998) yönetim uygulamalarını etkileyen sosyokültürel faktörleri ele aldığı çalışmasında Amerika ve Japonya sonuçlarıyla gelişmekte olan ülkeleri karşılaştırmıştır. Bir çalışmasında Amerika ve Japonya'ya kıyas etmek maksadıyla gelişmekte olan ülkeyi temsilen ele aldığı ülke Türkiye'dir. Bu çalışmaya göre gelişmekte olan ülkelerde olay ve hadiselerin öngörülebilirliği ve çevresel kaynaklara ulaşımın kolaylığı gelişmiş ülkelere göre düşüklüğü, bu kültüre sahip insanları uzun vadeli girişimcilikten alıkoymakta, uzun vadeli stratejik planları zorlaştırmakta ve böylelikle kişi ve kurumlarda sisteme güvensizlik eğilimi oluşturmaktadır. Sisteme güvensiz insanların varlığı mümkün olduğu kadar riskten uzak ve günü kurtarmaya yönelik yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu yaklaşım ise insanların başarı yönelimli olmalarını engelleyerek onları ilişki yönelimli olmaya itmektedir (Wasti, 1998).

Çalışanların işlerine karşı takındıkları tutum ve davranışlarla birlikte diğer iş arkadaşları ve üsleriyle geliştirdikleri ilişkilerin hem örgütü hem de çalışanın işe yönelik davranışlarını etkilediğine dair birçok çalışma bulgusu mevcuttur (Nahrgang, Margeson ve Illies, 2009). Araştırmalar; iş arkadaşları ve üstleri ile geliştirilen olumlu ilişkilerin, iş stresi ve işten ayrılma niyetini azalttığını; iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığını ortaya koymuştur (Gerstner ve Day, 1997; Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Yukarıda da bahsedildiği gibi ilişki yönelimli toplumlarda işyeri ilişkilerinin iş sonuçlarına yansıma oranı başarı yönelimli kültürlere göre daha fazla olması doğal bir sonuçtur. İster başarı yönelimli kültürde olsun isterse ilişki yönelimli kültürde olsun işyeri ilişkileri, çalışanların işe alışması ve sosyalleşme süreçleri açısından önemli görünmektedir (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995). Çünkü çalışan davranışları, kişilikten etkilendiği kadar çalışanın örgüt içindeki mesai arkadaşları ve üstleriyle geliştirdiği ilişkilerden de etkilenmektedir. Örgüt çalışanlarının başarı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi olumlu davranışsal

sonuçlara sahip olmaları istenen bir durumken, çalışanların olumsuz iş stresine maruz kalmaları ve sık sık işten ayrılmaları istenmeyen bir durumdur.

İnsanların topluluk halinde ortak bir amaç için örgütlü olarak çalıştıkları bir yerde doğal olarak bu topluluğu ortak amaçlar için yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyulur. İster bu ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik olsun isterse başka maksatlarla olsun liderler kendisini takip eden topluluk fertleriyle resmi veya özel sebeplerle çeşitli yer ve zamanlarda etkileşimde bulunurlar. Çalışanlarda örgüte faydalı ve istenen davranışların meydana getirilmesi ve istenmeyen, örgüte zararlı davranışların engellenmesi bir örgütte liderin yerine getirmesi gereken önemli fonksiyonlardan birisidir. Klasik liderlik yaklaşımları yukarıda bahsi geçen sonuçları hasıl etmek için liderlerin çalışanlarına tek bir tarzda ve eşit olarak yaklaştığını varsayarken (Yukl, 2006) son 40 yıldır liderlik yaklaşımlarına getirdiği farklı bir bakış açısıyla lider-üye etkileşimi teorisi dikkatleri üzerine toplamaktadır. Diğer yaklaşımlara göre lider-üye etkileşimini özgün kılan en önemli farklılık, teorinin liderlerin her bir çalışanıyla farklı ve benzersiz ilişkiler geliştirdiğini öne sürmesidir. Bu alanda araştırma yapan birçok araştırmacı lider-üye etkileşiminin hem kişilikten etkilendiğini hem de iş sonuçlarını etkilediğini söylemektedir (Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999).

Türk kültüründe insan ilişkilerinin, özellikle de yöneticiyle çalışan arasındaki ilişkilerin, iş hayatında oynadığı rol küçümsenemez. Hatta birçok zaman ve yerde insan ilişkileri iş ilişkilerinin önüne geçmektedir. Yani yukarıda da değinildiği gibi ilişki yönelimli olmak iş yönelimli olmaya çoğu zaman ağır basmaktadır. İşte bu noktada yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiye mercek tutan lider-üye etkileşimi ve bu etkileşimden doğan ilişki niteliğinin kişilik ile çeşitli iş sonuçları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği araştırmaya değer bulunmuştur.

Çalışmamızın sonuçları Wasti'nin (1998) bulgularına çok fazla aykırı düşmemektedir. Zira iş başarısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve ayrılma niyeti gibi iş sonuçlarının yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi açıklama oranı; yönetici kişiliğinin bu ikili ilişkinin niteliğini açıklama oranının neredeyse

yarısıdır. Başka bir deyişle çalışanların yöneticisiyle arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıkları iş ile ilgili hususlardan daha çok yöneticinin nasıl biri olduğundan etkileniyor görünmektedir.

2. KİŞİLİK

2.1. Kişiliğin Tanımı

Bir kişiden söz edildiğinde bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, kavgacılığından, tutuculuğu veya benzeri özelliklerinden bahsedilir. Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde de özel bir durumdan bahsedilmeyip, belirli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranışlarından söz edilmiş olunur. Böyle bir bakışla kişilik denilince, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir. Bireyin takındığı tavır derken de, kişi belirli bir grup içinde bulunduğunda diğer bireyleri nasıl etkilemektedir, kendisi nasıl görülmektedir ve ölçülebilir, değerlenebilir özellikleri nelerdir, bunların düşünülmesi gerekir. Kişilik tanımına böyle bir yaklaşım yapıldığında ise, kişinin dış görünüşü ile diğer kişileri nasıl etkilediği araştırılacak, her bireyin bağımsız bir bütün olduğu da unutulmayacaktır (Erdoğan, 1994:235). Kişilik kavramına bu bilgiler ışığında yaklaşınca, iki yönünün olduğu görülmektedir. Birincisi, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikincisi, kişiliğin genelleyici bir özelliğinin olduğudur. Aslında kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de bu iki özelliğe bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarda önemli ölçülerde görülür. Dolayısıyla davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir bireyin psikolojik özelliklerinin hepsi akla gelir (Güney, 2006:184).

Birçok psikolog yukarıdakine benzer kişilik tanımı yapsa da aslında psikologların “Kişilik nedir?” sorusuna verecek üzerinde mutabakat sağladıkları bir cevapları yoktur. Hatta insan kişiliğinin nasıl tanımlanacağı ve psikolojinin alt dalı olan kişiliğe hangi konuların dahil edileceği üzerine tartışmalar sürüp gitmektedir.

Literatür incelendiğinde karşılaşılan kişilik tanımlamalarından bazıları şöyledir:

- Dubrin'e göre kişilik, bireyin yaşama biçimidir. Kişilik bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamı olarak tanımlamıştır (Dubrin, 1994).

- Psikolog ve davranış bilimcilerin çoğu için kişilik terimi, bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünülür (Türkel, 1992:27).

- Wortman, davranış bilimleri açısından kişiliği bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansıması olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2002:116).

- Kişiliği bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmemek gerekir. Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Psikolojideki bazı kuramlara göre kişilik gelişimi, önemli ölçüde ergenlik dönemi sonunda tamamlanır. Ancak, yaşamın sonraki dönemlerinde gelişmenin ve değişikliklerin ortaya çıkması da olasıdır. Yetişkinlik döneminde ne tamamen aynı kalması ne de tamamen değişmesi söz konusu olmayan bu yapı, genetik unsurlar, aile, eğitim ve sosyal çevre gibi etkenler ve bu etkenlerin birbiriyle etkileşimleriyle oluşur. Yaşam boyunca kişinin diğer insanlarla ilişkileri, deneyimleri ve bu yaşantılarına ilişkin yorumları ve kararları kişiliğin oluşumunu etkileyen etkenlerdendir (Türküm, 2004:133).

- Psikolog ve davranış bilimcilerinin çoğu için kişilik terimi, bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünülür (Türkel, 1992:27).

2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği oluşturan temel faktörleri saptamak kolay değildir. Kişilik kuramları kişiliğin karanlık yüzünü bir nebze aydınlattığı gibi kişiliğin oluşumuna etki eden faktörlere de hatırı sayılır ölçüde açıklık getirmektedir. Araştırmacılar oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan insan kişiliğini oluşturan birçok faktörü beş temel grupta incelemenin mümkün olduğunu belirtmektedir (Erdoğan, 1994).

2.2.1. Kalıtsal ve Biyolojik Faktörler

İnsanoğlunun boş bir levha olduğunu ve çevresel faktörleri değiştirerek yeni doğmuş bir çocuğu istenen kişilik özelliklerine sahip bir yetişkin haline getireceğini iddia eden katı davranışçıların aksine artık günümüzde hemen hemen tüm psikologlar kalıtımın insan kişiliği üzerinde belli bir etkisi olduğunu kabul etmektedir (Burger, 2004). Biyolojinin insan kişiliği üzerindeki etkisini savunan ilk bilim adamlarından birisi Hans Eysenck'tir. Eysenck, kişiliğin anne babaların eylemleriyle değil biyolojik yapılarıyla ilgili olduğunu öne sürmüştür.

Kişiliğin oluşumunda kalıtımın etkisini gösteren çalışmalardan birisi de Allport'un (1961) bireyin kendine özgü duygusal doğaya sahip olma olgusu olarak tanımladığı mizaç üzerine yapılan çalışmalarıdır. **Mizaç belirgin kişilik özelliklerinden daha geniş kişilik eğilimlerini yansıtır.** Yapılan çeşitli deneylerde yeni doğan bebeklerin genel davranış kalıplarının aynı olmadığı, bebeklerin birbirinden farklı mizaçlara sahip olduğu kanıtlanmıştır (Caspi, 1998). Bazı bebeklerin hareketli, bazılarının ise durağan olmaları, bazılarının daha duygusal olmaları kalıtımın etkisiyle açıklanmaktadır. Değişik yöntemlerle yapılan araştırmalar huyların büyük oranda kalıtımsal olduğunu gösteren kanıtlar sunmaktadır (Neale ve Stevenson, 1989).

Kalıtımın kişilik üzerindeki etkisini ortaya koymanın en iyi yöntemlerinden biri de ikiz araştırmalarıdır. Tek yumurta ve çift yumurta ikizleri üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar sonunda yetişkin kişiliklerinin %40'ının anne-babadan alınan genlerden oluştuğu öne sürülmüştür.

Özet olarak insan kişiliğinin bazı yönlerinde kalıtımın etkisi mevcuttur. Kalıtımla beraber insan anne-babasından fiziksel yapı, refleksler, içgüdüler ve zekâ gibi kararlı özellikleri belli bir ölçüde miras alır. Miras alınan bu özelliklerin hepsi kişilik üzerinde etkilidir.

2.2.2. Sosyal ve Kültürel Faktörler

Kişiliğin gelişimi ve oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerden birisi de kişinin içinde doğup büyüdüğü kültürel çevredir. Araştırmacılar son zamanlarda bu faktör üzerinde daha fazla durmaya başlamışlardır.

Kültür, bir toplumun yaşama, türünü sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inanç ve insanlarla oluşan tüm etkinlikleri karşılamak ve gereksinmelerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir. Kültür bir anlamda insanın çevresine katkısıdır; bir toplumun üyesi olarak, insanın yaptığı, düşündüğü ve sahip olduğu her şeydir. Değerler, inançlar, idealler, gelenek ve görenekler ve sosyal ilişkiler bu tanıma girer (Erkal, 2004).

Bir bütün olarak bireysel gelişimin en önemli belirleyicilerinden olan kültür, kişiliği oluşturan pek çok stratejiyi biçimlendirmektedir. Bu nedenle, kişiliğin gelişmesinde kültürün önemli bir rolü olduğu bilinmekte ve belirli bir kültürün belirli bir kişilik meydana getirmesi beklenmektedir.

Birey davranışı, kültürel durum ve öğeler göz önünde bulundurulmadan anlaşılamaz. Kültür kurumları da onlara katılan bireyi gereği kadar tanımadan anlaşılmaz. Kültür ve kişilik konusunda temel ağırlık kültürdedir yani ağırlık, bir kültürün kendi gereksinimlerine göre üyelerinin kişiliklerini ne dereceye kadar biçimlendirdiği konusuna verilir. Bu görüşe göre, yetişkin kişiliğin kalıbını ilk yıllar biçimlendirir. Buna göre, benzer çocukluklar, benzer yetişkin kişiler ortaya çıkarır. Kültür, ana-babaların çocuklarına neler öğreteceğini, hangi biçimde öğreteceğini saptadığına göre, belirli bir kültürün, belirli bir kişilik tipini meydana getirmesi beklenebilir. Bireyin içinde yaşadığı her toplumda o topluma özgü bir

kültür yapısı, hayat felsefesi, gelenek, görenek, normlar ve tutumlar vardır. Kültürün bireyden beklentileri vardır ve bazı şeyleri sürekli bireye empoze eder (Erkal, 2004).

Güdüler, otorite, kabul gören davranışlar, doğru, yanlış kavramları kültürden kültüre farklılık gösterir. Bir bireyin öğrenme sürecine etrafındaki insanların etkisi büyüktür. Aile, arkadaşlar ve okul çevresi bireyin öğrenme ve kişilik oluşum sürecinde önemli rol oynamaktadır. Benzer şekilde bireyin yaşadığı çevredeki sosyal kurumlar, eğitim, din ve medya bireyin ne şekilde düşünüp hareket edeceğini etkiler. Bu tür grup ve örgütler bireyin kendine örnek alacağı rol davranışları konusunda normların oluşumunu büyük ölçüde sağlarlar.

Kültür-kişilik ilişkisi hakkında şunlar söylenebilir:

1. Birey, bir kültür çevresi içinde doğup, yetiştiğinden kültüre özgü davranış kalıplarını ve düşünceler sistemini, dolayısıyla da kimliği ve kişiliği kazanır.

2. Kültüre özgü bir düşünce sistemi kazanan birey, biyolojik güdülerini kontrol altına alır ya da bu güdüler, kültür tarafından bastırılır.

3. Kültüre uygun bir kişilik kazanan birey, kültürü etkilemeye başlar.

Ergun'a göre (2000:86) ise, bir toplumda topluca yaşamak, toplumun bütün bireylerine özgü ortak bir dinamik örgütlenme gerektirmektedir; bu ortak dinamik örgütlenme, ortak kişilikten başka bir şey değildir. Bu ortak kişilik başka bir deyişle belirli bir toplumun, toplumsal, temel ve kültürel kişiliğidir. İlkel ve modern kültürlerde yapılan çeşitli araştırmalar kişiliğin biçimlenmesinde kültürün etkisinin geniş olduğunu göstermiştir. Kültürün çeşitli görünümleri arasında yer alan aile biçimi, ana-babaların toplumsal rolleri, dinsel farklılaşma, toplumsal değerler, tutumlar ve inançlar ve toplumsal normların ayrı ayrı etkisi çocuk eğitiminden kişiliğin gelişimine kadar rol oynar (Mahmut, 1997: 5).

Kısaca, kültür, önce kişiliği etkilemekte, sonra da kişilikten etkilenmektedir.

2.2.3. Aile Faktörü

Kişiliğin oluşmasında insanın içinde doğup büyüdüğü, yaşadığı ev ve aile ortamının etkileri büyüktür. Çocuğun ilk sosyal ilişkileri önce annesi ya da onun yerini tutan kişiyle, sonra babası ve aile içindeki diğer yakın kişilerle olmaktadır ve toplumsal çevresi geliştikçe sosyal ilişki kurduğu kişilerin sayısı ve çeşitleri de artmaktadır. Kişiliğin oluşmasında insanın içinde doğup büyüdüğü aile ortamının etkileri çok yönlüdür. Ancak ilk sosyal ilişkilerde ana-baba ile çocuk arasındaki ilişki ve etkileşim en önemlisidir. Ana-babanın çocuğa karşı tutumları ile ana-babanın birbiriyle olan ilişkilerinin çocuğa yansıması ilk insanlar arası duygu tutum ve kavramların oluşmasında birincil derecede etkili bir yer tutmaktadır. Ebeveynler çocuk yetiştirirken farkında olsunlar ya da olmasınlar, çocuklar, ebeveynlerin birçok kişilik özelliklerini ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler (Zel, 2011).

Ana-babanın çocuğa karşı çok hoşgörülü ya da hiç hoşgörüsüz, aşırı koruyucu ya da ilgisiz davranışları, fazla ya da az sevgi vermeleri, ana-babanın çocuğa karşı tutum ve davranışlarında birbirine ters düşen tutumları ya da çocuğa karşı tutumlarındaki değişken, tutarsız ve kararsız durumları, çocukta kavram ve davranışların olumlu, ılımlı bir yönde gelişmesini engeller. Böylesine bozuk ve tek yönlü kavramlarla gelişen çocuğun daha sonraki geniş toplumsal çevre içindeki insanlar arası ilişkilerinde olumlu bir uyum sağlaması da zor olabilir (Koptagel, 2001:201).

Bireyin aile içindeki yetişme tarzı ile iş başarısı arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. En küçük çocuğun kendine güven seviyesinin küçük olması, tek çocuğun dediğim dedik çaldığım düdükçü olması, başarılı olarak büyüyen çocukların emsalleriyle sık sık çatışma yaşadığı konuyla ilgili yapılan birçok araştırma bulgusu arasındadır.

2.2.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörü

Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkânlarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim alışkanlıklarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkiler (Zel, 2011). Sosyal sınıfa göre daha geniş bir kavram olan kültür kişiliği etkilese de bir kültür içinde değişik sosyal sınıflar bulunacağından her bir sosyal sınıf kendi yapısına göre kültürden farklı olarak kendi sınıf mensuplarının kişiliğini bir ölçüde etkiler. Gecekonduda yaşayan, geliri düşük, alt tabakadan birinin deneyim, etkileşim ve kişiliği ile lüks semtlerde yaşayan, gelir seviyesi yüksek, üst tabakadan birinin deneyim, etkileşim ve kişilik özellikleri oldukça farklı olacaktır (Ceylan, 1998).

2.2.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşumunda, gelişiminde ve farklılaşmasında içinde büyünülen doğal çevrenin etkisi olduğu kabul edilmektedir. Akdeniz ikliminde kıyı kesimde doğup büyümüş insanlarla, iç kesimde karasal iklimde doğup büyümüş insanlar arasında belirgin seviyede kişilik özelliği farklılaşması mevcuttur. Örneğin soğuk iklim insanları sert ve donuk mizaçlı olabilirken, sıcak ve kıyı kesimdeki insanların mizaçları daha yumuşak ve gevşek mizaçlara sahip olabilir.

Coğrafi ve kültürel faktörlerin kişilik farklılığı oluşturduğunu keşfe çalışan araştırmalardan birinde, tarafından 36 farklı kültürden toplanan veride Büyük Beşli ölçeği kullanılmış ve Avrupa ve Amerikalı deneklerin dışa dönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının Asyalı ve Afrikalı deneklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (McCrae, 2004).

2.3. Kişilik Kuramları

Karmaşık davranışların kısa ve açık ifadesini sağlamak; mevcut bilgilerin anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde bir araya getirilmesi ve yeni olgu, görüş ve bilgilerin oluşması, araştırmaların teşvik edilmesi ve kişiliğin başka değişkenler

üzerindeki etkilerini incelemeye olanak vermesi bakımından kişilik kuramları önem arz etmektedir (Erkal, 2004). Psikologların, insan davranışlarının arkasında yatan nedenleri açıklamak için, üzerinde anlaşmaya vardıkları bir sebep yoktur. Bu nedenle kişiliği açıklamaya çalışan kuramların hangisinin doğruyu söylediğini sormak yerine, insan davranışlarını daha iyi anlamak için bu yaklaşımların her birinden nasıl yararlanılabileceğini düşünmek daha sağlıklıdır. Burger (2004), kişilik kuramlarını psikanalitik yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşım olmak üzere altı farklı yaklaşım altında incelemiştir. Yazgan İnanç ve Yerlikaya (2011) ise kişilik kuramlarını; psikodinamik kuramlar, davranışçı ve bilişsel kuramlar, araştırma odaklı kuramlar ve insancıl/varoluşçu kuramlar olmak üzere dört ana bölüm altında incelemiştir. Bu araştırmada kişilik kuramları Burger'in (2004) yapmış olduğu sınıflandırmaya uyumlu olarak incelenecektir.

Kişilik, bu araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Bu yüzden kişiliğin bağımlı değişkenler olan iş başarısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi önemli çalışan sonuçları üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için insan davranışlarını açıklayan kişilik kavramı diğer değişkenlere göre daha kapsamlı incelenecektir.

2.3.1. Psikanalitik Yaklaşım

Psikanalitik yaklaşımın öncüsü olan Sigmund Freud bilinen ilk kişilik kuramcısı olarak kabul edilmektedir. İnsan davranışı ve kişiliği üzerine ilk kapsamlı kuramı oluşturmuştur. Freud'a kadar bilinçaltı kavramı bilinmekteyse de davranışları açıklamak için Freud kadar başka hiç kimse bilinçaltı üzerinde bu kadar çok durmamıştır. Freud'un kuramı modern dünyayı o kadar çok etkilemiştir ki çağdaş sinema, tiyatro, edebiyat, siyasi kampanyalar, reklamlar hatta din bile bu etkiden payını almıştır. Freud histerik hastaları tedavi etmek için hipnoz üzerinde çalışırken bilinçaltının davranışlar üzerindeki etkisinin farkına varmıştır. Psikanalitik yaklaşım ağırlıklı olarak bilinçaltının davranışlar,

özellikle de anormal davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışmıştır (Burger, 2004). Freud, insan davranışlarının triebe denilen dürtü ya da içgüdü olarak tarif edilen kuvvetli içgüdüler tarafından güdülendiğini belirtmiştir. İki tip ana içgüdü vardır: libido, yaşam ya da cinsellik; thanatos, ölüm ya da saldırganlık içgüdüsüdür.

2.3.1.1. Topoğrafik Model

Freud insan kişiliğini bilinç, bilinç ötesi ve bilinçaltı olmak üzere üçe ayırmıştır. Bilinç, bireyin farkında olduğu düşüncelerdir. Bu düşünceler, bireyin kafasına yeni düşünceler girdikçe değişir ve eskiler bilinçten kaybolur. Hemen akılda olan bilgiler bilinçtedir ve bunlar insan aklındaki bilgilerin az bir kısmını oluşturur. Az bir çabayla bilinç düzeyine çağrılan bilgiler bilinç ötesinde bulunur. Çoğunlukla insan hafızasındaki bilgilerin bilinç ve bilinç ötesinde bulunduğu düşünülse de Freud bunun büyük ve önemli kısmının bilinçaltında bulunduğunu iddia eder. Freud'a göre bazı olağan dışı koşullar hariç bilinçaltındaki bilgiler bilinç düzeyine gelmez. Ancak günlük davranışların altında bilinçaltı malzeme yatar.

2.3.1.2. Yapısal Model

Topoğrafik modelin insan kişiliğine sınırlı bir açıklama getirdiğini fark eden Freud yapısal modeli oluşturmuştur. Bu modele göre kişilik benlik (ego), alt-benlik (id) ve üst-benlikten (süper ego) oluşmaktadır.

Alt-benlik (id): Bireyin bencil kısmı olup sadece kişisel istekleri tatmin etmeye çalışır, haz ilkesine göre hareket eder ve fiziksel ve toplumsal kısıtlamalara uymak istemez. Hazları ve zevkleri derhal tatmin peşindedir. Bebek gördüğü bir şeyi isteyip ona uzanır. Uzandığı nesnenin başkasına ait olması önemli değildir. Bu reflekssel hareket yetişkinlikte de devam eder ancak alt-benlik diğer bölümler tarafından denetim altında tutulur. Alt-benlik dürtülerin çoğunluğu bilinçaltında kaldığından çoğu saldırganlık ve cinsel temalardan oluşan bu dürtülerin bilinç düzeyine çıkmaması ve insanın bu dürtülerden haberdar olmaması insanın ruh ve akıl sağlığı için iyi bir şeydir.

Benlik (ego): Gerçeklik ilkesine göre hareket eder. Esas görevi alt-benliğin dürtülerini tatmin ederken içinde bulunulan durumun gerçeklerini dikkate almaktır. Dürtüleri bilinçaltında tutma fonksiyonu görür. Açlık durumunda alt-benlik etrafta bulunan her türlü yiyeceğe saldırmak isterken benlik bu hareketin kabul edilemeyeceğini anlar.

Üst-benlik (süperego): İnsanın neyi yapıp yapamayacağı konusunda daha çok kısıtlamalar getirir. Alt-benlik, arkadaşının cüzdanını açıkta gören bireyden bu cüzdandan para almasını ister. Benlik bu cüzdandan parayı kimse görmeden nasıl alınabileceğini bulmaya çalışır. Üst-benlik ise kimse görmeden alma imkânı olsa bile bunu yapmanın doğru olup olmadığını sorgulayarak alt-benliğin bu isteğine ilave kısıtlamalar getirir.

Bu üç benlik hem birbirini tamamlar hem de birbiriyle çelişir. Sağlıklı bir kişide benlik; alt-benlik ve üst-benliğin kişilik üzerinde aşırı kontrol sahibi olmasına izin vermez.

2.3.1.3. Savunma Mekanizmaları

Birçok insan Freud'un nevrotik kaygı dediği kabul edilemez bilinçaltı düşüncelerin bilinç engelini aşarak bilinçlilik düzeyinde ortaya çıktığı bir rahatsızlığı yaşar. Benliğin bu istenmeyen düşünce ve arzularla başa çıkabilmek için bazı teknikleri vardır. Bu tekniklere savunma mekanizmaları denir.

Bastırma: Benliğin tehdit edici malzemeleri bilinç dışında tutma ve bilince ulaşmasına izin vermeme çabasıdır. Freud'a göre bastırma psikanalizin temel taşıdır ve savunma mekanizmalarının en önemlisidir.

Yüceltme: Yöntemiyle benlik, tehdit edici bilinçaltı dürtüleri toplumsal açıdan kabul edilebilir eylemlere yönlendirir. Yüceltme alt-benliğin saldırganlığını dışa vurmasına izin vererek benliğin dürtüleri bilinç dışında tutmak için harcadığı enerjiden kurtarır.

Yer değiştirme: Dürtüleri tehdit edici olmayan nesnelere yöneltir. İş yerinde amirine sinirlenen birinin bu öfkesini evinde ailesine yönlendirmesi yer değiştirmeye örnek verilebilir. Çünkü aile fertlerine öfkeyi kusmak amire kusmaktan daha az tehlikeli ve kolaydır. Bu şekilde kabul edilmeyen düşüncelerin bilinç düzeyine çıkması engellenmiş olur.

İnkar: Bir şeyin doğru olmadığında ısrar etmek demektir. Sık kullanıldığında bireyin gerçekle bağı azalır. Bazı durumlarda benlik düşüncelerin bilince ulaşmasını engellemek için inkarı kullanabilir.

Karşıt tepki geliştirme: Bilinçaltındaki tehdit edici düşüncelerden kaçmak için bilinçaltı arzuların tersine davranmaktır.

Akla bürüme: Benliği tehdit edici bir düşünceyi bilince ulaşmadan önce duygusal içerikten arındırmaktır.

Yansıtma: Bilinçaltı dürtüsünün başka birine yakıştırılmasıdır. Komşusuna cinsel istek duyan bir kadının mahalledeki herkesin eşini aldattığını söylemesi gibi.

2.3.1.4. Bilinçaltına Ulaşma Teknikleri

Rüyalar: Freud rüyaları bilinçaltına giden ana yol olarak görür. Alt-benliğin dürtülerinin sergilendiği bir sahnedir, arzu edilen şeylerin ve olayların dışa vurumudur. Kişiye çok saçma gelen rüyalar Freud'cu terapist için ipuçlarıyla dolu olabilir. Bilinçaltı düzeyde rahatsız edici içerik simgelere dönüşür ve rüyalara aktarılır. Rahatsız edici dürtüler böyle dışa vurulunca bilinç rahatsız olmaz.

Yansıtıcı Testler: Bireyden kendisine sunulan belirsiz bir uyarıcıya bir hikaye anlatması, nesneyi tanımlaması ya da çizim yapması istenir. Cevaplar kişiseldir ancak bu cevaplarla bilinçaltında neler olduğu hakkında bir fikir edinilebilir.

Serbest Çağrışım: Birey kendisini korumak ya da saçma sapan konuşmamak için sevimsiz, anlamsız ve saçma olarak algıladığı düşüncelerini engellemeye çalışır. Serbest çağrışım kişinin aklına her geleni hiçbir engele ve süzgece tabi tutmadan söylemesidir. Şayet birey kafasında akıp giden düşüncelerin bilincine varmasına izin verebilirse serbest çağrışımı gerçekleştirmiş olur. Serbest çağrışım bilinçaltı malzemeye ulaşmak için kullanılan önemli bir tekniktir.

Freud Sürçmesi: Freud bazen utandırıcı veya komik görünen dil sürçmelerinin bir anlamı olduğunu ve bu sürçmelerin bilinçaltıyla bağlantılı olduğunu öne sürer.

Hipnoz: Freud hipnozla benlik devre dışı bırakılarak bilinçaltına daha rahat ulaşılabileceğine inanır. Hipnoz sürecinde bilincin oluşturduğu engeller ortadan kalkar ve önemli bilinçaltı malzemeye ulaşılır. Bu mantıktan hareketle Milton Ericson 1967'de bilinci şaşırtacak ve oyalayacak teknikler geliştirerek bilinçaltıyla doğrudan temas kurmayı hedeflemiştir (Burger, 2004). Ancak bütün psikologlar hipnozun bilinçaltına giden bir yol olduğunda hemfikir değildir.

Kazalar: Freud'a göre kaza gibi görünen birçok olay aslında bilinçaltı dürtülerimizden kaynaklanan kasıtlı eylemlerdir.

Simgesel Davranış: Davranışların çoğu bilinçaltı düşüncelerin simgesel hareketleri olarak görülebilir. Simgesel olarak görülen davranışlar benliğe bir tehdit oluşturmazlar. Bunun nedeni gerçekte oldukları gibi algılanmalarıdır. Ancak bu eylemler bilinçaltı arzuların ifade edilmesini sağlar.

Freud'dan sonraki kişilik kuramcıları, kendi kuramlarının Freud'un kuramından nasıl farklı olduğunu ya da onda gördükleri yetersizlikleri nasıl giderdiğine işaret etme gereği duymuştur. Modern kişilik yaklaşımları Freud'un çizgisinden çok uzaklaşmış olsalar da muhtemelen Freud'un kişilik kuramından pek çok yönden etkilenmişlerdir (Burger, 2004).

2.3.1.5. Yeni-Freud'cu Kuram

Psikanaliz takipçilerinin Yeni-Freud'cu kuramı oluşturmalarında Freud'un üç noktadaki sınırlılığı önemli rol oynamıştır (Burger, 2004).

Birincisi; yetişkin kişiliğinin beş ya da altı yaşına kadar yaşanan deneyimlerle şekillendiği görüşüdür. Yeni-Freud'cular yetişkin kişiliğinde çocukluk deneyimlerinin etkili olduğunu kabul etmekle beraber yetişkinlik yaşlarında edinilen tecrübelerin de kişilik üzerinde etkili olduğunu savunurlar.

İkincisi; Freud'un içgüdüsel etkilerin üzerinde çok durması ve kişiliği şekillendiren önemli toplumsal ve kültürel etmenlere yeterince önem vermemesi ve bu konuda kendisine yöneltilen eleştirilere tatminkâr cevap verememesidir.

Üçüncüsü; Freud'un insanın olumsuz ve karanlık yönüne odaklanması ve genel olumsuz tutumudur.

2.3.1.5.1. Alfred Adler

Adler'in kişiliğin anlaşılmasına en büyük katkıları arasında; üstün olma çabası, kişilik gelişiminde ebeveyn etkisi ve doğum sırasının önemi sayılabilir.

Üstünlük Çabası: Adler'e göre insanın yaptığı her şey yaşamdaki engeller üzerinde bir üstünlük kurmak ve böylece aşağılık duygulardan kurtulmak içindir. İnsanın niçin yüksek not almak, başarılı olmak, iktidar ve güç sahibi olmak için çabaladığının cevabını üstün olma çabasına bağlar.

Ebeveyn Etkisi: Adler Freud'un çocukluk yıllarının kişilik oluşumundaki önemi görüşüne katılmakla beraber bu süreçteki ebeveyn etkisini de vurgulamıştır. İki tür ebeveyn davranışı olduğunu öne sürer; birincisi çocuklarına çok özen gösteren ve aşırı koruma sağlayanlar yani çocuklarını şımartma tehlikesi yaratanlar. Bu ebeveynlerin çocukları yaşamın getirdiği sorunların büyük bir kısmıyla başa çıkamayacak hale gelir. İkinciler; birincilerin tersine çocuklarıyla yeteri kadar ilgilenmeyerek onları ihmal edenlerdir. Büyüme

sürecinde anne-babadan çok az ilgi gören çocuk soğuk ve şüpheci olur. Yetişkinliklerinde sıcak ve samimi ilişkiler kurmakta zorlanırlar.

Doğum Sırası: Adler'in bu görüşüne göre; ilk çocuklar ortancadan ortancalar da son doğanlardan farklı özellikler geliştirir. Başarılı insanların ortanca kardeşlerden çıktığını iddia eder. Adler'in görüşü bazı ailelere uyabilir ancak istisnalar çoktur. Doğum sırasının kişilik ve zihinsel gelişim üzerindeki etkisi, onun tahmininden çok daha karmaşıktır (Burger, 2004).

2.3.1.5.2. Carl Jung

Freud'un kişisel bilinçaltısından ayrı olarak ortak bilinçaltı kavramını ortaya atmıştır. Jung'a göre bilinçaltı gibi ortak bilinçaltı da bilinç düzeyine çıkarılması zor düşünce ve imgelerden oluşur. Ancak bu düşünceler bilinçle bastırılmaya çalışılmaz. Her insan ortak bilinçaltındaki bu malzemeyle doğar ve bu malzeme temelde her insanda aynı özellikleri gösterir. İnsanlar fiziksel özellikleri kalıtım yoluyla aldığı gibi bilinçaltı psişik özellikleri de alır. Örneğin; insan ortak bilinçaltında bulunan, anne, karanlık ve Tanrı gibi imgelere benzer tepkiler verir. Jung bu imgeleri **arketip** olarak adlandırmıştır. Jung'a göre her erkeksi erkeğin içinde dişi, dişi bir kadının içinde de erkeksi bir yön vardır. Bunları sırasıyla anima ve animus olarak adlandırmıştır. Jung, bir erkeğin eş seçerken kendi bilinçaltındaki dişiye karşılık gelen, kendi ruhunun yansımasını kabul edecek bir kadını cezbetmeye çalıştığını (Jung, 1928/1953) iddia eder.

Jung, kişiliğin bireysel farklılıklarından oldukça etkilenmiştir. Jung kişiliğin bireysel farklılığında iki temel tutum nitelemiştir. Birinci tip içedönük tiptir. İçedönüklerde baskın eğilim psişik enerjinin içe yönelmiş olmasıdır. Bu tiplerin ilgileri ve enerjileri iç dünyalarına dönüktür ve toplum içinde çekingendirler. İkinci tipte ise baskın eğilim psişik enerjinin dışa odaklanmış olmasıdır. Bu tipler insanlara ve dış dünyaya karşı ilgili aktif tiplerdir.

İlerleyen çalışmalarında Jung bu iki tipin çok genel bir sınıflandırma olduğunu ve kişiler arasındaki farklılıkları yeterince yansıtmadığını düşünmüştür. Kişinin bilinci ve deneyimi arasındaki ilişkiye, yani insanın

dünyayı nasıl algıladığı ve anlamlandırdığına bakarak dört işlev belirlemiştir; duyu, sezgi, düşünce ve duygu. Duyular baskın işlevse birey deneyimlere odaklanır. Sezgi baskınsa sağduyuya ve içten gelen sese kulak verilir. Düşünme işlevi baskın olanlar bilgiyi mantıksal ve nesnel yöntemle çözümler, karar vermeden önce işin mantığını iyice incelerler. Eğer baskın işlev duygu ise, bilgi duygu ve öznel izlenimlerle yorumlanır. Karar almada mantık ve ilkeden ziyade insani yön ön planda bulunur.

Tablo-2.1 Jung'un Sekiz Psikolojik Tipi

	Tutum	
İşlev	**Dışa Dönüklük**	**İçe Dönüklük**
Düşünme	Odak noktası dış dünyayı öğrenmektir. Pratik ve nesnel düşünür. Gerçeklerle ilgilenir. Bazen soğuk ve mesafeli görünür. İyi bir bilim adamı olur. Mantığını kullanmaya ve kuralları uygulamaya meraklıdır.	Kendi görüşlerini anlamaya çalışır. Felsefi konular ve yaşamın anlamıyla ilgilenir. İnatçı, mesafeli ya da kibirli olabilir. Diğer insanlardan çok kendini anlamaya çalışır.
Duygu	Değişken ve kaprislidir. Grup kurallarına uyum gösterir. Modaları izlemeyi sever. Bazen aşırı duygusal olabilir. Yeni durumda duyguları kolayca değişebilir.	Derin duygusal deneyimler yaşar ama kimseyle paylaşmaz. Sessiz ve soğuk görünebilir ama aslında içinde güçlü duygular saklar. Çoğu zaman uyumluluk karşıtıdırlar.
Duyu	Dış dünyayı deneyimleriyle öğrenmeye çalışır. Çoğunlukla şehvete düşkündür ve haz takıntısı olabilir. Anın tadını çıkarmak için yaşayabilir.	Dış nesnelerden çok kendi düşünce ve duygularıyla ilgilenir. Kendini sanat veya müzik aracılığıyla dışa vurabilir ama bu dışa vurum kolay anlaşılmaz.
Sezgi	Sürekli yeni heyecan ile ilgiler peşinde koşar. İşlerinden ve ilişkilerinden çabuk sıkılır. Yeni ortamlardan zevk alır. Kararsız ve değişkendir.	Yeni ve farklı görüşleri keşfetmeyi sever ama derinlemesine görüşler oluşturmak ve bunları başkalarına aktarmakta zorlanır. Kendini öğretileri başkaları tarafından uygulanacak bir peygamber ya da hayalperest gibi görür. Gerçek dünyayı ya da toplumsal kuralları anlamakta zorluk çeker, plan yapmakta zorlanır.

Kaynak: Jung, Carl G. (1933); Modern man in search of a soul. New York: Wiley.

2.3.1.5.3. Erik Erikson

Benliği alt-benliğin dürtüleri ile üst benliğin talepleri arasında arabulucu gibi gören Freud'dan farklı olarak Erikson benliğin yapıcı işlevi olduğuna inanmaktadır. Erikson'a göre benlik kişiliğin güçlü ve bağımsız bir bölümüdür. Benliğin birinci işlevi kimlik duygusunu oluşturmak ve korumaktır.

Erikson'a göre kişilik gelişimi yaşam boyunca devam eder. Her insan kişilik gelişiminde hayati önem taşıyan sekiz aşamadan geçmektedir (Erikson, 1950/1963). Her bir aşamada insanın karşısında hayatında izleyeceği yol çatallaşır ve kişilik gelişiminin alacağı yön böylelikle belirlenir. Bu aşamalar ve ikilemler; bebeklik (güvene karşı güvensizlik), yürümeye başlama (özerkliğe karşı utanma ve şüphecilik), erken çocukluk (girişkenliğe karşı suçluluk duygusu), ilkokul çağı (başarıya karşı aşağılık duygusu), ergenlik (kimlik kazanmaya karşı rol karmaşası), genç yetişkinlik (yakınlık kurmaya karşı

soyutlanma), yetişkinlik (üretkenliğe karşı durgunluk) ve yaşlılık (benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk).

2.3.1.5.4. Karen Horney

Horney, Freud'un kadınlarla ilgili bazı görüşlerini kabul etmez; cinsiyetler arasındaki gözle görülür farklılığın biyolojiden çok kültürel ve toplumsal etkilerden kaynaklandığını vurgular. Kişilik gelişimindeki kültürel ve toplumsal etkileri incelemiştir. Psikanalitik yaklaşıma bulunduğu önemli katkılar nevroz ve kadın psikolojisi konularında olmuştur. Horney'in nevrotiklik kuramına göre nevrotik hastaların ana özelliği, kişilerarası ilişkilerde benimsedikleri, kendine zarar veren bir tarzın içine sıkışmış olmalarıdır. Bu insanların başkalarıyla iletişime geçerken kullandıkları yöntem onları aslında çok istedikleri sosyal ilişkilerden uzak tutar. Horney bu insanların içinde bulundukları bu durumun sebebini, çocukluklarında aileleri tarafından kaygı duygularıyla doldurulmalarına bağlar. Anne babanın yaptığı pek çok şey bu duygulara yol açabilir: doğrudan ya da dolaylı egemenlik, kayıtsız kalmak, tutarsız davranışlar, çocuğun bireysel gereksinimlerine saygı göstermemek, rehberlik etmemek, küçümseyici tutumlar, aşırı hayranlık ya da bunun hiç öneminin olmaması, güvenilir bir sıcaklığın eksikliği, aşırı ya da yetersiz sorumluluk, aşırı korumacılık, diğer çocuklardan soyutlamak, haksızlık, ayrımcılık vb. (Horney, 1945/1966).

Horney kaygı yaratıcı ortamlarda büyüyen çocukların tehdit edici insanlarla başa çıkabilmek için strateji geliştirdiğini öne sürer. Kısa vadede kaygıyı hafifleten bu stratejiler uzun vadede nevrotik etkileşimin insan ilişkilerinde bir tarz haline dönüşmesine yol açar. Horney nevrozlu insanların kaygı arttırıcı deneyimlerden kaçınma çabalarını üç ana başlıkta ele almıştır:

İnsanlara doğru yönelmek: Çaresizliği vurgulayarak kaygıyla başa çıkma çabasıdır. Bu kişiler başkalarına bağımlı olurlar ve yakınlarından sevgi ve kabul görmek isterler. Bu ilgi başlangıçta kaygıyı hafifletse de çocuklar bu stratejiyi sonraki ilişkilerinde de kullanmaya devam edebilir ve yetişkin hale geldiklerinde de sevilmek ve kabul edilmek için yoğun bir istek duyarlar. Bu

insanlarla uzun süreli ilişki kurmak zordur, bu tipler karşısındakine yapışır, sevgiyi paylaşmaz, sadece talep eder. İlişkileri bitmeye mahkûmdur.

İnsanlara karşı hareket etmek: Kaygıyı azaltmak için insanlarla savaşmaktır. Yetersizlik ve güvensizlik diğer çocukların itilip kakılmasıyla telafi edilmeye çalışılır. Bu bireyler çocukluklarında yetişkinlerle yaşadıkları ilişkilerden dolayı herkesin temelde kötü olduğunu ve başkalarını sömürmeye çalıştığını düşünür. Bu algılarından dolayı birisi onlara kötülük yapmadan onlar kötülük yapmaya çalışır.

İnsanlardan uzaklaşmak: Bazı çocuklar da kaygıyı azaltmak için üçüncü yolu yani insanlardan uzaklaşmayı benimser. Başkalarına bağımlı olmak veya onlarla savaşmak yerine kimseyle ilişki kurmazlar. Bu tür bireylerde gizlilik ve kendine yeterlik duyguları güçlüdür, başka insanlarla çok az iletişime geçecekleri işleri tercih ederler. Kaygıdan kaçınmanın en sağlam yolu insanlardan uzak durmaktır. Böyle bir insana aşık olmak en büyük hatadır, sevgiye karşılık vermez çünkü böyle bir şey yaşamamıştır (Horney, 1945/1966).

Horney'in psikanalitik yaklaşıma getirdiği bir farklılık da Freud'un penis kıskançlığı görüşlerine karşılık olarak yerini bulur. Horney (1967), Freud'a rahim kıskançlığı ile cevap vermiştir. Rahim kıskançlığı, kadınların çocuk doğurma ve bakma yeteneklerinin kıskanılmasıdır. Freud'un kadınlarla ilgili gözlemlerinin kadının toplum hayatında geri planda yer aldığı bir döneme ait olduğunu, aslında kadınların geri planda kalmalarının sebebinin biyolojik yetersizliklerden değil toplumsal ve kültürel etkenlerden kaynaklandığını öne sürmüştür (Horney, 1967).

2.3.1.5.5. Harry Stack Sullivan

Pek çok açıdan Freud'cu kuramla aynı çizgide bulunan Sullivan kişiler arası ilişkilerdeki neden ve sonuçlara diğer psikanalitikçilere göre daha çok ağırlık vermiştir. Sullivan'a göre gerçek ya da hayal ürünü kişiler arası bir ilişki olmadan, kişilik var olmaz. O'na göre insanın yaşadığı ve varlığını bulduğu karmaşık kişiler arası ilişkilerden asla soyutlanamaz (Sullivian, 1953). İnsanları

anlamanın yolu onların muhtelif kişiler arası durumlarda nasıl davrandıklarını gözlemlemektir.

Sullivan Freud'dan farklı olarak kaygıyla ilgili olarak insanın değer verdiği kişilerle yaşadığı ilişkilere dikkat çeker. Zayıf toplumsal ilişkiler, güvensizlik duygusuna ve kaygıya sebep olur. Bu kaygıyı azaltacak tekniklerden biri seçici dikkatsizliktir. Seçici dikkatsizlikte çocuklar ve yetişkinler kaygı oluşturan durumu görmezden gelip reddeder. Bu teknikle kaygı geçici olarak azaltılsa da kaygı oluşturan bilgiyi sürekli görmezden gelmek zamanla kişiyi gerçeklikle ilgili sağlıklı izlenim oluşturmayı engelleyebilir.

Sullivan'a göre kişinin kendiliğiyle ilgili imgeler üç ana sınıfta ele alınır: **İyi-ben** kişileştirmesi; hakkında iyi hissedilen ve geçmişte ödüllendirilen yönlerden oluşur. **Kötü-ben** kişileştirmesi; düşünmek istenmeyen, geçmişte ödüllendirilmemiş, kaygıyla özdeşleşen deneyimleri içerir. **Ben-değil** kişileştirmesi; tehdit edici bulunduğu için kendilik sisteminden çözüştürülen ve bilinçaltında saklanan yönleri yansıtır. Bu kişileştirme uykuda ya da şizofren halinde fark edilir. Çözüştürme bastırmaya yakın bir kavramdır ve bilinçten istenmeyen düşünceleri uzak tutmak için sürekli enerji gerektirir.

Sullivan kişilik gelişiminde yedi farklı gelişim evresi belirlemiştir. Bunlar; bebeklik, çocukluk, gençlik, ön-ergenlik, erken ergenlik, geç ergenlik, geç ergenlik ve yetişkinliktir. Bu gelişim evreleri büyük oranda toplumsal durumlar tarafından belirlenir. Sullivan bu yedi evreden üçünü oluşturan ergenlik yıllarına özel önem vermiştir. Ön-ergenlik ve bunu takip eden evrelerdeki yaşananların yetişkinlikte tatmin edici ilişkiler yürütebilmek için çok önemli olduğunu söyler.

Tablo-2.2 Sullivan'ın Gelişim Evreleri

Evre	**Göstergesi**
*Bebeklik (0-1 yaş)…….....	*Doğum*
*Çocukluk (1-5 yaş)……..	*Konuşmayı öğrenme*
*İlk gençlik (6-8 yaş)…….	*Oyun arkadaşı gereksinimi*
*Ön-ergenlik (9-12)……..	*Aynı cinsiyetten bir arkadaşla yakınlık kurma.*
*Erken ergenlik (13-17)…….	*Ergenlik ve cinsel dürtü; karşı cinsiyetten biriyle yakınlık kurma gereksinimi.*
*Geç ergenlik (18-20'ler başı)……..	*Uzun süreli cinsel ilişki kurma isteği; mesleki ve maddi konulara ilgi*
*Yetişkinlik……..	*Oturmuş bir meslek yaşamı, yetişkin arkadaşlıklar, uzun süreli cinsel ilişki.*

Kaynak: Sullivan, H.S. (1953). The interpersonal theory of psychiatry. New York: Norton.

2.3.1.5.6. Erich Fromm

Fromm'a göre modern demokrasinin yükselmesiyle birlikte insanlar birçok sınırlamalardan kurtularak istedikleri anda istedikleri yerde olma ve istediğini yapma özgürlükleri gittikçe artmaktadır. Ancak özgürlük aynı zamanda kişileri sorumluluklarını almaları gereken önemli kararlar almakla da baş başa bırakır. Fromm özgürlüğü güçsüzlüğün ve yalnızlığın dayanılmaz hali olarak tanımlamıştır. İnsan yetişkin hale gelip bireyselliği ve bağımsızlığı arttıkça kontrol edemediği şeylerin çokluğunun da farkına varır ve çaresizce ne kadar önemsiz olduğuyla yüz yüze gelir. Bu duygunun iki tepkimesi vardır: özgürlükten kaçış ya da olumlu özgürlüğe yaklaşma. Fromm'a göre insan özgürlüğün getirdiği kaygıları azaltmak için üç ana strateji geliştirmiştir.

Otoriterlik: Kendini güçlü hissedebilmek için daha güçlü insan ya da şeylerle özdeşleşme, kendinden zayıf olanları ezip sömürme. **Yıkıcılık:** Yaşamın tehdit edici unsurlarından onları yok ederek kurtulma çabası. Bu anti sosyal yıkıcılık eylemi çoğunlukla din, vatan sevgisi ya da görev duygusu gibi maskeler altında mantığa bürüme şeklinde haklı çıkarılmaya çalışılır. **Mekanik uyumluluk (konformizm):** İnsanların çoğu özgürlükle özdeşen kaygılarla baş etmek için toplumun kendisi için uygun gördüğü rolü ve yaşam tarzını benimser: Sağlam bir iş, düzenini kurma, evlilik, çocuk sahibi olma ve çoğunluğa ayak uydurarak makinenin çarklarından biri olma. Herkesin davrandığı gibi davranan insan geçici olarak özgürlük bilincinin getirdiği kaygılardan kurtulur (Fromm, 1941/1965). Fromm kişisel özgürlüğün getirdiği kaygılara verilecek sağlıklı tepkinin insanın kendini bilmek ve kendi olmaktan geçtiğini savunur. Olumlu bir özgürlük oluşturmanın yolu insanın içinden geldiği gibi davranmasıdır: yani kendi gerçek arzularını yaşamak ve ifade etmek. Bu da ancak insanın ne yapması gerektiğini değil de gerçekten ne yapmak istediğini anlamasından geçer.

Yeni-Freud'cu kuram Freud'un yeterince incelemediği veya göz ardı ettiği önemli kavramları incelemiştir. Bunlardan biri kişiliğin oluşumu ve değişiminde toplumsal etkinin kabul edilmiş olmasıdır. Bu kuram kişilik literatürüne doğum sırası, arketipler, otoriter kişilik ve kişileştirme gibi yeni kavramları getirmiştir.

2.3.2. Ayırıcı Özellik Yaklaşımı

Alport (1961)'e göre kişiliği tanımlamaya dönük çalışmalar muhtemelen dilin ortaya çıkışı kadar eskidir. İngilizcede kişiliği ifade etmek için kullanılan sıfat sayısı 4000'i bulmaktadır. Bu nedenle bütün kişilik psikologları öncelikle bütün kişilik özelliklerini kullanışlı bir yapı halinde bir araya getirmeye çalışmışlardır. Ayırıcı özellik, bir insanın belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiğine göre kişiyi sınıflandıran bir kişilik boyutudur. İki önemli varsayım üzerine kurulmuştur. Birincisi; kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmez olduğu kabul edilir. Kişilik ölçümlerinden elde edilen sonuçlar kişinin yetişkinliğe ulaştıktan sonraki dönemlerinde yüksek tutarlılık göstererek (Roberts ve Del

Vecchio, 2000) bu birinci varsayımı destekler. İkinci varsayım; kişilik özelliklerinin farklı durumlarda kararlılık göstermesidir.

Ayırıcı özellik yaklaşımı bireyin bir durumda sergileyeceği davranışı kestirmekle ilgilenmez. Bunun yerine ayırıcı özellik sürekliliğinde bir noktaya denk gelen kişinin nasıl davranacağını kestirmekle ilgilenir. Bu yaklaşım ayırıcı özellik sürekliliğinin iki ucuna düşen bireylerin davranışlarını kestirerek iki birey arasındaki genel davranış farklılıklarını inceler. Ayırıcı özellik yaklaşımı araştırmacıları, insan davranışlarının sebebini açıklamaktan çok kişiliği tanımlamakla ve tanımlanan bu kişilik sürekliliğinde davranışın nasıl olacağını kestirmekle ilgilenmişlerdir. Ayırıcı özellik araştırmacıları davranış özelliklerinin ardındaki süreçleri açıklarken, insanların belli bir özelliğe ne derece sahip olduğuna bakarlar. Bu yaklaşımın bir faydası insanlar arasında karşılaştırma yapma kolaylığı sağlar. Örneğin her kadında bir miktar erkeksilik bulunur. Böylelikle kadınsılık kişilik sürekliliğinin bir ucunda bulunan kadın ile diğer ucunda bulunan kadını veya ortalara denk gelen kadını karşılaştırma olanağı bulunur. Diğer yaklaşımlara nazaran kişilik gelişimiyle ilgili fazla görüş belirtmemiştir.

2.3.2.1. Gordon Allport

Davranışın çeşitli çevresel etkenler tarafından şekillendiğini ve ayırıcı özelliklerin, bir bireyin ne yapacağını kestiremeyeceğini kabul etmiştir. Ayırıcı özelliklerin sinir sisteminin fiziksel özelliklerinden kaynaklandığını yeterli teknolojiyle nörologların sinir yapısını inceleyerek kişilik özelliklerinin belirlenebileceğini iddia etmiştir (Allport, 1961). Allport kişiliği araştırmada kullanılabilecek iki genel strateji belirlemiştir: Bireyi grup normlarına göre inceleme yaklaşımı ve genel ayırıcı özellikler yaklaşımı. Genel ayırıcı özellikler: Bütün insanların tek bir boyut üzerinde (örneğin girişkenlik ya da kaygı düzeylerine göre) tanımlanabileceğini öne sürer. Bireyi kendi içinde inceleme yaklaşımı: Tek bir bireyin kişiliğini oluşturan özelliklerin benzersiz bileşimini belirlemek mümkündür. Davranışı tanımlamada en önemli rolü oynadığı düşünülen 5-10 ayırıcı özelliğin belirlenmesidir. Allport bireyin kişiliğini en iyi tanımlayan bu 5-10 özelliğe temel özellikler adını verir. Bir insanı anlamak için

önce kişilik özellikleri belirlenerek kişinin belirlenen bu boyutlarda nereye düştüğüne karar vermek gerekir. Bireyi grup normlarına göre inceleyen yaklaşımda, araştırmacı tarafından seçilen özellikler bazı insanlarda temel, bazılarında ise ikincil ayırıcı özellik olabilir.

İşlevsel Otonomi ve Benlik: Allport çocukluk davranışlarının yetişkin davranışlarına benzemesine karşın, altlarında yatan dürtülerin aynı olmadığını söylemektedir. Örneğin; anne babasını mutlu etmek için kitap okuyan bir çocuğun yetişkinliğinde bunu faydalı ve eğlenceli bulduğu için okuması gibi. Allport, belirli yetişkin davranışlarının izlerinin çocukluğa kadar gittiğini kabul etse de yetişkin davranışlarının daha erken dönemdeki davranışlarla aynı güdüden kaynaklandığını kabul etmek için ortada bir neden olmadığını söyler.

Her birey kendilik kavramından bahseder ve kendi kimliğini başkalarından ayrı tutar. Allport yeni doğan çocuklarda çevreden farklı bir kendilik kavramı olmadığını söyler. Zamanla bedenini ve çevreyi fark eden bebekler kimlik, kendini beğenme ve kendilik duygusu geliştirir. Allport kendiliğin tüm yönlerini tek bir kavram altında toplayarak bildiğim ben (proprium) adını vermiştir.

2.3.2.2. Henry Murray

Henry Murray'ın kişilik yaklaşımı psikanalitik ve ayırıcı özellik yaklaşımının bir karışımıdır. Murray'ın psikanalitik görüşleri, kişilik alanına yaptığı başlıca katkılardan biri olan Tematik Algı Testinde (TAT) kendini belli eder. TAT, bilinçli düşünceye kolayca aktarılamayan malzemelere ulaşmak için tasarlanmış yansıtıcı bir testtir. Murray yaklaşımını kişilik bilim (personoloji) olarak adlandırmış ve kişiliğin temel gereksinimlerini belirlemiştir. Fiziksel gereksinimlerden çok psikolojik gereksinimlere odaklanan Murray psikolojik kökenli gereksinimi "belirli bir koşulda belirli bir şekilde tepki göstermeye hazır bulunma durumudur" (Murray, 1938:124) şeklinde ifade etmiştir. Murray'a göre her insanda gereksinimler hiyerarşisi vardır. Mesela, çok fazla arkadaşa sahip olmak isteyen birinin yakın ilişki gereksinimi vardır. Başka insanlar için önemli olmayabilecek bu gereksinim bireyin diğer gereksinimleriyle karşılaştırıldığında

daha baskın olabilir. Ertesi gün önemli bir sınavı olan ve aynı zamanda akşam bir partiye davetli olan insan için eğer başarı gereksinimi eğlence gereksiniminden daha baskın ise oturup ders çalışacaktır.

Başarıyı kestirmek uzun zamandır araştırmacıların odak noktası olmuştur. Murray da bunlardan birisi olup başarı gereksinimi kavramını ortaya atmıştır. Murray (1938) başarı gereksinimini "zor bir görevi başarmak, ustalaşmak, yönlendirmek ve düzenlemek… engelleri aşmak ve yükselmek; kendini mükemmelleştirmek" şeklinde açıklar. Başarı güdülenmesi yüksek olan insanların bazı özellikleri: orta derecede risk alırlar, başarılı olmak isterler ama başarısızlıktan kaçınma güdüleri de oldukça yüksektir. Başarı güdülenmesi yüksek insanlar kararlarının doğru olduğu ve başarılı olacakları konusunda iyimserdir. Ancak başarılı olma istekleri başarısız olmalarına neden olacak bir risk almalarına engel olur. Başarı gereksinimi yüksek insanlar sonuçlarından sorumlu olacakları işleri yani başarıyı üstlenmek isterler ancak bu insanlar başarısızlığın suçunu da üstlenirler. Performanslarıyla ilgili somut geri bildirim almak, ne kadar iyi olduklarını öğrenmek ve başkalarıyla karşılaştırılmak isterler.

2.3.2.3. Raymond Cattell

Bir kimyagerin araştırmaya başlamadan önce doğada ne tip elementler bulunduğunu tahmin etmeye çalışmaması gibi, Cattell de psikologların önceden belirlenmiş bir takım kişilik özellikleriyle işe başlamamaları gerektiğini öne sürer. Cattell kaç tane temel kişilik özelliği bulunduğunu keşfetmeye çalışmıştır. Birbiriyle ilişkili özellikleri gruplayarak ve birbirinden bağımsız olanları ayırarak kişiliğin temel yapısının belirlenebileceğini öne sürmüştür. Bu yapıyı oluşturmak için faktör analizini kullanmıştır. Faktör analiziyle yaptığı uygulamalardan elde ettiği verileri çözümleyerek kaç adet temel özelliğin bulunduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu temel özelliklere kaynak özellikler adını vermiştir. İşverenlerin çalışanlarıyla ilgili değerlendirme kayıtlarını, gerçek yaşamdakine benzer durumlarda insanların nasıl davrandığına dair verileri ve kişilik anketlerinden alınan sonuçları değerlendirerek gözden geçirilmiş hali halen kullanılmakta olan 16 Faktörlü Kişilik Testi'nin ilk halini yayınlamıştır (Cattell, 2001).

2.3.2.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri (Büyük Beşli, Big Five)

Kişilik kuramcıları kişiliği açıklamak için çok çeşitli kuramsal yapılar ortaya atmışlardır. Bu farklı kaynaklardan çıkan kuramlar zaman zaman birbirleriyle uyum gösterdikleri gibi zaman zaman da çelişmişlerdir. Özellikleri tanımlayan sıfatlar kişiliği tamamen kapsamamakla birlikte, kişiliğin ele alınmasında geniş bir çerçeve sağlamaktadır. Kişiliğin temel boyutlarını belirleme ve tanımlama çabaları, Cattell'in modeliyle sona ermez. Cattell'in çalışmalarından beri, karmaşık sayıları ve daha büyük verileri işleme yeteneğine sahip gelişmiş istatiksel testler ve bilgisayarlar Cattell'in araştırmalarına katkıda bulunmuştur (Burger, 2004).

Kişilik özelliklerinin çalışılmasında temel bir yaklaşım, insanların gösterdikleri bireysel farklılıkların dünyadaki bütün dillerde kodlandığı ve sözcükler halinde yansıdığı hipotezi ve bu hipotezden hareketle kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflama oluşturma çabasıdır (Somer ve ark., 2004). Cattell'in erken dönemlerde yaptığı başarılı çalışmalar meşhur Beş Faktör Model kişilik yapısının sözcüklere dayalı gelişimine başlangıç noktası teşkil etmiştir (Boyle, 2008). Kişiliğin beş boyutta açıklanması 1960'lı yıllarda başlamış, 1980 ve 1990'larda hız kazanmıştır. 1980'lerin sonlarına doğru, kişilik psikologları kişilik literatüründeki karmaşık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen 'Beş Faktör Modeli'nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir anlaşmaya varmışlardır. Cattell'in önceki parlak araştırmaların çok geniş bir kısmı, kişilikle ilgili ortak özellik yaklaşımlarının çoğunun beş faktör tarafından kapsanmış olabileceği fikrinde birleşmiştir. Bu beş boyutlu yaklaşım Büyük Beşli (Big Five) olarak adlandırılmıştır. Beş Faktör Kişilik Modeli, son zamanlarda kapsamlı bir kişilik özellikleri modeli olarak oldukça dikkat çekmektedir. Kişiliğin temel boyutlarını temsil eden bu beş faktör dört önemli noktaya dayanmaktadır:

a) boylamsal ve gözlemciler arası çalışmalar beş faktörü göstermektedir ve bu beş faktör davranış kalıplarını açığa çıkarma gücünü ve etkisini uzun süre korumaktadır;

b) her bir faktörle ilişkili olan özellikler, bu özelliklerin araştırıldığı toplumun dilinde ve kişilik sistemlerinde bulunmuştur;

c) bu beş faktör farklı yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunmuştur, bununla beraber farklı kültürlerde farklı şekillerde ifade edilebilmektedirler;

d) kalıtsallık kanıtı tartışılmıştır (Costa ve McCrae, 1992).

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik özelliklerinin hiyerarşik bir organizasyonudur ve beş temel boyutta adlandırılmaktadır: Dışadönüklük (Extroversion), Uyumluluk/Yumuşak Başlılık (Agreeableness), Sorumluluk/Özdisiplin (Conscientiousness), Nevrotiklik/Duygusal Denge (Neuroticism) ve Deneyime Açıklık (Openness to Experience). Beş faktör kişilik modeli, çeşitli kişilik testlerinin ve ölçeklerinin kapsamlı bir faktör analizinden ve kişiliği tanımlamak için kullanılan sıfatların kapsamlı bir analizinden doğmuştur.

Birçok araştırmacı, kişilik ne şekilde ölçülürse ölçülsün, Büyük Beşlinin yaygın olarak kendini göstermesinden çok etkilenmiştir. Her ne kadar beş büyük faktör kendi kendini değerlendirme anket sonuçlarından elde edilse de; aynı sonuçlar kişiliğin farklı göstergelerine bakılınca da ortaya çıkmaktadır. İnsanların arkadaşlarını ve diğer insanları; öğretmenlerin öğrencilerini tanımlarken kullandıkları sözcükler bunu destekleyen göstergelerden birisidir. Bu beş faktör anaokulu öğrencileriyle yapılan çalışmalarda da ortaya çıkmıştır (Donahue, 1994) ve zaman içerisinde oldukça yüksek düzeyde kararlılık göstermiştir (McCrae, 1993; McCrae ve Costa, 1990).

Dışadönüklük (Extroversion): Bu boyut, Eysenck'in Dışadönüklük / İçedönüklük boyutu ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu boyutun özellikleri sıklıkla sosyal olma, sokulgan olma, hakkını savunma, iddialı olma, aktif ve konuşkan olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir. Bu boyutun iki önemli bileşeni hırs/tutku ve arkadaş canlısı olma özelliğidir (Barrick ve Mount, 1991). Dışadönük bireyler etkindirler, sempatiktirler, heyecan arayan insanlardır. Kendini açma (self-disclosure) davranışlarında bulunma eğilimleri

de daha yüksektir (McCrae ve Costa, 1995). Üstün olma ve ödül kazanma isteği dışadönük bireylerin temel motivasyon etkenleri arasındadır. Dışadönük bireyler stres durumlarında sorun odaklı başa çıkma stratejileri kullanma eğiliminde olmaktadırlar. Dışadönük insanlar enerjik, istekli, dominant, arkadaş canlısı ve konuşkan olma eğilimindedirler. Diğer insanlarla birlikte olmaktan zevk alırlar, cesurdurlar, hırslıdırlar, politikacı ya da diğer yüksek görüş derecesine sahip olan liderler olma eğilimindedirler. İçe dönük bireyler ise utangaç, çekingen, uysal ve sessiz olma eğilimindedirler. Dışadönük bireyler psikolojik yardım alma durumunda daha az zorlanma yaşarlarken, içe dönük bireyler yaşadıkları psikolojik problemler kendilerini belli düzeyde zorlayıncaya kadar profesyonel yardıma başvurmamaktadırlar. Bu boyutun bir ucunda aşırı dışa dönükler, diğer ucunda ise içe dönükler bulunur. Dışa dönükler sosyal kişilerdir; aynı zamanda enerjik, iyimser, sıcakkanlı ve girişkendirler. İçe dönükler genellikle bu özellikleri göstermezler ama asosyal ve enerjisi olmayan kişiler olduklarını söylemek de çok doğru olmaz. Costa ve McCrae (1992)'ye göre; içe dönükler soğuk değil çekingen, izleyici değil bağımsız, uyuşuk değil ağır adımlı insanlardır. Avustralyalı 1158 facebook kullanıcı üzerinde yapılan araştırmada facebook kullanıcıları kullanmayanlara nispeten daha dışadönük ve narsis olmalarına karşın sorumluluk bilinci ve sosyal yalnızlığı daha düşük seviyede olduğu bulunmuştur (Ryan ve Xzenos, 2011).

Uyumluluk/Yumuşak Başlılık (Agreeableness): Uyumluluk bir boyut olarak insanlığın insancıl yönünü gerektiren bir boyuttur. Bu boyut, kibar, nazik, esnek, güvenilir, iyi mizaçlı, yardım sever, işbirliğine yatkın, affedici, yumuşak kalpli ve hoşgörülü olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Uyumlu insanlar dostça yaklaşımları olan, işbirlikçi, güvenilir, sıcak, alçak gönüllü, destekleyici, esnek, diğer insanlarla duygusal yakınlık kuran insanlardır. Rekabetten çok uzlaşmaya önem vermektedirler. Kişiler arası çatışmalara girmekten kaçınmaktadırlar; girseler bile bu çatışmayı çözmek için güç kullanmak ve baskı uygulamaktan yana olmamaktadır. Uyumluluğu düşük insanlar, çıkarları ve inançları için kavgayı göze alır. Uyumluluk düzeyi yüksek olan bireyler elseverdirler (özgecidirler), diğer insanlara yardım etme davranışlarında bulunurlar. Bu boyutun olumsuz ucunda yer alan insanlar, soğuk, kavgacı ve kaba olurlar. Başkalarına karşı düşmanca ve kayıtsızdırlar,

ben merkezlidirler, kincidirler ve başkalarına karşı kıskançlık duyguları beslerler.

Sorumluluk/Özdisiplin (Conscientiousness): Sorumluluk boyutu (Türkçe literatürde yer yer özdisiplin olarak da adlandırılmıştır. Bu çalışmada sorumluluk kullanılacaktır), eğitimsel başarı ölçümleri ile ilişkili olduğu için 'başarı isteği' olarak da adlandırılmaktadır. Bu boyut kişinin ne kadar kontrol ve disiplin sahibi olduğunu gösterir. Bu boyut, dikkatli olma, özenli olma, titiz olma, sorumluluk sahibi olma, düzenli olma, planlı olma, başarı yönelimli olma, çalışkan olma, sebatkâr olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk sahibi insanlar, disiplinli, sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı, etik ilke ve değerlere belirgin bir biçimde bağlı, başlanan bir işi bitirebilme becerisine sahip olma ve eyleme geçmeden önce dikkatli bir biçimde düşünme eğilimindedirler. Sorumlu insanlar genel olarak dikkatli, güvenilir ve sorumluluk sahibidirler, işlerinde, özellikle birlikte yapılan işlerde, iyi oldukları görülür. Onların sebatkârlığı, sorumluluğu ve güçlü kararlılık duyguları hedeflerine başarıyla ulaşmalarına yardımcı olur ve patronlarının takdirini kazanmalarını sağlar. Sorumluluk boyutunun olumsuz ucunda bulunan dürtüsel insanlar ise dikkatsiz, dağınık, düzensiz ve kendilerini kontrolden uzak tutan insanlardır. Sorumluluk/özdisiplin boyutunda düşük uçta yer alanların daha sık trafik kazası yapmaları bu boyutun geçerliliğini destekleyen bir bulgudur (Arthur ve Graziano, 1996). Sorumluluk boyutu tüm meslek gruplarında ve tüm başarı kriterlerinde diğer boyutlara göre daha yüksek bir korelasyona sahiptir (Barrick ve Mount, 1991).

Nevrotiklik/Duygusal Değişkenlik/Duygusal Denge (Neuroticism/Emotional Stability): Nevrotiklik boyutu sıklıkla duygusal denge, denge, duygusallık ya da nevrotiklik olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışmada nevrotiklik kullanılacaktır. Bu boyutun ortak özellikleri kaygılı, depresif, sinirli, sıkılmış, duygusal, üzgün ve güvensiz olma faktörleriyle birlikte düşünülmektedirler (Barrick ve Mount, 1991). Nevrotik bireyler, uzun süreli olumsuz duygular yaşama ve bazı davranış patolojileri geliştirme eğiliminde olmaktadırlar. İnsanlarla ilişki kurmada ve bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde sürdürmede zorlanmaktadırlar. Uzun süreli stres yaşamaktadırlar. Stres

yaşadıkları durumlarda duygu odaklı başa çıkma mekanizmaları kullanmaktadırlar. Nevrotik insanlar, çok sinirli, gergin, kaygılı, sıkıntılı ve üzgündürler. Sıkıntılarını zorunlu bir başarı haline çevirme ya da kaygılarının onları umursamazlığa götürmesine izin verme gibi iki yoldan birinden gidebilirler. Her iki türlü insanı da görmek mümkündür. Duygusal dengeli insanlar ise sakin ve hallerinden hoşnutturlar, uysaldırlar, kendilerine güvenleri yüksektir, olumlu duygular yaşamaya eğilimlidirler (Barrick ve Mount, 1991).

Deneyime Açıklık (Openness to Experience): Deneyime açıklık tanımlanması en zor boyut olarak kabul edilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından sadece açıklık olarak da adlandırılmaktadır. Bu çalışmada deneyime açıklık kullanılacaktır. Bu boyutta yüksek puan alan kişilerin hayal gücü yüksek, kültürlü, bilgiye ve öğrenmeye meraklı, orijinal, açık görüşlü, akıllı ve sanatçı duyarlılığına sahip olma özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Kişilik olarak deneyime açıklık boyutunda yer alan insanlar, kurallar konusunda esnektirler, geleneksel cinsiyet rollerini reddederler, sınavlara mizahi bir bakışla yaklaşırlar, yeni deneyimler yaşamaya karşı ilgilidirler. İnisiyatif sahibidirler, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmezler. Kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar. İçgörü sahibidirler, cesurdurlar, çeşitliliği tek tip olmaya tercih ederler. Deneyime açık insanlar genel olarak hayal gücü kuvvetli, yaratıcı, nükteli, orijinal ve sanatçı olarak görünmektedirler. Estetik değerlere ve entelektüel uğraşlara değer vermektedirler. Çünkü geniş bir deneyim ranjı aramaktadırlar. Deneyime açıklığı yüksek olan insanlar sanatçı ya da yazar olabilirler. Bu boyutta düşük düzeyde olan bireyler, sığ, basit ve sadedirler, kişilerarası ilişkiler konusunda oldukça geleneksel tutumlara sahiptirler, kuralcıdırlar, otoriteye itaat ederler, yaratıcılıkları düşüktür, hayal kurma becerileri zayıftır, çeşitliliği sevmezler. Deneyime açık ve nevrotik üniversite öğrencilerinin diğer kişilik boyutlarına sahip öğrencilere nispeten internet kullanımı daha fazladır (Batıgün ve Kılıç, 2011). Deneyime açıklığın internetin eğlence ve bilgi edinme amacıyla ilişkili olduğu değerlendirilirken, nevrotikliğin internet kullanımı ile ilişkisi negatif yöndedir (Tuten ve Bosnjak, 2001).

Ayırıcı özellik yaklaşımının en çok kullanılan kişilik modellerinden olan Beş Faktör Modeli esas alınarak oluşturulan ve beş boyut üzerinden kişilik sürekliliklerini ölçmeyi amaçlayan Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004) her bir faktöre ait alt boyutlar yer almaktadır. Bu özellikler ve alt boyutlara ait özellikler Tablo 2.3 ve Tablo 2.4'te yer almaktadır. Tablo 2.3'de Beş Faktör Kişilik Envanteri'ndeki temel faktörler ve Tablo 2.4'te de Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin 17 alt boyut özellikleri gösterilmektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004).

Tablo-2.3 Beş Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler

Düşük Puan Özellikleri	**Faktör Adı**			**Yüksek Puan Özellikleri**
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	İçedönük	DIŞADÖNÜKLÜK	Dışadönük	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, işbirliğinden daha çok yarışmaya meyilli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheci, kendini düşünen	Dik başlı	YUMUŞAKBAŞLILIK UYUMLULUK	Uyumlu	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	Düşük özdenetim	ÖZ-DENETİM / SORUMLULUK	Yüksek sorumluluk	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız	Tutarlı duygusal durum	DUYGUSAL TUTARSIZLIK	Değişken duygusal durum	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
Muhafazakar, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	Somut-Pratik	DENEYİME AÇIKLIK	Deneyime açık	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

Kaynak: Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004).

Tablo-2.4 Beş Faktör Kişilik Envanterinin 17 Alt Boyut Özellikleri

Düşük Puan Özellikleri	**Boyutların Adları**			**Yüksek Puan Özellikleri**
Yavaş yaşam akışını tercih eden, ketum, tedbirli, gözlemci, ölçülü, soğuk ve uzak	Sakin	Canlılık (D1)	Canlı	Sıcak, hareketli, konuşkan, neşeli, coşkulu, doğal, hevesli
Geri planda kalmayı tercih eden, dikkat çekmeyen	Çekingen	Girişkenlik (D2)	Girişken	Faal, söz geçiren, dikkat çeken, baskın, yarışmacı, kendine güvenli, rahat
İçedönük, mesafeli, kapalı, yalnızlıktan hoşlanan, az konuşan, sessiz, kendine yeten, bireysel çalışmayı seven, kendi halinde	Yalnızlığı seven	Etkileşim (D3)	Yalnızlığı sevmeyen	İnsanlarla birlikte olmayı seven, yalnızlıktan hoşlanmayan, iletişime açık
Kibirli, kendini beğenmiş, eleştirici, toleransı düşük	Hoşgörüsüz	Hoşgörü (Y1)	Hoşgörülü	Alçakgönüllü, bağışlayıcı, uyumlu, eleştiriye açık, iyimser, insanlarla iyi geçinen, uysal
Çabuk parlayan, zor beğenen, önyargılı, gerektiğinde öfkesini ortaya koymaktan çekinmeyen	Öfkeli	Sakinlik (Y2)	Ilımlı	Sakin, öfkesini dizginleyen, güven verici, önyargısız, eleştiriye açık
Kinci, şüpheci, inatçı, tartışmacı, sabit fikirli, dik kafalı, uyanık, ihtiyatlı, tetikte olan	Karşıt	Uzlaşma (Y3)	Uzlaşmacı	İnsanlara güvenen, yumuşak huylu, açık kalpli, uysal, birlikte olunması kolay
Kendini önemseyen, insanlara aldırışsız, gerçekçi, gerektiğinde katı olan	Kendine dönük	Yumuşak kalplilik / Elseverlik (Y4)	Yumuşak kalpli – Elsever	Yakın, işbirliğine yatkın, ılımlı, yardım sever, vicdanlı, sıcak, anlayışlı, vefalı, verici, cana yakın
Titiz olmayan, pratik, plansız, programsız, düzensizlikten rahatsız olmayan	Düzensiz	Düzenlilik (ÖD1)	Düzenli	Dikkatli, titiz, ayrıntıcı, programlı, dakik, mükemmeliyetçi, planlı
Esnek, denetlenmeyi sevmeyen, boyun eğici olmayan, geleneksel olmayan, uçarı	Kurallara bağlı olmayan	Kurallara bağlılık (ÖD2)	Kurallara bağlı	Otoriteye bağlı, temkinli, görevşinas, geleneksel, muhafazakar, katı, emin, güvenilir, başarı motivasyonu yüksek
Fazla hırslı ve amaçlı olmayan, kendini sıkıntıya sokmayan, çabuk sıkılan, öz denetimi zayıf	Gevşek	Sorumluluk / Kararlılık (ÖD3)	Sorumlu – Kararlı	Öz disiplinli, amaçlı, azimli, sebatlı, sorumluluk sahibi, güvenilir, başarı motivasyonu yüksek
Temkinli, sağlamcı, kontrollü, tehlikeye duyarlı	Tedbirli	Heyecan arama (ÖD4)	Heyecan arayan	Maceracı, aklına geleni yapan, çılgın, riske ve tehlikeye açık olan, ödüle duyarlı
Dengeli, olaylarla başa çıkabilen, kolayca yılmayan, çok hassas olmayan, kolay etkilenmeyen	Duygusal tutarlı	Duygusal değişkenlik (DT1)	Duygusal değişken	Duygusal iniş çıkışları çok olan, çabuk morali bozulan, ruh haline göre davranan, kolay etkilenen, duygusal ruh hali sık

				değişen
Dayanıklı, güçlü, huzurlu, amaç yönelimli	Rahat	Endişeye yatkınlık (DT2)	Endişeye yatkın	Endişeli, kaygılı, kuruntulu, kötümser, kolay incinen, başkalarının onayına ihtiyaç duyan, hassas
Kararlı, güvenli, kendinden emin ve memnun, alıngan olmayan	Kendine güvenli	Kendine güvensizlik (DT3)	Kendine güvensiz	Kendisiyle barışık olmayan, kararsız, huzursuz, alıngan, engellerle baş etmekte zorlanan
Fikirlerle uğraşmayan, inceleyici ve araştırıcı olmayan, somut faaliyetlerden hoşlanan	Somut düşünen	Analitik düşünme	Analitik düşünen	Kültürlü, inceleyici, araştırıcı, soyut, okumaktan hoşlanan, geniş görüşlü
İnsanlara karşı nazik ve anlayışlı olmayan, nesnel, empati düzeyi düşük, duygularıyla karar vermeyen	Hassas olmayan	Duyarlılık (GA2)	Duyarlı	İnce ruhlu, sanata ve estetiğe duyarlı, duygulu, nazik, düşünceli, anlayışlı
Değişiklikten hoşlanmayan, yeni fikirlere dirençli, otoriteye bağlı, geleneksel ve bilindik durumları tercih eden	Muhafaz akar	Yeniliğe açıklık (GA3)	Yeniliğe açık	Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli, deneyimci, yeni durumlara kolay adapte olan

Kaynak: Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004).

2.3.2.5. Büyük Beşli Modelinin Eleştirisi ve Sınırlılıkları

Büyük Beşli üzerinde yapılan araştırmalar tutarlı ve üzerinde büyük görüş birliği oluşan bulgular üretmesine rağmen modeli eleştiren araştırmacılar da mevcuttur. Digman (1989) beş faktörün gelişimini, kararlılığını ve kullanışlılığını incelemiştir. Kişiliğin yapısı aslında çok daha farklı olsa da insanların mevcut lisanlarıyla kişilik boyutlarını tanımlama becerileri lisanda mevcut sıfatlarla sınırlıdır. İnsanlar kişiliği beş faktör şeklinde sınıflandırsa da bu model, insan kişiliğinin bütün karmaşıklığını ve ince ayrıntılarını doğru bir şekilde ele almakta yeterli olmayabilir. Bu sınırlamaya aydınlık getirmek amacıyla birçok araştırmacı İngilizce haricindeki dilleri konuşan insanların kişilik yapılarını incelemiştir ve az bir istisna haricinde beş faktörlü modelin kişiliği tanımlamada evrensel bir kalıp olabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Burger, 2004).

Bazı araştırmacılar modelin insanın kişilik yapısını sanıldığından daha düşük bir oranda açıkladığını (Boyle, 2008), kişiliği açıklamada henüz optimal bir model olmadığı (Saucier ve Goldberg, 2001) optimal bir modelin ise metotlar arası yinelenen, kültürlerarası genellenebilir, kapsayıcı ve kullanışlı olması gerektiğini (De Raad ve Perugini, 2002) savunmaktadır. Soldz ve Vaillant (1999); nevrotiklik, dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının 45 yıl süren bazı önemli test-tekrar-test korelasyonlarında başarılı olduğunu ancak uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının başarısız olduğunu bildirmişlerdir. Bazı test-tekrar-test korelasyonları ise varyansın sadece küçük bir miktarını açıklayabilmiş ve yetişkinlik yıllarında Büyük Beşli kişilik boyutlarının büyük değişikliklere maruz kaldığını ortaya koymuştur. Bu değişikliği doğrulayan ampirik kanıtlar da mevcuttur (Cattell ve ark., 2002; Fraley ve Roberts, 2005; Roberts ve ark., 2006 a,b). Bu ampirik kanıtlara istinaden McCrae ve Terracciano (2005) yetişkinlik yıllarında uyumluluk ve sorumluluk boyutlarının fark edilir bir artış gösterirken, dışadönüklük, nevrotiklik ve deneyime açıklık boyutunun azaldığını kabul etmişlerdir. Büyük Beşli ölçeği önemli cinsiyet farklılıklarını belirlemekte başarısız görünmektedir (Poropat, 2009). Boyle (2008); boyutlarının çok fazla genel, heterojen ve spesifiklikten yoksun olduğu için gerçek yaşam koşullarında isabetli kestirimlere imkân vermediğinden, insan kişiliğini yeterince kavrayamadığından, farklı örneklemlerde tekrarlanabilirliğinin zayıflığından, nevrokimyasal beyin süreci ya da esaslı bir psikolojik işleyişle bağlantılı olmadığından, çok az sayıda genel ve heterojen özellikler ile yüksek isabetli kestirimler elde edileceği varsayıldığından, davranışlardaki düzenliliğe durağan bir açıklama sunduğundan ve kuramsal bir temele sahip olmamasından dolayı Büyük Beşli modeli eleştirmiştir. Costa ve McCrae'nin (1997, 2006) Büyük Beşli boyutlarının yetişkinlik çağındaki küçük değişimlere uğradığı iddiasını kabul etmeyen Boyle (2008), Cattell ve ark. (2002) hayat tecrübelerine paralel olarak kişilik yapısının devamlı bir değişim içinde olduğunu görüşüne dayanarak beş faktörlü modelin durağan yapısıyla insan kişiliğindeki bu dinamizmin tam anlamıyla açıklanamayacağını savunmaktadır.

Başka bir eleştiri konusu beş faktör kişilik modelin yapısıyla ilgilidir. Bazı faktör analizi çalışmalarında beş faktörlü yapıya uymayan kalıplar bulunmuştur (Block, 1995; Waller ve Ben-porath, 1987). Bazı araştırmacılar ise beşten az ya

da fazla kalıp ortaya çıkarmıştır (Church, 1994; Church ve Burke, 1994; Di Bias ve Forzi, 1999). Kişilik boyutlarıyla ilgili karışıklığın bir kısmı, faktör analizinde ne tür veri kullanılması gerektiği sorusuna dayanır (McCrae ve Costa, 1995). Beş faktör bulan araştırmaların birçoğu özel ya da gayri ahlaki özellikler içerir. Bu özelliğe sahip kavramlar eklendiğinde araştırmacılar fazladan iki faktör bulmuşlardır. Yedi yapılı bu modele Büyük Yedili denmiştir (Benet-Martinez ve Waller, 1997). Dindarlık, dinçlik, tutumluluk, mizah ve kurnazlık gibi sıra dışı bazı kişilik betimlemeleri beşli modele uymadığı iddia edilir (Mac Donald, 2000; Saucier ve Goldberg, 1998). Modele bir eleştiri de faktör analizi çalışmalarında beş faktör çıkmış olsa bile araştırmalar arasında benzer sonuçlar elde edilmediği yönündedir. Bu eleştiriye tutamak kazandıracak şekilde bazı araştırmacılar tarafından faktörlerin nasıl adlandırılacağı konusunda ihtilafa düşülmüştür. Bu eleştirilere cevap olarak modelin savunucuları farklı yöntemlerle ve farklı denek grupları kullanılarak yapılan araştırmalarda ortaya çıkan benzerliğin şaşırtıcı olduğunu savunurlar (John, 1990; McCrae, 2001). Briggs (1989) ve Eysenck (1997) beş faktörlü modeli; model savunucusu araştırmacıların faktör analizi yapmadan önce kaç faktör ya da hangi faktörleri elde edeceklerini kestirmedikleri için dolayısıyla modeli kuramsal olmamakla eleştirmiştir.

2.3.2.6. Çalışma Hayatında Büyük Beşli

Beş faktör kişilik modelinin çıkışı personel psikolojisi alanı için oldukça önemlidir. İşverenler yıllardır işe alma ve terfi ettirme kararlarını verirken, kişilik testi sonuçlarını kullanırlar (Hogan, 1991). Kişiliğin birbirinden bağımsız beş boyuttan oluştuğunun gösterilmesi, kişisel farklılık çalışmaları için anlamlı bir sınıflandırma sağlamaktadır (Barrick ve Mount, 1991).

Araştırmacılar yıllardır iş yerindeki başarıyı kestirmede kişilik testlerinin önemini tartışmışlardır, ancak bu tartışma Büyük Beşli modelin geliştirilmesiyle yön değişmiştir (Goldberg, 1993; Landy, Shankster ve Kohler, 1994). İş performansını kestirmek için birçok farklı kişilik değişkeni ile uğraşmak yerine beş faktör modelindeki boyutlar kullanılarak kişilik ve performans arasındaki ilişki incelenmeye başlanmıştır. Bu yönde yapılan araştırmalar kişilik ile

performans arasındaki ilişkiyi gösteren güçlü kanıtlar sunmaktadır (Tett, Jackson ve Rothstein, 1991). Barrick ve Mount (1991) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında sorumluluk boyutu bütün meslek gruplarında (profesyoneller, polisler, yöneticiler, satıcılar ve vasıflı/yarı vasıflı- çalışanlar), bütün iş performansı kriterleri (iş yeterliği, eğitim yeterliği ve personel verileri) ile tutarlı ve anlamlı ilişkiler gösteren bir kişilik boyutu olarak bulunmuştur. Sorumluluk boyutunda yüksek puan alan kişiler dikkatli, titiz ve güvenilirdir. İşi baştan savma yapmazlar, işi savsaklamazlar, doğru ve eksiksiz yapmak için zaman ayırırlar, düzenli, kararlıdırlar. İşe başlamadan önce plan yaparlar ve başarıya odaklıdırlar. Bu bireyler bütün mesleklerde işlerini başarıyla tamamlama özelliğine sahiptirler. Güçlü bir kararlılık, yükümlülük ve sebatkârlık duygusuyla, bu özelliklere sahip olmayan bireylerden daha iyi iş performansı sergilemektedirler. Bu özelliklere sahip birisinin işe alma ve terfi ettirme esnasında niçin tercih edildiğini anlamak zor olmaz. Beyaz eşya satış sektöründe yapılan araştırmada (Barrick, Mount ve Strauss, 1993) sorumluluk puanı yüksek satış elemanlarının niçin diğer elemanlara göre fazla satış gerçekleştirdiği ortaya konmuştur. Sorumlu satış elemanları diğer elemanlara göre kendilerine yüksek hedef koymuşlardır yani daha yılbaşından planlarını yılsonu satış rakamlarında yüksek bir satışa ulaşmak üzere yapmışlardır. Hedefe ulaşmada daha kararlı ve daha çok istekli olmuşlar ve daha çok gayret sarf etmişlerdir. Karşılarına çıkan zorluklardan yılmamışlar, bu zorlukları aşmak için daha ısrarcı olmuşlardır. Özet olarak sorumluluğu yüksek bir kişinin iyi bir çalışan olacağını gösteren birçok neden vardır. Barrick ve Mount (1991) sorumluluk boyutuyla bağlantılı özelliklerin katkıda bulunamayacağı işin neredeyse olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışanların bu özelliği işverenler tarafından fark edilir ve bu çalışanlar üstleri tarafından olumlu değerlendirilir. Şirketlerin işçi çıkarmak zorunda kaldığında özdisiplin sahibi işçilerin işten çıkarılma olasılıklarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Barrick, Mount ve Strauss, 1994). Sorumluluk boyutuyla eğitim başarısı ve mesleki başarı arasında da olumlu bir ilişki vardır.

Uyumluluk boyutu yüksek kişiler işe alınmada güçlü adaydırlar (Tett ve ark., 1991). Bu insanlar güvenilir, işbirlikçi ve yardımseverdir; iş yerinde bulunmasından keyif alınan, ekip çalışmasına yatkın kişilerdir.

Dışadönüklük boyutu, yöneticiler ve satıcılar için geçerli bir belirleyici olarak bulunmuştur. Her iki meslek grubunda da başka insanlarla etkileşim kurma özelliği anlamlı bir özelliktir. Arkadaş canlısı, sosyal, sokulgan, konuşkan, kendine güvenli ve aktif olma bu meslek gruplarında etkin performans göstermeyi sağlayan özelliklerdir, ancak nitelikli/yarı nitelikli çalışanlar ve profesyoneller (örneğin; mühendisler, mimarlar) için daha az önemli olan bir özelliktir.

Deneyime Açıklık boyutunun, eğitim yeterliği kriteri için geçerli bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Bu bulgunun bir açıklaması, bu boyutta yüksek puan alan bireylerin genel olarak öğrenme deneyimine karşı olumlu bir tutuma sahip olmaları olabilir. Deneyime açıklık boyutunun öğrenme yeteneği kadar öğrenme motivasyonunu da ölçtüğü söylenebilir. Benzer olarak dışadönüklük boyutunun da eğitim yeterliği kriterini göreli olarak iyi kestirdiği bulunmuştur. Korelasyonların çoğu Nevrotiklik boyutu için göreli olarak düşük bulunmuştur. Uyumluluk boyutunun geniş sosyal bileşenleri kapsayan işler için bile (örneğin satıcılık ya da yöneticilik gibi), iş performansının önemli bir belirleyicisi olmadığı bulunmuştur.

İş performansı ve beş faktör kişilik özellikleriyle ilgili olarak Avrupa'da yapılan başka bir meta-analiz çalışmasında da deneyime açıklık boyutunun eğitim yeterliği için geçerli bir belirleyici olduğu bulunmuştur (Saldago, 1997). Sorumluluk boyutu bütün meslek grupları için [polisler, profesyoneller, yöneticiler, satıcılar ve vasıflı işçiler] iş performansında belirleyicidir. Nevrotiklik boyutu dört meslek grubu için (profesyoneller, polisler, yöneticiler ve vasıflı işçiler) iş performansında belirleyici bulunmuştur. Dışadönüklük boyutu polisler ve yöneticiler için belirleyici iş performansında bulunmuştur. Deneyime açıklık boyutunun polisler ve vasıflı işçiler için iş performansında geçerli bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Uyumluluk boyutunun, profesyoneller, vasıflı işçiler ve yöneticiler için geçerli bir belirleyici olduğu bulunmuştur (Saldago, 1997). İş performansıyla ilgili olarak yapılan başka bir çalışmada uyumluluk ve sorumluluk boyutları erkekler için iş performansıyla ilişkili bulunurken, kadınlar

için uyumluluk boyutu iş performansıyla ilişkili bulunmuştur (Kieffer, Schinka ve Curtiss, 2004).

İş doyumunun belirleyicilerinden biri beş faktör kişilik boyutlarından sorumluluk boyutu, ikincisi ise yaştır. Daha genç ve sorumluluk düzeyi daha yüksek olan çalışanlar yüksek düzeylerde iş doyumu bildirmektedirler. Dışadönük bireyler ise yüksek derecede iş doyumu bildirmekle birlikte, işten ayrılma eğilimlerinin de yüksek olduğunu bildirmektedirler (Furnham, Petrides, Jackson ve Cotter, 2002). Sorumluluk boyutu, dışadönüklük boyutu ve deneyime açıklık boyutu iş doyumu ve kariyer doyumuyla anlamlı ve olumlu yönde ilişkili olan boyutlardır. Sorumluluk, uyumluluk ve nevrotiklik boyutlarıyla, kişilerarası etkileşimleri gerektiren işlerdeki performansın olumlu yönde ilişkili olduğu bildirilmektedir. Nevrotiklik ve uyumluluk boyutlarıyla, takım çalışması gerektiren işlerdeki performansın, ikili etkileşimleri gerektiren işlerdeki performansa göre daha güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir (Mount, Barrick ve Stewart, 1998). İşe devamsızlığı (absenteeism), dışadönüklük boyutu olumlu yönde etkilerken, sorumluluk boyutu olumsuz yönde etkilemektedir (Judge, Martocchio ve Thoresen, 1997). İş arayan bireylerle yapılan bir çalışmada, nevrotiklik boyutundan yüksek puan alan bireylerin yenilikçi ve tutarlı örgütsel kültürlerde yer almayı daha az tercih edecekleri bulunmuştur. Dışadönüklük boyutundan yüksek puan alan bireylerin saldırgan ve takım yönelimli örgütsel kültürleri tercih edecekleri ve daha az oranda destekleyici örgütsel kültürleri tercih edecekleri bildirilmektedir. Deneyime Açıklık boyutundan yüksek puan alan bireylerin ise daha çok yenilikçi örgütsel kültürleri tercih edecekleri, ayrıntıya önem veren ve takım yönelimli olan örgütsel kültürleri daha az tercih edecekleri bulunmuştur. Uyumluluk boyutunda yüksek puan alan bireylerin destekleyici ve takım yönelimli örgütsel kültürleri daha çok tercih edecekleri ancak, saldırgan ve sonuç yönelimli örgütsel kültürleri daha az tercih edecekleri bulunmuştur. Sorumluluk boyutundan yüksek puanlar alan bireylerin ayrıntı yönelimli, sonuç yönelimli ve ödül yönelimli örgütsel kültürleri daha çok tercih edecekleri ancak, yenilik getirici örgütsel kültürleri daha az tercih edecekleri gösterilmiştir (Judge ve Cable, 1997).

Denetleyicilerin kişilikleri ile kendilerinden daha alt konumda çalışan kişilerin tutumları arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Denetleyicinin kişiliğiyle alt konumda çalışanların doyumları arasında güçlü bir ilişki vardır. Denetleyicilerin nevrotiklik, dışadönüklük ve uyumluluk boyutları yüksek düzeylerde olduğunda, alt pozisyonlarda çalışan kişilerin işle ilgili tutumları daha olumlu olmaktadır. Denetleyicinin uyumlu ve nevrotiklik boyutlarında yer alması çalışanın iş doyumuyla olumlu yönde ilişkilidir. Denetleyicinin dışadönüklük boyutunda yer alması ise çalışanların işten ayrılma niyetiyle olumsuz yönde ilişkilidir. Denetleyicinin sorumluluk boyutunda yer alması çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılığıyla olumsuz yönde ilişkilidir (Smith ve Canger, 2004). Poropat (2009) tarafından yapılan ve toplam örneklem sayısının 70.000'e ulaştığı meta-analizde uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarıyla akademik performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur.

2.3.2.7. Ayırıcı Özellik Yaklaşımının Eleştirisi

Ayırıcı özellik kuramcılarının odak noktası davranışsal değişim ya da gelişimden daha çok davranışı tanımlamak ve kestirmektir (Burger, 2004). Ayırıcı özellik yaklaşımının güçlü bir yönü yapılan çalışmaların deneysel olması ve yapı incelemesinde nesnel ölçümler kullanılmasıdır. Yaklaşımın başka bir güçlü yönü de akıl sağlığı, endüstriyel ve örgütsel psikoloji, işe alma ve terfi kararı, meslek seçimi vb. uygulama alanı zenginliğidir (Burger, 2004).

Ayırıcı özellik yaklaşımına yönelik yapılan olumsuz eleştiriler daha çok bu yaklaşımın ne dediğine değil de ne demediğinde dairdir (Burger, 2004). Bu yaklaşım insanları tanımlayacak özellikler bakımından kullanışlı olsa da bu özelliklerin nasıl geliştiği ve aşırı uç puan alan kişilik özelliklerin nasıl değiştirilmesi gerektiğini açıklama konusunda yetersizdir. Yaklaşımın sorunları belirlemekten fazlasını yapmaması yaklaşımın yararlılığını kısıtlamaktadır (Burger, 2004).

2.3.2.8. A ve B Tipi Kişilik Yapısı

A ve B tipi kişilik, ilk olarak Friedman ve Rosenman'ın (1974) bazı davranış özellikleri ile kalp hastalığı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları bir çalışma sonucunda ortaya atılmıştır. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıkmıştır. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını, otururken zor zamanlar geçirdiklerini anlamışlar ve bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanarak hastalarının çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna varmışlardır. Bu doğrultudaki araştırmaları da onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürmüştür (Moorhead ve Griffin, 1992).

Bu iki kardiyolog koroner kalp hastalığı olan bireylerde ortak olan bazı davranış özellikleri belirlemişler ve bu özelliklere "A-Tipi Davranış Özellikleri" adını vermişlerdir. A-tipi kişilik özellikleri, kardiyovasküler rahatsızlıklar ve stres ile olan ilişkisi açısından, literatürde en sık rastlanan konulardan biridir (Keenan ve McBain 1979; Jung 1999). "A-tipi" davranışlar tipik olarak, agresif, sabırsız ve işine çok fazla düşkün, sürekli zamanla yarışan, başarı yönelimli insanlarda görülür. Bu kişiler hızlı çalışırlar ve hızlı konuşurlar. Zaman zaman aceleci tavır takınarak kendisini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Zamanını çok iyi yönettiği söylenemez (Aytaç, 2002; Durna, 2004). Aynı anda birkaç işi birden yapmaya çalışırlar. Sabırsız ve öfkelidirler. Beklemeye tahammülleri olmadığından konuşanın sözünü kesmeye eğilimlidirler. Konuşmanın gidişatını denetlemeye çalışırlar. Sırada beklemekten nefret ederler, aynı anda birçok şeyi yapmak isterler, ağırkanlı ve yavaş insanlara sabır gösteremezler. "A-tip"leri, "miktar" (para, başarı ve sorumluluk) kavramını başarılarının göstergesi olarak kullanırlar ve nitelikten çok niceliğe önem verirler (Bluen ve ark. 1990). Aşırı düzeyde rekabetçidirler (Keenan ve McBain 1979; Powell 1995).

A-Tiplerinin tersi özellikleri taşıyan bireyler ise, "B-tipi" olarak adlandırılırlar. Burger (2004), A Tipi-B Tipi gibi bir sınıflandırmanın uygun olmadığını; insanları A ve B tipi olarak ikiye ayırmaktansa bir uçta aşırı A tipi insanların diğer uçta aşırı B tipi insanların bulunduğu bir kişilik sürekliliği

düşünmenin daha doğru olacağını savunur. "B-tip"leri daha rahat, daha uysal, daha az rekabetçi ve daha az saldırgan olarak tanımlanmaktadırlar. Lazarus (1994), "B-tip"lerinin de stres yaşadıklarını, ancak zorlamalar ve tehditler karşısında daha az paniğe kapıldıklarını belirtmektedir. Ayrıca bu kişiler, yüksek kan basıncı ve biyokimyasal tepkiler açısından da A-tipi kişilik özelliklerine sahip olan kişilerden ayrılmaktadırlar (Howard ve ark. 1986).

Psikologlar A tipi özelliği oluşturan üç ana öğeyi belirlemişlerdir (Glass, 1977). A tipi insanları rekabet etme çabası B tipine göre daha yüksektir. A tipi insanlar zamana karşı yarışırlar, zamanın önemli olduğunu ve harcanmaması gerektiğini düşünürler. B tipi insanlarsa ertelemeye yatkındır. Son olarak A tipleri engellenme durumlarında B tiplerine göre daha çok öfke ve düşmanca davranışlarla tepki gösterme eğilimindedir. A tipi denekler, karşılarındaki insan kendilerini rahatsız ettiğinde büyük olasılıkla elektrik şoku vermekten çekinmeyecektir (Glass, 1977).

Örgütlerin çoğu A tipi davranışlar gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedir. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok birey, fiziksel ve zihinsel sağlığı pahasına bu özellikleri göstermektedir (Güçlü, 2001:97). Başarı için çaba gösterme, zaman baskısı ve düşmanca tepkiler, A tipi insanın karşılaştığı insanları ve durumları kontrol etme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşımla tutarlı olarak araştırmacılar A tiplerinin B tiplerine göre bir grup tartışmasında daha egemen olmaya çalıştıklarını (Yarnold, Mueser ve Grimm, 1985) ve başkası bir görevi başarıyla yerine getirse bile o görev üzerinde çalışmaktan vazgeçmediklerini (Strube, Berry ve Moergen, 1985) ortaya koymuştur. A tiplerine bir şeye sahip olamayacakları söylendiği zaman bile o şeyi istemeye devam ederler (Rhodewalt ve Comer, 1982).

2.3.2.9. Sosyal Kaygı

Araştırmacılar anketlerden çıkan sonuçlara göre insanların % 40'ının, kendisini çekingen olarak tanımladığını belirtir (Zimbardo, 1977, 1986). % 40-50'lik bir kesim de daha önceden çekingen bir insan olduğunu ya da bazı

durumlarda çekingen davrandıklarını söylemiştir. Bu araştırmalara dayanarak hayatında sosyal kaygı ya da çekingenlik yaşamamış insan oranının çok düşük olduğu söylenebilir.

Sosyal kaygı, özellikle sosyal ilişkilere dönük ya da sosyal ilişkilerde yaşanması beklenen bir kaygı türüdür. Sosyal kaygı sorunu olan insanlar şu kaygı belirtilerini gösterirler: fizyolojik uyarılma düzeyinin artması, dikkatini toplamada zorluk, gerginlik. Sosyal kaygısı olan insanlar rahatsızlıklarının kaynağının o an yaşadıkları ya da yaşayacakları toplumsal etkileşim olduğunun farkındadır. Sosyal kaygı ile ilişkilendirilen veya sosyal kaygıyla eş anlamda kullanılan yapılar mevcuttur. Bunlar arasında çekingenlik, buluşma kaygısı, iletişim kaygısı, ketumluk ve sahne korkusu sayılabilir. (Burger, 2004). Bazı psikologlar sosyal kaygı ve bu kavramlar arasında bir ayrım olduğunu söyleseler de (Buss, 1980; Leary, 1983b), günümüzde çoğu araştırmacı sosyal kaygı ve çekingenlik kavramlarını aynı anlamda kullanmaktadır (Burger, 2004). Sosyal kaygılı insanlarla içedönükler karıştırılmamalıdır. İçedönükler çoğu zaman kendi başlarına zaman geçirmeyi tercih ederken sosyal kaygısı olan insanlar bu durumlarından şikâyetçidir. Sosyal kaygı sahibi insanlar bu çekingenliklerini ciddi bir sorun olarak görmektedirler (Pilkonis, 1977a).

Sosyal kaygısı olan insanlar sosyal ortamların çoğunda zorluk yaşar ve başkalarıyla konuşurken kendilerini beceriksiz ve gergin hissederler (Cheek ve Buss, 1981). Başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğüyle çok ilgilenirler, yeni biriyle tanışırken ya da bir topluluk önünde konuşma yaparken gerginleşirler (Burger, 2004). Sosyal kaygısı olan insanlar çoğu zaman, yaptıkları şeyin yanlış olduğunu, aptalca şey söylediklerini, sersem gibi göründüklerini düşünürler. Etkileşime girdikleri insanlar da çekingen insanları çekingen olmayanlara göre daha gergin, tutuk ve mesafeli bulurlar (Cheek ve Buss, 1981). Çekingen insanların çekingen olmayanlara göre daha sık kızarmalarının nedeni büyük olasılıkla budur. Sosyal kaygısı yüksek insanlar, sosyal ilişkilerinin kötü gideceğini düşünürler ve karşılarındaki kişinin onları reddettiğini gösteren kanıtlar bulmaya çalışırlar. Ne yazık ki bu kötümserlik, kaygılı insanın korktuğu sosyal reddetmeye neden olabilir. Çünkü bazı insanlar

çekingenliği ilgisizlik ya da zekâ eksikliği olarak algılayabilir (Paulhus ve Morgan, 1997).

Araştırmacıların çoğu çekingen insanların belirli sosyal ortamlarda gerginlik duyup korkmalarının sebebinin değerlendirilme korkusundan kaynaklandığına inanır. Sosyal kaygılı insanlar, başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğünden korkarlar (Baldwin ve Main, 2001; Leary ve Kowalski, 1995). Sosyal kaygılı insanlar konuştukları kişinin kendilerini aptal, sıkıcı ya da toy bulacaklarını düşünürler. Başkaları tarafından değerlendirilecek olma bu insanlarda ayrıca kaygı yaratır. Bu kaygıyı yenmenin yollarını aramaya yönelseler de çoğunlukla bu kaygıyı azaltmak için sosyal ortamlardan kaçmaya çalışırlar. Hiç kimseyi tanımadıkları partilere gitmezler, tanışmadıkları insanlarla buluşmazlar, sınıf önünde sunum yapmaktansa yazılı ödev vermeyi tercih ederler. Durumdan kaçmanın mümkün olmadığı zamanlarda iletişim oranını en aza indirirler. Bunu yapmanın bir yolu da göz temasından kaçmaktır. Sosyal ilişkilerden kaçınma çabaları işe yaramadığında ise konuşmalarını kısa tutar ve tehdit edici olmayan bir hale getirmeye çalışırlar. Leary ve ark. (1987) tarafından yapılan araştırmada başkalarıyla iletişim kuran sosyal kaygısı olan insanların karşı tarafın söylediklerini daha çok onayladıkları ve konuşma sırası kendilerine geldiğinde karşı tarafın söylediğini açıklayıcı ya da kabul edici yorumlar yapmakla yetindiği saptanmıştır. Çekingenler bu yolla muhataplarının kendilerini değerlendirme olasılığını düşürmeye özellikle de muhataplarının kendilerinde itiraz edebileceği bir şey bulma olasılıklarını azaltmaya çalışırlar. Başkaları tarafından değerlendirilmeleriyle ilgili bu kaygı, sosyal kaygısı olan insanların yeni tanıştıkları birisine kendileriyle ilgili verdikleri bilginin azlığını da açıklar (Meleshko ve Alden, 1993). Bunun doğal sonucu olarak başkalarının ne düşündüğünü önemsemenin ve eleştiriden kaçınmanın ağırlık kazandığı kültürlerde daha fazla çekingen insana rastlanmaktadır (Okazaki, 1997). Çekingen insanın etkileşim tarzı, kendini korumaya dönüktür. Olumsuz değerlendirmeden çok korkarlar ve başkaları üzerinde yarattıkları izlenimi denetleyebilmek için her şeyi yaparlar. Yanlış bir şey söyleme korkusu çekingen insanları bir şeyler söylemekten alıkoyar.

2.3.3.Biyolojik Yaklaşım

Bir insanın görünüşünün ya da bazı davranışlarının anne, baba, dayı, amca, hala vb. akrabalara benzetilmesi yani insanın bazı kişilik özelliklerini kalıtsal olarak ailelerinden aldıkları düşüncesi toplumda oldukça yaygın bir kabul görür. Toplum tarafından yüzyıllardır kişiliğin bazı özelliklerinin kalıtsal olarak aileden alındığı görüşü kabul edilse de akademik psikologların çoğu 30-40 yıl öncesine kadar yeni doğmuş çocuklara boş bir levha gözüyle bakmaktaydı. Şimdilerde dünyaya geldiklerinde çocukların kişiliği oluşmuş olduğu söylenemez ise de kişiliğin biyolojik kalıtımdan etkilenmediğini söyleyecek fazla psikolog da yoktur (Burger, 2004). Günümüzde artık kişiliği fizyolojik yapıdan bağımsız bir varlıkmış gibi ele almak yeterli olmamaktadır. Birçok psikolog biyolojinin insan kişiliği üzerinde oynadığı rolü kabul etmektedir. Biyolojik kurama göre insanlar bir dereceye kadar değiştirilebilir, değişimin sınırlarını her insanın kendine özgü biyolojisi belirlemektedir.

2.3.3.1. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı

Hans Eysenck kişilikteki bireysel farklılıkların fizyolojik farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmüştür. Başka birçok psikolog gibi Eysenck de kişilik özelliklerinin altında yatan şeyleri keşfetmeye çalışmıştır. Yıllar süren araştırmasından sonra Eysenck, bütün kişilik özelliklerinin üç temel boyutta ele alınabileceğini belirtmiştir. Bu boyutlar; **dışa dönüklük-içe dönüklük, nevrotiklik ve psikotikliktir.** Eysenck'in faktör analizi çalışması bütün diğer özellikleri kapsayan iki temel boyut ortaya koymuştur: dışa dönüklük-içe dönüklük ve nevrotikliktir.

Hans Eysenck'in kişilik kuramının en ilgi çekici boyutu da dışa dönüklük-içe dönüklük olmuştur. Tipik bir dışa dönük, partilerden hoşlanır, çok sayıda arkadaşa sahiptir, insanlarla konuşmak ister, kendi başına kitap okumak ya da ders çalışmaktan hoşlanmaz. İçe dönük bir insan ise sessiz, içe kapanık, içe bakışlar yapan, insanlardan çok kitaplardan hoşlanan, çok yakın arkadaşları

dışında başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanmayan bir tiptir (Eysenck ve Eysenck, 1968). İnsanların çoğu bu iki nokta arasında bir yere düşer ancak her insan da biraz da olsa bu iki uçtan biri baskındır. Eysenck (1967) dışa dönükler ve içe dönüklerin sadece davranışlarının değil, fizyolojik yapılarının da farklı olduğunu öne sürer. Eysenck bu görüşünü savunmak için içe dönükler ve dışa dönüklerin beyin kabuğu uyarılma düzeyinin farklı olduğunu iddia etmiştir. Müteakip araştırmacılar bu iddiayı doğrulayacak fazla kanıt ortaya koyamasa da içe dönüklerin dışa dönüklere göre uyarılmaya karşı daha fazla hassas oldukları bazı araştırmalarla ortaya konmuştur (Bullock ve Gilliland, 1993). İçe dönükler dışsal bir uyarıcıyla karşılaştıklarında daha çabuk ve güçlü bir tepki gösterir. Bu araştırmalarda Eysenck'in beyin etkinlik düzeyi yerine uyarıcılara gösterilen tepkiler baz alınarak dışa dönük içe dönük sınıflaması yapılmıştır. Ancak sonuç Eysenck'in bulduğuna yakındır.

Başka bir araştırma da dışa dönüklük ve içe dönüklük arasındaki farklılıkları açıklamak için biyolojik temelli pekiştirme duyarlılığını kullanmıştır (Gray, 1982, 1987). Bu araştırmaya göre dışa dönükler ödül getirme olasılığı yüksek aktivitelere daha çok bağlılık gösterir. Dışa dönük insan eğlenme olanağı elde edince bir etkinleştirme sistemi harekete geçer ve bu insan arzu duyulan nesneye karşı bir yaklaşma isteği duyar, bu yaklaşma isteği dışa dönükleri daha atılgan davranmaya iterek harekete geçmelerini sağlar. Buradan dışa dönüklerin tüm sosyal faaliyetlere değil de bunların eğlenceli olanlarına ilgi duyduğu sonucu çıkarılabilir. Dışa dönükler eğlenceli buldukları takdirde kendi başlarına yürüyüşü içe dönüklerden daha sık yapabilirler (Lucas ve Diener, 2001).

Eysenck kişilik modelinin ikinci ana boyutu nevrotikliktir. Bu boyutta yüksek puan alma duygusal davranma eğiliminin göstergesidir. Nevrotikler çoğu zaman küçük engelleme veya sorunla karşılaştıklarında güçlü duygusal tepkiler verirler ve normale dönmeleri uzun zaman alır. Daha kolay heyecanlanır, öfkelenir ve depresyona girerler. Eysenck'in daha sonra modeline psikotiklik adını verdiği üçüncü ana boyutu eklemiştir. Bu boyutta yüksek puan alanlar bencil, saldırgan, mesafeli, soğuk, anlayışsız, başkalarıyla ilgilenmeyen, genel

olarak başkalarının hakkına ve iyiliğine karşı kayıtsız olarak tanımlanır (Eysenck, 1982).

2.3.3.2. Kişiliğin Biyolojik Temeli

İnsan kişiliğinin ne kadarının sahip olduğu genlerin, ne kadarının yaşadığı çevrenin bir sonucu olduğu yıllardır tartışılan bir konudur. Araştırmacılar yetişkin kişiliğinin ne kadarının doğuştan geldiğini açıklamaya çalışmışlardır. Bu konuda yapılan bir araştırmada zeka gibi kararlılık gösteren yeteneğin büyük oranda kalıtsal olduğu ortaya atılmıştır (Bouchard ve McGue, 1981; Plomin ve DeFries, 1998). Bunun anlamı, insanın belli bir zekâ potansiyeliyle dünyaya geldiği ve yetişkinlikteki zekâ düzeyinin bu potansiyel ve çevre koşullarının etkileşimi sonucu belirlendiğidir.

Eysenck kişilikteki bireysel farklılıkların biyolojiden kaynaklandığını öne sürmüştür (Eysenck, 1990). Kişiliğin dışa dönüklük-içe dönüklük, nevrotiklik ve psikotiklikten oluşan üç ana boyuttan oluştuğunu iddia eden Eysenck, değişik kültür ve tarihi geçmişe sahip pek çok ülkede araştırma yapmış ve bu araştırmalar sonucunda yine kişiliğin üç ana boyuttan oluştuğu sonucuna ulaşmıştır (Barrett ve Eysenck, 1984; Lynn ve Martin, 1995). “Eğer biyolojik etmenlerin baskın rolü olmasaydı, böylesi bir kültürler arası benzerlik söz konusu olamazdı” demiştir Eysenck. “Kültürdeki, eğitimdeki ve çevredeki büyük farklılıklar, farklı kişilik boyutlarının ortaya çıkmasını sağlar” (Eysenck, 1990).

Eysenck (1982), kişilik gelişimindeki farkın üçte ikisinin biyolojik etmenlere bağlanabileceğini söylemiştir. Hali hazır kanıtlar böyle bir iddiayı desteklemese de devam etmekte olan araştırmalar dışa dönüklerle içe dönükler arasında biyolojik yönden bazı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Cox-Fuenzalida, Gilliland ve Swickert, 2001; Doucet ve Stelmack, 2000; Stelmack ve Pivik, 1996).

2.3.3.3. Mizaç

İnsanın sokulganlık, utangaçlık gibi belirli davranış türlerine karşı oldukça geniş eğilimlerle dünyaya geldiğini düşünen psikologlar bu ameli eğilimlere mizaç adını vermişlerdir. Mizaç, bireyin kendine özgü duygusal doğaya sahip olma olgusudur (Allport, 1961). Günümüzde araştırmacılar mizacı, değişik şekillerde ifade edilebilen ve kişinin yaşam deneyimlerine bağlı olarak farklı kişilik özelliklerine dönüşebilen, genel davranış ve duygu durum kalıpları olarak tanımlar. Bu genel eğilimlerin kararlı kişilik özelliklerine nasıl dönüşeceği, kişinin kalıtımsal eğilimlerinin ve içinde yetiştiği çevrenin karmaşık bileşkesine bağlıdır (Burger, 2004).

Hem çocuklara hem yetişkinlere uygulanabilen geniş kabul görmüş bir mizaç modeline göre üç mizaç boyutu vardır (Buss ve Plomin, 1984, 1986): duygusallık, etkinlik ve sosyalliktir. **Duygusallık;** duygusal tepkilerin yoğunluğudur. Sık sık ağlayan ve korkan, öfkelenen çocuklarda bu boyut yüksektir. Morali çabuk bozulan ve sinirlenen yetişkinler de genel duygusallığı yüksek insanlardır. **Etkinlik,** kişinin genel enerji düzeyini açıklamak için kullanılır. Bu huya sahip çocuklar hep hareket eder, hareketli oyunları tercih eder, bir süre oturmaları istendiğinde hemen kıpırdanmaya ve huzursuzlaşmaya başlarlar. Yetişkinler ise hep ayaktadır, boş zamanlarında hareketli şeylerle ilgilenirler, zamanlarının çoğunda hep meşguldürler. **Sosyallik** ise kişinin başkalarıyla yakınlık kurma ve etkileşime girme eğilimini anlatır.

Bebeklerdeki mizaç farklılıkları belirlenebildiğine göre mizacın genellikle kalıtımsal olduğu söylenebilir. Günümüzde bebeklerin aynı özelliklere sahip olarak doğmadıkları geniş kabul görmektedir. Değişik yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalar, huyların büyük oranda kalıtımsal olduğunu gösteren kanıtlar elde etmiştir (Neale ve Stevenson, 1989).

Genel mizacın kişilik özelliklerine dönüşme süreci karmaşıktır ve pek çok etmen tarafından belirlenir (Capsi, 1998). Genel eğilimlerin yetişkin kişiliğinin yönünü belirlemesinin bir nedeni, çocuğun eğiliminin içinde yaşadığı çevreyi de

etkilemesidir (Caspi, 1998). Huylar ayrıca insanların bir çocuğa karşı tutumlarını etkileyebilecek beklentiler de yaratabilir. Bir araştırma, çocukların genel hareketlilik düzeyleri gözlemlerine dayanarak okul öncesi öğretmenlerinin sınıflarındaki öğrencilerle ilgili kişilik beklentilerini incelemiştir. Bu değişik beklentiler öğretmenin çocuklara karşı belli tutumlar takınmalarına neden olmuştur (Graziano, Jensen-Campell ve Sullivan-Logan, 1998).

2.3.3.4. Çocuklarda Çekingenlik

2-3 yaşındaki çocuk deneklerin kişilik özelliklerini ölçen Kagan ve Moss (1962), aynı deneklerin kişilik özelliklerini 20 yaşına gelince de ölçtüler. Çoğu özellik zaman içinde değişiklik gösterse de edilgen ve temkinli davranan çocukların 20'li yaşlara geldiklerinde de yabancıların yanında benzeri bir çekingenlik gösterdiklerini tespit ettiler. Psikologlar alışık olmadık durumlara çekingen bir tarzda tepki göstermenin ırsi bir eğilim olduğunu saptamışlardır (Kagan, 1989; Kagan, Reznick ve Snidman, 1988; Kagan ve Snidman, 1991a, 1991b). Çekingen çocuklar kontrollü ve naziktir. Top atarken ya da oyuncak bir kuleyi devirirken bunu kontrollü, kısıtlı ve yumuşak bir şekilde yaparlar. Çekingen olmayan çocuklar ise kendilerini enerjik ve doğal bir biçimde ifade ederler. Yeni oyuncaklarla hemen oynayıp, yeni bir oyun alanına girdiklerinde birkaç dakika içinde konuşmaya başlarlar. Çekingen çocuklar çekingen birer yetişkin olmaya mahkûm değildir. Araştırmacılar biyolojik eğilimin yetişkin kişiliğini ne dereceye kadar biçimlendireceğini çevrenin belirlediğine dikkat çeker (Kagan ve Snidman, 1991b). Ancak bazı araştırmalarda çekingen çocukların ergenlik döneminde çekingen olmayanlara göre daha utangaç olabileceğini göstermektedir (Schwartz, Snidman ve Kagan, 1999). Bu nedenle çekingen çocukların çekingen bir yetişkin olacaklarına kesin gözüyle bakmak doğru olmayacaktır.

2.3.3.5. Biyolojik Yaklaşımın Eleştirisi

Biyolojik yaklaşım kişilik çalışmaları ile biyoloji arasında köprü kurmuştur. İnsan davranışlarını etkileyen pek çok etmenden birisi de biyolojidir. Bu yaklaşımın kişiliğin daha iyi anlaşılmasına olan katkısı; biyologların evrim ve

kalıtımla ilgili bilgi birikimini kişilik literatürüne eklenmiş olmasıdır. Biyolojik yaklaşım, davranış değişikliğiyle ilgilenen psikologlar için bazı gerçekçi ölçütler belirlemeyi başarmıştır. Bu yaklaşımın savunucuları kalıtsal farklılıkların çocukluk ve yetişkinlikte nasıl bir kişiliğe sahip olunacağının genel çerçevesini belirleyeceğini söylemişlerdir. Bu yaklaşımın savunucularının birçoğu görüşlerini araştırmalarla sınayan akademik psikologlardan oluşmuştur. Bu husus biyolojik yaklaşımın güçlü yönlerinden sayılabilir. Bu yaklaşımın başka bir güçlü yönü, taraftarlarının eski görüşlerini ve modellerini güncel araştırma sonuçlarına göre modifiye etmiş olmalarıdır.

Biyolojik yaklaşımın savunucuları kendi görüşlerini sınama becerilerinde bazı sınırlılıklarla karşılaşmışlardır (Burger, 2004). Özellikle evrimsel kişilik psikologları, yaptıkları kıyaslamaların zayıf olduğu ve akılcı bir sonuç çıkaramadıkları konusunda eleştirilmişlerdir (Eagly, 1997). Evrimsel kuram bütün olasılıkları açıklamaya çalıştığı için sınanabilirliği oldukça düşüktür. Dolayısıyla evrimsel kişilik psikologlarının öne sürdüğü görüşlerin çoğu için fazla deneysel destek yoktur. Biyolojik yaklaşıma mizaç konusunda üzerinde anlaşılmış bir modelden yoksunluktan dolayı eleştiri yöneltilebilir. Önde gelen bazı modeller üç ana mizaç belirlerken başka modeller beş-yedi-dokuz model belirlemiştir (Bates, Wachs ve Emde, 1994).

2.3.4. İnsancıl Yaklaşım

İnsancıl yaklaşımı diğer kişilik kuramcılarından ayıran temel nokta, kişilerin kendi eylemlerinden büyük oranda sorumlu olduğunu varsaymasıdır (Burger, 2004). İnsan bazen olaylara bilinçaltı dürtüler tarafından güdülenerek tepki gösterse de her an kendi kaderini belirleme ve eylemlerini yapıp yapmama ya da hangi eylemi ne zaman yapacağına karar verme özgürlüğüne sahiptir.

Burger (2004), bir kurama insancıl etiketini koymadan önce o kuramda şu dört öğenin bulunup bulunmadığına bakılması gerektiğini söyler: 1. Kişisel sorumluluğa yapılan vurgu; insanın başına gelenlerin esas sorumlusu yine

insanın kendisidir. İnsancıl psikologlar, davranışların o an ne yapılmak istendiğini gösteren kişisel tercihleri yansıttığını öne sürer. 2. Şimdi ve buradaya yapılan vurgu; geçmiş ve gelecek üzerine fazla düşünmek anlamsız ve boşa harcanmış zamandır. Biri bitmiştir diğeri henüz gelmemiştir. Hayatı dolu dolu yaşamanın yolu şimdi ve burada yaşamaktır. 3. Bireyin fenomenolojisine yapılan vurgu; insancıl psikologlara göre birey kendini başka insanlardan daha iyi tanır. İnsancıl terapistler davranışın nasıl değiştirilmesini dikte etmek yerine sorunun danışan tarafından nereden kaynaklandığının anlaşılmasını sağlamaya yardımcı olurlar. 4. Kişisel gelişim üzerine yapılan vurgu; yaşam sadece temel gereksinimleri karşılamaktan ibaret değildir. İnsanlar temel gereksinimleri karşılandığında mutlu olmazlar.

İnsancıl psikologların önde gelen isimlerimden Abraham Maslow “kendini gerçekleştirme” kavramını ortaya atmıştır. Ona göre kendini gerçekleştirme, insanın olabileceği her şeyi olmasından geçmektedir (Maslow, 1970). İnsancıl kişilik kuramı esas itibariyle yaşamdan bir anlam elde etme ve kişisel doyuma ulaşma çabasıyla ilgilenir (Burger, 2004).

2.3.4.1. Carl Rogers

Carl Rogers psikoterapinin öncülerinden olup danışanı merkez alan yaklaşımı yaygınlaştıran ilk terapistlerdendir (Rogers, 1951) ve psikoterapiden öğrendiklerini genel kişilik kuramıyla genişletmiştir (Rogers, 1961). Rogers çocuklukta yaşanılan olayların yetişkin kişiliğini oluşturmada önemli bir rol oynadığını kabul etmekle birlikte, daha çok şu anki ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçları giderme yönündeki çabaların üzerinde durmuştur. Rogers’a göre davranış, geçmişte vuku bulan hadiseler sebebiyle oluşmamaktadır. Organizmanın gidermeye ya da azaltmaya çalıştığı kaygılar şu an var olan ihtiyaç ve kaygılardır. Rogers iyi yaşamın bir durum değil süreç olduğunu söylemiştir. İnsan yaşamında uygun bir doyum noktasına ulaşmak için doğal bir çaba gösterdiğini savunan Rogers, bu doyum noktasına ulaşan insana da **potansiyelini tam kullanan kişi** demiştir.

Potansiyelini tam kullanan kişiler yeni deneyime açık; birbirine benzer, kalıplaşmış davranışlar göstermek yerine, yaşamın onları nereye götüreceğini görmek isterler. Potansiyelini tam kullanan kişiler, toplumsal beklentiler tarafından belirlenmiş rollere uymak konusunda, diğer insanlara göre daha az isteklidir. Bunun yerine meslek seçimi ve yaşam tarzı gibi önemli konularda önemli kararlar verirken kendi ilgilerini, değerlerini ve gereksinimlerini göz önünde tutarlar (Burger, 2004). Bu insanlar duygularını başkalarına göre daha derin ve yoğun bir şekilde yaşarlar.

Rogers insanların çoğunun genellikle mutsuz olduğunu ve potansiyellerini tam kullanamadıklarını düşünmüştür. Rogers'a göre insan kendisiyle ilgili sahip olduğu bilgilerle tutarlı olmayan bir bilgiyle karşılaştığında kaygı yaşamaya başlar. Bu durum kendilik kavramını çok tehdit ediyorsa kaygıyla başa çıkmak zorlaşır. Rogers kendilik kavramıyla tutarsız bilgi edinen insanın bu bilgiyi bilinç düzeyinin altında tutmaya çalıştığını belirtir. Bu sürece de bilinçaltı algı demiştir. Bu kaygıların çok tehlikeli olmayanları bilinçte kalır, aşırı tehlikelileri bilinçaltına itilir. Bilinçaltına itilen bu tehdit edici bilgilerin bilince çıkarak kaygıya neden olmasını engellemek için çarpıtma, inkâr etme gibi savunma mekanizmaları kullanılır (Rogers, 1961).

Tutarsız bilgiyi kabul etmek ve kendilik kavramıyla bütünleştirmek zordur. Rogers bunun sebebini insanların çoğunun **koşullu olumlu kabul** ortamında büyümüş olmasına bağlar. Koşullu olumlu kabul anne babanın çocuğu kendi beklentileri yerine getirdiği sürece sevmesidir. Bunun bir sonucu olarak da çocuklar kendi duygu ve isteklerini terk etmeyi ve sadece anne babalarının uygun gördükleri özellikleri sürdürmeyi öğrenir. Bu çocuklar yetişkin olduklarında ise sevdiği insanların onayını, sevgisini ve desteğini kazandıracak olan özelliklerini kendilik kavramlarıyla bütünleştirme sürecini devam ettirirler. Sevdiği kişilerin onaylamayacağı özelliklerini dışa vurmak yerine bunları çarpıtarak veya inkâr ederek bilincinden uzaklaştırmaya çalışır. Rogers'a göre başkaları tarafından kabul edilmeyeceği düşünülen özellikleri kabullenmek için insan **koşulsuz olumlu kabule** gerek duyar. Anne babaları tarafından davranışları onaylanıp kabul edilmeyen çocuklar, buna rağmen aileleri tarafından sevileceklerini hissettiklerinde olumlu kabulün ortadan kalkmasına

neden olmasından korktukları düşünce ve duygularını inkâr etme veya bastırma gereği duymazlar. Bu bireyler her şeyi deneyimlemekte, hatalarını ve zayıflıklarını kendilik kavramlarıyla bütünleştirmekte ve doya doya yaşamakta özgür olurlar (Rogers, 1961).

2.3.4.2. Abraham Maslow

Psikoterapistlerin çoğu, insanların neden psikolojik rahatsızlıklar yaşadığını anlamaya çalışırken Maslow, psikolojinin kişiliğin mutlu ve sağlıklı boyutuna nasıl katkıda bulunacağını merak etmiştir (Maslow, 1968). Maslow'a göre (1968), her insanın biyolojik bir temele dayanan, belli ölçüde doğal ve değiştirilemez içsel bir doğası vardır. Her insanın sahip olduğu bu içsel doğanın bir bölümü tüm insanlıkla ortak bir bölümü ise bireye özgüdür. Freud'un insan doğasına dönük karamsar ve kasvetli görüşlerinin yerine, iyimser ve neşeli bir tablo çizmeye çalışmıştır (Burger, 2004). Maslow, her insanda bulunan içsel doğanın temelde kötü olmadığını belirtmiştir. Ona göre insanın temel gereksinimleri ve insani duygu ve yetenekler ilk bakışta ya nötr ya da yapıcı nitelikleriyle iyidirler. İnsanlar kendi yaşamlarını yönetebilme şansına sahip olduklarında daha sağlıklı, üretken ve mutlu olacaktır. Maslow'a göre insanın içsel doğası hayvanların içgüdülerinin aksine güçlü, egemen ve yanılmaz değil, zayıf ve hassastır. Alışkanlıklara, kültürel baskıya ya da olumsuz tavırlara kolaylıkla boyun eğer.

Güdülenme ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow iki tür güdü belirlemiştir. Biri, gerek duyulan bir nesnenin eksikliğinden ya da yetersizliğinden kaynaklanan **yetersizlik güdüsüdür**. Açlık ve susuzluk gibi temel ihtiyaçlar bu sınıfa girer. İhtiyaç duyulan nesneler elde edildiğinde yetersizlik güdüleri doyuma ulaşır. Güdülenme mekanizmasının temel amacı gerginliğin olmadığı bir duruma dönmektir (Maslow, 1970).

Maslow ayrıca, karşılık beklemeden sevmek ve kişinin kendini gerçekleştirmesi gibi gereksinimleri de büyüme gereksinimleri olarak tanımlamıştır. Yetersizlik gereksiniminden farklı olarak **büyüme güdüsü** gerek

duyulan nesne bulunduğunda tatmin olmaz. Yetersizlik güdüleri gerilimin azaltılmasını ve dengenin kurulmasını hedeflerken büyüme veya başka bir tabirle gelişim güdüleri gerilimi, gelecekteki hedefleri elde etmek için canlı tutar (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011). Gelişim gereksinimi çevreden nispeten bağımsızdır ve kişiye özgüdür. Bu gereksinimi tatmin etmek eğlencelidir, hatta gereksinim doyuruldukça artar. Maslow yetersizlik güdüsü ve büyüme gereksinimini beş ana sınıfa ayırarak meşhur ihtiyaçlar hiyerarşisi veya başka bir deyişle **ihtiyaçlar piramidini** oluşturmuştur. Bu hiyerarşiye göre bazı gereksinimlerin diğerlerinden önce karşılanması gerekir. Arada istisnalar olsa bile piramidin yüksek yerlerindeki ihtiyacı karşılamadan önce alt taraftaki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekir. Maslow'a göre insanların çoğu kendini gerçekleştirme gereksinimi baskın hale gelene kadar alttaki hiyerarşilerde gezinir. Ancak çok az bir insan kendini gerçekleştirme noktasına ulaşabilir (Maslow, 1970).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en alt basamağındaki açlık, susuzluk, nefes alma, uyumak, dışkılanma gibi en temel insani gereksinimler bu düzeyde yer alır. Tarih boyunca hatta günümüzde dünyanın bazı yerlerinde bile insanların birçoğu fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmakla ömürlerini tüketmiştir.

Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanınca güvenlik ihtiyacı kendini gösterir. Bunlar; barınma, emniyet, korku ve karmaşadan kurtulma ve uzak durma gibi gereksinimlerdir. Güvenlik ihtiyacı insanı acıdan, tehlikelerden ve yaralanmalardan korumakla birlikte kişilik gelişimi önünde bir engel teşkil edebilir. Geleceğiyle ilgili güvensizlik hissine kapılan insanlar riskli işler yerine daha güvenceli iş ve meslekleri seçme eğiliminde olurlar. Kişisel gelişimleri güven gereksinimi düzeyinde takılıp kalmış insanlar, eğer bu konumlar düzen ve güven duygusu sağlıyorsa, mutsuz bir evliliğe ya da askeri bir diktatörlüğe bile katlanabilirler (Burger, 2004).

Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların karşılanması insanları mutlu etmeye yetmez. Bu gereksinimlerini tamamlayan insan insanlarla ilişki kurmak, bir grupta ya da ailede yer edinmek ister. Maslow

iki tür sevgi gereksinimi olduğunu öne sürmüştür. Birisi açlık gibi bir eksikliğin üzerine kurulu olan eksiklik sevgisidir. Bir anlamda içi sevgiyle doldurulan boşluktur. Temelinde bir boşluğu doldurmak olduğu için vermekten çok almak iste; bencildir. Diğeri varlık sevgisidir. Varlık sevgisi, bir başka kişinin varlığına duyulan bencil olmayan bir ihtiyaçtır. Bu sevgi bilinç düzeyinde rahatlıkla kabul edilen ve haz duyulan bir sevgidir. Kimi insanlar güvenlik ihtiyaçlarının kölesi olup enerjilerinin çoğunu mesleklerine ayırsa da kimi insanlar arkadaşlarıyla ve sevdikleriyle geçirecekleri zaman fedakârlık yapmalarına neden olacak bir iş yaşamını pek tatmin edici bulmaz (Maslow, 1970).

Saygı Gereksinimi: Maslow'a göre sevgiden daha önemli şeyler vardır. Ait olma ve sevgi gereksinimi karşılanınca insan saygı gereksinimine yönelir. Maslow bu gereksinimi ikiye ayırmıştır. Birincisi; kendini yeterli ve başarılı görme. İkincisi; beğenilme ve diğer insanlardan saygı görme gereksinimi. Para, eş ve arkadaşlara sahip bir insan; öz saygı ve beğenilme gereksinimini karşılayamazsa aşağılık duygusuna kapılır ve cesareti kırılır (Maslow, 1970).

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Maslow'a göre yukarıdaki bütün gereksinimler karşılandığı zaman, yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık başlar. Mutluluk ve memnuniyetin gözle görülür tüm kaynaklarını elde eden insanlar, kendilerini geliştirme çabasına girerler. İnsan düşük düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayınca hayatının anlamını sorgulamaya başlar. Maslow'a göre çok az sayıda insanın, potansiyellerini tam olarak geliştirebildikleri bir konum olan, kendini gerçekleştirme noktasına ulaştığını söyler. İnsanın yapması gereken tek şey bu gizil güce doğru ilerlemektir (Maslow, 1970).

2.3.4.3. Abraham Maslow'a Göre Psikolojik Yönden Sağlıklı İnsan

Maslow kendini gerçekleştirme gereksinimini karşılama konusunda önemli ilerlemeler göstermiş insanları bütünleyici analiz yöntemiyle inceleyerek kendi genel izlenimlerini oluşturmuştur. Maslow'un bu çalışması Rogers'ın potansiyelini tam kullanan insanıyla benzerlik gösterir. Psikolojik açıdan sağlıklı insanlar kendilerini olduğu gibi kabul ederler. Zayıflıklarını bilirler ve bunları gidermek için çaba gösterirler. Yapmış oldukları hatalardan dolayı fazla

kaygılanmaz ve suçluluk hissederek zaman kaybetmezler. Çünkü kendilerini oldukları gibi kabul ederler. Bu insanlar mükemmel değillerdir ama kendilerini oldukları gibi sevip kabul ederler. Psikolojik olarak sağlıklı insanlar kültür ve geleneklerin kendilerini kısıtlamasına fazla izin vermezler. Birçok insan doğru şeyi yapmak için yırtınırken kendini gerçekleştirmiş insanlar toplumun beklentileriyle uyuşmasa da isteklerini dışa vurmada özgür ve cesur davranırlar. Okula gitmek, iş bulmak, para kazanmak, ev-araba almak, evlenmek, ev kurmak, çocuk sahibi olmak gibi hayatın nasıl ilerlemesi ve hayatta ne yapılması gerektiği konusunda toplum insana birçok dayatmada bulunur. Psikolojik yönden sağlıklı insanlar kendi hedef ve istekleriyle uyum içinde değilse, toplumun baskısına karşı koymaktan çekinmezler. Maslow (1970), psikolojik yönden sağlıklı insanların sanılanın aksine çok fazla arkadaşa sahip olmadığı ancak sahip olduğu sınırlı sayıdaki arkadaşlıklarında da oldukça derin ve ödüllendirici olduğunu söyler.

2.3.4.4. İnsancıl Yaklaşımın Eleştirisi

Günümüz terapistlerinin çoğunun kullandığı yöntemler insancıl yaklaşımdan izler taşır (Mayne ve ark., 1994). Kişilik kuramlarının çoğunlukla psikolojik sorunlarla uğraşmasına karşılık insancıl yaklaşım hoş bir alternatif sunar (Burger, 2004). İnsancıl yaklaşım dikkatleri yaratıcılık, mutluluk, iyilik hali ve sağlıklı bir insanın nasıl olması gerektiği konularına çekmiştir. İnsancıl psikolojinin etkisi sadece psikoloji ve terapiyle sınırlı kalmamış; eğitim, iletişim ve yönetim gibi alanlarda da kendini hissettirmiştir. İş tatminini arttırmak isteyen işveren ve örgüt psikologları çalışanların üst düzey gereksinimlerinin karşılanması için çaba göstermektedirler (Burger, 2004).

İnsancıl yaklaşım özgür irade kavramına verdiği önemden dolayı eleştirilmiştir. Bilim, olayların diğer olaylar tarafından belirlendiği temeline dayandığından davranış bilimleri de davranışların belirlenebilir, kestirilebilir olduğunu varsayar. İnsancıl yaklaşım bazı davranışların özgür irade tarafından belirlendiğini iddia ettiği için bilimsel belirlenebilirlik ilkesiyle ters düştüğü öne sürülür. Yapılan gözlemlerle özgür iradenin var olmadığı kanıtlamaz ise de bilimsel araştırmayla da açığa çıkarılamaz. Maslow bunun farkında olduğu için

insan kişiliğini anlamak için bilimsel yöntemlerden farklı yöntemler kullanılabileceğini belirtmiştir. İnsancıl yaklaşıma yöneltilen diğer bir eleştiri de temel kavramların çok iyi tanımlanmamış olmasıdır. Bu tanımlama eksikliğinden kaynaklanan belirsizlik psikologların insancıl yaklaşıma ait kavramları yeterince inceleyememelerine neden olmaktadır. Rogers, Maslow ve diğer insancıl psikologların kullandığı araştırma bulguları deneyselliğe önem veren psikologlarca şüpheyle karşılanmaktadır. Verilerin zayıflığından ötürü insancıl kuramcıların söylediklerinin çoğunun inanç ifadesi olarak değerlendirilmesi gerekir. Psikologların ve sıradan insanların insancıl yaklaşımı bu kadar çok benimsemesinin nedeni, bu yaklaşımın kanıtlarla desteklenmiş olması değil, muhtemelen kendi gözlem ve değerleriyle tutarlı olmasıdır (Burger, 2004).

2.3.5. Davranışsal ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Psikologlar yıllardan beri insanların ve hayvanların nasıl öğrendiğini anlamaya çalışmıştır. Davranışçı bakış açısıyla incelenen konular arasında tutum değişikliği, dil öğrenme, psikoterapi, öğrenci-öğretmen etkileşimleri, sorun çözme, cinsiyet rolleri ve iş doyumu vardır. İnsan davranışlarını anlamaya yönelik geniş kapsamlı bu yaklaşım kişiliği, yani insanların tutarlı davranış kalıpları sergileme nedenlerini açıklamaya yönelik modeller ortaya koymuştur. Davranışsal yaklaşım, kişiliği öğrenme perspektifiyle açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuram davranışların nedenini bireyin öğrenme geçmişinde arar. Diğer kişilik kuramcılarından farklı olarak davranışsal kuramcılar kişinin içinde olup bitenlerle uğraşmak yerine gözlemlenebilir davranışlarla uğraşmışlardır. Bu kuramcılara göre insan davranışlarının temel belirleyicisi dışsal çevredir.

Davranışçılığın John B. Watson'un "Davranışçıların Gözüyle Psikoloji" adlı makalesini yazmasıyla başladığı söylenebilir (Burger, 2004). Watson'a göre eğer psikoloji bir bilim dalıysa psikologların zihinsel durumları incelemekten vaz geçmesi gerektiğini savunmuştur. Ona göre bilim sadece gözlemlenebilir şeyleri incelemelidir. Bu sebeple psikologlar gözlemlenebilir, kestirilebilir ve kontrol edilebilir davranışları incelemelidir. Pavlov'un çalışmalarından etkilenen Watson birkaç koşullanma ilkesiyle bütün insan davranışlarını açıklayabileceğine ikna

olmuştur. Watson'a göre kişilik insanın alışkanlık sisteminin bir son ürünüydü. Yani insanlar hayat boyu belirli bir uyarıcıya az çok kestirilebilir bir biçimde tepki göstermeye koşullanır. Watson çevreyi yeteri kadar kontrol edebilirse bir psikologun bir çocuğu istediği gibi bir yetişkin haline getirebileceğini içten içe savunmuştur (Watson, 1924/1970). Üstelik bunu çocuğun kalıtsal yetenekleri, zekâsı ya da aile etkisini tamamen göz ardı ederek yapabileceğini iddia etmiştir.

2.3.5.1. B.F. Skinner ve Radikal Davranışçılık

Watson'un çalışmalarını ileri götürmeye çalışan ve kendi davranışçılık anlayışını Radikal olarak adlandıran Skinner, düşünceleri ve içsel deneyimleri reddetmemiştir. Determinist olarak özgür iradeye karşı çıkmıştır. İnsan davranışlarının gözlemlenebilir ve bilimsel olarak incelenebilir olduğunu öne sürmüştür. Skinner'a göre insanın tüm davranışları daha önceki koşullanmalara bağlı olarak oluşmaktadır. İnsanlar kendi yaşamları üzerinde özgür tercihlerde bulunabildikleri yanılgısındadır. Bilhassa olumlu özellik ve davranışların kendi tercihlerinin bir sonucu olduğuna inanma eğilimindedirler. Ancak Skinner'a göre insan davranışları çevre tarafından belirlenmektedir (Skinner, 1971). Bilimsel psikolojinin görevinin davranışları kestirmek olduğunu iddia eden Skinner, insanın aç olduğu için yemek yediğini, öfkeli olduğu için saldırgan olduğunu bilmenin anlamsız olduğunu düşünür. Ona göre insanın niçin aç, niçin öfkeli olduğunu bilmek daha anlamlı ve faydalıdır. Skinner (1953), tepkisel ve edimsel koşullanma olmak üzere iki tür koşullanma ve bunlara bağlı olarak tepkisel ve edimsel davranış olduğunu belirtmiştir. Tepkisel davranışa sebep olan uyarıcı her zaman bilinirken, edimsel davranışa sebep olan uyarıcı çok belli değildir. Tepkisel davranış bilinen bir uyarıcıya karşı tepki olarak ortaya çıkan davranıştır. Edimsel davranış, bilinen bir uyarıcı tarafından oluşturulmaz, organizma tarafından ortaya konur ve ardından çıkan sonuçlar tarafından kontrol edilir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011).

2.3.5.2. Klasik (Tepkisel) Koşullanma

Klasik koşullanma yoluyla öğrenme ilk kez Rus bilim adamı Ivan Pavlov tarafından ortaya konulmuştur. Pavlov'un meşhur deneyinde bir köpeğe yemek verilmeden önce düzenli olarak zil çalınmıştır. Belli bir müddet sonra zil çalınmış fakat yemek verilmemiştir. Ancak köpek zil sesini duyunca salya salgılamıştır. Bu deneyle köpeğin zil sesi ile salgı salgılamayı öğrendiği öne sürülür. Bu deneyde yemek koşulsuz uyarıcıdır, salya salgılama koşulsuz tepkidir. Zil sesi ise koşullu tepkidir. Yemek verilmese bile zil sesini duyunca köpeğin salya salgılaması, köpeğin davranış dağarcığı içinde yeni bir uyarıcı-tepki ilişkisi olarak yer alan koşulsuz tepki haline gelmiştir (Burger, 2004). Bu ve buna benzer çalışmalardan elde ettikleri bulgulara dayanarak davranışçılar anlamsız gibi görünen birçok korkunun benzer bir koşullanma sürecinde ortaya çıkmış olabileceğini savunurlar. Ancak bu önerme sönme kavramını açıklayamamaktadır. Davranışçılar bazı fobilerin koşullu-koşulsuz uyarıcı eşleşmesi ortadan kalkmasına rağmen niçin sönmediğini edimsel koşullanma ile açıklamaya çalışırlar (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011).

2.3.5.3. Edimsel Koşullanma

Skinner'a (1953) göre davranışın ardından ortaya çıkan sonuç, davranışın devam etmesine ya da azalmasına neden olur. Edimsel koşullanma davranışın tekrarlanma sıklığını etkileyen sonuçlarla ilgilidir. Davranışın sıklığını arttıran sonuca pekiştirme, azaltana ise cezalandırma denir. Bir sonucun pekiştirme veya cezalandırma olup olmaması kişiye ve duruma göre değişkenlik gösterebilir. Uzun yıllardan beri yapılan araştırmalar, psikologlara pekiştirme ve cezalandırmanın davranışı ne şekilde biçimlendirdiği ve kontrol ettiği konusunda oldukça zengin bir kaynak sunmaktadır (Burger, 2004). Ardından ödül geleceğinden olumlu pekiştirme ile davranış artış gösterir. Sınava çok çalışıp yüksek not alan öğrencinin diğer sınavlara da çok çalışması gibi. Davranışın sıklığı olumsuz pekiştirme kullanılarak artırılabilir. Bu hoş olmayan sonucu netice veren uyarıcının kaldırılmasıyla mümkün olur. İp çekildiğinde canlarını yakan elektrik şokunun azalmasını fark eden farelerin ipi çekmeyi daha çabuk öğrenmesi gibi. İster olumlu ister olumsuz pekiştirme

olsun, pekiştirmenin iki türü de kişinin hoşuna giden bir etki yarattığından davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırır.

Bir davranışın ardından birey için hoş olmayan bir durum yaratarak davranışın ortaya çıkma olasılığını azaltma işlemine ceza denir (Skinner, 1953). Ceza da pekiştireç gibi iki türlüdür. Birinci tip; hoş olmayan durumla karşılaşma ve ikinci tip; hoş olan bir sonuçtan mahrum kalma. Pekiştirmenin insan davranışlarında istenen sonucu oluşturma konusunda cezadan daha etkili olduğunu gösteren birçok araştırma bulgusu mevcuttur (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011). Ceza istenmeyen bir davranışı azaltma veya bastırmada etkili olsa da istenmeyen bir davranışı istenen davranışa çevirme konusunda fazla etkili değildir (Skinner, 1953). Cezanın başka bir olumsuz yanı da saldırgan davranışlara neden olma ihtimalidir.

Biçimlendirme: Edimsel ve klasik koşullanma davranış ortaya çıktıktan sonra kullanılmaktadır. Yani bir davranış ancak ortaya çıktıktan sonra pekiştirilebilir. Davranışın ilk olarak ortaya çıkarılma problemini çözmek için istenen davranışın bir benzerinin pekiştirildiği tekniğe biçimlendirme denir. Okuma yazma öğrenme aşamasındaki bir çocuğa okumanın özendirilmesi için alfabenin, hecelerin ve sözcüklerin okunuşunun sevimsizlikten kurtarılması biçimlendirmeye örnek verilebilir.

Genelleme ve Ayrım: Genelleme insanı her yeni duruma yeni bir tepki vermeyi öğrenme zahmetinden kurtarır. Genelleme, bir uyarıcıya verilen tepki pekiştirildiğinde bu uyarıcıya benzer uyarıcılara da benzer tepkinin verilmesidir. Örneğin, akrabalarının yanında kibar davrandığı için ödüllendirilen çocuk ilk tanıştığı insanların yanında da kibar davranacaktır. Genelleme uyarıcı ve tepki genellemesi olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar. Pekiştirilen tepkinin benzer diğer uyarıcılar karşısında da gösterilmesi durumuna uyarıcı genellemesi denir. Kendisi pekiştirilmediği halde pekiştirilen bir davranışa benzediği için bir davranışın görülme sıklığında artış olması durumuna da tepki genellemesi denir (Skinner, 1953).

Skinner'a göre bir uyarıcı genellemesi durumunda genellenen tepki pekiştirilmeye devam edilirse davranışın sürme olasılığı artacaktır. Kırmızı ve turuncu halkaların bulunduğu bir kafeste kırmızı halkaları gagaladıkça yem alan güvercinler belli bir süre daha ara sıra turuncu halkaları gagalamaya devam ederler. Ancak bir süre sonra turuncu halkaları gagaladığında yem verilmediğini öğrenirler ve sadece kırmızı halkaları gagalarlar. Bu olguya ayırt etme denir.

2.3.5.4. Sosyal Bilişsel ve Öğrenme Kuramı

Skinner'in radikal davranışçılığının tersine Albert Bandura bilişsel süreçlere önem vermiş ve bu süreçleri inceleme konusu yapmıştır. Bandura, insanların her türlü uyarıcıyı pasif bir şekilde alan varlık olduğunu söyleyen radikal davranışçılığı kabul etmez. Bu kurama göre insan, farklı durumlarda çeşitli davranışları öğrenmeye yönelik esnek bir yapıya sahiptir. Bandura, insanın kendi davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek gerçekleştirdiği öğrenmeyle birlikte başka insanların davranışlarını gözlemleyerek de öğrenme gerçekleştirdiği üzerinde durmaktadır. Bu öğrenmeye dolaylı öğrenme demiştir. Bandura davranışın içsel ya da dışsal güçler tarafından belirlenmesi konusunda yeni bir açılım getirmiştir. Bandura davranışın hem içsel hem dışsal etmenler tarafından belirlendiğini kabul etmiş; ancak davranışın sadece tek bir etmen ya da basit bir bileşim tarafından belirlenemediğini belirtmiştir. Sosyal bilişsel kuramın ana varsayımlarından biri de davranışlar, çevre ve kişisel faktörlerin karşılıklı olarak birbirini etkileme ve belirlemesinden oluşan üçlü modeldir (Bandura, 1978). Bu karşılıklı belirleyicilik insanların kendi yaşamlarını belirleme kapasitesi sağlamaktır. Bu kapasite sayesinde insanlar olaylara karşı beklentiler geliştirebilmekte, yeni fikirler üretebilmekte ve deneyimlerini değerlendirmeye yönelik içsel standartlar geliştirebilmektedir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011). Üçlü bu modelin diğer iki çevresel unsuru da rastsal olaylar ve karşılaştırmalardır (Bandura, 1982, 2001).

Geleneksel davranışçı bakış açısını sığ bulan psikologlardan Julian Rotter, insan davranışlarının nedenlerinin hayvanlarınkinden çok daha karmaşık olduğunu öne sürer (Rotter, Chance ve Phares, 1972). Ona göre insanların belirli ortamlarda nasıl tepki göstereceğini kestirmek için algılar,

beklentiler ve değerler gibi değişkenleri de göz önünde bulundurmak gerekir. Rotter, kişiliği açıklamak için davranış potansiyeli, beklenti ve pekiştirme değeri gibi kavramları kullanmıştır. Davranış potansiyeli, belirli bir ortamda belirli bir davranışın ortaya çıkma olasılığıdır. Bir davette bir insana durduk yerde hakaret edildiğinde o insanın hakaret karşısında vereceği her bir tepkinin farklı bir davranış potansiyeli bulunmaktadır. Bu hakaret karşısında diğer tepkilere göre davranış potansiyeli daha yüksek olan tepki gösterilir. Rotter'a göre davranış potansiyelinin gücü beklenti ve pekiştirme değeri tarafından belirlenir. İnsan belirli bir eylemi gerçekleştirmeden önce eylemin sonucunda ne gibi bir pekiştiriciyle karşılaşacağı olasılığını ve o pekiştiricinin kendisi için taşıdığı değeri hesaplar. Şayet bir eylemin pekiştirilme olasılığı düşük ya da elde edilecek pekiştiricinin ödülü fazla değilse o eylemin davranış potansiyeli düşüktür (Rotter ve ark., 1972).

2.3.5.5. Davranışsal Yaklaşımın Eleştirisi

Davranışsal yaklaşıma yöneltilen eleştirilerin başında kişiliği dar biçimde tanımlaması gelir. Bu konuda özellikle içsel duyguları ve sezgiyi dışladığı için Skinnerci radikal davranışçılık çok eleştirilmiştir. Bir grup bilim adamı da kalıtıma yeteri kadar önem vermediği için davranışçıları eleştirilmiştir. Bir başka eleştiri de insanlar laboratuar hayvanlarından çok daha fazla karmaşık canlı olduğu için laboratuar hayvanlarından elde edilen verilerin insanlara genellemenin yanlış olduğu yönündedir (Burger, 2004).

Her ne kadar Skinner'in hipotezleri bilimsel sınanabilirliğe sahip olsa da Skinner'in yöntemleri bilimsel olmakla birlikte insan davranışının ve kişiliğinin anlaşılmasında yeterli olmadığı öne sürülmüştür. Öne sürdüğü fikirlerin bilimsel olarak sınanıp yanlışlanabilir olması ve sayısız araştırmaya konu olması açısından olumlu eleştiriler alan Skinner, insan kişiliğini kapsamlı bir şekilde açıklığa kavuşturan bir kuram ortaya koyamamıştır. Bunun yerine davranışların nedenleri, sonuçları ve çevrenin davranışlar üzerindeki etkilerini açıklayan iç tutarlılığı yüksek bir kuram oluşturmuştur (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2011).

2.3.6. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel yaklaşım, kişilik farklılıklarının insanların bilgi işleme süreçlerindeki farklılığa bağlar. 1955 yılında “Psikoloji ve Kişisel Yorumlar” isimli kitabı yayınlandığından beri George Kelly’nin çalışmaları, bilişsel kişilik araştırmacıları ve psikoterapistler için zengin bir kaynak oluşturmaktadır. Kelly insanoğlunun benzersiz olduğunu savunur. İnsanlarda bilim adamları gibi kendi dünyalarıyla ilgili hipotezler geliştirip bunları sınarlar. İnsan hayatında mümkün olduğu kadar çok şeyi belirgin kılmaya ve kontrol etmeye eğilimlidir. Olayların nedenini ve diğer insanların nasıl davranacağını kestirememek insanı rahatsız eder. Kelly’e (1955) göre olay ve davranışları kestirme gereksinimini karşılamak için insanlar saydam şablon eşleştirmesi sürecini yaşar. Kelly’e göre insanın dünya görüşü saydam şablona benzer, bu şablonu tecrübe ettiği olayların üzerine koyar, şablonla tecrübe uyumluysa tekrar kullanmak üzere şablon saklanır, uymuyorsa bir sonraki kullanım için üzerinde değişiklikler yapılarak saklanır.

Kelly, insanların olayları yorumlamak ve kestirmek için kullandığı bilişsel yapıları “kişisel yapılar” olarak adlandırmış ve her insanın kişisel yapısının bir başka insana benzemediğini, her insanın zihnindeki yapıları birbirinden farklı şekilde düzenlediğini öne sürmüştür. Yani Kelly’e göre **kişilik farklılıkları büyük ölçüde insanların dünyayı anlamlandırma ve yapılandırma şeklindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır.** Örneğin aynı kişiyle ilk defa tanışan iki kişi yarım saatlik bir görüşmeden sonra aynı kişi hakkında çok farklı izlenimlere sahip olabilir. Başka bir tabirle insan davranışlarındaki kararlı kalıplar, dünyasını oluşturmada benimsediği kararlı biçimin sonucudur.

Kelly kişilik kuramını **temel varsayım** olarak adlandırdığı bir varsayım üzerine kurmuştur. Bu varsayım kişinin bilgi işleme biçiminin olayları bekleyiş şekline göre psikolojik olarak yönlendirilebilir olduğudur (Kelly, 1955). Kelly kişisel yapı sistemleriyle iki insanın birbirinden farklı davranışlar göstermesinin sebeplerini açıklamaya çalışmıştır. Bu sistemde iki insanın farklı davranmasının sebebi; farklı yapılar kullanmalarına, yapıları değişik şekillerde

düzenlemelerine, bazı yapıların önem derecesine konularak diğerlerine göre daha fazla kullanılmasına bağlanır. Kısacası insanlar dünyalarını yapılandırmak için sonsuz sayıda yapı kullanabilir ve bu yapıları düzenleme ve kullanma yöntemleri de sınırsız sayıdadır. Kelly'e göre insan yapılandırma sistemini ne kadar iyi anlarsa başkasıyla iyi geçinme olasılığını o ölçüde yükseltir. Bazı araştırmacılar benzer yapılandırma sistemlerine sahip insanların iyi arkadaş ve romantik eş olabildiklerini bulgulamıştır (Duck, 1979; Neimeyer, 1984) yani başka birisiyle anlaşabilmek için o kişinin dünyasını nasıl yapılandırdığını anlamak yeterlidir. Kelly psikolojik sorunların geçmişte yaşanan sarsıcı deneyimlerden kaynaklandığı görüşünü kabul etmez. Psikolojik problemleri insanların yapılandırma sistemindeki arızalardan kaynaklandığını öne sürer. Ona göre psikolojik rahatsızlıkların temelinde kaygı yatmaktadır. İnsanın kişisel yapılandırması çevresindeki olayları anlamlandırmada başarısız olursa o insanda kaygı meydana getirir.

2.3.6.1. Bilişsel Kişilik Değişkenleri

Son yıllarda insan davranışlarını açıklamakta kullanılan bilişsel değişkenlerin hızlı gelişimine paralel olarak kişilik psikologları bireysel farklılıkları ve kişisel süreçleri açıklamak maksadıyla çok sayıda bilişsel kişilik değişkeni belirlemişlerdir. Bunlardan birisi olan Mischel karşılaşılan olayların karmaşık bir bilişsel-duyuşsal birimler sistemiyle etkileşime girerek davranışları belirlediğini öne sürer. Mischel'in bilişsel kişilik modeline göre insan kişiliğindeki birimler, durumla ve birbirleriyle etkileşime girerek davranışı oluşturur (Mischel, 1973, 1979; Mischel ve Shoda, 1995; Shoda ve Mischel, 1996).

Aynı durum karşısında iki insanın farklı tepkiler göstermesini açıklamaya yardımcı olan bilişsel bir değişken de şemalardır. **Şemalar**, bilgiyi algılama, düzenleme, işleme ve kullanmamıza yardım eden varsayımsal bilişsel yapılardır. İnsan şemaları kullanarak kendisi için önemli şeylere dikkat etmesini, gerisini ise önemsememesini sağlayan sistemler geliştirir. Şemalar insanın çevresindeki nesneleri algılamasına yardımcı olur. Örneğin bir kokteylde kendini çok çekici bulan ve beğenen bir kadın diğer kadınların vücut yapılarına

ve giyimlerine daha çok dikkat eder. Şemasal yönden bu kadının diğer insanlara göre görünüm ve giyime daha fazla dikkat etmesinin sebebi bu bilgiyi işlemek için iyi geliştirilmiş bir şemasının olmasıdır.

Anıları düzenleyen ve saklayan bilişsel yapılar içinde belki de en önemli zihinsel temsil insanın kendisine ait olanıdır. İnsan küçük yaşlardan itibaren kim olduğuna dair bilişsel bir temsil geliştirir. Psikologlar bazen bu temsile **kendilik algısı** adını verir. Araştırmacılar diğer kişilik yapıları gibi kendilik algılarının da zamanla kararlılık gösterdiğini bulmuştur (Markus ve Kunda, 1986). Araştırma sonuçları bilişsel kendilik temsilleri, bilgiyi işleme ve çevreyle etkileşime geçme süreçlerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Markus (1977, 1983), bazı insanların sporu yaşamının bir parçası haline getirip diğer insanların getirememesini sporla ilgilenecek kişinin sporu kendilik şemasına dahil edip edememesine bağlar. Kendilik şeması, insanın kendisiyle ilgili bilgileri düzenlemek ve işlemek için kullandığı bilişsel kendilik temsilleridir. Kişinin kendilik şeması davranışın o kişi için en önemli boyutlarından oluşur. Hayatta her şey aynı önem ve değerde olmadığı için yapılan her şey insan için kendilik şemasının bir parçası olmaz. İki insanın ikisi de ara sıra futbol oynayıp düzenli kitap okuma alışkanlığına sahip olabilir. Ancak bu iki faaliyet bu iki kişinin kendilik şemasında eşit önemi taşımayabilir.

Bir insanın adı, fiziksel yapısı, yakın aile fertleri gibi önem verdiği insanlarla ilişkileriyle ilgili bilgiler her insanın kendilik şemasının temel öğelerini oluşturur. Herkes için farklı da olsa bu temel öğeler neredeyse bütün insanlarda muhakkak bulunur. Bu temel öğelerden daha önemli olanlarına bazı psikologlar kişinin benzersiz özelliği demiştir (Markus ve Sentis, 1982; Markus ve Smith, 1981). Örneğin bazı kimseler kendini atletik görebilir ve bu kimseler atletik etkinlikleri kendisinin bir parçası olarak görebilir. Araştırmacılar bu tür kimlikleri kendilik şemalarına ekleyen insanların, atletiklikle iç içe geçmiş olan sportif faaliyetlerle uğraşmaya daha eğilimli olduğunu göstermiştir (Kendzierski, 1988, 1990). Spor insanın bir parçası olduğunda hava kötü de olsa ufak tefek ağrıları da olsa o insan spor yapmaktan kolay kolay vazgeçmez. Bir araştırmada kendilik şemalarına fedakârlığı eklemiş çocukların bu kavramı kendilik

şemalarına eklememiş çocuklara göre değerli buldukları eşyalarını başkalarına vermekte daha istekli davrandığı (Froming, Nasby ve McManus, 1998); başka bir araştırmada ise kendilik şemalarına cinselliği eklemiş kadın ve erkeklerin, eklememiş kadın ve erkeklere göre daha yüksek düzeyde cinsel istek ve güçlü romantik bağlar istedikleri belirtilmiştir (Andersen, Cyranowski ve Espindle, 1999; Cyranowski ve Andersen, 2000).

Bazı psikologlar davranışların kişinin sadece şu andaki kendiliği hakkında sahip olduğu zihinsel temsillerle yönlendirilmediğini; aynı zamanda iyi bir dış görünüş, saygın bir doktor, sosyal bir insan vb. gibi bir gün elde edebileceği, zihinsel temsillerin de bu süreçte etkili olabileceğini savunurlar (Cantor, Markus, Niedenthal ve Nurius, 1986; Ruvolo ve Markus, 1992). **Olası kendilikler** insanın bir gün olabileceğini düşündüğü zihinsel temsillerdir. Bir açıdan olası kendilikler rüya ve istekleri yansıttığı gibi korkular ve kaygıları da yansıtır. Diğer kişilik oluşumları gibi olası kendilikler de zaman içinde kararlı kalır. Olası kendilikler iki önemli işleve sahiptir (Markus ve Nurius, 1986). Birincisi, olası kendilikler gelecek davranışlar için teşvik oluşturur. İkinci işlevi, kişinin kendi davranışının ve yaşamının olayların anlamını yorumlamasına yardımcı olmasıdır.

Bilişsel kişilik psikologlarından biri olan Higgins (1987, 1989) insanların kendilikleriyle ilgili üç değişik zihinsel temsil bulunduğunu öne sürerek farklı kendilik algıları arasındaki ilişkiyi keşfetmeye çalışmıştır. Oluşturduğu yaklaşıma **benlik farklılığı** adı verilmiştir. Birinci temsil, gerçek kendiliktir. Gerçek kendilik, kişinin olduğu ya da olduğuna inandığı kişiyle ilgili bilgileri içerir. İkinci temsil, olmak istenen kendiliktir. Olmak istenen kendilik, düşler, istekler ve hedefler gibi insanın olmak istediği insanın zihinsel simgesini içerir. En iyi klasik gitar çalan birisi gibi. Her insanın kendiliği ile olmak istediği kendiliği başka insanlardan farklıdır. Üçüncü temsil, olunması gereken kendiliktir. Bu kendilik kişinin kendisini olmak istediğine inandığı, çeşitli kaynakların (anne, baba, toplum, din vb.) kişi için belirlediği görev ve yükümlülükleri yerine getiren kişidir. Bu kurama göre kendilik ile olmak istenen kendilik arasındaki uyumsuzluk insanda düş kırıklığı yaratabilir. Gerçek kendilik ile olunması gereken kendilik arasındaki uyumsuzluklar ise gerginlik, kaygı ve

suçlulukla bağlantılı duygulara sebep olabilir. Araştırmacılar benlik farklılığı kuramından doğan kestirimlerin çoğu için destek bulmuştur. Özellikle gerçek kendilikleri ve olmak istedikleri arasındaki uyumsuzluğun farkına varan insanlar genelde depresyon yaşarken, gerçek ve olmaları gereken kendilikleri arasında çelişki olan insanlar kaygı yaşarlar (Higgins, 1999; Higgins, Bond, Klein ve Strauman, 1986; Strauman ve Higgins, 1987).

2.3.6.2. Bilişsel Yaklaşımın Eleştirisi

Bilişsel kişilik yaklaşımının güçlü yönlerinden birisi, görüşlerinin çoğunun araştırma bulgularından evrilmiş ve gelişmiş olmasıdır. Diğer bir güçlü yön, psikolojinin güncel ruhuna uygun düşmesidir. Son 30 yılda bilişsel kavramları inceleyen makale ve doktora tezinde büyük bir artış gözlenmektedir (Robbins ve ark., 1999). Bilişsel kurama sık olarak yöneltilen bir eleştiri, bazen kavramların deneysel araştırma için çok soyut kaldığıdır. Örneğin, kişisel yapı ile olası kendilik kavramlarının tam olarak ne demek olduğu çok fazla belli değildir. Başka bir eleştiri; zaten çok soyut kalmakla eleştirilen kavramların davranıştaki bireysel farklılıkları açıklamakta kullanılıp kullanılamayacağına yöneliktir. Çeşitli bilişsel yapıların birbiriyle ve bellek gibi bilgi işlemenin diğer yönleriyle nasıl bir ilişki içinde olduğuna dönük soruların hala yanıtı yoktur (Burger, 2004).

2.4. Kişiliğin Ölçülmesi

Kişiliğin nasıl değerlendirildiği genellikle benimsenen kişilik yaklaşımına göre değişiklik gösterir. Birçok kişilik araştırmacısı katılımcıların kendileriyle ilgili sorulan sorulara verecekleri cevaplar aracılığıyla kişinin kendi kendisini değerlendirmesini kullanır. Bilinçaltı düşüncelerin anlaşılması için de katılımcının belirsiz bir etkiye verdiği tepki konunun uzmanı bir psikolog tarafından gözlemlenip kaydedilir. Davranışçılar ise tutarlı davranış kalıplarını, yani kişiliği, ortaya koymak için davranışları gözlemlerler. Özetle kişiliğin nasıl

değerlendirileceği kişiliğe nasıl yaklaşıldığına ve kişiliğin nasıl algılandığına göre değişiklik gösterir.

2.4.1. Hipotez Test Yaklaşımı

Normal insanlar gibi kişilik psikologları da insan davranışlarını gözlemlerler, kişilik hakkındaki mevcut kuram ve araştırmalardan edindikleri bilgilerle gözlemlerini birleştirerek mantıklı bir akıl yürütme sonucunda insanların kararlı yapıları olan kişilikleri hakkında hipotezler oluştururlar. Daha sonra mümkün oldukça bilimsel yöntemler kullanarak topladıkları verilerle hipotezlerini sınamaya çalışırlar.

Kişilik araştırmalarının çoğu kuramla başlar. Kuram, gerçeklik hakkında doğru mu yanlış mı olduğu bilinmeyen, kanıtlanmamış bir tahmindir. Daha kesin bilgiler elde olmadığında kuramlar gerçekliği anlama ve yorumlamaya yardımcı olur. İyi bir kuramın iki özelliğinden birisi, bir olguyu açıklamada basit ve sade yani tutumlu olmasıdır. İkincisi, sınanabilir hipotezler geliştirebilmeye müsait olması yani yararlı olmasıdır (Burger, 2004). Sınamaya tabi tutulan kuramlar değil hipotezlerdir.

Sağlıklı bir araştırma kuramdan hipoteze, hipotezden de deneye yani hipotezin sınanmasına doğru ilerler. Bir deneyde temel öğeler bağımlı ve bağımsız değişkenlerdir. Kişilik araştırmalarında bir bağımlı değişkendeki varyansı açıklamak için genellikle birden fazla bağımsız değişken modelde kullanılır. Kurulan modellerle hipotezler sınanır ve bulgular elde edilir. Sebep ne olursa olsun tek bir araştırma sonucunda elde edilen anlamlı bir bulgunun, incelenen olguyu açıklayacak bir kanıt olarak kabul edilmesi tehlikelidir. Bu tehlikeyi azaltmanın yolu bulguyu doğrulamaktan geçer. Doğrulama genellikle aynı araştırmanın farklı örneklem üzerinde yapılmasıyla sağlanır.

2.4.2. Vaka İnceleme Yöntemi

Kişilikteki bireysel farklılıkları ve kişilik süreçlerini incelemek için kullanılan yollardan birisi de bireyin derinlemesine incelendiği vaka inceleme yöntemidir. Vaka analizinden elde edilen veri çoğunlukla betimleyicidir. Araştırmacı gözlemlediği bireyin davranışlarının ne anlama geldiği hakkındaki izlenimlerini betimler. Kişilik yaklaşımlarının hemen hemen hepsinden çeşitli araştırmacılar kişiliği incelemek için bu yöntemi kullanmıştır. Vaka inceleme yönteminin en büyük sınırlamalarından birisi bir olaydan yola çıkarak genelleme yapmanın güçlüğüdür. Vaka incelemesi esnasında gözlemlenen bir insanın olaylara belirli bir biçimde verdiği tepki diğer tüm insanlar tarafından da verileceğini göstermez. Bu yöntemin diğer bir sorunu ise neden-sonuç ilişkisini incelemenin zorluğudur. Ayrıca araştırmacı betimleme esnasında öznel yargılar kullanabilir. Bu da araştırmanın bilimsel nesnelliğini etkileyebilir. Bazı sınırlılıklarına rağmen vaka inceleme yöntemi başka yöntemlerle anlaşılması pek mümkün olmayan birçok kişilik kavramının anlaşılmasını sağlar. Vaka insan kişiliğinin mahiyeti hakkında hipotez kurmak için de değerli bir yöntemdir.

2.4.3. Doğrudan Yapılan Kişilik Testleri

Araştırmalarda değişkenleri ilişkilendirmek, genellemeler yapmak, bazı öngörülerde bulunmak, araştırma bulgularını yorumlamak, psikometrik analizler yapmak amacıyla ortak bir paradigmanın varlığı gerekmektedir. Kişiliğin kavranması ve açıklanması zor ve karmaşık tabiatı gereği kişilik psikolojisinde üzerinde mutabakat sağlanan tek bir paradigma yoktur.

Cattell, Eysenck ve Allport gibi büyük kişilik kuramcıları kişiliği tanımlayan sıfatlara faktör analizleri uygulayarak kişiliği yüzlerce sıfatlardan birkaç boyuta indirgemişlerdir. Beş Faktör Kişilik Modeli de bu şekilde oluşan ve günümüzde kişilik ölçümünde yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Bunlardan en önde geleni NEO-PI-R’dir.

Bir diğer ölçek klinik psikologları tarafından kullanılan Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteridir (MMPI). Dolaysız olarak uygulanan bu testlerin güvenirliği ve geçerliği katılımcıların samimiyet ve ciddiyetle testleri doldurmalarına bağlıdır. Testin güvenirliğini tehdit eden bir unsur da katılımcıların sosyal beğenirlik eğilimlerinin gerçek durumdan bir miktar sapmalarına sebep olma ihtimalidir.

Kişilik ölçümünde başka bir yöntem olan dolaylı testler genellikle yüz yüze uygulanır ve doğru yanlış belirgin bir cevabı olmadığından ölçülmesi güçtür. Bu testler kişilik testleri arasında güvenirlik ve geçerliliği düşüktür. Rorschach Mürekkep Lekeleri Testi, Goodenough İnsan Resmi Çizme Testi ve Tematik Algı Testi başlıca dolaylı testlerdendir.

Allport kişilikle ilgili İngilizcede 4500 kelime tanımlamıştır. Cattell ise bu kadar fazla kelimeyle kişiliği saptamak ve pratikte uygulamak güç olacağından bu kelimelerden faktör analizleriyle 16 boyut çıkarmıştır. Cattell kişiler arası farklılıkları ortaya koymak için 16 boyutun yeterli olacağını düşünmüştür. Eysenck ise kişiliği dışadönüklük, nevrotiklik ve psikotiklik olmak üzere 3 boyuta indirgemiştir. İlerleyen zamanlarda kişisel özelliklerin beş farklı boyutta açıklanabileceği fikri gelişerek Beş Faktör Modeli doğmuştur. Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen NEO Beş Faktör Kişilik Envanteri 60 maddeden oluşmaktadır.

2.4.4. Kişilik Değerlendirmesi

Kişilik değerlendirmesi, kişilik araştırmasının merkezini oluşturur. Başarıya güdülenme, öz saygı, dışadönüklük vb. kişilikle ilgili kavramlar ölçülmek isteniyorsa bu kavramların mümkün olduğu kadar hatasız bir biçimde ölçülmesi gerekir. Bu tür kavramları ölçmek için kişilik testleri kullanılır. Kişilik testi yapan araştırmacılar kullandıkları kişilik testlerinin ölçmek istedikleri kavramları ne derecede doğru ölçüp ölçmediğini kontrol etmek zorundadırlar.

Bu zorunluluğu yerine getirmek için araştırmacılar kullandıkları kişilik testlerinin güvenirlik ve geçerliklerini kontrol ederler.

2.4.4.1. Güvenirlik

Ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne derecede bir kararlılıkta ölçmekte olduğunun göstergesi ve ölçme sonuçlarının tesadüfi hatalardan arınıklık derecesidir (Tekin, 2000:57; Turgut, 1988:31). Bir testin güvenilir olması için tutarlı ölçümler yapması gerekir. Bu tutarlılığın en iyi göstergelerinden birisi de zaman içinde ne derece tutarlı olduğudur. Kişilik özellikleri zaman içerisinde kararlılık gösterdiği için kişilik özelliklerini ölçmesi beklenen testlerin de farklı zamanlarda kullanılsa bile birbiriyle tutarlı sonuçlar vermesi istenir. Bir testin zaman içindeki tutarlılığı yaygın olarak **test-tekrar-test** güvenirliği katsayısına bakarak belirlenir. Bu güvenirlik katsayısına devamlılık ya da kararlılık katsayısı da denir (Tavşancıl, 2006:19). Bu yöntemde test birçok insana uygulanır, aynı test birkaç hafta sonra aynı insanlara tekrar uygulanır. İki uygulama arasındaki sonuçlar basit bir korelasyon yöntemiyle ilişkilendirilir ve test-tekrar-test güvenirlik katsayısı bulunur. Bu katsayı ne kadar yüksek çıkarsa güvenirlik de o kadar yüksek kabul edilir. Güvenirliğin bir başka boyutu da iç tutarlıktır. İç tutarlık testin bütün maddelerinin aynı şeyi ölçmesidir. Testi oluşturan maddelerin bir kısmı farklı bir boyutu ölçüyorsa bu testin iç tutarlığı zayıf kabul edilir. İç tutarlığı ölçmek için iç tutarlılık katsayısı kullanılır. Yüksek katsayı testi oluşturan maddelerin aynı kavramı ölçtüğünü, düşük katsayı ise maddelerin birden fazla kavram ölçtüğünü gösterir.

2.4.4.2. Geçerlik

Güvenirlik testi kişilik değerlendirme aracının kullanılması için yeterli değildir. Güvenirlik, testin neyi ölçtüğü konusunda araştırmacıya bir bilgi vermeyip sadece testin bir kavramı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediğini gösterir. Bu sebeple güvenirlik testinin yanında ölçme aracının ölçülmek istenen kavramı ne derece ölçtüğünü belirlemek için geçerlik analizi yapılır. Kişilik testlerinin çoğunda geçerliği belirlemek pek kolay değildir. Kişilik araştırmacıları, ölçülmek

istenen kişilik değişkenini testin doğru bir biçimde ölçtüğünü ispatlamak için yapı geçerliği oluşturmalıdırlar (Burger, 2004). Psikologlar, testin yapı geçerliğine sahip olduğunu belirlemek için testin görünüş, uygunluk, ayırt edici ve davranışsal geçerliğini yapmalıdır.

Görünüş geçerliği: Testin ölçtüğü kavramı ne derece ölçtüğünü anlamanın basit yollarından biri testin maddelerine bakılır ve ölçmek istenen kavramla bile alakası olup olmadığına bakılır.

Uygunluk geçerliği: Bir testin sonuçlarının aynı yapının diğer ölçümleriyle ne derece ilişkili olduğunu gösterir. Ölçek aynı kavramı başka ölçeklerle ölçme konusunda yüksek bir korelasyona sahipse uygunluk geçerliğine sahip demektir.

Ayırt edici geçerlik: bu geçerlik uygunluk geçerliğinin tersi olarak test sonucunun başka bir kavramı ölçen test sonuçları ile korelasyona sahip olmamasıdır.

Davranışsal geçerlik: Bu geçerlikte test sonuçlarının davranışı ön görmesi beklenir. Şayet yukarıdaki üç geçerliliği sağlayan test sonuçları davranışları ön göremiyorsa yapı geçerliği hala eksik kabul edilmelidir.

3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LÜE)

3.1. Liderlik

Liderlik birçok farklı şekilde tanımlansa da tanımlamaların çoğu liderliğin hedefe ulaşmak maksadıyla insanların performansını arttıran bir etkileme süreci olduğu varsayımında birleşmektedir. Bazı kuramcılar liderlikle yöneticiliğin farklı roller ve süreçlere sahip olduğunu savunmuştur. Ancak literatürdeki mevcut tanımlamalarla liderlikle yöneticiliğin sınırlarının tam olarak nerede ayrıldığı ya da kesiştiğini belirlemek pek kolay görünmemektedir. Dahası liderlik konusunda tüm durumları kapsayan ve açıklayan tek ve doğru bir tanımlama da bulunmamaktadır. Bu noktada önemli olan husus liderliğin doğru ve gerçek tanımının ne olduğundan daha çok ele alınan tanımın etkili liderliğin anlaşılması yönünde geliştirilecek anlayışa ne gibi bir katkıda bulunacağıdır (Yukl, 2006:20).

Literatürde liderlikle ilgili yapılmış tanımlamalardan bazıları şöyledir:

- Liderlik, bireyin bir grubu ortak bir hedefe yönlendirme davranışlarıdır (Hemphill ve Coons, 1957:7).
- Liderlik, bir bireyin başkalarını örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmasını sağlayacak istikamette etkileme yeteneğidir (House ve ark., 2004:184).
- Liderlik amaca ulaşmak için vizyon belirleme, değerleri somutlaştırma ve gerekli ortamı oluşturmayla ilgilidir (Richards ve Engle, 1986:206).
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir (Tanenbaum, Wechsler ve Massarik, 1961).

Bu ve literatürde mevcut benzer birçok tanımlamadan ortak bir tanım çıkarmak gerekirse “liderlik; bir grup insanı belli bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amaçlar uğrunda onları harekete geçirme ve etkileyebilme bilgi ve yetenekler bütünüdür” denebilir.

Her birey örgüte, örgütün ve kendisinin belli amaçlarını gerçekleştirmek için girer. Şayet birey liderin belirlediği amaçlara ulaşamayacak kadar düşük performans gösterirse lider bu bireyi başarılı kılmak için etkileme fonksiyonunu devreye sokar. Lider bu etkilemeyi çoğunlukla bireyin örgüte girerken ulaşmayı ve gidermeyi düşündüğü emel ve ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin fonksiyonu örgütün hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmaktır (Bons, 1981).

Çeşitli sebeplerden ötürü örgütte her bireyin sergilediği performans farklıdır. Yani lider her çalışana ağırlıklı olarak gösterdiği performansa göre farklı davranmak durumundadır. Aksi durumda hedeflere ulaşmak mümkün olmaz ve iyi performans gösterenler tavır takınabilir. Bu durumda liderin etkisi her bireye farklı olmalıdır. Lider örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ile astların ihtiyaçlarını gözetmek arasında sık sık çelişki yaşar. Bu çelişkiyi en iyi şekilde çözmek liderliğin en kritik yönlerinden biridir.

Günümüz teknolojisi ve demokrasi eğilimli yönetim anlayışının etkisi, liderliğe duyulan ihtiyacı eskiye nispeten azaltmış gibi gösterse de insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yüzden bütün örgütler varlıklarını devam ettirmek için lidere ihtiyaç duyarlar. Zel (2011) liderlik teorilerini üç kategoride toplamanın mümkün olduğunu belirtmektedir. 1. Özellik ve nitelik teorileri, 2. Davranış teorileri, 3. Durumsallık teorileri.

1900'lü yılların başlarında bir örgütte veya grupta kimin lider olacağı veya hangi liderin ya da liderlik tarzının başarı getireceği araştırma konusu olmuştur. Liderlik araştırmalarında bu dönem geleneksel veya özellikler yaklaşımı olarak kabul edilir. Bu dönemde liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların daha iyi ve başarılı bir lider olacağı anlayışı hakimdi. Bu nedenle bu dönemdeki araştırmaların çoğunluğu liderin kişiliği üzerine yoğunlaşmıştır (Wright, 1996:34). 1930 ve 40'lı yıllarda yapılan araştırmalar incelendiğinde liderin kişisel özelliklerinin üç temel grupta toplanabileceği (Zel, 2011) söylenebilir. Bu özellikler: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özelliklerdir. Amerikan Yönetim Birliği (AMA) tarafından yapılan bir araştırmada 1500 nitelikli

yöneticiden amirlerinin sahip olmasını istedikleri özellikleri yazmaları istenmiştir. En çok istenen özellikler şöyle olmuştur: dürüst, doğru, güvenilir, karakterli, inançlı, rekabetçi, yetenekli, üretken, teşvik edici, kararlı, yönlendirici (Kouzes, 1991:16). Santa Clara Üniversitesinin 2600'den fazla üst düzey yöneticiyle yaptığı benzer bir araştırmada liderden beklenen kişilik özelliklerinden ilk sıralarda yer alan bazı özellikler şunlardır: dürüst, yetenekli, geleceği gören, teşvik edici, zeki, adil, geniş düşünceli, açık sözlü (Kouzes, 1991:17).

Liderin kişiliğiyle birlikte fiziksel özelliklerin lider etkinliğini belirleme durumunu ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar incelendiğinde fiziksel özelliklerin liderliği açıklamaya yetecek kadar kanıt ortaya koyamadığı görülmektedir (Mann, 1959).

Bir araştırmada lidersiz grup tartışmalarında kişilik özellikleriyle liderliğin ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmada değişik ortam ve görevlerde hep aynı kişilerin grup içinde lider olarak sivrildikleri görülmüştür (Zel, 2011). Grup içinden lider olarak sivrilen bireylerin kişilikleri incelendiğinde şu ortak özelliklere sahip oldukları görülmüştür: baskın, dışadönük, sosyal, başarı hırslı, sorumlu, dürüst, kendine güvenen, duygusal kontrole sahip, diplomatik, işbirlikçi (Hogan, 1994:496). Kişilik özelliklerinin liderlikteki varyansın büyük bölümünü açıkladığına olan inanç gün geçtikçe artmaktadır. Kenny ve Zaccaro (1991) kişilik özelliklerinin liderlikteki varyansın %48 ile % 82 arasında değişen oranlarda açıkladığını tespit etmişlerdir. En yüksek korelasyon davranışları kontrol altına alma özelliğiyle bulunmuştur. Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf yönü, ortaya konan kişilik özelliklerinin tüm liderleri kapsayamamasıdır. Araştırmalar etkili liderlerin hepsinin aynı özellikleri taşımadığını ortaya koymaktadır. Davranış kişilikçileri kişiliğin bireyin davranışlarının gözlemlenerek tespit edileceğini savunurlar. Bu yaklaşıma göre farklı kişiliğe sahip bireyler aynı durumlarda farklı davranış gösterirler. Northcraft ve ark. (1994) davranış teorisinin özellik teorisine göre lider etkinliğini arttırmaya yönelik bazı faydalara sahip olduğunu öne sürmüştür.

- Özellikler yerine davranışları belirlemek biçimsel liderler yanında biçimsel olmayanların da ortaya çıkmasına imkân verir.

- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranışlarına karşılık takipçi davranışlarının nasıl olduğunu gözlemlemek lider-üye ilişkilerini yakından incelemeye imkân verir.

Liderlerde görülen belli davranışları ortaya çıkarmak için Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları yapmıştır. Uzun yıllar süren araştırmada 1800'e yakın lider özelliği belirlenmiş faktör analizleriyle bu özellikler 150'ye indirgenmiş ve meşhur Ohio Üniversitesi Lider Davranışı Tanımlama Anketi oluşturulmuştur. Bu çalışmalarda çalışanlara liderlerinin davranış biçimleriyle ilgili sorular sorulmuş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki boyutta toplandığı görülmüştür. Birinci boyut **yapıyı harekete geçirme** (initiating structure), ikinci boyut ise **önemseme** (consideration) olarak adlandırılmıştır (Yukl, 2006:51).

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Hughes, 1999:261; Csoka, 1985:6):

- Gurubun beklentisi otoriter liderlik ise uygun davranış otoriter liderliktir.
- Grup beklentisi düşük seviyeli otoriter davranış ise yapıyı harekete geçirme davranışı tepkiyle karşılanır.
- Yapılan iş teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmiş ise ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarısız olacak, devamsızlık ve şikâyet artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikte ise bu yoldan motive etmek faydasız olacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise otoriter liderlik olacaktır.
- Liderle devamlı temas varsa anlayış beklenecektir.
- İnsanı önemseyen davranışlar arttıkça işgücü devir oranı ve devamsızlık azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

Liderlik davranışlarını araştırmada ikinci büyük araştırma programı Ohio çalışmalarıyla aynı dönemde Michigan Üniversitesi tarafından yapılmıştır. Araştırmanın odak noktası, lider davranışları arasındaki ilişkileri, grup süreçlerini ve grup performans ölçütlerini saptamaktır. Bu araştırmadan süzülen etkili olan ve etkili olmayan yönetsel davranışların karşılaştırılması Likert tarafından özetlenmiştir. Araştırma sonucunda üç tip etkili ve etkili olmayan lider davranışı tespit edilmiştir (Yukl, 2006:54).

İş yönelimli davranış: Etkili lider astların yaptığı aynı işi yaparak zaman harcamaz. Bunun yerine planlama, mesai saatlerini tanzim, astların faaliyetlerini koordine, iş için gerekli kaynakları tedarik ve teknik yardım gibi iş yönelimli fonksiyonları yerine getirir. Dahası etkili lider, performans hedefi oluşturmada astlarını yönlendirir ve onlara kılavuzluk eder. Michigan çalışmaları Ohio lider davranışları çalışmalarından yapıyı harekete geçirmeye benzerlik göstermektedir.

İlişki yönelimli davranış: Etkili liderler astlarını daha fazla destekler ve onlara daha çok yardımcı olurlar. Etkili liderlikle korelasyon gösteren destekleyici faaliyetler; güven ve itimat gösterme, düşünceli ve dostça yaklaşım, astların problemlerini anlamaya çalışma, astların kendilerini geliştirmelerine yardım etmek, astlarını her daim bilgili kılmak, bilgi paylaşımı ve astların başarı ve katkılarını fark etmek olarak sıralanabilir. Bu davranışlar da Ohio çalışmalarındaki önemsemeyle benzerlik gösterir.

Katılımcı davranış: Etkili liderler her bir astı ayrı ayrı yönetmektense grubu yönetir. Grup toplantıları, karar alma, iletişimi geliştirme, işbirliğini artırma ve çatışma çözümünde ast katkısını ve katılımını kolaylaştırır. Etkili liderin grup toplantısındaki rolü, tartışmaların yapıcı, faydalı ve problemin çözümüne odaklı olmasını sağlamaktır.

Aynı araştırmanın bir başka dikkat çeken sonucu ise kendisiyle kolay temas kurulabilen, ulaşılabilir olan ve işle ilgili hususları çalışanlarıyla paylaşan

liderler; astlarıyla az temas kuran, bilgi paylaşımında bulunmayan, ulaşılamaz liderlere göre etraflarında daha fazla morale sahip grupları toplarlar.

Gerek özellik gerekse davranış teorilerindeki bazı eksiklikler daha gerçekçi bir yaklaşım ihtiyacını doğurmuştur. İşin nitelikleri ve durumun gereklerini dikkate alan yeni bir yaklaşım oluşmuştur. Liderliği durumsal faktörleri göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu modern yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Szilagyi ve Wallace, 1990).

- Gerçekleştirilmek istenen amacın mahiyeti,
- Grubun beklenti ve yetenekleri,
- Örgütün özellikleri ve yapısı,
- Lider ve astların kişilikleri ve deneyimleri.

Durumsal yaklaşım özetle en uygun lider davranışının duruma göre değişeceğini öne sürer. Durum teorileri belli durumlarda hangi şartların daha önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık verir. Stogdill durumsallığı dört farklı kategoride sınıflandırır. Bunlar; kültür ve çevre, kişisel farklılıklar, örgütsel farklılıklar ve görev/iş farklılığıdır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle iş ve örgütle ilgili farklılıkların önemi azalmaya başlarken kişilik ve kültürel farklılıklar liderlik tarzları üzerindeki önemini sürdürmektedir.

3.2. Lider Üye Etkileşimi Kavramı

Bir işyerinde, çalışanlar arasındaki ilişkilerin; çalışanların üstlerine, iş arkadaşlarına ve işlerine karşı takındıkları tavır ve davranışları önemli ölçüde etkilediği hakkında oldukça fazla araştırma yapılmıştır (Nahrgang, Margeson ve Ilies; 2009). Araştırmalar; iş arkadaşları ve üstleri ile geliştirilen olumlu ilişkilerin, iş stresi ve işten ayrılma niyetini azalttığını; iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını ortaya koymuştur (Gerstner ve Day, 1997; Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007).

İşyeri ilişkileri çalışanların işe alışması ve sosyalleşme süreçleri açısından da önemli görünmektedir (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995).

Geleneksel liderlik yaklaşımları; liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış tarzını sergilemesi gerektiği üzerinde durarak liderin tüm astlarına aynı tarzda davrandığını öne sürerek hareket etmektedir (Liden ve Garen, 1980:451). Bu yaklaşımlarda araştırma çabaları, büyük ölçüde liderlerin özellikleri, stilleri ya da astlarına karşı sergiledikleri ortalama davranışlara odaklanmaktadır. (Baş, Keskin ve Mert 2010:1013–1039).

Liderlik davranışı üzerinde yapılan birçok araştırma ve bu alandaki teorilerin çoğu liderlerin her bir çalışanına karşı sergilediği davranışların farklı olabileceğini pek dikkate almamıştır (Yukl, 2006:116). Geleneksel liderlik yaklaşımlarının iki temel varsayıma dayandığı söylenebilir. Birincisi, liderin tüm grup üyelerine aynı şekilde davrandığı, ikincisi ise, bir lidere bağlı bütün astların algı, yorum ve diğer değişkenler açısından homojen bir özellik taşıdığı ve bunun doğal sonucu olarak da, liderin göstermiş olduğu davranışlara benzer tepkiler gösterdikleridir (Baş, Keskin ve Mert, 2010). Ohio Araştırmalarında elde edilen "Grup otoriter liderlik beklentisi içerisinde değilse, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir", "Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı yükselecektir" (Stogdill, 1974) gibi tespitler incelendiğinde, geleneksel liderlik yaklaşımlarının bu varsayımları daha net bir şekilde görülebilir.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak Graen, Dansereau ve Minami tarafından 1972'de ortaya atılan Lider Üye Etkileşim (LÜE) Teorisi [Leader Member Exchange (LMX)] liderlerin; çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığını, aksine lider ile üyeler arasındaki birbirine benzemeyen, her biri diğerinden farklı nitelikte özgün ilişkiler geliştirdiklerini öne sürer. Bu teoride lider ile astlar arasındaki ilişkiler homojen olmadığından, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların lider ya da astlar yerine, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği ileri

sürülmektedir (Graen ve Cashman, 1975, Dansereau ve ark., 1975). Daha açık bir ifade ile geleneksel liderlik yaklaşımında araştırma birimi lider ve/veya üyeler iken, LÜE modelinde her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmış ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında ihmal edilen etkileşim süreci ve özellikle bu süreçteki farklılaşma LÜE teorisinin araştırma konusunu oluşturmuştur (Baş, Keskin ve Mert, 2010).

Sosyal değişim teorisi temelleri üzerine kurulan LÜE modeli, lider ve ast arasındaki mevcut ilişkinin niteliğini açıklamaya ve tarif etmeye çalışır (Liden ve Graen, 1980). Ast ile yönetici arasındaki ikili ilişkileri modelleyen ve son 40 yıldır liderlik araştırmalarının odağı olan bu model, Ohio ve Michigan Devlet Üniversitelerinin etkili yönetim (effective supervision) çalışmalarıyla sundukları ve geniş ölçekte kabul gören ortalama liderlik modelinden farklıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Model başlangıçta dikey ikili bağlantı (vertical dyad linkage – VDL) modeli olarak adlandırılmıştır. Graen ve arkadaşları (Dansereau, Graen ve Haga, 1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982; Graen ve Scandura, 1987; Liden ve Graen, 1980) yaptıkları çalışmalarla o dönemin hakim liderlik modeli olan ortalama liderlik tarzı (average lidership style – ALS) modeline meydan okumuşlardır. Ortalama liderlik tarzı modeli gibi klasik liderlik yaklaşımları iki temel varsayıma dayanmaktadır: (a) aynı çalışma grubundaki tüm çalışanlar liderlerini yeteri kadar benzer ve birbirlerine yakın derecede algılar, yorumlar ve ona karşı benzer tepkiler gösterir (b) lider aynı çalışma grubu içindeki her bir astına karşı tutarlı ve istikrarlı bir davranış gösterir (Dansereau ve ark., 1975). Graen ve Uhl-Bien (1995) yaptıkları çalışmada astlara liderlerinin davranışlarını sormuşlardır. Cevap olarak ortalama ve aynı tarzda bir yönetim davranışı beklenirken, **aynı yöneticinin davranışlarının astlar tarafından oldukça farklı şekilde algılandığı ortaya çıkmıştır.**

Birçok çalışma, ortalama liderlik tarzları (ALS) ile dikey ikili bağlantı (VDL) modelini doğrudan karşılaştırarak incelemiştir. Örneğin Liden ve Graen (1980) farklılaşan liderlik tarzları testlerinde liderlerin % 90'dan daha fazlasının astlarıyla farklı nitelikte ilişki kurduklarını fark etmişlerdir. Özellikle de LÜE'nin

bir liderlik modeli olarak ortalama liderlik tarzına göre daha iyi bir perspektif sunduğuna dair yapılan araştırma (Schrieshem ve ark., 1998) bu sonucu destekleyen kanıt sunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yıllardır yapılan VDL ve ALS arasındaki doğrudan karşılaştırma şöyle sonuçlanmaktadır: ALS modeli liderliğin bazı yönlerini açıklamakta yetersiz kalabilir (Dansereau, Cashman ve Graen, 1973). Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları kapsamlı çalışma sonunda şu sonuca vardılar: Ampirik olarak LÜE ilişkisi diğer liderlik yaklaşımlarından çok daha iyi olarak varyansı açıklamakta ve kavramsal olarak liderlik sürecine daha iyi bir resim sunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 631).

Lider ile astı arasında benzersiz ve her biri kendine özgü ilişkilerin bulunduğuna dair yeterince bulguya ulaşan araştırmacılar bu özgün ilişkilerin nasıl oluştuğunu daha net biçimde açıklamaya başlamışlardır. Çünkü hiçbir lider örgütteki işlerin hepsini tek başına yapamaz, bazı işleri astlarına delege etmek zorundadır. Birbiri ardı sıra gelen işlerin üstesinden gelmek aynı zamanda liderin başarı göstergesi olacağından lider doğal olarak kendi adına bu işlerin bazılarını halledebilecek güvenilir ast arayışı içine girer (Liden ve Graen, 1980). Nitekim LÜE teorisi şöyle bir temel faraziyeye dayanır: liderler sınırlı örgütsel kaynaklara sahiptir ve bunu astları arasında seçici davranarak dağıtmak zorundadır. Bu bölüştürme farklı nitelikte LÜE'lerin oluşmasına yol açar. Mesela 15 asta sahip bir lider birbirinden faklı 15 LÜE ilişkisine sahip olur. Bazı ikili ilişkiler karşılıklı güven, saygı ve sadakat yüzünden yüksek nitelikte olurken bazıları da iş akdinde belirtilen şartların çok ötesine geçemeyerek düşük nitelikte kalır (Dienesch ve Liden, 1986).

Maslyn ve Uhl-Bien (2001) temelde LÜE ilişkisinin ikili arasında bir dizi etkileşimden oluştuğunu öne sürer. Her bir etkileşimden hem lider hem de ast birbirlerine karşı güven, saygı ve yükümlülüklerinin doğası hakkında bir şeyler alır. Şayet bu etkileşimler olumlu bir tarzda devam ederse yüksek nitelikli bir LÜE ilişkisi şekil almaya başlar. Bunun aksine eğer etkileşim başarısız olursa, taraflardan biri diğerini güvenilmez görürse, karşılıklı yükümlülükleri yerine getirmede başarısızlık yaşanırsa bu ikilide LÜE ilişkisi muhtemelen düşük nitelikte olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

Kaynakların paylaştırılması kaçınılmaz olarak farklı LÜE formasyonlarının oluşmasına yol açacaktır. Yüksek nitelikli LÜE ilişkileri tipik olarak yüksek seviyede tatmin ve etkinlik, karşılıklı saygı ve etkileme, açık iletişim, örgütün kaynaklarına daha fazla erişim ve hatta ilave rol davranışı tarafından karakterize edilir (Gerstner ve Day, 1997). Genel olarak söylemek gerekirse yüksek nitelikli LÜE ilişkileri genellikle iş akdinde belirtilen resmi ilişkilerin üzerinde bir ilişkidir (Uhl-Bien ve Graen, 1992). Bunun aksine üstüyle düşük nitelikli bir LÜE ilişkisine sahip olan ast daha az örgütsel kaynaklara erişim sağlayacak, kendisiyle bilgi paylaşımı daha kısıtlı olacak, terfi fırsatı çok daha az olacak ve bunlar iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa ve muhtemel iş bırakmalara yol açacaktır (Gerstner ve Day, 1997; Vecchio, 1997). Öyle veya böyle düşük nitelikli LÜE ilişkileri resmi iş akdini hatırlatacak ve böyle bir ilişkiye sahip olan çalışanlar “kiralık eller” olmaktan öteye gidemeyeceklerdir (Dansereau ve ark., 1975).

3.3. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişimi

LÜE teorisi rol yapma ve sosyal değişim konsepti üzerine kurulmuştur. LÜE’nin yaklaşık 30 yıllık gelişimini özetleyen çalışmalarında Graen ve Uhl-Bien (1995), LÜE araştırmalarının dört safhada gelişim gösterdiğini ve her safhanın bir öncekine bina edildiğini (LÜE sürecinin kavramsal açıklığa kavuşturulması bakımından) öne sürdüler. Birinci safha araştırmaları; liderlerin astlarıyla farklılaşan ilişkiler geliştirdiklerini buldu. Bu safha liderin tüm astlarına tutarlı davranış gösterdiğini farz eden önceki liderlik yaklaşımlarından ayrılma noktasıdır ve şu şekilde kavramlaştırılmıştır: Ortalama Liderlik Stili Modeli. Bu safhada, “grup içi” ve “grup dışı” biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanmasına ağırlık verilmiştir. Lideriyle genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelendirilebilecek bir etkileşime sahip olan ast, liderin gözünde “grup içi” bir üye olarak görülürken, lideri ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkiye sahip bir ast “grup dışı” olarak değerlendirilmektedir (Baran, 1997: 500).

İkinci safha liderin ekibiyle sahip olduğu bu farklı ilişkilere odaklanmış ve LÜE yapısını çevreleyen davranış kuralları ağını (nomological network) açıklamaya başlamıştır. LÜE araştırmalarının çoğu ikinci safha merceğinden yapılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider Olma Modeli (The Lidership Making Model) (Graen ve Uhl-Bien, 1995), LÜE araştırmalarının ikinci safhadan üçüncü safhaya geçişini sağlamış ve merceği, lider-üye ilişki farklılaşmasından her biriyle teke tek nasıl bir ikili ilişki geliştirebileceğine çevirmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1991:229). Üçüncü safhada, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır.

Son safha, kapsamı ikiliden topluluğa doğru biraz daha genişletir ve ikili ilişkilerin örgüt sistemi içinde ve dışında nasıl düzenlendiğini inceler. Dördüncü safhada lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu safhada, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226).

Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini temsil eden son iki safha yakın dönemde olan gelişmelerdir ve bu evrelerle ilişkili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek nitelikteki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörlerin değerlendirildiği ve lider-üye etkileşimi ve işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıların analiz edildiği ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu ikinci gelişim safhasında yapılmıştır (Gerstner ve Day, 1997: 828).

LÜE teorisi araştırmacılar tarafından oldukça fazla ilgi görmesine ve Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından teorinin gelişimi safhalandırılarak tanımlanmasına rağmen hala bu liderlik yaklaşımı hakkında ciddi tereddütler mevcuttur. Özellikle bazı araştırmacılar; teorinin, çalışmalarda kullanılan ölçeklerin ve veri analizinde kullanılan metodolojinin yeterliliği konusunda ciddi çekinceler ortaya koymuşlardır (Schriesheim ve ark., 1999).

LÜE yapısı, ölçümü ve kuramsal kavramsallığından kaynaklanan bu çekincelerin çoğu LÜE'nin başlangıcından beri evrim geçirmektedir (Yukl, 2006). Schriesheim ve ark. (1999), LÜE yaklaşımı gelişiminin Graen ve Uhl-Bien (1995)'in belirttiğinin aksine düzgün ve kronolojik bir ilerleme kaydettiğini öne sürmenin mantıklı olmadığını düşünmektedir. Dört safha modeli gelişimin çeşitli evreleri boyunca LÜE gelişimine genel bir bakış sunmaktadır.

LÜE teorisinin yeterliliğini sınamanın en kolay yollarından biri de LÜE'nin kavramsal gelişimini incelemek olabilir. LÜE'nin kavramsal içeriği ve boyutluluğunun yıllar boyunca epey farklılaştığı açıktır. Bu farklılaşma Tablo-3.1'de görülebilir. Schriesheim ve ark., (1999) tarafından bu tablo geniş bir kütüphane taraması ve LÜE araştırmalarında ortaya konmuş önemli belli başlı eleştirilerden faydalanarak oluşturulmuştur.Tablo-3.1'de görüldüğü gibi en eski LÜE çalışmaları (Çalışma-1 den Çalışma-5'e kadar) doğası icabı keşife dayalıdır, LÜE yapısının teorik tanımlaması ve boyutsallığı hakkında fazla detay içermemektedir (örneğin alt alanları ve ilgi sahası hakkında). Keşfe dayalı bu yapısı aynı zamanda Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında lider davranışlarının iki boyutu olarak tanımlanan "önemseme ve yapıyı harekete geçirme" ölçeklerinin kullanımına da yansımıştır. Bu ölçekler LÜE boyutlarını değerlendirmek için kullanılmıştır. Pratik olarak sonraları terk edilmiştir ve artık daha fazla kullanılmamaktadır.

Haga, Graen ve Dansereau (1974) eski çalışmaların keşfe dayalı ağırlığını kırmış ve LÜE'nin en yaygın kullanılan işlemlerine giden hareketi başlatmıştır. Dansereau ve ark. (1975) ile Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılan araştırmar daha sonra LÜE'nin teorik tanımlamasını daha da geliştirmiş ve LÜE'yi ölçmede kullanılan mevcut ölçeklerin evrimini başlatmıştır. Graen (1976) LÜE'nin yeterlik, kişilerarası iletişim becerisi ve güvene dayalı bir değişim ilişkisi olduğunu ortaya atarken, sonraları bu alt boyutları genişlemiş, destek sağlama, ödül ve liderden memnuniyet de bu boyutlara eklenmiştir. Bu araştırmacılar ayrıca LÜE'yi hem değişim hem de lider onaylaması şablonu üzerinden tarif etmişlerdir.

Tablo-3.1 LÜE Kavram ve Boyutluluğunun Gelişimi (1999'a kadar)

Çalışma Nu.	Çalışma	Teorik Tanımlama	Alt Boyut, Alt Alan ya da Alt içerik
1.	Graen, Dansereau, ve Minami (1972a)	Lider ve üyenin özel ve bağımsız ilişkisi	Önem ve yapı.
2.	Graen, Dansereau, ve Minami (1972b)	Değişim kalitesi	Önem, yapı, etkileme, baskınlık ve yeterlik.
3.	Dansereau, Cashman, ve Graen (1973)	Değişim kalitesi	Yapı.
4.	Graen, Dansereau, Minami, ve Cashman (1973a)	Değişim kalitesi	Önem ve yapı.
5.	Graen, Orris, ve Johnson (1973b)	Bilgi yok	Lider dikkati
6.	Haga, Graen, ve Dansereau (1974)	Bilgi yok	Dikkat.
7.	Dansereau, Graen, ve Haga (1975)	Kişilerarası değişim ilişkisi	Kişilerarası çekicilik ve sadakat; dikkat. destek, ve duyarlılık
8.	Graen ve Cashman (1975)	Kişilerarası değişim ilişkisi	Kişilerarası çekicilik ve sadakat.
9.	Graen (1976)	Değişim ilişkisi	Yeterlilik, Kişilerarası kabiliyet, ve güven genel anlamda değinilmiştir); destek, duyarlılık, ve güven (özel anlamda değinilmiştir)
10.	Cashman, Dansereau, Graen, ve Haga (1976)	Değişim ilişkisi	Dikkat ve duyarlılık.
11.	Graen ve Ginsburgh (1977)	Değişim paterni; lider onayı	Dikkat, duyarlılık, destek, ödül, ve liderle olan ilişkilerden tatmin olma
12.	Graen, Cashman, Ginsburgh, ve Schiemann (1977)	Bağlayıcı pin kalitesi	Etkileme, serbestiyet, destek. dikkat, duyarlılık, ve liderden memnuniyet ve ödül.
13.	Schiemann (1977)	Rol yapma; ikli değişim ilişkisi	Kaynaklar, destek ve güven; güven, serbestiyet, değişim, modelde tasvir edilen etkileme ve destek.
14.	Graen ve Schiemann (1978)	Değişim kalitesi	Duyarlılık, dikkat, bilgi ve destek (karşılıklı etkileme, iş akdi harici değişim, karşılıklı güven,saygı ve hoşlanma ve ortak kader yüksek nitelikli ilişkileri tasvir için sunulmuştur).
15.	James, Gent, Hater ve Coray (1979)	Fırsatlara katılım	Fırsatlara katılım konusunda yöneticinin betimlemeleri ve kararverme serbestiyeti.
16.	Liden ve Graen (1980)	Değişim kalitesi	Güven, yeterlilik ve motivation.
17.	Schriesheim (1980)	Lider davranışı	Liderin yapısal davranışır ve lider önemi.
18.	James, Hater, ve Jones (1981)	Etkileme için fırsatlar: Kontrol	Müzakere serbestiyeti, lider dikkati, yönetime yakınlık ve disipline edici faaliyet ve hareketler.
19.	Katerberg ve Horn (1981)	Bilgi yok	Önem ve yapıyı harekete geçirme.
20.	Wakabayashi, Minami, Hashimoto, Sano, Graen, ve Novak (1981)	Dikey değişim	Yardımlaşma ve destek, anlayış, serbestiyet, otorite ve bilgi.
21.	Dansereau, Alutto, Markham, ve Dumas (1982)	Liderlik dikkati	Liderlik dikkatinin 11 boyutu (spesifik olarak incelenmemiş).
22.	Graen, Liden, ve Hoe1 (1982a)	Değişim ilişki kalitesi	Tartışılmamış
23.	Graen, Novak, ve Sommerkamp (1982b)	Değişim ilişki kalitesi	Tartışılmamış
24.	Kim ve Organ (1982)	İş akdi harici sosyal değişim	Güven ve sosyal değişimnin normlarından etkilenme
25.	Green, Blank, ve Liden (1983)	Değişim kalitesi	Değişim kalitesi, liderin kişisel duyarlılığı, değişim kalitesi, liderin astlarına karşı kişisel duyarlılığı, astların katkı seviyesi, liderin performans problemleriyle ilgilenmesi
26.	Nachman, Dansereau, ve Naughton (1983)	Müzakere serbestiyeti	Tartışılmamış
27.	Rosse ve Kraut (1983)	Değişim kalitesi	Duyarlılık, dikkat ve liderden gelen destek, işle ilgili faaliyetlerle daha fazla zaman harcama, birimin fikirlerine katılımda daha istekli olma ve mevcut ve arzu edilen rol davranış arasında daha büyük bir örtüşme.
28.	Chassie (1984)	Dikey değişim kalitesi	Yönetici zamanı, dikkat, üye sadakati ve bağlılık

29.	Fukami ve Larson (I 984)	Yönetsel ilişkiler	Tartışılmamış.
30.	Novak (1984)	Değişim kalitesi	İş akdi harici yardım etme, iş serbestiyeti, işle ilgili problemlerde yardımcı olma
31.	Scandura ve Graen (1984)	Değişim kalitesi	Yöneticinin serbestiyet tanıyabileceği söylentisi, karar vermede etkili olma, iletişim, kendine güven ve önem
32.	Seers ve Graen (1984)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış.
33.	Snyder, Williams, ve Cashman (1984)	Yöneticiye güven	Tartışılmamış.
34.	Vecchio ve Gobdel(l984)	Müzakere serbestiyeti, yöneticiyle içeri/dışarı olma durumu	Tartışılmamış.
35.	Wakabayashi ve Graen (1984)	Değişim ilişkileri kalitesi	Tartışılmamış.
36.	Ferris (1985)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış.
37.	Liden (1985	Lider-üye etkileşimi; liderlik, kişilerarası duyarlılık	Tartışılmamış.
38.	Snyder ve Bruning (1985)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış.
39.	Vecchio (1985)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
40.	Dienesch ve Liden (1986)	Değişim kalitesi	Değişimye katkı, karşılıklı sadakat ve karşılıklı etkileme
41.	Duchon, Green ve Taber (1986)	Değişim kalitesi	Yöneticinin tavsiyelerini alma, problemlere yardım, yöneticiye dayanma
42.	Scandura. Graen ve Novak (1986)	Liderlik ilişkilerinin değişim kalitesi	Karşılıklı güven tarafından karakterize edilen yüksek kalite ilişki
43.	Vecchio, Griffeth, ve Horn (1986)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
44.	Dienesch (1987)	Rol oluşturma	Değişimye algılanan katkı, sadakat ve etkileme.
45.	Fairhurst, Rogers. ve Saar (1987)	Değişim kalitesine katkıda sosyal etkileşim	Yöneticinin rol beklentilerini ve diğer iş meselelerini tanımlamaktan daha çok başkalarıyla müzakere etme derecesi, kıyaslamalı baskınlık ve toplam baskınlık, iş boyutlu sertlik
46.	Gast (1987)	Değişim kalitesi; müzakere serbestîsi	Tartışılmamış
47.	Lagace (1987)	Kaynak değişim kalitesi	Güven.
48.*	Graen ve Scandura (1987)	Değişim kalitesi	Kalite (sadakat, destek ve güven) ve eşleşme (etkileme, delege etme, serbestiyet ve yenilikçilik).
49.	Novak ve Graen (1987)	Karşılıklı değişim kalitesi	İş akdi harici kaynaklar (güven, uzmanlık ve örgüt kaynaklarını kontrol dahil)
50.	Vecchio (1987	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
51.	Blau (1988)	Mentor kalitesi/korunan kimse kalitesi	Katkı, karşılıklı anlayış ve destek
52.	K'Qbonyo (1988	Rol oluşturma	Endişe, destek, önem, çekicilik, rol alıştırması, pazarlık, açıklık, güven, destek ve geri besleme
53.	Leana (1988)	Role serbestiyeti	Ast kapasitesi, güven, liyakat ve daha büyük sorumluluğu yüklenme için motivasyon
54.	Peck (1988)	İlişki kalitesi	Açıklık, güven, destek ve geri besleme
55.	Scandura (1988)	Değişim	Görev belirleme (meydan okuma), kaynakları tahsis etme ve performans değerlendirme
56.	Sidhu (1988)	Müzakere serbestiyeti; değişim kalitesi	Dikkat ve destek
57.	Steiner (1988)	Liderlik değişimsi	İş akdinin ötesinde etkileme ve destek, otonomi ve sorumluluk.
58.	Wakabayashi, Graen, Graen, ve Graen (1988)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
59.	Fairhurst ve Chveler (1989)	Değişim kalitesi	Değişimnin sosyal yapısı; müzakere edilmiş güç ve sosyal mesafe
60.	Heneman, Greenberger, ve Anonyuo (1989)	Değişim kalitesi	Güven, etkileşim, destek ve ödüller.
61.	Kozlowski ve Doherty (1989)	Müzakere serbestiyeti	Güven, ihtiyat ve iletişim.
62.	Seers (1989)	Lüder-üye değişim kalitesi	Üye ve emsalleri arasındaki karşılıklı yardımlaşmada isteklilik, fikirleri ve geri bildirimleri paylaşma, bilgiye erişim, yardım ve emsal grup tarafından tanınma.
63.	Wakabayashi ve Graen (1989)	Değişim kalitesi	Güven ve destek.
64.	Weitzel ve Graen (1989)	Çalışma ilişkileri kalitesi	Karşılıklı kontrol ve değerli kaynakların değişimsi (uzmanlık dahil)

65.	Zalesny ve Kirsch (1989)	Çalışma ilişkileri kalitesi	İş serbestiyeti, karşılıklı güven ve sadakat.
66.	Dobbins, Cardy, ve Platz-Vieno (1990)	Değişim kalitesi	Yönetim ve liderlik, gayrı resmi geri besleme ve antrenörlük
67.	Dockery ve Steiner (1990)	Değişim kalitesi	İş akdi ötesinde etkileme ve destek, karşılıklı destek, karşılıklı güven, saygı, hoşlanma, daha fazla etkileşim ve ast için daha fazla sorumluluk
68.	Graen, Wakabayashi. Graen, ve Graen (1990)	Dikey etkileşim kalitesi	Tartışılmamış
69.	Lagace (1990)	Değişim kalitesi	Yönetsel destek, serbestiyet ve dikkat; üye katkısı
70.	Nystrom (1990)	Değişim kalitesi	İhtiyat, dikkat, etkileme, destek, bilgi ve diğer kaynaklar
71.	Tanner ve Castleberry (1990)	Değişim kalitesi	Serbestiyet, destek ve dikkat
72.	Turban, Jones, ve Rozelle (1990)	Değişim kalitesi	Hoşlanma.
73.	Uhl-Bien, Tierney, Graen, ve Wakabayasbi (1990)	Değişim kalitesi	Dikkat, destek, bilgi, etkileme, otorite ve serbestiyet
74.	Wakabayashi, Graen, ve Uhl-Bien (1990)	Değişim kalitesi	Güvenilebilirlik, yadımseverlik, güven ve ilişki etkinliği
75.	Wayne ve Ferris (1990)	Değişim kalitesi	Destek, rehberlik ve kararları etkileme.
76.	Yammarino ve Dubinsky (1990)	Serbestiyet; yönetici dikkati	9 boyut (sadece 3 tanesi hakkında bilgisağlanmış, cesaretlendirme ve performans geri besleme
77.	Basu (1991)	Değişim kalitesi	Sadakat, destek, otonomi ve karar almaya etki, kalite ve eşleşme
78.	Deluga ve Perry (1991)	Sosyal değişim ilişkisi	Kişilerarası çekicilik, karşılıklı etkileme, destek ve güven ve formel ve informel ödüller.
79.	Graen ve Uhl-Bien (1991)	İlişkinin olgunluğu (Lider yapıcı model)	Sadakat ve destek (olgun ilişkilerin karşılıklı etki, iş akdinde tanımlananların dışında ilave davranış, güven, saygı, hoşlanma ve ortak amaçları içselleştirme özellikleriyle karakterize edildiği söylenmekte)
80.	Krone (1991)	Değişim kalitesi	İletişime ve idari faaliyetlere katılım, yönetici desteği ve heveslilik
81.	McClane (1991a)	Müzakere serbestiyeti	Üyenin işiyle ilgili değişikliklerde yöneticinin istekliliği, çalışanın problemlerini çözmesine yardımcı olmada liderin güç kullanma eğilimi
82.	McClane (1991b)	Müzakere serbestiyeti	Üyenin işiyle ilgili değişikliklerde yöneticinin istekliliği, çalışanın problemlerini çözmesine yardımcı olmada liderin güç kullanma eğilimi
83.	Salzmann ve Grasha (1991)	Değişim kalitesi	Yöneticinin değişime uyumluluğu, yardımseverlik, yaklaşılabilirlik, iş ilişkilerinin etkinliği
84.	Stenina, Perrewe, Wassell. Hahis, ve Mayfield (1991)	Değişim kalitesi	Güven, müzakere serbestiyeti, bilgi, etkileme. Kendine güven ve liderden endişe duyma
85.	Uhl-Bien (1991)	Rol oluşturma süreçleri	Güven ve karşılıklı bilgi ve kaynak değişimi
86.	Waldron (1991)	Değişim kalitesi	Yardım, dikkat, destek, informal ödül ve müzakere serbestiyeti.
87.	Baugh (1992)	Değişim kalitesi	Güven, dikkat ve destek.
88.	Carnevale ve Wechsler (1992)	Değişim kalitesi	Güven, müzakere serbestiyeti ve yöneticiye güven
89.	Day ve Crain (1992)	Değişim kalitesi	Güven, etkileşim, destek ve ödül
90.	Deluga (1992)	Sosyal Değişim ilişki kalitesi	Karşılıklı etkileme, sadakat, destek ve kader birliği hissi
91.	Dunegan, Duchon, ve Uhl-Bien (1992)	Değişim kalitesi	Alınan ilave kaynaklar (bilgi, etkileşim ve kişisel meselelerin etkileşim kalitesi).
92.	Dunegan, Tierney, ve Duchon (1992)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış
93.	Gerras (1992)	Değişim kalitesi	Sorumluluk, güven ve yeterlilik
94.	Gerras (1992	Değişim kalitesi; rol oluşturma	Katkı, etki ve sadakat
95.*	Graen ve Wakabayashi (1992)	Liderlik ilişkisinin olgunluğu	Karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük
96.	Markham, Murry, ve Scott (1992)	Değişim kalitesi	Liderlik dikkati
97.	Schriesheim, Neider. Scandura, ve Tepper (1992a)	Değişim kalitesi	Algılanan katkı, sadakat ve etki
98.	Schriesheim, Scandura, Eisenbach, ve Neider	Değişim kalitesi	Algılanan katkı, sadakat ve etki

	(199213)		
99.	Tiemey (1992)	Değişim kalitesi	İlave sorumluluk, risk alma ve iş akdi harici iş ve faaliyetler
100.	Uhl-Bien ve Graen (1992)	Lider oluşturma modeli	Karşılıklı etkilemeyle karakterize edilen olgun ilişkiler, iş akdi harici davranışlar, karşılıklı güven, saygı, hoşlanma ve kader birlikteliği hissi
101.	Yammarino ve Dubinsky (1992)	Üst-ast ilişkileri	Yöneticinin performanstan mamnun olması, iş uyumluluğu. Dikkat (destek ve önem) ve iş serbestiyeti (ihtiyatlılık ve özgürlük).
102.	Baugh, Graen ve Page (1993)	Takım çalışması ilişkileri	Tartışılmamış.
103.	Duarte, Goodson, ve Klich (1993)	Değişim kalitesi	Güven. etkileşim, iştirak, destek ve ödül
104.	Fairhurst (1993)	Artan etkileme	Güven. Ortak hedefleri içselleştirme, iş akdi harici davranışlar ve ödül, karşılıklı etkileme ve destek
105.	Jones, Glaman, ve Johnson (1993)	Etkileşim kalitesi	Tartışılmamış
106.	Judge ve Ferris (1993)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
107.	Liden, Wayne, ve Stilwell (1993)	Değişim kalitesi	Güven, saygı, hoşlanma ve karşılıklı etkileme.
108.	Murry (1993)	Değişim kalitesi	Sadakat ve hoşlanma, yeterlilik, liderlik dikkati üst ast memnuniyeti.
109.	Phillips, Jveran, ve Howell (1993)	Değişim ilişkisi	Katkı, etki ve sadakat.
110.	Scott (1993)	Değişim kalitesi	Bilgi paylaşımı, otorite ve otonomi, destek güven
111.	Tanner, Dunn, ve Chonko (1993)	Değişim ilişkisi quality	Destek alış-verişi, iş akdinde belirtilenden daha fazla rol yüklenme, yüksek kalite iletişim ve kaynaklar.
112.	Tansky (1993)	İlişki kalitesi	Tartışılmamış.
113.	Vansudevan (1993)	Değişim kalitesi	Güven, saygı, hoşlanma, kader birliği duygusu, iş akdinde belirtilenden daha fazla rol yüklenme ve karşılıklı etkileme.
114.	Vecchio (1993)	İlişki kalitesi	Tartışılmamış
115.	Wayne ve Green (1993)	Değişim kalitesi	Güven, etkileşim, destek ve biçimsel ve resmi ve gayrı resmil ödül.
116.	Wilhelm, Herd, ve Steiner (19Y3)	Değişim kalitesi	Güven, destek, etkileşim ve ödül.
117.	Ashkanasy ve O'Connor (1994)	Değişim kalitesi	Özgürlük, daha iyi iş pozisyonlarına atanma ve liderle çalışmak için daha iyifırsatlar.
118.	Bauer ve Green (1994)	İlişki kalitesi	Tartışılmamış.
119.	Borchgrevink ve Boster (1994)	Kişilerarası değişim ilişkisi	Güven, saygı, sadakat. liking, destek, açıklık ve dürüstlük.
120.	Deluga ve Perry (1994)	Kişilerarası değişim ilişkisi	Güven, destek, kişilerarası çekicilik ve karşılıklı etkileme.
121.	Duarte, Goodson, ve Klich (1994)	İlişki kalitesi	Güvene karşı mesafe.
122.	Kinicki ve Vecchio (1994)	İkili sosyal değişim	Tartışılmamış
123.	Phillips ve Bedeian (1994)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış.
124.	Scandura ve Schriesheim (1994)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış.
125.	Scott ve Bruce (1994)	Değişim kalitesi	Güven, karşılıklı hoşlanma ve saygı, daha fazla otonomi ve karar verme serbestiyeti.
126.	Basu ve Green (1995)	Değişim kalitesi	Sadakat, özsaygı, güven, arzu edilen iş pozisyonuna atanma, hızlı ilerleme ve arkadaşlık.
127.	Dansereau (1995)	Bireysel liderlik	Kendi öz değerini sağlama.
128.	Graen ve Uhl-Bien (1995)	Ekip oluşturma	Güven, saygı ve özellikle LÜE boyutları olarak tanımlanan yükümlülükler, anlayış, bağlılık, sadakat, karşılıklı etkileme ve destek de tartışılmıştır.
129.	Keller ve Dansereau (1995)	Değişim kalitesi	Güven, gönüllü katkı, sadakat ve icra edilen görevlerde serbestiyet
130.	Kramer (1995)	Değişim kalitesi	Karşılıklı etkileme ve güven.
131.	Major, Kozlowski, Chao, ve Gardner (1995)	İlişki kalitesi	Güven ve sosyal bütünleşme.
132.	Sias ve Jablin (1995)	Sosyal değişim	Yüksek seviyeli güven tarafandan karakterize edilmiş yüksek nitelikli ilişkiler. Açık iletişim, daha fazla müzakere serbestiyeti, daha az doğrudan yönlendirme, artan idari destek ve

			karar vermede astları daha fazla etkileme
133.	Bauer ve Green (1996)	Değişim süreci	Yüksek seviyeli karşılıklı güven ve saygı tarafandan karakterize edilmiş yüksek nitelikli ilişkiler
134.	Bhai ve Ansari (1996)	Değişim	Algılanan katkı, sadakat (destek) ve etki (hoşlanma).
135.	Maslyn, Farmer, ve Fedor (1996)	İlişki kalitesi	Yüksek seviyeli etki tarafandan karakterize edilmiş yüksek nitelikli ilişkiler, bilgi, kaynaklar ve destek.
136.	Green, Veerson, ve Shivers (1996)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
137.	Scandura ve Lankau (1996)	Değişim kalitesi	Karşılıklı saygı, güven ve karşılıklı yükümlülük.
138.	Settoon, Bennett, ve Liden (1996)	Değişim kalitesi	İş akdinde belirtilenden daha fazla rol yüklenme
139.	Thibodeaux ve Lowe (1996)	İlişki kalitesi	Tartışılmamış.
140.	Williams, Gavin, ve Williams (1996)	Bilgi yok	Tartışılmamış.
141.	Basu ve Green (1997)	Değişim kalitesi	Sadakat, destek, otonmi ve etkileme.
142.	Engle ve Lord (1997)	Değişim kalitesi	Tartışılmamış
143.	Sparrowe ve Liden (1997)	Değişim	Mütekabiliyetin üç ana boyutu tartışılmış: anında geri dönüş, dönüşün karşılığı ve misli olma ve alış verişten her iki tarafın doğal olarak ve belli bir derecede menfaat sağlaması.
144.	Wayne, Shore ve Liden (1997)	Sosyal değişim	Artan kaynaklar tarafandan karakterize edilmiş yüksek nitelikli ilişkiler, bilgi ve destek.
145.	Klein ve Kim (1998)	İkili ilişki kalitesi	Etkileme, güven ve saygı.
146.	Liden ve Maslyn (1998)	Değişim kalitesi	Katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı.
147.	Schriesheim, Neider ve Scandura (1998)	Değişim kalitesi	Sadakat, etki ve algılanan katkı.

Kaynak: Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L. Ve Cogliser Claudia C., 1999, Leader-Member Exchange (LMX) Resaerch: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices, Leadership Quartery, 10 (1), 63-113.

3.4. Lider Üye Etkileşimi İlişkisinin Gelişimi

Mevcut ampirik araştırma bulguları, lider-üye ilişkisinin çalışanı örgüte alıştırma konusundaki ehemmiyetini (Major ve ark., 1995) ve önemli sonuçlara etkisini (Gerstner ve Day, 1997; Ilies ve ark., 2007) gösterse de ilişkinin zaman içinde nasıl geliştiği hakkında çok az şey bilinmektedir. Hatta ilişkinin ilk etkileşiminden itibaren gelişimini inceleyen araştırma daha da azdır. Aksine araştırmacılar çoğunlukla ilişkileri belli bir olgunluğa ulaşmış çiftlerin ilişkilerinin bir kesitini ele alarak inceleme yapmaya meyilli olmuşlardır, bu da konu hakkındaki ampirik araştırmaların en zayıf yönlerinden birini teşkil eder (Gerstner ve Day, 1997; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Bu yüzden ilişkinin ilk safhaları şekillenirken ilişkinin hangi etmenlerin tesirinde kaldığı ve zamanla bu etmenlerin farklılaşıp farklılaşmadığı hakkında bilinenler oldukça azdır.

Lider-üye etkileşim teorisine göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşim ve ikili ilişkilerine bağlı olarak gelişir. Belli bir süreç halini alan bu etkileşim ve ilişki, her bir ast ile üst arasında farklı bir nitelik kazanabilir. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı astlar, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler (Graen ve Scandura, 1987: 176; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Maiyeti veya takipçisi oldukları lider ile yüksek nitelikli ilişki içinde olan astlar, bu ilişkinin hatırına yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olabilirler. Yüksek nitelikli ilişki devam ederken ya da ilişkinin niteliği artarken, ast liderin ve grubun performansını yükseltmek ve hedeflerine ulaşmak uğruna özveride bulunarak ilave gayret sarf eder. Liderler de buna karşılık bu tür astlara daha fazla sosyal destek, örgütsel kaynak ve ödüllerle karşılık verme eğiliminde olurlar (Schriesheim ve ark., 2001: 526).

Üstüyle yüksek nitelikli bir ilişki içinde olan ast, muhtemelen daha iyi bir pozisyon, daha dolgun bir ücret, daha güzel sosyal ayrıcalıklar ve daha yüksek statü elde eder. Bunun karşılığında ast ek görevler ve sorumluluklar üstlenir. Bu şekilde üstüyle yüksek nitelikli bir ilişkiye sahip olan asttan daha çok çalışması, lidere bağlı olması ve liderin idari bazı işlerine omuz vermesi ve ona daha çok destek olması beklenir. (Schriesheim ve ark., 2001: 526).

Yüksek etkileşim ve nitelikli ikili ilişki; etkileşim döngüsü tekrar ettikçe karşılıklı güçlendirme davranışları ile zaman içinde yavaşça gelişir. Bu döngü kesintiye uğramadıkça, ilişki yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gelişir. Liderin yüksek nitelikli etkileşimden elde ettiği yararlar açıktır. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zamanı ve enerjisi olmayan lider için kendini işe adamış astların yardımı çok önemlidir. Ancak, yüksek düzeyde etkileşim, lider için belirli zorunluluk ve kısıtlamalar da oluşturur. Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmek için, astlarına ilgi göstermeli, ihtiyaç ve duygularına cevap vermeli ve onları ikna etme ve danışmanlık yapma gibi vakit alıcı etkileme metotlarına daha fazla zaman ayırmalıdır. Lider özel ilişkisini tehlikeye atmadan baskı kurma veya otoritesini ağır biçimde kullanma imkânına sahip değildir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 700).

Araştırmacılar şu önemli sorunun cevabını aramaktadırlar: bir grup dahilinde birbirleriyle etkileşim içinde olan lider ile üye arasındaki etkin iş ilişkileri nasıl gelişir ve gelişen bu ilişkiler nasıl muhafaza edilir? (Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-üye ilişkisindeki kritik hususlardan birisi, ilişkinin ilk etkileşiminden başlangıç safhalarına kadar nasıl geliştiğini anlamaktır (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993). Araştırmacılar buna özel önem vermişlerdir çünkü ilk etkileşim zamanlarının kritik olduğunu ve ilişkinin müteakip zaman dilimindeki niteliğini belirlediğini düşünmektedirler.

Nahrgang ve ark., (2009) ilk tanışma safhasından itibaren başlangıç safhalarına kadar bir lider-üye ilişkisinin zamanla nasıl geliştiğini incelemişler ve başlangıç safhasında astların üstleri hakkındaki ilk izlenimlerini üstlerinin uyumluluğuna bina ettiklerini, üstlerin astlar hakkındaki ilk izlenimlerini astların dışadönüklerine bina ettiklerini bulmuşlardır. Ayrıca aynı araştırmacılar yine aynı çalışmalarında, lider ile üyenin ilk etkileşimlerinden belli bir süre sonra, iş performansı gibi davranışların hem lider hem de astın nazarında ilişki niteliğini belirleyen esas faktör haline geldiğini saptamışlardır.

Tipik bir lider-üye etkileşiminin üç safhada geliştiği (Graen ve Scandura, 1987) ve ilişkinin gelişiminde başlangıç safhalarının çok önemli olduğu (Dansereau ve ark., 1975; Graen ve Scandura, 1987) öne sürülmektedir. Tipik bir ilişki **rol alma (rol taking)** safhasıyla başlar. Bu safhada lider astın yeteneklerini tartar, motivasyonunu yoklar ve limitlerini öğrenmeye çalışır. Lider bunu astına görevler (bu görevlerin ifasında gerekli olan bazı rolleri üstlenmesini bekleyerek) vererek yapar ve astının tepkisini ölçer. Lider astından aldığı geri bildirimlere ve gönderdiği rolü oynama derecesine göre astını değerlendirir ve yeni bir rol göndermesi yapıp yapmayacağına karar verir. Daha sonra ilişki **rol oluşturma (rol making)** safhasına ilerler. Bu safhada ilişkinin yapısı belirlenip çerçevesi çizilir ve son safha olan **rol rutinleşmesi (role routinization)** safhasına ilerlenir. Bu safhada ilişki daha istikrarlıdır, karşılıklı beklenti ve anlayışlar net ve açık bir şekilde gelişim gösterir (Graen ve Scandura, 1987).

Bauer ve Green (1996) LÜE gelişimini kısaca ikilinin birbirine güven oluşturma süreci olarak tanımlamışlardır. Bu iki araştırmacı; güven duygusuyla ilişiği olabilecek tüm kişilik özellikleri ve davranışların, delegasyonun, yöneticiyle çalışan arasındaki kişilik benzerliğinin ve çalışan performansının LÜE oluşumu sürecinde etkili olabileceğini öne sürmüştür.

3.5. Lider Üye Etkileşiminin Çok Boyutlu Yapısı

LÜE hakkındaki çoğu araştırma, onu tek boyutlu bir kavram olarak ele almış ve onun işle alakalı etkileşimleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda ikili ilişkinin sosyal etkileşim yönü üzerinde ya çok az durulmuş ya da bu yöne hiç değinilmemiştir. LÜE başlangıçta tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmakla birlikte (Graen ve Cashman, 1975), özellikle rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayalı olarak yapılan çalışmalar, çok boyutlu bir modelin lider ile üyeler arasındaki ilişkinin doğasını daha iyi açıklayabileceğini öne sürmüştür. Bir lider üye ikilisinde farklılaşan etkileşimin niteliğini geliştirmek, rol (Graen, 1976) ve sosyal değişimi (Graen ve Scandura, 1987) geliştirmek olarak anlaşılmaktadır. Lider ve üye arasında ikili ilişkilerin etkileşim içinde olduğu ve karşılıklı değişimin gerçekleştiği bir atmosferde lider, her bir astının ayrı ayrı motivasyon ve yeteneklerini değerlendirir ve onların kabiliyetlerine ve karşılıklı alış-verişe istekli olup olmadıklarına göre iş akdi ile tanımlanmış görevlerin haricinde tanımlanmamış görevleri de yerine getirmeleri için onlara maddi ve manevi teşviklerde bulunur. Bunun sonucunda astların rollerini kendilerine özgü bir şekilde tanımlamaları beklenir.

Rol teorisi LÜE kavramının oluşmasına (Graen, 1976) temel teşkil eden teorilerdendir. Rol teorisine göre roller, çok boyutludur ve görev yönelimli olmayla sosyal etkileşimin farklı kombinasyonlarından oluşur. Graen ve Scandura (1987) LÜE ilişkisinin bir çeşit rol yapıcı olaylar zinciri sonucu geliştiğini öne sürmektedir. İşin temelinde yöneticiler verdikleri görevlerle astlarına onlardan oynamalarını bekledikleri rolleri iletirler. Astların kendilerine gönderilen bu rol beklentilerini karşılamaları ölçüsünde üstler kaynaklar sunmakla, daha iddialı görevlere atamakla ve astın otonomisini arttırmakla

karşılık verir (Graen ve Scandura, 1987). Bundan hareketle LÜE başlangıçta işle alakalı değişimlere dayalı ve tek boyutlu olarak kavramlaşmıştır (Katz ve Kahn, 1978). Örneğin rol belirsizliği ve rol çatışması kavramları, insanların işyerinde üstlenebilecekleri görevlerin farklılaşabileceğinin göstergesidir (Liden ve Maslyn, 1998). Mintzberg (1973) yöneticinin örgüt içinde tek başına kukla yönetici (figurehead), lider, irtibat, izleme, yayıcı (disseminator), sözcü, girişimci, kargaşa önleyici, kaynak tahsis edici ve arabulucu gibi rolleri oynayabileceğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde bazı astlar pozisyonlarının gerektirdiği işlere odaklanırken bazıları mesai arkadaşlarına yardım etmek ve yararlılık göstermek gibi işle doğrudan ilgisi olmayan meselelere odaklanabilirler (Borman ve Motowidlo, 1993; Liden ve ark., 1997). Böylece ikilinin rol üstlenme eğilimlerine bağlı olarak LÜE ilişkilerinin farklı çeşitleri ortaya çıkmış olur (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Liden ve ark., 1997). Dolayısıyla, bir örgütteki yönetici ve çalışanların faaliyetleri rol teorisi ışığında incelendiğinde, LÜE'nin kapsamının, tarafların kabul ettikleri rollere bağlı olarak şekilleneceği ve iş ilişkilerinin ötesine geçebileceği söylenebilir (Hui ve ark., 1999).

LÜE çok boyutluluğu sosyal değişim teorisi perspektifinden bakılarak da daha iyi anlaşılabilir (Dienesch ve Liden 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Liden ve ark., 1997). Sosyal Değişim teorisi de rol teorisi gibi LÜE modelinin gelişimine büyük katkı sağlamıştır (Sparrowe ve Liden, 2005). Madem LÜE terimi sosyal değişim zeminine oturtulmuş ilişkiler olarak ifade ediliyor. Blau (1964)'nın kaydettiği gibi ekonomik alış-verişin tersine, sosyal değişim, artan bir yükümlülük, minnet ve güven hissiyle sonuçlanır. Bunun doğal sonucu olarak yönetici ve ast arasındaki sosyal değişim arttıkça, yönetici ile ast arasındaki ilişkinin niteliği de muhtemelen artacaktır (Greguras ve Ford, 2006).

İş ortamında çeşitli maddi manevi değerler sosyal etkileşimler dahilinde alış-verişe konu olur (Liden ve Maslyn, 1998). Örneğin, tavsiye, bilgi, çaba, sosyal destek ve dostluk potansiyel birer alış-veriş emtiası olarak tanımlanmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları çalışmalarda lider üye ilişkilerinin sosyal değişim metaının değiş tokuşa tabi tutulmasıyla farklılaşabileceğini tartışmışlardır. Nitekim lider-üye ilişkileri çeşitli sosyal

değişimlerden kaynaklanabildiği gibi, bu ikili ilişkiler ancak sosyal değişimler farklılaştığı zaman daha sağlıklı değerlendirilebilir. Bundan dolayı tek boyutlu LÜE ölçeğiyle bakıldığında ikilinin birbirine çok benzer görünen ilişki kalitesi (örneğin; yüksek nitelikli bir ilişki) gerçek anlamda çok çeşitli ve farklı tipte değişimlerle belirlenebilir ve gerçek ilişki kalitesi tek boyutla ölçüldüğünden çok farklı olabilir (Liden ve Maslyn, 1998; Liden ve ark., 1997). Örneğin bazı çalışanlar bulundukları pozisyonun iş gereklerine odaklanırken, bazıları sosyal ilişkilere ağırlık verebilir, bazıları ise bu ikisini bir arada gerçekleştirebilir. Buna bağlı olarak, çalışanların liderleri ile kurdukları etkileşimin kaynağı, çalışanların kişisel özellikleri, liderin beklentileri, çalışma ortamı gibi faktörlere bağlı olarak farklılık gösterecektir (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve ark., 1993) ya da bir LÜE ilişkisi bir projeyi bitirmek üzere ilave mesai yapmaya dayanabilirken başka bir ilişki, ikililerin birbirlerinin ortaklıklarından hoşlanmalarına dayanabilir. Bu lider-üye çiftlerin ikisi de yüksek kalitede bir LÜE ilişkisine sahip olduklarını söyleseler de böyle bir algılamaya sebep olan etkileşimleri geçmişi ve sonuçları itibariyle çok farklı olabilir. Bu durumda LÜE'yi tek boyutlu ölçekle değerlendirmek, ilişkinin doğal mecrasını tam anlamıyla yakalayamayacağından yetersiz olabilir (Greguras ve Ford, 2006).

Rollerin ve değişimlerin çok boyutluluğu göz önüne alındığında araştırmacılar (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998) LÜE'nin de çok boyutlu ele alınması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Fakat bu boyutların tanımlanması için yapılmış araştırma azdır. Başlangıçta Dienesch ve Liden (1986), LÜE ilişkilerinin üç farklı değişim metaına dayandığını öne sürmüşlerdir: Bunlar; ikilinin ilişkinin ortak amaçları için ortaya koydukları işe dönük gayretler (katkı-contribution), diğer kişilere genel anlamda destekçi olunduğuna dair ifadeler ve söylemler (sadakat-loyalty) ve birbirine düşkün olma, birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlık, duygusal etkileşimde bulunma derecesi (etki-affect). Müteakip araştırmalar LÜE ilişkilerinin daha etraflıca ele alınması için dördüncü bir boyutun (örneğin; profesyonel saygı – professional respect) da gerekli olduğunu ortaya koymuştur (Liden ve Maslyn, 1998). Bu nedenle Liden ve Maslyn (1998) bu dört LÜE boyutunu ölçmek için Çok Boyutlu LÜE Ölçeğini (LMX-MDM) geliştirdi ve geçerliliğini test etti. Yalnız bu ölçek, ilişkinin sadece astın bakış açısı tarafından değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Dienesch ve Liden'in (1986) LÜE araştırmalarına yönelttikleri genel eleştirilerden biri de bu araştırmaların küçük ve dar örneklemlere dayanmasıdır. Aynı şekilde Liden ve Maslyn (1998) da bu çok boyutlu ölçeğin farklı örneklem ve değişik örgütlerde test edilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Yine de şu ana kadar LÜE'nin ölçülmesinde kullanılan en yaygın ölçeklerden biri Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu LÜE ölçeğidir. Baş, Keskin ve Mert (2010) bu ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmışlardır. Yaptıkları çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçede yüksek geçerlik ve güvenirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu bu ölçeğin boyutları şunlardır:

Katkı (Contribution): Dienesch ve Liden (1986) algılanan katkıyı şöyle tarif etmektedir: "İkilinin örtük veya açık müşterek çıkar ve beklentileri istikametinde ortaya koydukları işle ilgili faaliyetlerin algılanan miktar, kalite ve yönelimidir". İlişkinin başlangıcında lider, her bir astına delege ettiği görevde astın performansını değerlendirir. Performansıyla liderini etkileyen ast, aynı zamanda liderin kendisiyle geliştirmesi muhtemel yüksek nitelikli bir ilişki için hazır olduğuna yeşil ışık yakar. Performansıyla liderini etkileyemeyen ast için bu durum söz konusu değildir. Gösterdiği performansın devamı olarak lideriyle yüksek nitelikli ilişki geliştirmeye başlayan asta lider örgüt kaynaklarını diğer astlara nispeten daha fazla sunmaya başlar. Bunun karşılığında ast performansını daha fazla arttırır. Böylelikle lider ve ast arasında ikili ilişkinin niteliği artarak iş başlangıçta imzalanan iş sözleşmesinde yazılı hükümlerin üzerine çıkar (Graen, 1976; Liden ve Graen, 1980; Wayne ve Green, 1993).

Sadakat / Vefakârlık (Sadakat): Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen ikinci boyut lider ile astın birbirlerine sadakat derecesidir. Sadakat boyutu: "lider ve üyenin birbirlerinin hareketlerini ve karakterlerini herkesin önünde alenen destekleme derecesidir" şeklinde tanımlanmıştır. Graen ve çalışma arkadaşlarının sadakatin LÜE gelişim sürecinin bir sonucu (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987) olduğu iddialarını genişleterek Diensch ve

Liden sadakatin LÜE'nin bir unsuru ya da ilişki gelişiminin önemli bir parçası olduğunu ve ilişki gelişimi ve idamesinde kritik rol oynadığını iddia etti. Liderler sadık astlarına bağımsız ya da sorumluluk gerektiren görevler vermeye eğilimlidir (örn. Liden, Graen 1980; Scandura ve ark., 1986).

Etki (Etki): Dienesch ve Liden (1986) etkiyi şöyle tarif etmektedir: "İkililerin sahip oldukları karşılıklı etki ve birbirine düşkünlük, ikilinin iş ve profesyonel değerlerinden daha çok kişisel cazibelerinden kaynaklanır". Lider ve astın birbirinden hoşlanması ve birbirlerinden pozitif elektrik almaları sonucunda farklı seviyelerde nitelikli bir ikili ilişkinin gelişmesi beklenebilir (Dienesch ve Liden, 1986). Ağırlıklı olarak iş performansından neşet eden ilişkilerin gelişimi büyük oranda katkı boyutuyla gelişir, bu tür ilişkilerde etki boyutunun ilişkinin gelişimindeki rolü azdır veya hiç yoktur (Liden ve Maslyn, 1998). Bunun yanında bazı ilişkiler etki boyutunun etrafında gelişebilir. Örneğin; aynı takımı tutuyorlarsa, eşleri çok iyi arkadaşsa, hatırı sayılır müşterek arkadaş ve dostları varsa. Aslında birçok iyi arkadaşlık iş ilişkileri esnasında oluşur (Bridge ve Baxter, 1992). Bazı ampirik araştırmalarda etkinin LÜE gelişiminde (Dockery ve Steiner, 1990; Liden, Wayne ve Stilwell, 1993) ve devam ettirilmesinde (Judge ve Ferris, 1993; Wayne ve Ferris, 1990) kritik bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Liden ve ark. yaptığı çalışmada hoşlanmanın, liderin asta ait performans değerlendirmesinden daha iyi bir belirleyici olduğunu saptanmıştır.

Profesyonel / Mesleki Saygı (Professional saygı): Her iki tarafın da örgüt içinde veya dışında insanların nazarında kazanmış oldukları mesleki saygınlığı algılama derecesidir. Bu algı karşı tarafın geçmişiyle ilgili duyulanlarla oluşabilir. İki taraf birbiriyle tanışmasa bile bu boyut oluşabilir. Örneğin örgüt içi veya dışında muhatabın mesleki yeterliliği konusunda duyulanlar, geçmişte alınan ödüller vb.

3.6. Lider Üye Etkileşiminin Ölçülmesi ve Ölçüme Yöneltilen Eleştiriler

LÜE ile ilgili ilk çalışmalar Graen, Danserau ve Minami (1972a, 1972b), Danserau, Minami ve Cashman (1973a) tarafından Ohio Çalışmaları Lider Davranışları Betimleme Anketindeki maddelerden faydalanılarak yapılmış ve günümüze kadar lider davranışları ve lider üye etkileşimi çok farklı enstrümanlarla ölçülmeye çalışılmıştır (Schriesheim ve ark., 1999). Bu enstrümanlar, 2 maddeden 25 maddeye kadar çeşitlilik göstermektedir (Diensch ve Liden, 1986).

Genel bir eleştiri olarak LÜE ilişkilerinin nasıl ölçülmesi gerektiğine dair şu iki husus net değildir. Birincisi: LÜE ilişkisi kimin bakış açısından belirlenecek? İkincisi: İlişkinin hangi yönleri ölçülecek? LÜE araştırmalarında yaygın uygulama ilişkiyi sadece astın bakış açısından ölçmek olmuştur (Scandura ve Schriesheim, 1994). Bu uygulamanın muhtemel sebebi LÜE mahiyetini karşılıklı anlayış esasının teşkil ettiği ve liderin astın sahip olduğu bu anlayıştan farklı bir anlayışa sahip olamayacağı ve dolayısıyla ilişki niteliği algısına ekleyeceği fazla bir şey olamayacağı düşüncesidir

Bugüne kadar LÜE ölçümlerinde ağırlıklı olarak kullanılan ölçeklerin temelde birbiri üzerine binen geçici dört safhada gelişim gösterdiği söylenebilir. (1) Lider Davranışı Betimleme Anketi (LBDQ; Stogdill ve Coons, 1957), (2) LMX-7'nin öncülü olan ölçekler, (3) LMX-7 ve (4) LMX-MDM (Dana, Daniel ve Hock-Peng, 2011).

LÜE ölçme araştırmaları; lider düşüncelerini ve bireyi harekete geçirme yeteneklerini ölçmek için yapılan Ohio Eyalet Çalışmalarından (Stogdill ve Coons, 1957) neşet etmektedir. Lider Davranışı Betimleme Anketi kısa zamanda liderin yardımseverliğine, çalışanın iş değişimine karşı gösterdiği esnekliğine, lider desteğine ve çalışan görüşlerine karşı açıklığına odaklanan üç beş maddelik daha kısa ölçeklere yerini bıraktı. Bu ölçekler LMX-7'nin geliştirilmesine öncülük etmiştir. 1984'te Scandura ve Graen (1984) LMX-7'yi

geliştirmiştir ve bu tarihten sonra LMX-7 en popüler ölçek haline gelmiştir. Daha sonra 1998'de Liden ve Maslyn (1998) tarafından çok boyutlu LMX-MDM geliştirilmiştir. Lider Davranış Betimleme Anketinden, LMX-7 öncüllerine, oradan LMX-7'ye ve LMX-MDM uzanan gelişim serüvenini Dana ve ark. (2011) gelişigüzel bulmaktadırlar. Aynı yapıyı yani lider ile takipçisi arasındaki ilişki kalitesini değerlendirmek için birbirinden farklı ve çok sayıda ölçeğin kullanılmasının bu alandaki bilimsel gelişime sekte vurduğunu buna gerekçe göstermektedirler.

Joseph, Newman ve Sin (2011), LÜE literatürünü ve LÜE ile ilgili meta-analizleri incelemişler ve LÜE'de kullanılan ölçekleri 1999 öncesi ve 1999 sonrası olarak ikiye ayırmışlardır. Şüphesiz tarihin 1999 olarak belirlenmesinde Liden ve Maslyn'in 1998'de geliştirdikleri çok boyutlu LÜE ölçeği, Gerstner ve Day (1997) ile Schriesheim, Castro ve Cogliser'in (1999) yaptığı iki önemli meta analiz çalışması etkili olmuştur.

3.6.1. 1999'a Kadar Kullanılan Ölçeklere Yöneltilen Eleştiriler

Birçok yönetim araştırma pratiği LÜE ölçeklerinin; özel amaçlı (ad-hoc) ve evrimsel temele dayanan, açık bir mantık sunmaksızın ya da ölçekte yapılan değişiklikler teori tarafından doğrulanmaksızın geliştirilmekte olduğunu öne sürmektedirler. LÜE ölçümü üzerine büyük tesiri bulunan çalışmaya sahip araştırmacılar (Schriesheim ve ark., 1999), kullanılan LÜE ölçeklerine yeteri kadar tartışmadan ve irdelemeden madde eklenmesi ve çıkarılması ve bu değişikliklerin ölçek geçerliliğini nasıl etkileyeceği üzerinde fazla durulmaması hususunda da 1999'a kadarki ölçme çalışmalarını eleştirmişlerdir.

1999'a kadarki ölçme çalışmaları ölçek geçerliliği konusunda da eleştirilere hedef olmuştur. Geçerlilik değerlendirmelerinin tüm ölçeklere uygulanması lazımken (Guion ve Schriesheim, 1997; Nunnally ve Bernstein, 1994) LÜE'yi ölçmede kullanılan ölçeklerin hiçbirisi ne sistematik psikometrik çalışmalara ne de açık yapı geçerliliğine dayanmış görünmektedir (Dienesch ve

Liden, 1986; Bhal ve Ansari, 1996 ve Vecchio ve Gobdel, 1984). Schriesheim ve ark. (1992) de mevcut LÜE ölçeklerinin geçerlik bakımından tatmin edici olmadığını öne sürmektedirler ve buna sebep olarak da LÜE ölçeklerinin genellikle modelin bir önceki teorik tanımlamasından ve alt alanlarının içeriğinden kopuk olarak geliştirilmekte olduğunu göstermişlerdir. LÜE geçerliliğine atfedilen bu yetersizlik, Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından da belirtilen, ölçek geliştirme çalışmalarına yönelttikleri eleştirilerle tutarlılık göstermektedir. Bu araştırmacılar LÜE ölçeklerini; ölçek geliştirmenin önemli kurallarından biri olan "ölçek geliştiren kişi yapı kurduktan sonra değerlendirme yapmaktansa gerçek test geliştirilmeden önce iyi formüle edilmiş plan ve test oluşturma prosedürleri bakımından içeriğin geçerliliğe sahip olduğundan (insanların test edildiği örnekleme materyalinin yeterliliği) emin olmalıdır" kuralına uymadığı için eleştirmişlerdir.

Geçerliğin önemli bir unsuru olan içerik geçerliği önemsiz bir psikometrik özellik değildir. İçerik geçerliğine sahip olmayan bir ölçek, yapısal geçerliğe de sahip olamaz çünkü yapısal geçerliğin önündeki en büyük tehlikelerden birisi yapının kullanım öncesi yeterince tarif edilip açıklanamamasıdır (Cook, Campell ve Perrachio, 1990). Bu yüzden Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999), sistematik bir geliştirme programı ve geçerlilik uygulanmadan ve ölçeklerin hakikaten neyi ölçtüğü tam olarak bilinmeden mevcut literatürle kalıcı, sağlam bir sentez yapmak fazla bir anlam ifade etmeyeceğinden dolayı LÜE yapısının gerçekte bugüne kadar kullanılan bazı LÜE ölçekleri tarafından ölçüldüğü gibi olmayabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu yüzden LÜE yapısının tekrar kavramlaştırılmasına ve daha uygun bir LÜE ölçeğinin geliştirilmesine ve ölçeğin geçerliğinin arttırılmasına ihtiyaç duyulduğunu söylemişlerdir.

LÜE ölçümüne yöneltilen başka bir eleştiri de ölçme işinin ne işe yarayacağı konusundadır. Mevcut LÜE teorisinde, lider ile astın etkileşim süreci hakkındaki açıklamalar yetersiz bulunmaktadır (Dansereau ve ark., 1995a; Dienesch ve Liden, 1986). Liderin farklı astlarına karşı geliştireceği ikili ilişkilerin lider etkinliğini optimize için ikili arasındaki değişimin ne derecede olması gerektiği de yeterince açık değildir (Yukl, 2006). Dahası LÜE'nin bir değişim süreci olduğu iddia edilmesine rağmen hemen hemen hiçbir LÜE ölçeğinde ne

lidere, ne de asta ikili ilişkiden alınması gereken fayda ve karşılığın ne olması gerektiği sorulmamıştır (Gerstner ve Day, 1997).

Bazı araştırmacılar tarafından LÜE'nin bazı muhtemel boyutları ileri sürülmektedir (Graen ve Scandura, 1987). Bu bakımdan bu hususta gelecek LÜE araştırmalarında teorinin psikometrik yönünü güçlendirmek için fırsatlar doğabilir. Geçmişteki hatalarından kaçınmak için gelecekteki psikometrik çalışmalar yerleşik ölçek geliştirme ve geçerlik uygulamalarına uygun olarak dikkatle yapılmalıdır; (Nunnally ve Bernstein, 1994; Schriesheim ve ark., 1993). Ayrıca daha iyi, daha net ve kesin olarak ölçeklerini tanımlama ve kullandıkları ölçeğin evvelki ölçeklerle ilişkisini ve niçin diğer ölçeklere tercih edildiğini açıklayabilme hususlarında gelecek araştırmacılar zorlanabilirler (Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999).

3.6.2. 1999 Sonrası ve LMX-7 ile LMX-MDM Üzerindeki Mutabakat

Literatür incelendiğinde 1999 öncesi LÜE nasıl ve ne ile ölçüleceği hususunda belirgin bir mutabakatın olmadığı ve LÜE ölçeklerinin birbiri ardına patlayıp durmakta olduğu görülmektedir. 1999 yıllarında aşağıda özetle değinilecek olan üç önemli çalışma LÜE ölçümünde büyük bir değişime sebep olmuş ve bu değişim sonucu LÜE yapısının en sağlıklı olarak LMX-7 ve LMX-MDM ölçekleriyle ölçülebileceği üzerinde mutabakat sağlanmış görünmektedir.

Schriesheim ve ark., (1999) LÜE ölçümü hakkındaki kapsamlı eleştirilerinde; araştırmacıların birçok farklı ölçme enstrümanı kullandığını ortaya koymuştur. Bu araştırmacılar LÜE ölçeklerinin genel anlamıyla çok kısaltılmış ve özel amaçlı (ad-hoc) olduğunu ve açık bir yapısal geçerlilik üzerine bina edilerek geliştirilmediklerini ifade etmektedirler. Hatta bu ölçeklerin gerçekten neyi ölçtüğünün belirsiz olduğunu bildirmişlerdir. LÜE ortaya çıktığı günden bugüne kadar incelendiğinde LÜE literatüründe fenomenin doğası ya da belirsiz ilişkilerin bazen beklenen sonuçları verdiğine dair bir karışıklık olması şaşırtıcı değildir (Gerstner ve Day, 1997). Ayrıca diğer liderlik alanlarına

tek bir yapı tanımlaması kullanılmadan ve kullanıma hazırlanmadan çalışmalar arası karşılaştırma yapmak ya da çalışma bulgularının yinelenmesi konusunda ilerleme kaydetmek oldukça güçtür. LÜE yaratıcısı kuramcılar da zaman zaman LÜE araştırmalarında kullanılan ölçme araçlarının ölçmeye yarayıp yaramadığı konusundaki belirsizliği itiraf etmiştir (Schriesheim ve ark., 1999).

Gerstner ve Day (1997) ise LÜE literatürü hakkında yayınladıkları kapsamlı ve esaslı meta analitik eleştirilerinde LÜE ölçümüyle ilgili gelecek araştırmacılara daha çok tek boyutlu ölçek olan LMX-7'yi kullanmalarını tavsiye etmişlerdir. Bu tavsiyelerinin iki dayanağı bulunmaktadır. Birincisi; LMX-7'nin diğer ölçeklere göre çok daha yüksek bir iç tutarlılık göstermektedir. İkincisi; LMX-7'nin diğer ölçeklere nispeten, iş başarısı, iş tutumu, rol çatışması ve rol açıklığı ile daha güçlü bir ölçüt geçerliliği korelasyonu göstermiş olmasıdır.

Liden ve Maslyn (1998), 1998'de çok boyutlu olarak bilinen (LMX-MDM) yeni bir ölçek geliştirdiler. Dienesch ve Liden (1986) tarafından kavramsallaştırılan ve Diesnesch (1986) ve Schriesheim ve ark., (1992) tarafından genişletilen ölçek geliştirme çalışmalarını, LÜE'nin birden fazla boyutunu yakalamaya çalıştıkları bu ölçeği geliştirmek için kullandılar. Bu çok boyutlu ölçek geliştirme çalışmaları birçok yönden diğer LÜE ölçek geliştirme çalışmalarına örnek olarak gösterilmiştir. Bu yeni çok boyutlu ölçek kısa ve kullanışlıdır. Alışılmadık güçte bir yapı geçerliliğine sahip olmuş ve bu geçerlilik çeşitli ve çok sayıdaki uygulamalardan elde edilen kanıtlarla desteklenmiştir.

Bu araştırmacılara göre en yaygın olarak kullanılan iki ölçekten birisi LMX-7 (Graen, Novak ve Sommerkamp 1982b; Kim ve Organ 1982), diğeri ise LMX-MDM (Liden ve Maslyn, 1998) ölçeğidir. Yukarıda belirtilen üç çalışmanın birbiri ardına birer yıl arayla yayınlanması LÜE araştırmalarında bir dönüm noktası olmuş ve 1999 yılından itibaren LÜE araştırmacılarının LÜE ölçümünde LMX-7 veya LMX-MDM kullanmaları konusunda ortak bir anlayış oluşmuştur. Joseph ve ark. (2011) hesaplarına göre 1999'dan önce LÜE ölçümünde hangi ölçeğin kullanılacağına dair ortak bir anlayış bulunmamakla birlikte bu dönemde yapılan LÜE araştırmalarının % 22'sinde LMX-7 ölçeği kullanılmıştır. Fakat 1999'dan sonra yani yukarıda bahsedilen iki büyük ve önemli meta-analitik

çalışma yayınlandıktan sonra LÜE araştırmalarının % 66'sında LMX-7 ölçeğinin, % 19'unda ise LMX-MDM ölçeğinin kullanıldığı görülmektedir. Geçmişe bakıldığında 90'lı yılların sonları LÜE ölçümü üzerindeki mutabakat konusunda önemli bir geçiş dönemi olarak görünmektedir. Bu dönemde LMX-7 ve LMX-MDM'nin yapıyı değerlendirmek için fiili standartlar getirdiği (Joseph ve ark., 2011) ve bu standartların oluşmasında bahsi geçen üç önemli çalışmanın büyük rolü oynadığı söylenebilir.

Özetlemek gerekirse LÜE ölçme çalışmaları iki ölçeğin kullanımında birleşmiş görünmektedir. Bunlar yukarıda da bahsedildiği gibi LMX-7 (Scandura ve Graen, 1984) ve LMX-MDM'dir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu ölçekler kullanıldığında LÜE çoğunlukla genel ve yüksek değerli bir yapı olarak kavramsallaşmıştır. LMX-MDM'nin çok boyutlu bir yapıyı ölçtüğü iddia edilse de LMX-7 ile beraber toplamda $r_{corrected}$=.9 korelasyon gösterdiğinden tek boyutlu yapıyı ölçen ve LMX-7'nin alternatifi bir enstrüman olmaktan kurtulamamaktadır. Dana ve ark. (2011), analiz ettikleri iki çoklu özellik-çoklu metot veri setine istinaden LÜE-Lider ile LÜE-Üye'nin farklı iki yapı olduğunu öne sürmüştür. LMX-7 ve LMX-MDM ölçeklerinin ikisi de liderden memnuniyetle çok güçlü bir korelasyona sahiptir.

3.7. Lider Üye Etkileşimi Teorisine Yöneltilen Eleştiriler

LÜE teorisinin ve modelinin hem kuramsal hem metodolojik olarak yeterliliği hakkında bazı eleştiriler bulunmaktadır. Kuramın eksikliklerinden birisi, lider ve üye arasındaki etkileşim ve değişim sürecinin açık bir şekilde tanımlanıp tarif edilmemiş olması ve kuramın zamanla nasıl gelişip arıtıldığının açık olmamasıdır (Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999:10). Lider ve üye arasındaki değişim, kuramın varsaydığından daha karmaşık olup yeniden kavramsallaştırılmaya ihtiyacı vardır (Yukl, 2006).

LÜE teorisi kültürlerarası düzlemde lider-üye değişiminin zenginliğini yeterince yakalayamadığı için eleştirilmiştir (House, Javidan, Dorfman ve Sully de Luque, 2006). Uygun yaklaşımın kültüre özgü modeller ve ölçekler

geliştirmek olabileceği öne sürülmüştür (Khatri, 2011). Hatta bu yönde bazı çalışmalar mevcuttur (Altman, Bournois, Rojot ve Han, 2008; Chen, Friedman, Yu, Fang ve Lu, 2008; Law, Wong, Wang ve Wang, 2000) Adı geçen araştırmacılar Çin'e özgü GUANXI'yi geliştirmişlerdir. Kuramsal alt yapıyı zenginleştirmek için buna benzer birçok araştırmaya ihtiyaç vardır.

LÜE teorisini geliştiren kuramcılar lider-üye arasındaki ilişki kalitesinin yüksekliğinin bazen örgüte istenmeyen sonuçlar getireceğini önemsememiş görünüyorlar. Bazı araştırmalar yakın ilişkinin olumsuz sonuçlarına dikkat çekmekte ve bu olumsuz sonuçların görmezden gelinemeyeceğini iddia etmektedirler (Deluga ve Perry, 1994; Green, Anderson ve Shivers, 1996; Judge ve Ferris, 1993; Prendergast ve Topel, 1996; Yu ve Liang, 2004). Yakın ilişkiden doğan bu istenmedik sonuçlar kuramsal bir açıklama beklemektedir.

4. ÇALIŞAN SONUÇLARI

Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalar yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin organizasyonlar için önemini ortaya koymaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili en fazla araştırmanın yapıldığı Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük iş gören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üst ile daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma eğilimini arttırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

LÜE teorisiyle ilgili yapılan kapsamlı bir meta-analiz (Gerstner ve Day, 1997) yüksek kalite LÜE ilişkisinin; işle ilgili yüksek iş başarısı, yüksek iş tatmini, yüksek örgütsel bağlılık ve düşük oranlı iş bırakma oranı gibi bazı arzulanan sonuçları getirdiğini göstermektedir.

4.1. İş tatmini

Teknolojik gelişme her geçen gün iş dünyasına yansımaktadır. İş hayatında teknoloji yoğun bir trend mevcut ise de insan unsuru büyük ölçüde önemini hala korumakta ve korumaya da devam edecek görünmektedir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş örgütlerin en önemli kaynaklarından birisi hiç şüphesiz insan kaynağı, yani çalışanlardır. Örgütün amaçlarına ulaşması, insanların bu amacı tahakkuk ettirecek istikamette verimli bir şekilde iş görmeleriyle mümkündür. İş görenlerin örgüt amaçları istikametinde verimli bir şekilde çalışabilmesi için sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması, çalışanın motive olması, kendisini örgüt içinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi gerekir.

Çalışanların kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak mutlu ve huzurlu hissetmeleri iş tatminiyle yakından ilişkili bulunmuştur.

Modern yönetim kuramcıları, hizmet etkinliği ve çalışan tatminini sağlanmayı yönetimin iki temel hedefi olarak görmektedir. İş tatmini, özellikle son yıllarda davranış bilimcilerin en fazla önem verdiği davranışsal konulardan biri olup, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkisini hissettiren bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Özaltın ve ark., 2002: 423).

İş doyumu araştırmaların amaçları, potansiyel sorunları teşhis etmek, devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerini ortaya çıkarmak, işgören tutumlarındaki örgütsel değişimlerin etkisini değerlendirmek, yönetimle çalışanlar arasında iyi bir iletişimin teşvik edilmesi, yönetim ve sendika arasındaki çatışmalarda doğru bilgi sunmak olarak açıklanmaktadır. Bunlara dayanarak temel amacın; insanın üretim için güdülenmesi, üretime katılması, başka bir deyişle insanın davranışını örgüt yönetiminin arzu ettiği yöne kanalize etmek olduğunu söylenebilir (Becerikli, 2003).

İş tatmini 1920'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1940'lardan itibaren daha önemle incelenmeye başlanmıştır. İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır. İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır. Önemli olmasının bir diğer nedeni ise yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir.

Çalışanın işinden memnun olması; çalışanı mutlu ettiği kadar çalışanın işine bağlanması, verimli çalışması, defolu ve hatalı ürün oranının azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi yönleriyle işletme için de olumlu sonuçları netice verir. Bunun aksine çalışanın iş doyumsuzluğu veya işinden tatmin olmayışı, örgütsel bağlılık zayıflaması, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar, verimsizlik artışı, işe geç gelme, devamsızlık, performans düşüklüğü ve sık iş değiştirme gibi olumsuz sonuçları netice verebilir.

Fred Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır (Luthans, 1995:3):

- İş doyumu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş doyumu, genellikle çıktıların beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş doyumu, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır.

Solmuş (2004:186)'a göre ise yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

- İş doyumu, çalışanın işe ilişkin sübjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.
- İş doyumu, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.
- İş doyumu, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

4.1.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmakla beraber bu faktörler sınıflandırılmak istenirse, kişilerin iş tatmininin; hem içsel güçler hem de dışsal güçler, kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler, bireysel veya diğer faktörler tarafından etkilenmekte olduğu söylenebilir

Kişisel Faktörler: İş tatminini yaş, cinsiyet, kişilik, iş deneyimi gibi birçok kişisel faktör etkileyebilir. İş tatmini çalışanların iş tutum ve davranışlarını etkilese de bu faktörler işverenler tarafından değiştirilememektedir. Bununla beraber çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler çeşitli yollarla kestirilebilmektedir. İş tatminiyle ilgili kişisel bir faktör olan **yaş** şimdiye kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu söylenebilir. Genel olarak söylemek gerekirse yaş arttıkça iş tatmini de

artmaktadır. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissetlikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Yaşlı çalışanların daha yüksek iş doyumu hissetmelerinin sebepleri şunlar olabilir:

(1) Beklenen çalışma şartlarıyla gerçekleşen çalışma şartlarının mukayesesini daha iyi yapabildiklerinden sahip oldukları çalışma şartlarının kıymetlendirmesini daha sağlıklı yapabilirler.

(2) Yaşlılar daha kıdemli olduklarından genellikle daha yüksek maaş ve daha fazla ödül almaktadırlar.

(3) Yaşlılar yaşlanmanın getirdiği biyolojik etkiyle iş ortamına daha iyi uyum sağlamaktadırlar.

(4) Farklı işlerde çalışma ve kendi yeteneklerini keşfetme imkân ve zamanları daha fazla olduğundan kendilerine göre iş bulma ihtimalleri gençlere oranla daha yüksek dolayısıyla kendilerine göre buldukları işten daha çok memnundurlar.

Ancak bazı araştırmacılar 30'lu yaşlarda artan başarıyla birlikte iş doyumunun da arttığını, 40'lı yaşlarda düştüğünü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığını, bir diğer araştırmacı yaşla birlikte iş doyumunu arttığını bulurken diğer bir araştırmacı ise iş doyumunun yaşa göre değişmediği bulunmuştur.

İş doyumunu etkileyen başka bir faktör de **cinsiyettir.** Literatür incelendiğinde kadın ve erkek çalışanların iş doyumları arasında tutarsızlık bulunduğu görülmektedir Bazı çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların iş doyumları arasında yüksek bir fark bulunurken bazı çalışmalarda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Günümüzde artık kadınların çalışma hayatındaki oranı artmakta ve şimdiye kadar erkekler tarafından yapılan birçok iş kadınlarca da yapılmaya başlamıştır. Kadınların erkeklere göre yüksek iş doyumu bildirmelerinin sebebi beklentilerinin düşük olması ve hoşnutsuzluk bildirmeme eğilimlerinin erkeklere nispeten daha yüksek olmasına bağlanabilir. Başka bir çalışmada kadın ve erkek çalışanların iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri bakımından farklılaşmadıkları bildirilmiştir (Campbell ve Campbell, 2003). Yönetici pozisyonda çalışan kadın ve erkeklerin iş doyumunu

inceleyen bir araştırmada erkek yöneticilerin iş doyumu puanları kadın yöneticilerinkinden daha yüksek bulunmuştur (Akınaltuğ, 2003).

İş doyumunu etkileyen diğer bir faktör de **kıdemdir**. İşe yeni başlayan bir çalışana iş ilginç ve çekici görünebilir. Kıdemli çalışanlar rutinlikten kaynaklanan bazı bıkkınlıklar ve işin orijinalliğini yitirmesi sebebiyle bazı tatminsizlikler yaşanabilir. Yeni başlayanlar iş alıştırma sürecinde çeşitli eğitimlere tabi olabilir ve bu farklılıklar ve mesleki olarak aldığı katkılar hissedilen iş doyumunu arttırabilir. Kıdemin iş tatminini ne yönde etkilediğiyle ilgili genel bir cevap vermek doğru olmayabilir. İşin mahiyeti, işveren çalışan ilişkileri, çalışma şartlar gibi sebepler bu etkiye tesir edebilir. Ancak yapılan bazı çalışmalarda başlangıç yıllarında iş doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur (Schultz ve Schultz, 1998).

İşe yeni başlayanlar, emsallerinden ve kıdemlilerden sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeylerde iş doyumu bildirmektedirler (Nelson ve Quick, 1991). Türkiye'de yapılan başka bir çalışmada hizmet süresinin iş doyumunu etkilemediği bulunmuştur.

İş doyumunu belirleyin diğer kişisel faktör **kişiliktir.** Araştırmalara göre uyumlu ve nevrotik olmayan çalışanların iş doyumları daha yüksek olmaktadır. İş doyumu ile nevrotiklik arasındaki ilişkide sebep-sonuç ilişkisi çok net değildir. Çalışanın nevrotik olduğu için mi iş doyumu yaşayamadığı yoksa iş doyumu yaşayamadığı için mi nevrotik olduğu açık değildir. Yabancılaşmayı az hisseden ve iç kontrol odağına sahip olan çalışanların iş doyumlarının yüksek olması muhtemeldir. A tipi kişilik de iş doyumuyla ilişkili bir kişilik değişkenidir. Başarı için çabalamanın iş doyumuyla olumlu bir ilişkisi vardır (Schultz ve Schultz, 1998). Olumsuz duygusallık (negative affectivity) da iş doyumuyla ilişkili bulunan bir kişilik değişkenidir. Olumsuz duygusallık, bireyin pek çok durum karşısında anksiyete ya da depresyon gibi olumsuz duygular yaşama eğilimidir. Olumsuz duygusallığı yüksek olan bireylerin işlerine karşı da olumsuz bir yaklaşımları vardır ve iş doyumsuzluğu yaşamaları daha muhtemeldir (Spector, 1996). İş doyumu ile zaman yönetimi arasında da anlamlı bir ilişki vardır.

Zaman yönetimi becerileri iyi olan, zamanı iyi kullanan bireylerin iş doyumu yüksektir.

İşle İlgili Faktörler: İşin **muhtevasının** ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir" (Altundaş, 2000:43). Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan iş görenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. İşin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programlarının ve esnek çalışma saatlerinin uygulanabilirliği, yapılan işin işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır (Altundaş, 2000: 44).

İş doyumunu etkileyen işle ilgili başka bir faktör de **ücrettir**. Ücret, ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer almaktadır. Literatürde ücretle iş tatmini arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki bulunmamaktadır (Andrews, 2003:35). Bu bulgu şöyle yorumlanmalıdır, insanlar elbette iş doyumu için belli bir miktar ücret beklentisine girecektir ancak ücretlerinden tatmin olma konusunda aldıkları ücretin değil de, ücretlerini başka kişilerle kıyaslamaları kriter olarak alınmadığı için anlamlı sonuçlar çıkmamaktadır, ücretten tatmin olma başkalarıyla kıyaslanarak yapıldığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır (Başaran, 1991).

Sağlık ve güvenlik, iş yerinde istenen çevre şartlarındandır. Gün geçtikçe iş dünyası, işverenleri, çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyucu koşulları oluşturmaya ve bu koşulları geliştirmeye ve bu koşulların oluşturulması için daha fazla maliyete katlanmaya itmektedir. Bu zorunluluğu kanun koyucunun getirdiği çalışma sağlığı ve güvenliği standartları, işverenlerin çalışanlarına karşı sosyal sorumluluğu ve çalışanların verimini arttırma amacı oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışma koşulları iyileştirilmeye başlanmış,

çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması eylemi, onları çevresel kirlilikler, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi tehlikelerden koruyan bir çalışma çevresi yaratmayı içermektedir (Bingöl, 2003: 454).

İş yeriyle ilgili bir başka iş doyumu faktörü **terfi** imkânlarıdır. Terfi, rütbe, itibar, saygınlık, statü artışını ifade eder (Halsey, 1988:801). Genel olarak terfi imkânı, çalışanın daha üst kademede, daha geniş yetki ve sorumlulukla, daha fazla ücret karşılığında, daha ayrıcalıklı ve daha az gözetime tabi, daha fazla serbestîye sahip bir pozisyonu edinme imkânıdır (Bingöl, 2003:440). Çalışanın daha yüksek bir pozisyona gelmesi veya bu ihtimali düşünmesi işinden aldığı tatmini ve motivasyonu artıracaktır. Elbette terfi imkânları dağıtımsal adalete uygun olarak ve fırsat eşitliği içinde çalışanların erişimine sunulduğunda beklenen sonucu verir.

4.1.2. İş Tatmininin Ölçülmesi

Birçok araştırmacı iş tatminini, içsel (işin kendisi, kişisel gelişim ve başarı olanakları gibi) ve dışsal (ücret, örgüt politika ve uygulamaları, yönetici desteği ve ilişkileri gibi) bir takım faktörler tarafından oluşan bir kavram olarak ele alır (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1976). Bazı araştırmacılar da iş doyumu ve doyumsuzluğunun farklı faktörlerden etkilendiğini öne sürmüştür (Herzberg, Mausner ve Synderman, 1959). Yani iş doyumu başarı, saygınlık gibi unsurlarla ilişkiliyken doyumsuzluk kötü çalışma koşulları, kötü ilişkiler gibi unsurlarla ilişkili olabilmektedir.

Hackman ve Oldham (1975) işin temel yapısına ait beş temel faktör belirleyerek iş doyumunu ölçmek için geliştirdikleri tatmin ölçeğini bu boyutlara dayandırmışlardır. Bunlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, otonomi ve geri bildirimdir. Bu araştırmacılara göre bir işin çalışanı tatmin etmesi için bu özelliklere sahip olması gerekir.

Başka bir iş doyum ölçeği de Minnesota İş Doyum Ölçeğidir (MSQ). Bu ölçek Weiss ve ark. (1976) tarafından geliştirilmiştir. 20 boyuttan oluşan bu ölçek dünyada ve Türkiye'de yaygın olarak kullanılmaktadır (Oran, Başkaya, 1989; Seçmen, 2001; Dikme 2003).

Dünyada yaygın olarak kullanılan diğer bir iş doyumu ölçeği de İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index - JDI) Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek Türkçeye Ergin (1997) tarafından çevrilmiştir. Ölçek genel olarak çalışma arkadaşları, yönetim, işin kendisi, ücret ve terfi imkânları gibi boyutlarla iş doyumunu ölçmeye çalışmaktadır.

İş doyumunu bütüncül bir yaklaşımla ölçmeye çalışan ölçekler de mevcut olup bu ölçekler diğer ölçeklere göre daha az maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekler çalışanın iş tatminini genel hatlarıyla ölçer. Bunlardan bir tanesi Quinn ve Shepard (1974) tarafından geliştirilmiştir beş maddelik ölçektir. Bu ölçeğin bir maddesi: "Tüm hususları göz önüne aldığımda İşimden memnunum"

MSQ ve JDI gibi ölçekler Türkçeye çevrilerek psikometrik çalışmalar yapılarak belli bir boşluk doldurulmuş olsa da batı kültürüne yönelik geliştirilen ölçekler yer yer Türk örneklemde uygulandığında bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların başında maddelerin anlaşılmazlığı gelmekte olup bazen yüz yüze mülakatı zorunlu kılmaktadır (Ünsal ve Türetgen, 2005).

4.2. İş Başarısı

İş başarısı, belirli bir zaman diliminde gösterilen başarı, örgütün amaçlarıyla uyumlu olarak, yöneticilerin beklentileri ve işin gerektirdiği beceri düzeyine çıkmak olarak tanımlanmıştır (Gültekin, 2009). İş başarısı sahip olunan potansiyel ve yeteneklerin kurum hedef ve beklentilerine ulaşmak için ne ölçüde kullanılabildiğiyle ilgili bir kavramdır. İş başarısı çalışanın görevini yerine getirmek için harcadığı maddi ve manevi enerjiden farklı olarak etkili enerji sarfıyla ilgilidir. Sarf edilen bu enerjiye çaba denir. Çalışanın görevini yerine

getirmek için gösterdiği çaba miktarını çalışan için önemli sayılabilecek ödül beklentisi oluşturur. Başarı değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların başarılarının önceden belirlenmiş bazı kıstaslara göre ya da emsallerin başarısına kıyasen ölçme işlemi içeren bir süreçtir (Mohrman, Resnick-West ve Lawler, 1989).

İş ortamında kişiler, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir. İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (Austin ve Villanova, 1992).

İş başarısı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim örgütler, kurumsal hedeflere ulaşabilmek ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmek için işlerinde yüksek başarı gösteren çalışanları istihdam etmek ister. Yüksek iş başarısı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; yüksek başarı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Sonnentag ve Freese, 2002). Literatürde çok çeşitli başarı değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Başarı değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri literatürde, klasik ve modern yöntemler olarak veya a. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, b. Ortak Performans ve Standartlarına Dayalı c. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak veya her ikisi birlikte de gruplandırılmaktadır (Beach,

1980). Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993). İş başarısının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve nesnel olması ve başarı üzerinde yoğunlaşmasıdır. Değerlendirme sonuçları ilgiliye açıkça aktarılmalıdır. Böylece birey, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Ast-üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açıklığı personel moralinin yükselmesine ve kurumun amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır (Yelboğa, 2003). Başarı değerlendirme sistemi, belirli bir kurumsal ortamda ve belirli koşullarda geliştirilip uygulandığından, etkinliğini sürdürebilmek için değişen koşullara ve ortama uymak zorundadır. Gerek sistemin zamanla gereksinmeleri karşılamaktan giderek uzaklaşmasını, gerekse hatalı bir biçimde uygulanmasını engellemek bakımından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin bir denetimin sağlanmasına gereksinme vardır. Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre geliştirilmesi, her sistemin olduğu gibi, performans değerlendirme sisteminin de başlıca niteliklerinden birisidir (Dicle, 1982). İş başarısını değerlendirmede gerekli olan koşullarda, beklenen yararı sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi için is değerleme yöntemlerinin de bazı özelliklere sahip olması beklenir (Can ve ark., 2001). Bu koşullar aşağıda sıralanmıştır:

1-Başarı değerleme adil olmalıdır.
2-Başarı değerleme geliştirici olmalıdır.
3-Başarı değerleme güdeleyici olmalıdır.
4-Başarı değerlemesi farklı durumlara uygun olmalıdır.
5-Başarı değerleme kapsamlı olmalıdır.
6-Başarı değerleme sürekli olmalıdır.
7-Başarı değerleme çalışanın katılımına imkân tanımalıdır.
8-Başarı değerleme geçerli ve güvenilir olmalıdır.

Başarı kavramını daha iyi anlayabilmek için başarıyı oluşturan ve etkileyen faktörleri incelemek oldukça faydalıdır. Gültekin (2009) iş başarısını etkileyen faktörleri **kişisel, örgütsel ve çevresel** olmak üzere üç kategoride incelemenin anlayış kolaylığı sağlayacağını düşünmüştür. Kişisel özellikler; fiziksel, psikolojik, psiko-sosyal, çalışan ihtiyaçları ve motivasyon-stres başlıkları altından gruplayarak incelenmiştir. Örgütsel faktörler; örgütün fonksiyonel çevresi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt içi eğitim uygulamaları başlıkları altında gruplandırılarak incelenmiştir. Çevresel faktörler ise; fiziki şartlar, örgüt yapısı ve çevresi, aile yapısı, genel eğitim, sosyalleşme, sosyal gruplara katılım, toplumsallaşma ve içinde yaşanılan toplum kurallarını benimseme ve uygulama başlıkları altında incelenmiştir.

4.2.1. İş Başarısını Ölçme

İş başarısını ölçmenin iki amacı olduğu söylenebilir; birincisi çalışanlara geri besleme sağlamak. İkincisi, çalışanla yönetici arasında bilgi alış-verişini ve çalışanların katkısını sağlayan bir form oluşturmak. Literatürde pek çok başarı değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler, görev niteliği ve değerlendirme sonucunun kullanılacağı alana göre farklılık arz eder. Beach (1980) bu yöntemleri: a. Kişiler arası kıyasa dayanan, b. Müşterek başarı ve standartlara dayanan, c. Bireysel başarı standartlarına dayanan yöntemler olmak üzere üç sınıfa ayırmıştır. Her örgüt kendine mahsus başarı değerlendirme yöntemine ihtiyaç duyar. Her değerlendirme yönteminin kendine göre fayda ve mahsurları bulunmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağına karar vermeden önce kullanılacak yöntemin neyi nasıl ölçtüğünü yöntemin yapısını iyi analiz etmek gerekir. Değerlendirme objektif, nesnel ve başarı ölçümüne odaklanmış olmalıdır. Her ne kadar değerlendirme geri bildirimi üstün astı üzerindeki otoritesini zedelediği iddia edilse de geri bildirimin açık ve şeffaf olması çalışan moralini yükseltip örgütsel amaçların benimsenmesine daha fazla yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmış görünmektedir (Palmer ve Winters, 1993).

4.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, “bir örgütün bireyden beklediği formel ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin bu amaç ve değerlere yönelik davranışları”, “bireyin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi”, “bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi” şeklinde tanımlanabilir (Bayram, 2005:128). Bağlılık, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir. “Örgütsel Bağlılık” konusu ise, ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmıştır. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği “örgüt insanı” adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece örgütte işgören değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı grubu, yaratıcılık kaynağı olarak görürken aynı zamanda, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, kişinin bir ihtiyacıdır ve toplumsal yaşamının her alanında bu ihtiyacı gidermek için çalışır. Örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok kabul görenleri ise Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), O’Reilly ve Chatman (1986) ve Allen ve Meyer (1990) dir. Yapılan yeni birçok araştırmada da bu araştırmacıların yaptıkları sınıflandırmalar kullanılmıştır (Koç, 2009:202). Becker’a (1960) göre bağlılık, işgörenin bağlılık duymadığı takdirde kaybedeceklerinin bilincinde olması nedeniyle ortaya çıkar. Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, örgüt için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygu olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığı devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmıştır.

O’Reilly ve Chatman (1986:493) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüte psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlamışlar ve örgütsel bağlılığın uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Mowday, Steers ve Porter (1979:225) örgütsel

bağlılığı, bireyin davranışları aracılığıyla faaliyetlerine ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması şeklinde tanımlayarak, davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta sınıflandırmıştır. Davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. İşgören bazı koşullarda belirli davranışlar geliştirmekte, bu davranışını devam ettirmekte ve bir süre sonrada bu davranışına bağlanmaktadır. Bu bağlanma sonucu davranışına uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Tutumsal bağlılık ise, işgörenlerin örgüt amaçları ile özdeşleşmelerini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini göstermektedir. İşgörenin örgütü değerlendirmesi sonucunda oluşan ve onu örgüte bağlayan bir modeldir. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanır. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, onun psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. (Gül, 2003:77; Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:56).

Allen ve Meyer (1990:3) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır. Örgütsel bağlılığı; **duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık** olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Üç boyutlu örgüte bağlılık modeli, örgüte bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkan örgüte bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır (Meyer ve Allen, 1997). Psikolojik durumu yansıtırlar, birey ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler, örgüt üyeliğini sürdürme kararı ile ilgilidirler ve işgücü devrini azaltıcı yönde etkileri vardır. Farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklıdır (Uyguç ve Çımrın, 2004).

Duygusal bağlılık bireylerin örgütleri ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan mutlu olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler

“istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılanmak istenen bağlılık türüdür. İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve ark., 1993; Meyer ve Allen, 1997).

Devamlılık bağlılığı bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler finansal veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de “koşullar gerektirdiği için” örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağlılığını artırır (Uyguç ve Çımrın, 2004). Ayrıca, çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işerine ve/veya işverenlerine bağlılıkları daha yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve ark., 1993; Meyer ve Allen, 1997). Nitekim araştırma sonuçları da örgüte yapılan yatırımların ve iş alternatifleri azlığının, varsayıldığı üzere, devamlılık bağlılığının belirleyicileri olduğunu göstermektedir (Wasti, 2000).

Normatif bağlılık ise bireylerin ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “zorunluluk hissettikleri için” gösterdikleri bağlılıktır. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler (Uyguç ve Çımrın, 2004). Diğer bir ifade ile normatif bağlılık bireylerin kişisel sadakat normları ile ilişkili olup onların sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve ark., 1993; Meyer ve Allen, 1997). Ülkemizde yapılan araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat

normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma" olduğu görülmüştür (Wasti, 2000). Örgütüne bağlı bireylerin performansları yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990)

4.4. İş Stresi

Sözlükler incelendiğinde stres, baskı yapmak, bastırmak, germek, yüklemek, zorlamak, baskı, basınç, gerilim, güç, kuvvet, şiddet, vurgu, yük, zarar, zor karşılığı anlamına gelmektedir. Birçok bilim adamı stresi birçok farklı şekilde tanımlamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak ortak bir tanım yapmak gerektiğinde stres, birey üzerindeki özel fiziksel, psikolojik talepler ile olay sonucu olan bireysel farklılıklar veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum tepkisi (Özcan, 2008) şeklinde tanımlanabilir. Stres genellikle olumsuz ve zararlı anlamda ele alınmaktadır. Ancak stresin oluşturduğu zorlamaların insanı, yenileri aramak, çalışmak konusunda harekete geçirdiği de bir gerçektir. Bu zorlanma, fiziksel koşullarının insanı bedensel olarak zorlamasından, doğa güçlerine, beyin güçlerine ulaşmak ve bunları tanımak merakıyla oluşacak zihinsel zorlanmalara kadar uzanır. Bu anlamıyla belli bir dozdaki stres bireylerin performansını arttırıcı etkiye sahip olabilir (Baltaş, 1995). Stres yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Çünkü stres, çalışanların verimlilik, başarı, iş doyumu gibi bazı iş davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Stres hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve bunun sonucunda fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluşmaktadır (Akıncı, 2002).

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır. İşyerinde rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği gibi

nedenlerle ortaya çıkan iş stresinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği kabul edilmektedir (Erdil ve ark., 2005).

4.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanların geri çekilme davranışlarından biri olarak ön plana çıkmakta ve ‘’bireyin örgütten uzaklaşması, yeni iş arayışına girmesi’’ olarak tanımlanmaktadır (Martin, 1979:316; Mobley, 1982:112; Moore, 2000:145; Marsh ve Mannari, 1977:58). Başka bir araştırmacıya göre işten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Rusbelt ve ark., 1988). Price ve Muller (1981: 546) ise kavramı “bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme ya da ettirmeme olasılığı” olarak tanımlanmaktadır. Bu niteliği gereği örgütten ayrılma niyeti bireylerin bir tür geri çekilme davranışı olarak kabul edilmektedir (Blau, 1988: 21-22). Ancak örgütten ayrılma niyeti olumsuz bir davranışı ifade ettiği için genel kabul gören pek çok çalışmada araştırmacıların örgütte kalma isteği, örgütte kalma niyeti kavramlarını kullanıldıkları gözlenmektedir (Cohen, 1997:12; Steers, 1977:50; Bedeian ve ark., 1991: 159).

İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve ark., 2006). Birçok araştırma işten ayrılma niyetini etkileyen unsurların en başında iş tatmininin geldiğini ortaya koymuştur.

İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir göstergesi olup örgüte hatırı sayılır bir külfet getirmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde hem teorik hem de ampirik bulgular bulunmaktadır (Blau, 1985; Blau, 1988; Blau, 2000; Scott ve ark., 2006). İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Rusbelt ve ark., 1988; Shalley ve ark., 2000).

İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimci ve sosyoloğun ilgi alanının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır (Samad, 2006). Çalışanların ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase ve ark., 2005).

Literatürde iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide olduğu gibi örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında da açık bir negatif ilişki bulunmaktadır (Loi ve ark., 2006). Obstroff (1992) örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir (Obstroff, 1992). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkânları ve örgütsel ödüllerdir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini örgütsel öneminden dolayı hem işten ayrılma niyeti hem de gerçek ayrılma üzerinde etkili olmaktadır (Karsh ve ark., 2005).

5. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLER

5.1. Çalışan Kişiliği ile LÜE İlişkisi

Lider ile çalışan arasındaki ilişkinin zamanla nasıl geliştiğiyle beraber, ilişki kalitesinin lider ve çalışanın kişiliğiyle ilişkili olup olmadığı birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Bir lider niçin bazı astlarını kendine yakın görürken bazılarını uzak görür ve her iki gruba farklı bir yaklaşım sergiler? Lider ile üye arasındaki ilişkinin niteliğini arttıran ve azaltan faktörler gerçekten merak konusudur. LÜE oluşum ve gelişme sürecini ve ikili ilişkinin niteliğini daha iyi anlamak için kişilik özelliklerinin bu süreci ve ilişki niteliğini nasıl etkilediğini incelemek önem arz etmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994). Hem çalışanın hem liderin kişiliğinin LÜE ilişkisinde oldukça etkili olduğu kabul edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Ancak kişilik ve LÜE arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından çok fazla incelenmemiştir.

Bernerth ve ark. (2007), fazla araştırılmadığından gölgede kalmış bu konuyu kısmen aydınlatacak bir araştırma yapmışlar ve kişilik ile LÜE niteliği algısı arasında bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar kişiliği büyük beşli ile ölçmüştür. Bu çalışmaya göre çalışanın nevrotiklik ve deneyime açıklığı çalışan tarafından algılanan LÜE kalitesi ile negatif bir ilişkili bulunurken; dışa dönüklük ve sorumluluk boyutları pozitif bir ilişkili bulunmuştur. Aynı çalışmada yöneticinin uyumluluk ve sorumluluğu çalışan tarafından algılanan LÜE kalitesiyle pozitif ilişkili bulunmuştur.

Dışadönüklük: Dışadönüklüğün sosyal ilişkilerde ayrı bir yeri vardır. Sosyal değişim iki insan arasındaki ilişkinin merkezinde bulunur. Buna uygun olarak dışadönüklük sürekliliğinde yüksek puan alan bireylerin sosyal olarak girişken, topluluğu seven ve sokulgan, kendine güvenen ve iddialı, canlı, enerjik, grup içinde rahat davranabilen ve birçok arkadaşa sahip olması beklenir (Costa ve McCrae, 1988; Watson ve Clark, 1997). Dışa dönükler hayat tecrübelerinin olumlu yanlarını görmeye eğilimli olduklarından insanlarla

kurdukları ilişkilerden de daha fazla tatmin olmaları daha olasıdır. Dışadönükler grup içinde genelde popüler tiplerdir (Mann, 1959). Dışadönükler başka insanlarla iletişim kurma, yeni tecrübeler edinme ve karmaşık, çeşitli ve yoğun bir uyarılma eğilimindeyken; içedönükler daha sakin, topluluktan mümkün mertebe uzak durma, kendini dinleme ve aşina olay ve insanları olmayanlara tercih etme eğilimindedirler (Eysenck, 1986). Dışadönüklük sürekliliğinde düşük puana sahip bireyler haliyle itaatkârlığa ve çaresizliğe daha elverişlidirler. Bu çaresizlik ve itaatkârlığa müsaitlik ikili ilişkilerde bir tarafın diğer taraf üzerinde avantaj elde etmesine sebep olabilir. Mütekabiliyet ilkesinin bir gereği olarak ikili ilişkilerde denge uzun dönemde bir şekilde kurulmalıdır aksi halde karşılıklı değişimde ortaya eşit bir değişim metaı koyamayan taraf bir çeşit müeyyideyle karşılaşır (Gouldner, 1960). Bu müeyyideler haliyle bazı örgüt imkânlarına erişimden mahrumiyet, güven kaybı, destek azalması ya da gayret ve bağlılık azalması, işi aksatma şeklinde su yüzüne çıkabilir. Dışadönükler örgüt ortamında da içedönüklerin tersine, örgüt üyeleriyle daha fazla etkileşime geçme eğiliminde olduklarından kuşkusuz bu eğilimden liderler de nasibini alır. Dışadönükler yeni ve sıra dışı tecrübeler edinmeye istekli olduklarından daha zor görevlere talip olarak bu görevleri hızlı ve hayranlık uyaracak şekilde sonlandırırlar. Liderinde hayranlık uyandıran dışadönük bir çalışanın, ikili ilişkiyi geliştirmede içedönüklere nispeten daha fazla potansiyele sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla;

$H_{1a.}$ ***Çalışanların dışadönüklük boyutu, LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.***

Deneyime Açıklık: Deneyime açıklık boyutu diğer büyük beşli boyutlarına nazaran daha az dikkat çekmiş olsa da deneyime açıklık boyutunun çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri ilişkiyi etkilediğini söylemek için birçok sebep öne sürülebilir. Deneyime açıklık sürekliliğinde yüksek puan alan kişiler; zeki, hayal gücü yüksek, kültürlü, meraklı, geniş fikirli ve yaratıcıdırlar (Barrick ve Mount, 1991). Açık insanlar olaylara herkesin baktığından farklı bakabilir, varsayımları ve genel kabulleri sorgularlar, yeni bakış açıları geliştirme gayretindedirler. Deneyime açıklar aynı zamanda yenilikleri öğrenme ve yeniliklere uyum sağlamada daha iyidirler (Costa ve McCrae, 1988) Yönetici ve

astlar kendileriyle boy ölçüşebilecek derecede zeki, entelektüel kişilerle ilişki kurmaktan hoşlanır ve bu ilişkiden faydalanırlar. Açık fikirli insanlar ikili ilişkilerde gerçekleşen sosyal değiş tokuşta karşı taraftan ne aldıklarını ve verdiklerini kapalı fikirli insanlara göre daha iyi algılarlar. Dolayısıyla ilişkilerinde açıklık derecesi düşük bireylere göre daha çok doyuma ulaşır ve daha sağlıklı bir ikili ilişki geliştirebilir.

$H_{1b.}$ ***Çalışanların deneyime açıklık boyutu, LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.***

Sorumluluk: Ayırt edici kişilik yaklaşımının kişiliği açıklamaya yönelik yaygın olarak kullanılan teorilerden birisi olan Beş Faktör Modeli sorumluluk boyutunda yüksek puan alan çalışanlar güvenilir, sorumluluk sahibi, çalışkan, öz disipline sahip, sebatkâr, planlı ve organizedir (Barrick ve Mount, 1991: Judge ve Bono, 2000). Sorumlu çalışanlar kendilerini işten alıkoyacak her türlü meşguliyetten uzak tutmaya çalışır. Oldukça fazla sayıda araştırma iş başarısıyla en fazla korelâsyona sahip kişilik boyutunun sorumluluk olduğunu göstermektedir (Barry ve Steward, 1997). Yine LÜE ilişki gelişiminde ilişkinin kalitesini ilk etkileşim esnasında karşılıklı hoşlanma ve çalışan dışadönüklüğü; daha sonraki safhalarda iş başarısının belirlediği (Nahrgang ve ark., 2009) göz önüne alınırsa sorumlu çalışanların, yöneticileriyle yüksek nitelikli ilişkiler kurabileceği sonucuna rahatlıkla varılabilir. Ayrıca liderin LÜE kalite algısı da ağırlıklı olarak çalışanın yeterliliği, güvenilirliği ve başarısına dayandığı (Duchon ve ark., 1986; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Scandura, 1987) için bu dayanaklar en fazla karşılığını çalışan kişiliğinin sorumluluk boyutunda bulur. Lider gözünde ilişki kalitesini arttıran en önemli etkenin iş başarısı olduğunu gösteren çok miktarda ampirik araştırma mevcuttur (örn. Bauer ve Green, 1996; Deluga ve Perry, 1994). O halde sorumlu çalışanın iyi performans göstermesi ve liderin dikkatini çekmesi beklenir. Başarısıyla liderin dikkatini çeken ve onun beğenisini kazanan asta, sosyal değişim teorisi gereğince lider tarafından karşılık verilir ve bu karşılık daha çok kaynak sunma, belli oranda yetki devri, daha fazla otonomi vb. şeklinde gerçekleşir. Liderden bu yönde karşılık alan çalışan bunların karşılığını vermek üzere iş başarısını arttırır ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu iş tutumları sergilemeye başlar. Karşılıklı alış-

veriş devam ettikçe ikili arasındaki ilişki de olgunlaşır ve ilişki kalitesi artar. Dolayısıyla kişiliklerinin sorumluluk boyutu yüksek olan çalışan ve yöneticilerin LÜE ilişki algıları da yüksek olması beklenir.

$H_{1c.}$ Çalışanların sorumluluk boyutu, LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.

Uyumluluk: Uyumlu kişiler insan ilişkilerinde samimi dostluk kurma yönünde daha fazla içsel motivasyona sahiptir (Judge ve ark., 2002). Aynı şekilde Buss (1991) da uyumluluk boyutunun insan ilişkilerinde karşılıklı sosyal değişim yeteneğinde önemli bir faktör olduğunu öne sürer. Önceki araştırmalar da takım çalışması ve başarısında uyumluluğun önemli bir rol oynadığını bulgulamıştır (Kichuk ve Wiesner, 1997; Mount ve ark., 1998). Uyumlu bireyler dayanışmacı, geçimli, ortama uygun davranmayı bilen, ılımlı, tevazu sahibi, duyarlı, kibar ve saygılı, iyi huylu, güler yüzlü ve sempatik olduklarından esasen başkalarını düşünen özgeci kişilerdir. Sempatik, başkalarını düşünen ve onlara yardımcı olmaya istekli biri başkalarının da aynı şekilde kendisine yardımcı olmaya çalışacağını ve iyi yaklaşımıyla aynı ölçüde kendisine iyilikle yaklaşılacağını bekleyebilir. Uyumluluk sürekliliğinin aşağı ucunda olan uyumsuz bireyler muhalif düşünceli, geçimsiz, bencil, başkalarının niyetlerine karşı şüpheci, dayanışmacı olmaktan ziyade rekabetçi kişiliğe sahiptirler (Costa ve McCrae, 1992). LÜE ilişkisinin ilk safhalarında karşılıklı hoşlanma ilişki kalite algısını etkileyen önemli etmenlerden (Dockery ve Steiner, 1990; Wayne ve Ferris, 1990) olduğundan uyumlu kişilerin şirin ve pozitif tabiatları muhtemelen yöneticilerinin kendileri hakkında edinecekleri izlenimleri olumlu etkileyecektir. Ayrıca uyumlu çalışanlar kendilerine tevdi edilen görevlerin çoğunu sorgulamadan ve itiraz etmeden yüklenme eğiliminde olduklarından yöneticiler uyumlu astlara görev verirken daha rahat olurlar. Uyumlu astlar kendilerine tevdi edilen zor belirsiz görevleri itiraz etmeden kabul ettikleri için bu davranışları yöneticisiyle ikili ilişkisini olumlu etkileyecektir. Buna karşılık şayet lider tarafından önerilen görev ve talepler cevapsız kalır ya da muhalefet ederek karşılanırsa ikili ilişki muhtemelen gerilecek ve kısıtlanacaktır. Dolayısıyla;

$H_{1d.}$ ***Çalışanların uyumluluk boyutu, LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.***

Nevrotiklik: Büyük beşlinin son boyutu olan nevrotiklik düşük özsaygı ve olumsuz duygulanma ile karakterize edilir. Özsaygısı düşük olan bireyler zor koşullarda pes etme ve geri çekilme eğilimindedirler. Kendi kabiliyet ve yeteneklerine güvenleri azdır. Geri bildirime kapalıdırlar, kendilerini başkalarından daha az çekici bulurlar (Turban ve Dougherty, 1994). Aynı şekilde olumsuz duygulanma olay ve hadiseleri olumsuz bir ruh haliyle görme eğilimini ifade eder (Watson ve Clark, 1984). Olumsuz duygulanma ikili ilişkilerin oluşum ve gelişiminde önemli bir rol oynar. Çünkü hayata olumsuz bakış açısından bakan biri muhatabıyla olan ilişkisinde karşısındakinin ve kendinin olumsuz yönlerine saplanıp kalma eğilimindedir (Levin ve Stokes, 1989; Watson ve Clark, 1984). Araştırmalar göstermiştir ki nevrotik kişiler sosyal yönden kendilerini bir hayli kısıtlamış bireylerdir (Judge ve ark., 1997). Başkalarına güvenmeyi, sosyal beceriyi ve bağlılığı gerektiren uzun dönemli ve sağlıklı ilişki kurmaları düşük olasılıktır (Raja ve ark., 2004). İnsanlara olan itimatsızlık ve fonksiyonel olmayan inanışlar kişinin kafasında ulaşılmaz ilişki standartları belirlemesine yatkınlık sağlayabilir (Baucom ve Epstein, 1990; Eidelson ve Epstein, 1982). İkili ilişkide ister ast üstünden gerçekçi olmayan bir beklenti içinde olsun isterse üstün beklentilerini karşılayamayacağını düşünsün her halde de nevrotiklik sürekliliğinde yüksek puan alan çalışanlar liderleriyle sağlıklı bir LÜE ilişkisi kuramaz.

$H_{1e.}$ ***Çalışanların nevrotiklik boyutu, LÜE kalite algısıyla negatif ilişkilidir.***

5.2. Yönetici Kişiliği ile LÜE İlişkisi

Lider üye etkileşiminde ilişkinin diğer tarafında bulunan yönetici kişiliğinin de ilişkiyi nasıl etkilediğine bakmak araştırmayı daha kapsamlı kılacaktır. Yönetici kişiliğine bağlı olarak yöneticinin iş yerinde sergilediği davranışlar iş yeri ilişkilerini etkileyecektir.

Dışadönüklük: Lider kişilik özelliklerinin çalışan LÜE ilişki kalitesini ne şekilde etkilediğini inceleyen fazla araştırma yoktur. Bu araştırma kıtlığından lider dışadönüklüğü de nasibini almıştır. Ancak her ne kadar lider dışadönüklüğü fazla araştırılmamış olsa da liderin dışadönüklüğü ile çalışan LÜE ilişki kalite algısı arasında bir bağlantı olduğunu öne sürecek kadar sayıda araştırma bulgusu mevcuttur. Dışadönüklüğün sosyal ilişkilerde ayrı bir yeri vardır. Dışadönüklüğün sosyal ortamlarda liderlikle ilişkili olduğu bazı araştırmalarca ortaya konmuştur. Sosyal değişim iki insan arasındaki ilişkinin merkezinde bulunur. Buna uygun olarak dışadönüklük sürekliliğinde yüksek puan alan bireylerin sosyal olarak girişken, topluluğu seven ve sokulgan, kendine güvenen ve iddialı, canlı, enerjik, grup içinde rahat davranabilen ve birçok arkadaşa sahip olması beklenir (Costa ve McCrae, 1988; Watson ve Clark, 1997). Dışadönüklük liderin ortaya çıkması ve etkinliğiyle yüksek bir ilişkide olduğu bulunmuştur (Judge ve ark., 2002). Etkin olarak görülen ve liderlik özellikleriyle toplulukta ön plana çıkan liderlere daha fazla güvenilmesi ve saygı gösterilmesi beklenir. Dışadönük liderle bir astın daha fazla ilişki kurması beklenir. Bunun sebebi işle ilgili problemlerin çözümüyle ilgili öneri isteme, karmaşık durumların belirginliğe kavuşturulması beklentisi ya da kariyer tavsiyesi isteme olabilir. Bu tür iletişimler liderin içe dönük iletişime kapalı, kendi halinde yani daha az güvenildiği ve saygı duyulduğu bir ortamda pek gerçekleşmez. Birçok araştırma LÜE'nin çoğunlukla karşılıklı güven ve saygı alış verişi üzerine kurulduğunu göstermektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Graen, 1976). Dolayısıyla;

$H_{2a.}$ ***Yöneticinin dışadönüklük boyutu, çalışan LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.***

Deneyime Açıklık: Deneyime açıklık boyutu diğer büyük beşli boyutlarına nazaran daha az dikkat çekmiş olsa da deneyime açıklık boyutunun çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri ilişkiyi etkilediğini söylemek için birçok sebep öne sürülebilir. Deneyime açıklık sürekliliğinde yüksek puan alan kişiler; zeki, hayal gücü yüksek, kültürlü, meraklı, geniş fikirli ve yaratıcıdırlar (Barrick ve Mount, 1991). Açık insanlar olaylara herkesin baktığından farklı bakabilir, varsayımları ve genel kabulleri sorgularlar, yeni bakış açıları geliştirme gayretindedirler. Açıklar aynı zamanda yenilikleri öğrenme ve yeniliklere uyum sağlamada daha iyidirler (Costa ve McCrae, 1988; Judge ve Bono, 2000). Yönetici ve astlar kendileriyle boy ölçüşebilecek derecede zeki, entelektüel kişilerle ilişki kurmaktan hoşlanır ve bu ilişkiden faydalanırlar. Açık fikirli insanlar ikili ilişkilerde gerçekleşen sosyal değişimde karşı taraftan ne aldıklarını ve verdiklerini kapalı fikirli insanlara göre daha iyi algılarlar. Dolayısıyla ilişkilerinde açıklık derecesi düşük bireylere göre daha çok doyuma ulaşır ve daha sağlıklı bir ikili ilişki geliştirebilir.

$H_{2b.}$ ***Yöneticinin deneyime açıklık boyutu, çalışan LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.***

Sorumluluk: Bu boyutta yüksek puan alan bireyler güvenilir, sorumluluk sahibi, çalışkan, öz disipline sahip, sebatkâr, planlı ve organizedir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumlu bireyler; harekete geçmeden önce düşünme, geç memnun olma, planlama, önceliklendirme ve norm ve kuralları takip etme gibi sosyal iç dürtülerini iyi kontrol ederler (Witt, 2002). Başkalarını yönetme konusunda sorumlu yöneticilerin kendilerini kontrol etme ve astları tarafından sergilenen olumlu davranışları fark ederek karşılık verme özellikleri çalışanların lider algısını etkileyecektir. Önceki araştırmalar ikili ilişkilerde duygusal duyarlılık iş tatmini ve iş başarısının önemli belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (örn., Dienesch ve Liden, 1986; Wayne ve Ferris, 1990). Yine evvelki araştırmalar sorumluluk boyutunun bir parçası olan başarı yönelimli bireylerin grup performansı konusunda daha ilgili olduğunu göstermiştir (Zander ve Forward, 1968). Dolayısıyla çalışan performansıyla ilgilenme hususunda sorumluluğu yüksek yöneticiler yüksek olmayanlara göre daha ilgili olacaktır. Yöneticinin bu yaklaşımı çalışanın ilgisini çeker gayretini arttırır, daha iyi

performans göstermeye yöneltir ve karşılıklı döngüsel ilişkiyi besler. Bunun karşılığında yönetici de sorumlu davranışlarını devam ettirir. İster sorumlu lider çalışanın davranışlarına karşılık versin, isterse çalışanına yardım etme hissiyle hareket etsin her iki durumda da liderin bu yaklaşımı sosyal değişim gelişimini besleyecektir. Başarısıyla liderin dikkatini çeken ve onun beğenisini kazanan asta, sosyal değişim teorisi gereğince lider tarafından karşılık verilir ve bu karşılık daha çok kaynak sunma, belli oranda yetki devri, daha fazla otonomi vb. şeklinde gerçekleşir. Liderden bu yönde karşılık alan çalışan bunların karşılığını vermek üzere iş başarısını arttırır ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu iş tutumları sergilemeye başlar. Karşılıklı alış-veriş devam ettikçe ikili arasındaki ilişki de olgunlaşır ve ilişki kalitesi artar. Dolayısıyla kişiliklerinin sorumluluk boyutu yüksek olan yöneticilerin LÜE ilişki algıları da yüksek olması beklenir.

$H_{2c.}$ Yöneticinin sorumluluk boyutu, çalışanın LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.

Uyumluluk: Çalışan uyumluluğunun LÜE oluşumundaki potansiyel faydalarına ilaveten yönetici uyumluluğunun da ilişki gelişimine yardım ettiğine ilişkin araştırma bulguları mevcuttur. Uyumlu kişiler insan ilişkilerinde samimi dostluk kurma yönünde daha fazla içsel motivasyona sahiptir (Judge ve ark., 2002). Aynı şekilde Buss (1991) da uyumluluk boyutunun insan ilişkilerinde karşılıklı sosyal değişim yeteneğinde önemli bir faktör olduğunu öne sürer. Dolayısıyla çalışanlar uyumlu liderlere karşı daha açıktır. Sıcak ve iletişime açık bir lideri ast çekici bulur. Uyumlu liderler çalışanları birlikte çalışmaya motive eder ve çalışanlarıyla daha fazla bilgi paylaşır (Heller ve ark., 2002). Böyle yapan lider astıyla arasındaki statü ve güç farkının önem derecesini azaltmış olur. Sosyal değişimde karşı tarafla ilgilenici yani temel olarak başkalarını düşünmeye yönelimli liderler karşı tarafın davranışlarına karşı daha fazla karşılık verme hissiyle besleneceklerdir ve bu da yakın çalışan-yönetici ilişkisiyle sonuçlanacaktır. Çalışanlar kendilerine karşı nazik uyumlu liderlere daha fazla karşılık verme ihtiyacı hissedecektir. Bunu yapmadığında çalışanlar yöneticisinin bu iyilik dolu yaklaşımına yeterli karşılık vermediği için suçluluk hissedecektir. Dolayısıyla;

$H_{2d.}$ ***Yöneticinin uyumluluk boyutu, çalışan LÜE kalite algısıyla pozitif ilişkilidir.***

Nevrotiklik: Büyük beşlinin son boyutu olan nevrotiklik düşük özsaygı ve olumsuz duygulanma ile karakterize edilir. Özsaygısı düşük olan bireyler zor koşullarda pes etme ve geri çekilme eğilimindedirler. Kendi kabiliyet ve yeteneklerine güvenleri azdır. Geri bildirime kapalıdırlar, kendilerini başkalarından daha az çekici bulurlar (Turban ve Dougherty, 1994). Aynı şekilde olumsuz duygulanma olay ve hadiseleri olumsuz bir ruh haliyle görme eğilimini ifade eder (Watson ve Clark, 1984). Olumsuz duygulanma ikili ilişkilerin oluşum ve gelişiminde önemli bir rol oynar. Çünkü hayata olumsuz bakış açısından bakan biri muhatabıyla olan ilişkisinde karşısındakinin ve kendinin olumsuz yönlerine saplanıp kalma eğilimindedir (Levin ve Stokes, 1989; Watson ve Clark, 1984). Araştırmalar göstermiştir ki nevrotik kişiler sosyal yönden kendilerini bir hayli kısıtlamış bireylerdir (Judge ve ark., 1997). Başkalarına güvenmeyi, sosyal beceriyi ve bağlılığı gerektiren uzun dönemli ve sağlıklı ilişki kurmaları düşük olasılıktır (Raja ve ark., 2004). İnsanlara olan itimatsızlık ve fonksiyonel olmayan inanışlar kişinin kafasında ulaşılmaz ilişki standartları belirlemesine yatkınlık sağlayabilir (Baucom ve Epstein, 1990; Eidelson ve Epstein, 1982).

Liderliğin doğası gereği liderin stres, problem, karmaşıklık ve çalışma ortamındaki kaygı gibi durumlarla baş edebilecek yeteneklere sahip olması beklenir. Kişilik literatürü incelendiğinde Mann (1959) liderin kişilik değişimlerinin bir grup içerisinde liderin statü ve popülerliğini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Duygusal bakımdan kararlı bireyler daha düşük düzeyde kaygı ve düşmancıl hisler besler. Bu bireyler çalışanlarını idare ederken öfkelerine daha az yenik düşerler ve kolaylıkla kendilerini kaybetmezler (Smith ve Canger, 2004). Nevrotik yöneticilerin özgüvenleri ve özsaygıları düşük olduğu için ve özsaygı ile özgüven bireye duyulan güvenin bir parçası olduğu için çalışanın nevrotik lidere güvenme olasılığı düşüktür (Kirkpatrick ve Locke, 1991).

$H_{2e.}$ ***Yöneticinin nevrotiklik boyutu, çalışan LÜE kalite algısıyla negatif ilişkilidir.***

5.3. Kişilik ve Çalışan Sonuçları İlişkisi

5.3.1. Kişilik ve İş Başarısı

Çalışanların iş başarısı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer alırlar.

Kişilik ve iş başarısı arasındaki ilişki üzerinde çok fazla araştırma yapılan konulardan birisidir. Kişilik ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi anlamak endüstriyel ve örgütsel psikologların en temel ilgi alanlarından birisi olmuştur. Barrick ve ark. (2001) Büyük Beşli ve iş başarısı hakkında yapılan 15 meta-analizi inceleyen çalışmalarında sorumluluk boyutunun tüm meslek dallarında geçerli bir belirleyici olduğunu, nevrotikliğin genel iş başarısına genellenebilir bir etkisinin olduğunu ancak bazı başarı kıstasları ile bazı meslek gruplarında sorumluluk boyutuna göre daha az uyumlu olduğu sonucuna varmışlardır. Aynı araştırmacılar dışa dönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının genel anlamda iş başarısının belirleyicisi olmasa da belirgin bazı meslek gruplarında belirgin başarı kıstaslarının belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sorumluluk boyutu diğer boyutlara göre başarının en büyük belirleyicisidir (Barrick ve Mount, 1991; Barrick ve ark., 2001; Brent ve ark., 2005). Sorumluluk, özdisiplin ve göreve bağlılıktır. İş başarısıyla birlikte sorumluluk boyutu hafıza kuvveti, faydalı sosyal faaliyetler, aile hayatında denge, sağlık ve esenlik sahibi olma gibi müspet neticelerle ilişkili bulunmuştur (Furnham ve ark., 2002). Başarı yönelimi ile sorumluluk boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Sorumluluk sürekliliğinde yüksek puan alan bireylerin başarı gereksinimi fazla olduğundan daha fazla başarı gösterme eğiliminde olurlar.

Devamsızlık gibi başarıyı olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınırlar. (Judge ve ark., 1997). Farklı kültürlerde de sorumluluk boyutu Büyük Beşli arasında en önemli kişilik özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Dietz, 1999).

Dışadönüklük boyutu sosyal, girişken, konuşkan, aktif, faal gibi kişilik sıfatlarıyla açıklanmaktadır. Dışadönüklük puanı yüksek olan kişiler topluluk içinde bulunmaktan hoşlanırlar. İçedönükler daha kapanık, kendi hallerinde ve bağımsız çalışmayı severler. İnsanlarla ilişkilerin ağır bastığı meslek gruplarında ya da görevlerde dışadönüklük boyutu önem kazanır ve bu tür meslek ve görevlerde dışadönüklük ile başarı pozitif ilişkili bulunmuştur. Rutin ve monoton işlerde ise dışadönüklerin devamsızlık eğiliminde olduğu gözlenmiştir (Judge ve ark., 1997).

$H_{3a.}$ ***Çalışan kişiliği, çalışan iş başarısıyla ilişkilidir.***

$H_{4a.}$ ***Yönetici kişiliği, çalışan iş başarısıyla ilişkilidir.***

5.3.2. Kişilik ve İş Tatmini

Çalışanlar tarafından işle ilgili hangi hususların ne derecede önemli olarak algılandığının kişilik özellikleri yardımıyla kestirilip kestirilemeyeceği araştırmacılar tarafından merak konusu olmuştur. Yakın dönemli birçok araştırma kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (örn. Connolly ve Viswesvaran, 2000; Hart, 1999; Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999).

Salgado (1997) Avrupa datasına istinaden yaptığı meta-analizde sorumluluk boyutunun iş tatmininin en büyük belirleyicisi olduğunu belirtmiştir. Yine Barrick ve Mount (1991) çeşitli meslek gruplarından oluşan 117 çalışmayı inceleyerek yaptıkları meta-analizde sorumluluk boyutunun iş yeterliliği ve performansının en güçlü belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Buradan kişilik özelliklerinin işyeri davranışlarıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

$H_{3b.}$ ***Çalışan kişiliği, çalışan iş tatminiyle ilişkilidir.***

$H_{4b.}$ ***Yönetici kişiliği, çalışan iş tatminiyle ilişkilidir.***

5.3.3. Kişilik ve Örgütsel Bağlılık

Birçok araştırmacı kişilik ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğunu öne sürmüştür (Erdoğmuş, 2006; Zorluer, 2002). Meyer ve Herscovitch (2001) bu ilişkinin temelinin bağlanmanın kişiyi belli faliyetleri yapmaya yönlendiren psikolojik durum veya zihin çerçevesi olan zihin kalıplarına dayandığını iddia etmektedir. Büyük Beşli araştırmacıları sorumluluk boyutu kişilik özellikleriyle örgütüne normatif bağlılık gösteren bir bireyin kişilik özelliklerinin büyük ölçüde örtüştüğünü öne sürmektedirler (Meyer ve Allen, 1991). Yani sorumluluğu yüksek çalışanlar örgütte kalma yönünde kendilerinde bir zorunluluk hissetmektedirler. Başka bir araştırmacı ekibi dışadönük çalışanların da işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğunu iddia etmiştir (Zedeck ve Moiser, 1990) ancak bu her zaman geçerli olmamaktadır. Dışadönüklerin aktif ve dış dünyayla kolay ilişki kurma yetenekleri sebebiyle dışadönük çalışanlar çalıştıkları işyeri haricinde kendilerine cazip gelen başka işleri kovalama eğiliminde olabilirler. Daha cazip bir iş bulduklarında ise mevcut işlerini bırakmaktan çekinmeyecekleri için bu gibi durumlarda dışadönük çalışanların işten ayrılma eğilimleri yüksek olabilir (March ve Simon, 1958).

$H_{3c.}$ ***Çalışan kişiliği, örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.***

$H_{4c.}$ ***Yönetici kişiliği, örgütsel bağlılık ile ilişkilidir.***

5.3.4. Kişilik ve İş Stresi

İster mal ister hizmet üreten örgütlerde çalışıyor olsun uzun süreli stres koşulları çalışanların iş verimliliğini ve genel sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin kişilik özelliğinin stres kaynağı olduğu bazı araştırmalarda vurgulanmaktadır (Aktaş, 2001). Aynı şekilde Köse (1985) de orta düzey yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada stres ile kişilik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Yine yapılan araştırmalarda A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylere göre daha fazla strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Friedman ve Rosenman, 1974).

Binden fazla üniversite öğrencisi üzerinde yapılan bir araştırmada (Lemos-Giraldez ve Fidalgo-Aliste, 1997) Sorumluluk ve uyumluluk boyutlarının sigara ve alkol içme, düzenli egzersiz yapma, diyet ve stresin belirleyicisi olduğu bulunmuştur.

$H_{3d.}$ ***Çalışan kişiliği, çalışan iş stresiyle ilişkilidir.***

$H_{4d.}$ ***Yönetici kişiliği, çalışan iş stresiyle ilişkilidir.***

5.3.5. Kişilik ve İşten Ayrılma Niyeti

Ünsar (2011)'in çalışanların kişilik özelliklerinin işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye yönelik yapmış olduğu alan çalışmasında; kadın iş görenlerin "dışa dönüklük" erkek iş görenlerin ise "duygusal tutarlılık" alt boyutlarında, bekar iş görenlerin "uyumluluk" alt boyutunda, öğrenim durumları bakımından üniversite mezunu iş görenlerin ilkokul mezunlarına oranla "dışadönüklük" alt boyutunda farklı düşündükleri belirlenmiştir. Üniversite mezunu iş görenlerin ilkokul mezunlarına oranla işten ayrılma eğilimlerinin farklı oldukları görülmüştür. Dışadönüklük alt boyutu ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani dışa dönük kişilik alt boyutuna sahip olan iş görenlerin işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

$H_{3e.}$ ***Çalışan kişiliği, işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir.***

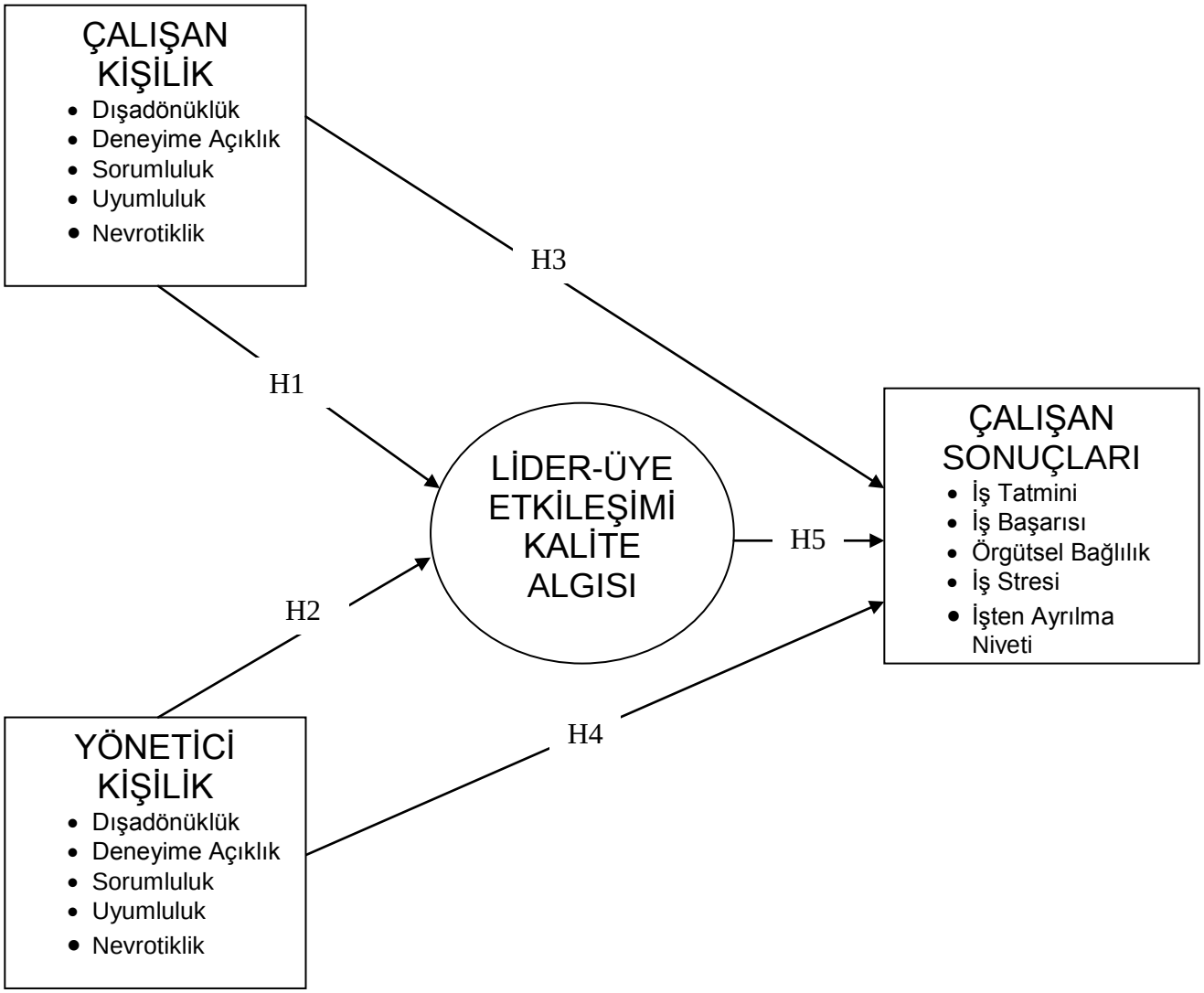
$H_{4e.}$ ***Yönetici kişiliği, işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir.***

5.4. Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları

Geçmiş araştırmalar LÜE'nin birçok önemli çalışan sonucuyla kayda değer bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Gerstner ve Day'in (1997) meta-analizi, bazı literatür inceleme çalışmaları (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997; Schriesheim, Castro ve Cogliser, 1999) ve Graen 'in 2004'te yayınlanan kitabı göstermektedir ki yüksek kalite LÜE ilişkisi birçok önemli örgütsel ve bireysel soncu etkilemektedir. Birçok olumlu sonuç, LÜE'nin de temel esaslarını oluşturan rol teorisi ve sosyal değişim teorisine istinaden oluşur. Yüksek kalite sosyal değişime sahip çalışan daha iyi görevler alır, yöneticisiyle daha yoğun iletişim kurar, daha çok güven temin eder ve yöneticisine daha fazla ve kolay erişim sağlar (Harris ve ark., 2007).

Doğası gereği LÜE; örgütsel bağlılık, liderden memnuniyet, lider tarafından değerlendirilen iş başarısı, hedef odaklı başarı, artan örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, özel amaçlı aidiyet, kazalarda azalama ve emniyet kurallarına riayet ve terfi sıklığı gibi çeşitli iş sonuçlarıyla pozitif; işten ayrılma niyetiyle de negatif ilişkilidir (örn.; Ang ve ark., 2005; Bhal ve Ansari, 2007; Graen ve ark., 1982; Gerstner ve Day, 1997; Wayne ve ark., 1997; Hofmann ve ark., 2003; Pellegrini ve Scandura, 2006; Schriesheim ve ark., 1999; Vecchio ve Gobdel, 1984; Duchon ve ark., 1986).

$H_{4a,b,c,d,e.}$ ***LÜE, çalışan sonuçlarıyla ilişkilidir.***



Şekil-5.1 Araştırma Modeli

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler sıralanmıştır. Bu bölümde çalışmanın amacından ve kapsamından, araştırmanın örneklemine ait temel bilgilerden, verilerin nasıl toplandığından ve verilerin analizinden söz edilecektir.

6.1. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı Büyük Beşli temel kişilik boyutlarıyla iş tatmini, iş başarısı, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki rolünü incelemektir.

6.2. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Veri toplamada kullanılan anket formlarının cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. 1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 – kesinlikle katılıyorum.

Beş Faktör Kişilik: Kişilik özelliklerini ölçmek için Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen NEO Beş Faktör Envanterinden alınan ve birçok çalışmada Türk örneklem üzerinde kullanılarak geliştirilen sorular kullanılmıştır. Dışadönüklük için örnek madde: "Girişken ve kolay sosyal ilişki kurabilme". Deneyime açıklık için örnek madde: "Estetik ve yaratıcı olan". Sorumluluk için örnek madde: "İşin en iyi/mükemmel yapılmasını isteyen". Uyumluluk için örnek madde: "Dürüst, başkalarına önem veren". Nevrotiklik için örnek madde: "Kaygılı".

Lider-Üye Etkileşimi: Scandura ve Graen (1984) tarafından hazırlanan tek boyutlu 7 maddelik LMX-7 ölçeği kullanılmıştır. İlişki kalitesini ölçen yedi maddeden birisi: "Yöneticimle verimli ve etkili bir iş ilişkimiz vardır" şeklindedir.

İş tatminini: Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1976) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilerek geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden seçilen ve Türk örneklemde uygulamalarla geliştirilen 12 soru kullanılmıştır. Örnek madde: "İşim, tüm koşulları düşündüğümde beni memnun ediyor".

İş Başarısı: Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılan dört maddelik iş performansı ölçeği ile ölçülmüştür. Örnek madde: "Bazen göstermekle yükümlü bulunduğum performansı göstermekten sarfı nazar ederim"

İş Stresi: 1998 yılında Babin ve Boles (1998) tarafından geliştirilen ve Araslı ve Tümer (2008) tarafından Türkiye'de geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış olan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Örnek madde: "Kendimi sık sık stres altında hissederim".

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan (duygusal, devamlılık, normatif) boyutlardan duygusal bağlılıkla ilgili ölçeği kullanılmıştır. Ölçmede kullanılan örnek bir madde şöyledir: "Bu kurumun benim için özel bir anlamı var".

İşten Ayrılma Niyetini ölçen dört soru, Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous (1988) çalışmalarından elde edilen sorulardır örnek bir madde şöyledir: "Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum".

6.3. Veri Toplama Aracının Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Veri toplamak için ilgili değişkenleri ve bazı demografik bilgileri içeren anket formu hazırlanmıştır. Anket formu ön yüzünün başlangıcına doldurma talimatı konmuştur. Bu doldurma talimatında katılımcıların istenen ve arzu edilen durumu değil mevcut durumu göz önüne alarak işaretleme yapmaları vurgulanmıştır.

6.4. Güvenirlik ve Geçerlilik

Güvenirlik, ölçme aracının ölçtüğü özelliği ya da özellikleri, ne derecede bir kararlılıkla ölçmekte olduğunun göstergesidir (Tekin, 2000:57). Başka bir tanımlamaya göre güvenirlik, bir ölçme aracındaki bütün soruların birbiri ile tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır (Özdamar, 1999:512). Kısaca güvenirlik ölçme sonuçlarının rastgele hatadan arınıklık derecesi (Turgut, 1988:31) olarak tanımlanabilir.

Güvenirlik genellikle iki yaklaşımla saptanmaktadır. Birincisi, ölçmenin standart hatasını bulmaktır. İkincisi ise aynı objelerle ilgili iki ölçüm arasındaki korelasyonu hesaplayan güvenirlik katsayılarını kullanmaktır. Bu araştırmada tek bir ölçek, örnekleme bir defa uygulandığı için ölçek güvenirliği saptama yöntemleri içinde yaygın olarak kullanılan Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçme aracında Likert ölçeği gibi derecelendirilmiş testler kullanıldığında Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanır (Thorndike ve ark., 1991). Bu katsayının düşük olması ölçeğin birkaç özelliği bir arada ölçtüğünün göstergesi olabilir. Alfa katsayısı için genel kabul 0.70 ve üzeridir (Nunnally, 1978; Ergün, 2003). Özdamar alfa katsayısı ile yapılan güvenirlik testlerini derecelendirmiştir. Alfa 0.40'dan düşük ise ölçek güvenilir değildir. 0.40 ile 0.60 arasında düşük güvenirliktedir. 0.60 il 0.80 arasında oldukça güvenilirdir. 0.80 il 1.00 arası yüksek derecede güvenilirdir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ait güvenirlik katsayıları Tablo-6.1'de görülmektedir. Tablo-6.1'den de anlaşılacağı gibi araştırmada kullanılan ölçekler güvenilir sınırlar arasındadır ($\alpha >$,70).

Tablo-6.1 Güvenirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Çalışan Dışadönüklük	4	,781
Çalışan Deneyime Açıklık	7	,840
Çalışan Sorumluluk	5	,778
Çalışan Uyumluluk	6	,830
Çalışan Nevrotiklik	4	,718
Yönetici Dışadönüklük	4	,898
Yönetici Deneyime Açıklık	3	,827
Yönetici Sorumluluk	5	,924
Yönetici Uyumluluk	6	,953
Yönetici Nevrotiklik	4	,739
Lider-Üye Etkileşimi	6	,876
İş tatmini	7	,921
İş Başarısı	4	,842
Örgütsel Bağlılık	6	,913
İş Stresi	7	,904
İşten Ayrılma Niyeti	4	,881

Geçerlik, bir ölçme aracının neyi ölçtüğü ve bu işi ne kadar iyi yaptığı anlamına gelmektedir (Anastasi ve Urbina, 1997). Davranışsal özellikler özellikle de bilişsel ve duyuşsal özellikler ölçülürken kullanılan ölçme araçlarının ölçmek istenen özelliği ölçme dereceleri araştırılmalıdır. Bir ölçek ne kadar nitelikli ve az hatayla ölçüm yapıyor olursa olsun, ölçmek istenen özelliği başka özelliklerle karıştırmadan ölçmüyorsa o ölçek işe yaramaz. Kısaca "ölçek geçerliliği ölçeğin istenen özelliği ölçme ve bu işi diğer özelliklerinin etkilerine kapalı kalarak yani onların etkilerini ölçüme yansıtmadan yapma derecesidir denebilir" (Tavşancıl, 2006). Güvenirlik geçerlik için ön koşuldur. Zira bir test güvenilir değilse geçerli de değildir (Bailey, 1994).

Her araştırmacı kullandığı ölçeği oluşturan maddelere cevaplayıcıların verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ortaya koymak ister.

Faktör analizi sosyal bilimlerde kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerindendir. Bu analiz, ortak boyutlar saptanarak, boyut indirgeme ve bağımlılık yapısının yok edilmesi yöntemidir. Faktör analizi ile ölçeği oluşturan maddelerin arasındaki korelasyon hesaplanır. Belirli bir faktör toplam varyans içinde diğer faktörlerden daha çok ağırlık kazanır ve faktör yükü düşük olan maddeler ölçekten çıkarılarak (Tavşancıl, 2006:33) açıklanan toplam varyans yükseltilir. Düşük yüklü madde çıkarıldığında alfa katsayısı da yükselmelidir. Düşük yüklü faktörlerin ölçekten çıkarılmasıyla ölçeğin homojenlik derecesi artar ve güvenirliği yükselir.

Faktör analizi uygulanırken örneklem büyüklüğü önem arz etmektedir. Genel bir kural olarak örneklem büyüklüğünün değişken sayısının beş veya on katı (Cramer, 2001:263) civarında olması istenir. Comrey ise örneklem büyüklüğü olarak 50'yi çok zayıf, 100'ü zayıf, 200'ü orta, 300'ü iyi, 500'ü çok iyi, 1000'i ise mükemmel olarak değerlendirmiştir. Buna göre 253 olan örneklemimiz orta kategorisinde yer almaktadır.

Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Verilerin faktör analizi yapılabilmesi için **KMO'nun ,60'dan** büyük olması beklenir. **Barlett testi** ise değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlara dayanarak inceleyen bir testtir. Hesaplanan **ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması** veri matrisinin uygun olduğuna işarettir. Bu testin anlamlı çıkması puanların normalliğinin de bir kanıtı kabul edilir (Büyüköztürk, 2011:126).

Çalışan kişiliği için toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve varyans homojenliğini tespit için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO için bulunan değer ,830 örneklem yeterliliği için kabul edilen ,60 katsayısından büyük olduğu için mevcut örneklem miktarı ile faktör analizi yapılabilir.

Tablo-6.2 Çalışan Kişiliği (Bağımsız Değişken) KMO ve Barlett Testi

Çalışan Kişiliği KMO ve Bartlett Testi		
KMO Örneklem Yeterliliği		,830
Bartlett'in küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	2619,233
	Df	325
	Anlamlılık	,000

Yönetici kişiliği için toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve varyans homojenliğini tespit için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bulunan değer ,921 örneklem yeterliliği için kabul edilen ,60 katsayısından büyük olduğu ve ki-kare anlamlı çıktığı için mevcut örneklem miktarı ile faktör analizi yapılabilir.

Tablo-6.3 Yönetici Kişiliği (Bağımsız Değişken) KMO ve Barlett Testi

Çalışan Kişiliği KMO ve Bartlett Testi		
KMO Örneklem Yeterliliği		,921
Bartlett'in küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	4225,285
	Df	231
	Anlamlılık	,000

Lider-üye etkileşimini ölçmek için toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve varyans homojenliğini tespit için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bulunan değer ,825 örneklem yeterliliği için kabul edilen ,60 katsayısından büyük olduğu ve ki-kare anlamlı çıktığı için mevcut örneklem miktarı ile faktör analizi yapılabilir.

Tablo-6.4 Lider-Üye Etkileşimi (Ara Değişken) İçin KMO ve Barlett Test Tablosu

İş Tatmini, İş Başarısı, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti KMO ve Bartlett Testi		
KMO Örneklem Yeterliliği		,825
Bartlett'in küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	798,866
	Df	15
	Anlamlılık	,000

Çalışan Sonuçları için toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve varyans homojenliğini tespit için Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Bulunan değer ,858 örneklem yeterliliği için kabul edilen ,60 katsayısından büyük olduğu ve ki-kare anlamlı çıktığı için mevcut örneklem miktarı ile faktör analizi yapılabilir.

Tablo-6.5 Çalışan Sonuçları (Bağımlı Değişkenler) İçin KMO ve Barlett Test Tablosu

İş Tatmini, İş Başarısı, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti KMO ve Bartlett Testi		
KMO Örneklem Yeterliliği		,858
Bartlett'in küresellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	4791,946
	Df	351
	Anlamlılık	,000

Çalışan kişiliğini beş büyük faktörde ölçmek için katılımcılara dışadönüklük için 8, deneyime açıklık için 9, sorumluluk için 7, uyumluluk için 8 ve nevrotiklik için 10 soru olmak üzere toplam 42 soru sorulmuştur. Açıklanan varyansı artırmak ve beş büyük faktör boyutunun ölçme keskinliğini arttırmak amacıyla faktör yüklerinden başka boyutlara kayan ve ,55 altında yük alan maddeler analizden çıkarılmıştır. Boyut indirgeme sonucunda dışadönüklük 4, deneyime açıklık 7, sorumluluk 5, uyumluluk 6 ve nevrotiklik 4 maddeye indirgenerek toplam 26 soruyla ölçeğin geçerlik testi yapılmıştır. Açıklanan varyans % 58,434 olarak bulunmuştur.

Yönetici kişiliğini beş büyük faktörde ölçmek için katılımcılara dışadönüklük için 8, deneyime açıklık için 9, sorumluluk için 7, uyumluluk için 8 ve nevrotiklik için 10 soru olmak üzere toplam 42 soru sorulmuştur. Açıklanan varyansı artırmak ve beş büyük faktör boyutunun ölçme keskinliğini arttırmak amacıyla faktör yüklerinden başka boyutlara kayan ve ,55 altında yük alan maddeler analizden çıkarılmıştır. Boyut indirgeme sonucunda dışadönüklük 4, deneyime açıklık 3, sorumluluk 5, uyumluluk 6 ve nevrotiklik 4 maddeye indirgenerek toplam 22 soruyla ölçeğin geçerlik testi yapılmıştır. Açıklanan varyans % 76,499 olarak bulunmuştur.

Tablo-6.6 Çalışan Kişiliği Faktör Analizi

	Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
Kişilik-Dışadönüklük-çalışan-1	,859				
Kişilik-Dışadönüklük-çalışan-2	,851				
Kişilik-Dışadönüklük-çalışan-7	,611				
Kişilik-Dışadönüklük-çalışan-8	,550				
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-1		,688			
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-2		,743			
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-3		,609			
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-5		,676			
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-6		,709			
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-7		,619			
Kişilik-Deneyime Açıklık-çalışan-8		,754			
Kişilik-Sorumluluk-çalışan-1			,608		
Kişilik-Sorumluluk-çalışan-2			,580		
Kişilik-Sorumluluk-çalışan-4			,665		
Kişilik-Sorumluluk-çalışan-5			,667		
Kişilik-Sorumluluk-çalışan-6			,758		
Kişilik-Uyumluluk-çalışan-1				,719	
Kişilik-Uyumluluk-çalışan-2				,719	
Kişilik-Uyumluluk-çalışan-3				,644	
Kişilik-Uyumluluk-çalışan-4				,773	
Kişilik-Uyumluluk-çalışan-5				,761	
Kişilik-Uyumluluk-çalışan-6				,693	
Kişilik-Nevrotiklik-çalışan-1					,740
Kişilik-Nevrotiklik-çalışan-2					,773
Kişilik-Nevrotiklik-çalışan-3					,690
Kişilik-Nevrotiklik-çalışan-5					,634

Açıklanan toplam varyans: % 58,434

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Varimax.

Tablo-6.7 Yönetici Kişiliği Faktör Analizi

	Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
Kişilik-Dışadönüklük-yönetici1	,883				
Kişilik-Dışadönüklük-yönetici2	,904				
Kişilik-Dışadönüklük-yönetici4	,732				
Kişilik-Dışadönüklük-yönetici5	,665				
Kişilik-Deneyime Açıklık-Yönetici1		,769			
Kişilik-Deneyime Açıklık-Yönetici2		,709			
Kişilik-Deneyime Açıklık-Yönetici5		,791			
Kişilik-Sorumluluk-Yönetici1	,514		,679		
Kişilik-Sorumluluk-Yönetici4			,752		
Kişilik-Sorumluluk-Yönetici5			,698		
Kişilik-Sorumluluk-Yönetici6			,812		
Kişilik-Sorumluluk-Yönetici7			,759		
Kişilik-Uyumluluk-Yönetici1				,836	
Kişilik-Uyumluluk-Yönetici2				,821	
Kişilik-Uyumluluk-Yönetici3				,781	
Kişilik-Uyumluluk-Yönetici4				,706	
Kişilik-Uyumluluk-Yönetici5				,693	
Kişilik-Uyumluluk-Yönetici6				,681	
Kişilik-Nevrotiklik-yönetici1					,817
Kişilik-Nevrotiklik-yönetici2					,819
Kişilik-Nevrotiklik-yönetici5					,722
Kişilik-Nevrotiklik-yönetici8					,561

Açıklanan toplam varyans: % 76,499

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Varimax

Tablo-6.8 İş Tatmini, İş Stresi, Örgütsel Bağlılık, İş Başarısı ve İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi

	Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
İş Tatmini6	,869				
İş Tatmini4	,845				
İş Tatmini7	,827				
İş Tatmini5	,804				
İş Tatmini8	,776				
İş Tatmini3	,740				
İş Tatmini11	,565				
İş Stresi6		,833			
İş Stresi4		,828			
İş Stresi5		,821			
İş Stresi2		,786			
İş Stresi3		,766			
İş Stresi7		,694			
İş Stresi1		,618			
Örgütsel Bağlılık3			,870		
Örgütsel Bağlılık5			,864		
Örgütsel Bağlılık4			,860		
Örgütsel Bağlılık6			,763		
Örgütsel Bağlılık2			,752		
Örgütsel Bağlılık1			,740		
Bireysel Performans2				,856	
Bireysel Performans3				,829	
Bireysel Performans4				,763	
Bireysel Performans1				,760	
İşten Ayrılma Eğilimi2					,922
İşten Ayrılma Eğilimi3					,897
İşten Ayrılma Eğilimi5					,722

Açıklanan toplam varyans: % 70,292

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Varimax

Tablo-6.9 Lider-Üye Etkileşimi Faktör Analizi

	Faktör Yükleri
	1
LMX2	,822
LMX3	,756
LMX4	,827
LMX5	,803
LMX6	,680
LMX7	,846

Açıklanan toplam varyans: % 62,597.

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalleştirmeli Varimax .

Çalışan Sonuçlarını ölçmek amacıyla katılımcılara iş tatmini için 12, iş başarısı için 4, iş stresi için 7, örgütsel bağlılık için 7 ve işten ayrılma niyeti için 5 soru olmak üzere toplam 35 soru sorulmuştur. Açıklanan varyansı artırmak ve beş farklı çalışan sonucunun ölçme keskinliğini arttırmak amacıyla faktör yüklerinden başka boyutlara kayan ve ,55 altında yük alan maddeler analizden çıkarılmıştır. Boyut indirgeme sonucunda iş tatmini 7 maddeye, iş başarısı 4 maddeye, iş stresi 7 maddeye, örgütsel bağlılık 6 maddeye ve işten ayrılma niyeti 3 maddeye indirgenerek toplam 27 soruyla ölçeğin geçerlik testi yapılmıştır. Açıklana varyans % 70,292 olarak bulunmuştur.

Lider-üye etkileşim kalite algısını ölçmek üzere çalışanlara 7 soru sorulmuştur. Başlangıçta tek boyutlu LMX-7 ölçeğinde yer alan bir soru ikinci boyutta yer aldığı için bu soru analizden çıkarılmıştır. Kalan 6 soru ile LÜE ölçeğinin geçerlik testi yapılmıştır. Toplam açıklanan varyans % 62,597'dir.

6.5. Örneklem ve Özellikleri

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Kırklareli ilk ve orta dereceli devlet okullarında görevli 300 öğretmene anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen 272 formdan 253 tanesi analize dahil edilmiştir.

253 öğretmen bu araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılanların yüzde 37,2'si erkek, % 60,5'i kadındır.

Tablo-6.10 Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Geçerli	Erkek	94	37,2	38,1	38,1
	Kadın	153	60,5	61,9	100,0
	Toplam	247	97,6	100,0	
Kayıp		6	2,4		
Toplam		253	100,0		

Katılımcıların % 73,9'u evli, % 24,1'i bekârdır.

Tablo-6.11 Medeni Hal Frekans Tablosu

Medeni Hali					
		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Geçerli	Bekar	61	24,1	24,6	24,6
	Evli	187	73,9	75,4	100,0
	Toplam	248	98,0	100,0	
Kayıp		5	2,0		
Toplam		253	100,0		

Katılımcıların eğitim seviyeleri aşağıdaki tabloda görülmektedir. Ancak yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin çoğunun yaşı 40'ın üzerindedir.

Tablo-6.12 Eğitim Seviyesi Frekans Tablosu

Eğitim Seviyesi					
		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Geçerli	Yüksek Lisans ve Doktora	13	5,1	5,3	5,3
	Lisans	216	85,4	88,9	94,2
	Yüksek Okul	14	5,5	5,8	100,0
	Toplam	243	96,0	100,0	
Kayıp		10	4,0		
Toplam		253	100,0		

Katılımcı yaş ortalaması 34,06'dır. Kıdem ortalaması 9,26 yıldır. Öğretmenlerin müdürleriyle çalışma süresi ortalaması 2,71 yıldır. Katılımcı öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda çalışan öğretmen sayısı ortalaması 37,78'dir.

Tablo-6.13 Demografik Değişkenlere Ait İstatistik Tablo

Betimleyici İstatistik Tablo						
	Örneklem	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Yaş	240	22,00	58,00	34,0667	7,79629	60,782
Kıdem	248	1,00	38,00	9,2620	7,99459	63,914
Yöneticiyle Çalışma Süresi	235	1,00	20,00	2,7191	2,56494	6,579
Çalışan Sayısı	233	2,00	50,00	17,7811	8,00153	84,086

6.6. Veri Analizi

Veri analizi için SPSS 20.0 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla katılımcıların demografik özellikleri, korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

7.1. Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü hakkında bilgi verir. Hesaplanan korelasyon katsayıları -1,00 ile +1,00 arasında bir değer alır. Katsayının +1,00 olması demek iki değişken arasında pozitif yönde mükemmel bir ilişki var demektir. Katsayının -1,00 olması ise iki değişken arasında negatif yönlü mükemmel bir ilişkinin varlığını ifade eder. 0,00 sonucu iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığı anlamına gelir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo-7.1'de görülmektedir. Tablo incelendiğinde yönetici kişiliği ile LÜE arasında tüm boyutlarda diğer değişkenlere nispeten yüksek bir korelasyon görülmektedir. LÜE ile çalışan kişiliğinin deneyime açıklık ve sorumluluk boyutlarında göze çarpıcı bir korelasyon görülmektedir. Dikkat çekici başka bir korelasyon ise çalışan sorumluluğu ile iş başarısı arasındadır (,531 ve $p<0,05$). Örgütsel bağlılık ile LÜE arasında $p<0,05$ düzeyinde ,470 korelasyon görülmektedir.

Tablo-7.1 Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Miktarı
Çalışan Dışadönüklük	4,1921	,56914	252
Çalışan Deneyime Açıklık	4,1077	,57695	252
Çalışan Sorumluluk	4,2669	,51534	251
Çalışan Uyumluluk	4,5130	,47859	252
Çalışan Nevrotiklik	2,4631	,83450	251
Yönetici Dışadönüklük	3,8262	,92010	246
Yönetici Deneyime Açıklık	3,6890	,91402	246
Yönetici Sorumluluk	4,2010	,79481	247
Yönetici Uyumluluk	3,9909	,99135	247
Yönetici Nevrotiklik	2,7048	,86894	246
Lider-Üye Etkileşimi	3,3728	,88357	247
İşTatmini	3,3229	,90012	252
İş Başarısı	3,9997	,59860	253
Örgütsel Bağlılık	3,3781	,89739	253
İş Stresi	2,7335	,91018	253
İşten Ayrılma Niyeti	2,0526	,94467	252

Tablo-7.2 Korelasyon Tablosu

		Çalışan Kişilik					Yönetici Kişilik										
	Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Çalışan Kişilik	**Dışadönüklük (1)**	1															
	Deneyime Açıklık (2)	,393**	1														
	Sorumluluk (3)	,297**	,493**	1													
	Uyumluluk (4)	,238**	,320**	,469**	1												
	Nevrotiklik (5)	-,071	-,073	-,163**	-,274**	1											
Yönetici Kişilik	**Dışadönüklük (6)**	,091	,326**	,334**	,248**	-,238**	1										
	Deneyime Açıklık (7)	,120	,406**	,232**	,262**	-,160**	,512**	1									
	Sorumluluk (8)	,265**	,363**	,307**	,273**	-,139**	,500**	,645**	1								
	Uyumluluk (9)	,132*	,260**	,180**	,279**	-,217**	,621**	,618**	,745**	1							
	Nevrotiklik (10)	-,029	-,130*	-,150*	-,182**	,539**	-,318**	-,206**	-,229**	-,333**	1						
	LÜE (11)	**,224****	**,241****	**,171****	**,128***	**-,176****	**,648****	**,555****	**,526****	**,660****	**-,293****	1					
	İŞ TATM (12)	**,149***	**,228****	**,258****	**,160****	**-,126***	**,272****	**,209****	**,179****	**,152****	**-,153****	**,363****	1				
	BAŞARI (13)	**,253****	**,344****	**,531****	**,302****	**-,106***	**,189****	**,147****	**,170****	**,115***	-,083	**,193****	**,395****	1			
	BAĞLILIK (14)	,252*	,143*	,284**	,081	-,087	,426**	,203**	**,280****	**,310****	**-,226****	**,470****	**,406****	**,169****	1		
	AYRLMA NİYETİ (15)	,053	-,084	-,045	-,133*	,319**	-,050	-,108	-,062	-,088	**,244****	-,089	**-,347****	-,161**	**-,225****	1	
	STRES (16)	-,073	-,009	-,042	-,011	**,320****	**-,230****	**-,158****	**-,199****	**-,184****	**,323****	**-,165****	**-,417****	-,047	**-,228****	**,380****	1

**. Korelasyon p<0.01 seviyesinde anlamlı (2-kuyruklu).

*. Korelasyon p<0.05 seviyesinde anlamlı (2-kuyruklu).

**: p<0,01; *: p<0,05;

7.2. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2011:91). Büyüköztürk (2011) regresyon analizinin amaçlarını dört maddede açıklamıştır. Bunlar:

1. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi regresyon eşitliğinde açıklamak.
2. Modelin bilinmeyen parametreleri tahmin edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bilinen değeri için bağımlı değişkenin alacağı değeri tahmin etmek.
3. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını determinasyon katsayısı ile belirtmek.
4. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı şekilde kestirip kestiremediklerini; birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki nispi önem derecelerini saptamak.

Model-1'de çalışan kişilik özelliklerinin ve yönetici kişilik özelliklerinin ayrı ayrı LÜE üzerindeki etkisi, model-2'de çalışan ve yönetici kişilik özelliklerinin ayrı ayrı çalışan iş başarısı üzerindeki etkisi, model-4'te çalışan ve yönetici kişilik özelliklerinin ayrı ayrı iş başarısı üzerindeki etkisi, model-6'da çalışan ve yönetici kişilik özelliklerinin ayrı ayrı örgütsel bağlılık üzerine, model-8'de çalışan ve yönetici kişilik özelliklerinin ayrı ayrı iş stresi üzerine etkisi, model-10'da çalışan ve yönetici kişilik özelliklerinin ayrı ayrı işten ayrılma niyeti üzerine etkisi sonuçları görülmektedir.

Tablo-7.3 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İş Başarısı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1a LÜE		Model 2a İş Başarısı		Model 12 İş Başarısı		Model 3a İş Başarısı	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Sabit	**1,431***	2,092	**,883***	2,157	3,634**	24,596	**,836***	2,024
Çalışan Dışadönüklük	**,158***	2,346	,081	1,369	-	-	,073	1,227
Çalışan Denym. Açıklık	**,159***	2,146	,080	1,231	-	-	,073	1,103
Çalışan Sorumluluk	,096	1,252	**,453****	6,744	-	-	**,448****	6,651
Çalışan Uyumluluk	-,088	-1,225	-,029	-,451	-	-	-,033	,516
Çalışan Nevrotiklik	-,019	-,294	-,003	-,059	-	-	-,004	,075
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	,160*	2,557	,048	,849
F **R^2** **Düzeltilmiş R^2**	4,729** ,088 ,070		20,504** ,296 ,281		6,540† ,025 ,022		17,187** ,298 ,281	
	Model 1b LÜE		Model 2b İş Başarısı		Model 12 İş Başarısı		Model 3b İş Başarısı	
Sabit	,565	1,654	**3,431****	11,776	3,634**	24,596	**3,363****	11,548
Yönetici D.dönüklük	**,267****	3,990	**,173***	2,059	-	-	,125	1,458
Yönetici Den. Açıkl.	,032	,457	,054	,616	-	-	,050	,570
Yönetici Sorumluluk	,053	,654	,167	1,636	-	-	,157	1,546
Yönetici Uyumluluk	**,374****	4,263	**-,236***	-2,155	-	-	**-,307****	-2,702
Yönetici Nevrotiklik	,042	,773	,024	,357	-	-	,015	,215
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	,160*	2,557	,181*	2,236
F R^2 Düzeltilmiş R^2	30,338** ,391 ,378		1,979 ,040 ,020		6,540† ,025 ,022		2,516 ,060 ,036	

**: p<0,01; *: p<0,05; †: p<0,10

Tablo-7.4 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1a LÜE		Model 4a İş tatmini		Model 13a İş tatmini		Model 5a İş Tatmini	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Sabit	**1,431***	2,092	**2,002****	2,881	2,189**	10,319	**1,603***	2,381
Çalışan Dışadönüklük	**,158***	2,346	,051	,762	-	-	,010	,151
Çalışan Denym. Açıklık	**,159***	2,146	**,129**†**	1,740	-	-	,081	1,127
Çalışan Sorumluluk	,096	1,252	**,205****	2,691	-	-	**,179***	2,447
Çalışan Uyumluluk	-,088	-1,225	-,115	-1,606	-	-	-,093	-1,344
Çalışan Nevrotiklik	-,019	-,294	**-,158***	-2,502	-	-	**-,154***	-2,534
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	**,330****	5,523	**,281****	4,615
F	4,729**		5,853**		30,501**		8,834**	
R^2	,088		,107		,109		,180	
Düzeltilmiş R^2	,070		,089		,106		,159	
	Model 1b LÜE		Model 4b İş tatmini		Model 13b İş Tatmini		Model 5b İş Tatmini	
Sabit	,565	1,654	**2,569****	6,167	2,189**	10,319	**2,374****	5,903
Yönetici D.dönüklük	**,267****	3,990	**,268****	3,295	-	-	**,176***	2,187
Yönetici Den. Açıkl.	,032	,457	,132	1,545	-	-	,121	1,475
Yönetici Sorumluluk	,053	,654	,140	1,414	-	-	,121	1,273
Yönetici Uyumluluk	**,374****	4,263	**-,299****	-2,811	-	-	**-,430****	-4,049
Yönetici Nevrotiklik	,042	,773	-,113	-1,713	-	-	**-,129***	-2,025
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	**,330****	5,523	**,347****	4,573
F	30,338**		5,540**		30,501**		8,494**	
R^2	,391		,105		,109		,179	
Düzeltilmiş R^2	,378		,086		,106		,158	

**: p<0,01; *: p<0,05

Tablo-7.5 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1a LÜE		Model 6a Örgütsel Bağlılık		Model 14 Örgütsel Bağlılık		Model 7a Örgütsel Bağlılık	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Sabit	**1,431***	2,092	1,191	1,738	1,767**	12,565	,563	,903
Çalışan Dışadönüklük	**,158***	2,346	**,212****	3,208	-	-	**,144***	2,393
Çalışan Denym. Açıklık	**,159***	2,146	-,052	-,723	-	-	-,121	-1,829
Çalışan Sorumluluk	,096	1,252	**,287****	3,828	-	-	**,246****	3,629
Çalışan Uyumluluk	-,088	-1,225	-,107	-1,517	-	-	-,069	-1,085
Çalışan Nevrotiklik	-,019	-,294	-,059	-,951	-	-	-,051	-,913
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	**,470****	11,271	**,429****	7,597
F	4,729**		6,919**		70,868**		16,726**	
R^2	,088		,124		,221		,292	
Düzeltilmiş R^2	,070		,106		,218		,275	
	Model 1b LÜE		Model 6b Örgütsel Bağlılık		Model 14 Örgütsel Bağlılık		Model 7b Örgütsel Bağlılık	
Sabit	,565	1,654	**1,921****	4,850	1,767**	12,565	**1,704****	4,518
Yönetici D.dönüklük	**,267****	3,990	**,374****	4,888	-	-	**,272****	3,637
Yönetici Den. Açıkl.	,032	,457	-,093	-1,152	-	-	-,103	-1,358
Yönetici Sorumluluk	,053	,654	,119	1,279	-	-	,098	1,115
Yönetici Uyumluluk	**,374****	4,263	,020	,204	-	-	-,125	-1,270
Yönetici Nevrotiklik	,042	,773	-,093	-1,485	-	-	-,110	-1,861
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	**,470****	11,271	**,383****	5,446
F	30,338**		11,997**		70,868**		16,085**	
R^2	,391		,202		,221		,291	
Düzeltilmiş R^2	,378		,185		,218		,273	

**: p<0,01; *: p<0,05

Tablo-7.6 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İş Stresi Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1a LÜE		Model 8a İş Stresi		Model 15 İş Stresi		Model 9a İş Stresi	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Sabit	**1,431***	2,092	**1,550***	2,247	3,291**	14,846	1,787*	2,598
Çalışan Dışadönüklük	**,158***	2,346	-,094	-1,425	-	-	-,069	-1,040
Çalışan Den. Açıklık	**,159***	2,146	,031	,423	-	-	,057	,777
Çalışan Sorumluluk	,096	1,252	-,019	-,253	-	-	-,004	-,047
Çalışan Uyumluluk	-,088	-1,225	,103	1,454	-	-	,089	1,263
Çalışan Nevrotiklik	-,019	-,294	**,341****	5,432	-	-	**,338****	5,446
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	**-,165****	-2,642	**-,162****	-2,597
F	4,729**		6,426**		6,978		6,605**	
R^2	,088		,116		,027		,140	
Düzeltilmiş R^2	,070		,098		,023		,119	
	Model 1b LÜE		Model 8b İş Stresi		Model 15 İş Stresi		Model 9b İş Stresi	
Sabit	,565	1,654	**2,764****	6,609	3,291**	14,846	**2,808****	6,704
Yönetici D.dönüklük	**,267****	3,990	-,125	-1,566	-	-	-,101	-1,215
Yönetici Den. Açıkl.	,032	,457	-,007	-,081	-	-	,005	,065
Yönetici Sorumluluk	,053	,654	-,135	-1,391	-	-	-,137	-1,393
Yönetici Uyumluluk	**,374****	4,263	,088	,846	-	-	,092	,841
Yönetici Nevrotiklik	,042	,773	**,281****	4,315	-	-	**,271****	4,125
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	**-,165****	-2,642	-,050	-,635
F	30,338**		7,153**		6,978		5,511**	
R^2	,391		,131		,027		,123	
Düzeltilmiş R^2	,378		,113		,023		,101	

**: p<0,01; *: p<0,05

Tablo-7.7 Çalışan-Yönetici Kişiliği, LÜE ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

	Model 1a		Model 10a		Model 16		Model 11a	
	LÜE		İşten Ayrılma Niyeti		İşten Ayrılma Niyeti		İşten Ayrılma Niyeti	
Bağımsız Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
Sabit	**1,431***	2,092	0,951	1,314	2,378**	10,105	1,787*	2,598
Çalışan Dışadönüklük	**,158***	2,346	0,055	0,822	-	-	-0,069	-1,04
Çalışan Den. Açıklık	**,159***	2,146	**,130†**	1,78	-	-	0,057	0,777
Çalışan Sorumluluk	0,096	1,252	-0,042	-0,556	-	-	-0,004	-0,047
Çalışan Uyumluluk	-0,088	-1,225	-0,078	-1,101	-	-	0,089	1,263
Çalışan Nevrotiklik	-0,019	-0,294	**,305****	4,859	-	-	**,338****	5,446
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	-0,089	-1,418	**-,162****	-2,597
F	4,729**		6,856**		2,011		6,605**	
R^2	0,088		0,124		0,008		0,14	
Düzeltilmiş R^2	0,07		0,106		0,004		0,119	
	Model 1b		Model 10b		Model 16		Model 11b	
	LÜE		İşten Ayrılma Niyeti		İşten Ayrılma Niyeti		İşten Ayrılma Niyeti	
Sabit	0,565	1,654	**1,287****	2,85	β	t	**2,808****	6,704
Yönetici D.dönüklük	**,267****	3,99	0,081	0,975	2,378**	10,105	-0,101	-1,215
Yönetici Den. Açıkl.	0,032	0,457	-0,112	-1,284	-	-	0,005	0,065
Yönetici Sorumluluk	0,053	0,654	0,047	0,467	-	-	-0,137	-1,393
Yönetici Uyumluluk	**,374****	4,263	-0,024	-0,218	-	-	0,092	0,841
Yönetici Nevrotiklik	0,042	0,773	**,250****	3,702	-	-	**,271****	4,125
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	-	-	-0,089	-1,418	-0,05	-0,635
F	30,338**		3,468*		2,011		5,511**	
R^2	0,391		0,068		0,008		0,123	
Düzeltilmiş R^2	0,378		0,049		0,004		0,101	

**: p<0,01; *: p<0,05; †: p<0,10

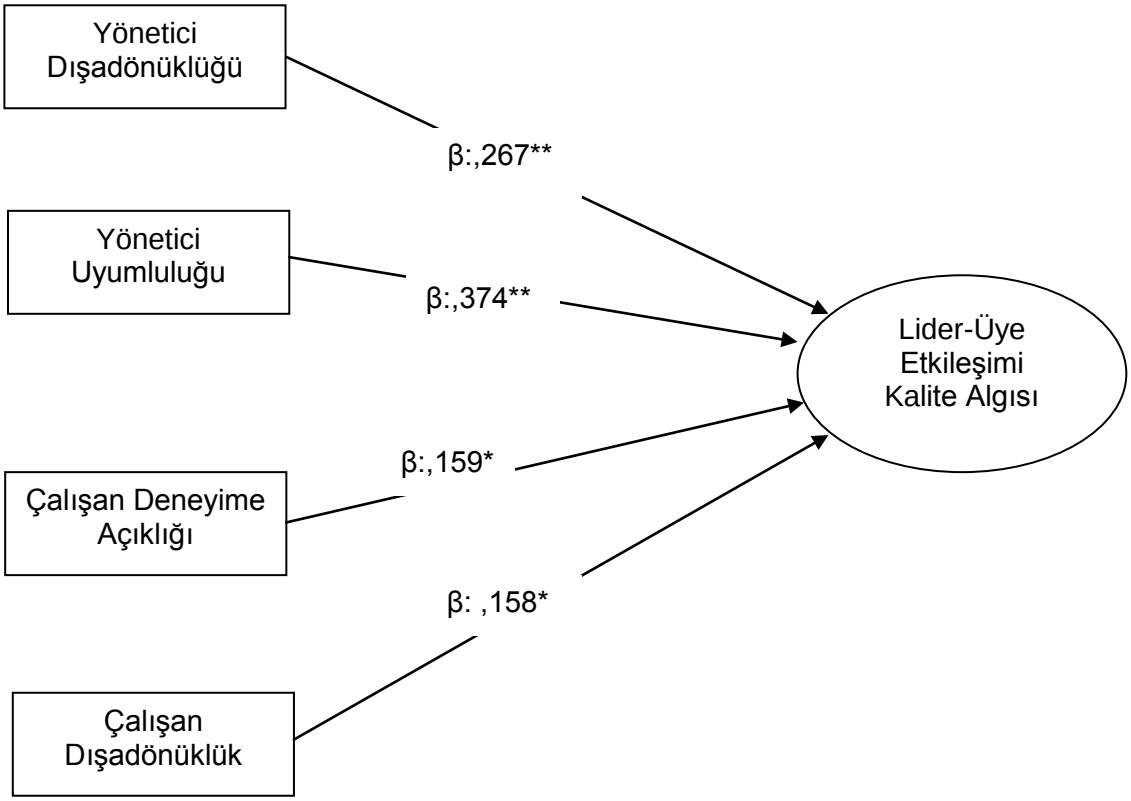
7.2.1. Çalışan ve Yönetici Kişilik Özelliklerinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi

Çalışan kişilik özelliklerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-1a, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,729; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda çalışan kişiliğinin; **dışadönüklük** (β: ,158, p<0,05) ve **deneyime açıklık** (β:,159; p<0,05) boyutlarının çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısını artırdığı; diğer boyutların ise çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısına anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H1a,b desteklenirken H1c,d,e desteklenmemiştir.

Yönetici kişilik özelliklerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-1b, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=30,338, p<0,01). Regresyon analizi sonucunda yönetici kişiliğinin **dışadönüklük** (β: ,267, p<0,01) ve **uyumluluk** (β: ,374, p<0,01) boyutlarının çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısını arttırdığı; deneyime açıklık, sorumluluk ve nevrotiklik boyutlarının ise çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısına anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H2a,d desteklenirken, H2b,c,e desteklenmemiştir.

Tablo-7.8 Kişilik ve LÜE Arasındaki İlişkiye Ait Hipotez Test Sonuçları

Hipotez		**Kabul / Red**
H1a	Çalışan kişiliğinin **dışadönüklük** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Çalışan kişiliğinin **deneyime açıklık** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H1c	Çalışan kişiliğinin **sorumluluk** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklenmedi
H1ç	Çalışan kişiliğinin **uyumluluk** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklenmedi
H1d	Çalışan kişiliğinin **nevrotiklik** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında negatif ilişki vardır.	Desteklenmedi
H2a	Yönetici kişiliğinin **dışadönüklük** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H2b	Yönetici kişiliğinin **deneyime açıklık** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklenmedi
H2c	Yönetici kişiliğinin **sorumluluk** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklenmedi
H2d	Yönetici kişiliğinin **uyumluluk** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında pozitif ilişki vardır.	Desteklendi
H2e	Yönetici kişiliğinin **nevrotiklik** boyutu ile çalışanın lider-üye etkileşimi kalite algısı arasında negatif ilişki vardır.	Desteklenmedi



Şekil-7.1 Çalışan Kişilik Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimi Kalite Algısı Üzerindeki Etkileri

7.2.2. Çalışan Kişiliğinin İş Başarısı Üzerindeki Etkisi

Çalışan kişiliğinin iş başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-2a, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=20,504, p<0,01). Bu modelde, sadece çalışanın **sorumluluk** boyutu iş başarısını arttırdığı β:,4 53, p<0,01) diğer boyutların başarıyı etkilemediği görülmektedir. H3a desteklenmiştir.

Hipotez		**Kabul / Red**
H3a	Çalışan kişiliği çalışan iş başarısı ile ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.3. Çalışan Kişiliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Çalışan kişiliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-4a, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,853, p<0,01). Bu modelde, çalışanın **sorumluluk** (β: ,205, p<0,01) ve deneyime açıklık (β: ,129, p<0,10) boyutlarının iş tatminini arttırdığı; **nevrotiklik** boyutunun (β: -,158, p<0,05) ise iş tatminini azalttığı, diğer boyutların iş tatminini etkilemediği görülmektedir. H3b desteklenmiştir.

Hipotez		**Kabul / Red**
H3b	Çalışan kişiliği çalışan iş tatminiyle ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.4. Çalışan Kişiliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Çalışan kişiliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-6a, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,919, p<0,01). Bu modelde, çalışanın **dışadönüklük** (β: ,212, p<0,01) ve **sorumluluk** (β: ,287, p<0,01) boyutunun örgütsel bağlılığı arttırdığı; diğer boyutların ise örgütsel bağlılığa anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H3c desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H3c	Çalışan kişiliği örgütsel bağlılıkla ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.5. Çalışan Kişiliğinin İş Stresi Üzerindeki Etkisi

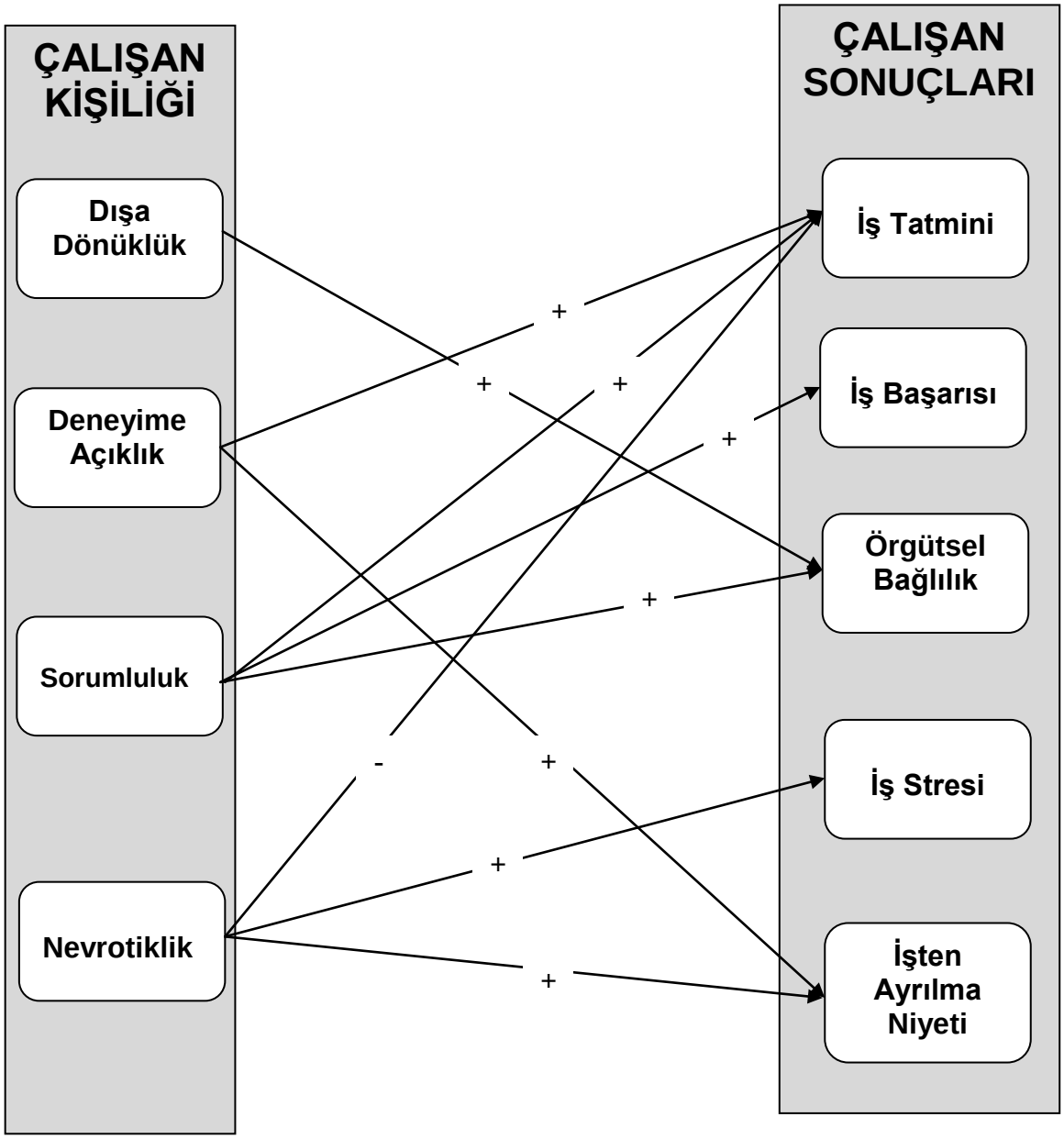
Çalışan kişiliğinin iş stresi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-8a, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,426, p<0,01). Bu modelde, çalışan **nevrotikliğinin** (β: ,341, p<0,01) iş stresini arttırdığı; diğer boyutların ise iş stresine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H3d desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H3d	Çalışan kişiliği iş stresiyle ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.6. Çalışan Kişiliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Çalışan kişiliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-10a, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,856, p<0,01). Bu modelde, çalışanın **deneyime açıklığı** (β: ,130, p<0,10) ve **nevrotiklik** (β: ,305, p<0,01) boyutunun işten ayrılma niyetini arttırdığı; diğer boyutların ise işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H3e desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H3e	Çalışan kişiliği işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir.	Desteklendi



Şekil-7.2 Çalışan Kişiliğinin Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi

7.2.7. Yönetici Kişiliğinin İş Başarısı Üzerindeki Etkisi

Yönetici kişiliğinin iş başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-2b, istatiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (F=1,979, p>0,05). Model anlamlı olmadığı için yönetici kişiliğinin iş başarısını etkilediği söylenemez. Dolayısıyla H4a desteklenmemiştir.

Hipotez		**Kabul / Red**
H4a	Yönetici kişiliği çalışan iş başarısı ile ilişkilidir.	Desteklenmedi

7.2.8. Yönetici Kişiliğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Yönetici kişiliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-4b, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,540, p<0,01). Bu modelde, yöneticinin **dışadönüklük** boyutunun (β: ,268, p<0,01) iş tatminini arttırdığı; **uyumluluk** boyutunun (β: -,299, p<0,05) ise iş tatminini azalttığı, diğer boyutların iş tatminini etkilemediği görülmektedir. H4b desteklenmiştir.

Hipotez		**Kabul / Red**
H4b	Yönetici kişiliği çalışan iş tatminiyle ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.9. Yönetici Kişiliğinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Yönetici kişiliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-6b, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=11,997, p<0,01). Bu modelde, yöneticinin **dışadönüklük** (β: ,374, p<0,01) boyutunun örgütsel bağlılığı arttırdığı; diğer boyutların ise örgütsel bağlılığa anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H4c desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4c	Yönetici kişiliği örgütsel bağlılıkla ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.10. Yönetici Kişiliğinin İş Stresi Üzerindeki Etkisi

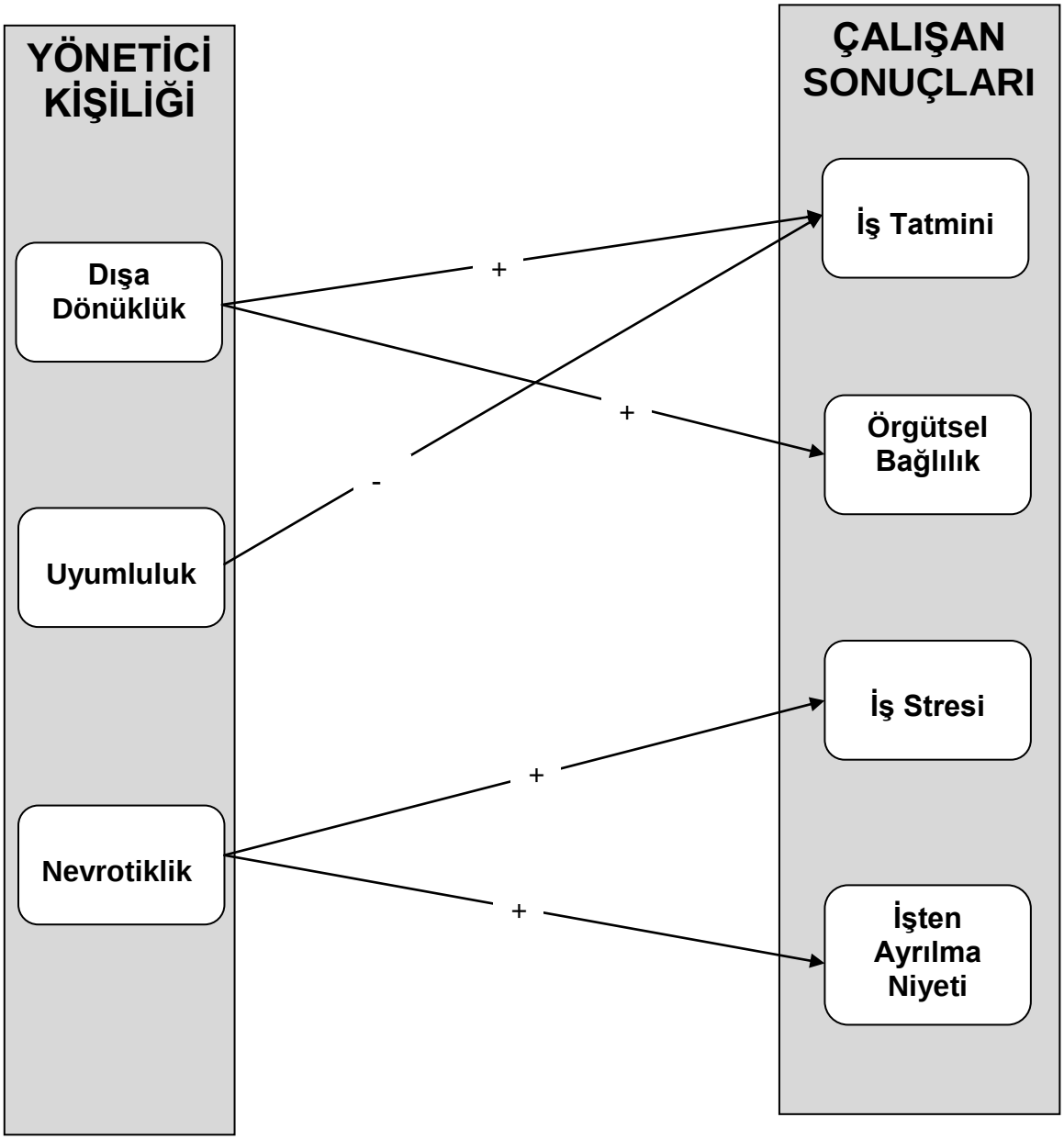
Yönetici kişiliğinin iş stresi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-8b, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=7,153, p<0,01). Bu modelde, yönetici **nevrotikliğinin** (β: ,281, p<0,01) iş stresini arttırdığı; diğer boyutların ise iş stresine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H4d desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4d	Yönetici kişiliği iş stresiyle ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.11. Yönetici Kişiliğinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Yönetici kişiliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-10b, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=3,468, p<0,05). Bu modelde, yöneticinin **nevrotiklik** (β: ,250, p<0,01) boyutunun işten ayrılma niyetini arttırdığı; diğer boyutların ise işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H4e desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H3e	Yönetici kişiliği işten ayrılma niyetiyle ilişkilidir.	Desteklendi



Şekil-7.3 Yönetici Kişiliğinin Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi

7.2.12. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi

7.2.12.1. Lider-Üye Etkileşiminin İş Başarısı Üzerindeki Etkisi

LÜE'nin iş başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-12, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,540, p<0,10). Bu modelde, LÜE'nin β:(,160, p<0,01) iş başarısını arttırdığı görülmektedir. H4a desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4a	LÜE, iş başarısıyla pozitif ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.12.2. Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

LÜE'nin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-13, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=30,501, p<0,01). Bu modelde, LÜE'nin β:(,330, p<0,01) iş tatminini arttırdığı görülmektedir. H4b desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4b	LÜE, iş tatminiyle pozitif ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.12.3. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

LÜE'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-14, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=70,868, p<0,01). Bu modelde, LÜE'nin β: ,4 70, p<0,01) örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir. H4c desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4c	LÜE, örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.12.4. Lider-Üye Etkileşiminin İş Stresi Üzerindeki Etkisi

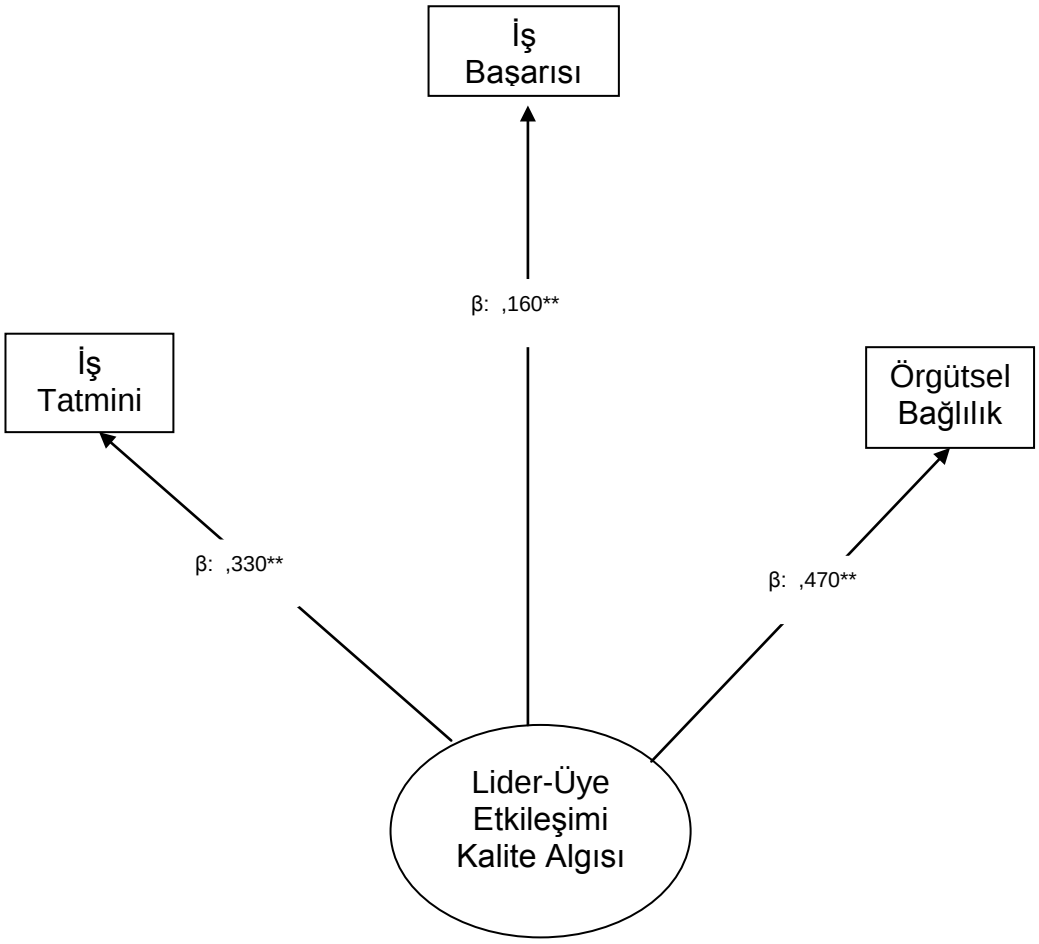
LÜE'nin iş stresi üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-15, istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,978, p<0,10). Bu modelde, LÜE'nin β(-,165, p<0,01) iş stresini azalttığı görülmektedir. H4d desteklenmiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4d	LÜE, iş stresiyle negatif ilişkilidir.	Desteklendi

7.2.12.5. Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

LÜE'nin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı model-16, istatiksel olarak anlamlı bulun**ma**mıştır. Bu modelde, LÜE'nin β: (-,089, p<0,05) işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. H4e desteklenmemiştir.

Hipotez		Kabul / Red
H4e	LÜE, işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkilidir.	Desteklenmedi



Şekil-7.4 Lider-Üye Etkileşimi Kalite Algısının Çalışan Sonuçları Üzerindeki Etkisi

7.3. Ara Değişken Etkileri

Baron ve Kenny'e (1986) göre bir değişkenin ara değişken sayılabilmesi için;

1. Bağımsız değişkenin (kişilik) ara değişken (LÜE) üzerinde bir etkiye sahip olması (model–1ab).
2. Bağımsız değişkenin (kişilik) bağımlı değişkende (çalışan sonuçları) bir etkiye sahip olabilmesi (model 2ab,4ab,6ab,8ab,10ab),
3. Ara değişkenin (LÜE) bağımlı değişken (çalışan sonuçları) üzerinde bir etkiye sahip olabilmesi (model-12,13,14,15,16),
4. Ara değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) (model-5a,7a) şartı aranır.

Model-1ab'de kişilik özelliklerinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi,
Model-2ab,4ab,6ab,8ab,10ab'da kişilik özelliklerinin çalışan sonuçları üzerindeki etkisi,
Model-12,13,14,15,16 lider-üye etkileşiminin çalışan sonuçları üzerindeki etkisi,
Model-3ab,5ab,7ab,9ab,11ab'de ise lider-üye etkileşimi modele dahil edildiğinde kişilik özelliklerinin çalışan sonuçları üzerindeki etkisinde meydana gelen değişmenin incelenmesi hedeflenmiştir.

LÜE'nin ara değişken olabilmesi için sağlaması gereken şartlardan ilki, temel kişilik özellikleri olan bağımsız değişkenlerin ara değişken olan LÜE üzerinde etkili olmasıdır. Bu bağlamda çalışan dışadönüklük ve deneyime açıklık; yönetici dışadönüklük ve uyumluluk boyutları LÜE üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

LÜE'nin ara değişken olabilmesi için taşıması gereken ikinci şart da bağımsız değişkenler olan kişilik boyutlarının, bağımlı değişkenler olan çalışan sonuçları üzerinde etkili olmasıdır. Model-2a,4ab,6ab,8ab,10ab'de görüleceği üzere:

- Çalışan kişiliğinin sorumluluk boyutunun iş başarısı üzerinde,

- Çalışan kişiliğinin sorumluluk, deneyime açıklık (p<0,10) ve nevrotiklik ile yönetici kişiliğinin dışadönüklük ve uyumluluk boyutları iş tatmini üzerinde,
- Çalışan kişiliğinin dışadönüklük ve sorumluluk ile yönetici kişiliğinin dışadönüklük boyutları örgütsel bağlılık üzerinde,

- Çalışan ve yönetici kişiliğinin nevrotiklik boyutu iş stresi üzerinde,
- Çalışan kişiliğinin deneyime açıklık (p<0,10) ve nevrotiklik ile yönetici kişiliğinin nevrotiklik boyutları işten ayrılma niyeti üzerinde istatiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

LÜE'nin ara değişken olabilmesi için sağlanması gereken şartlardan üçüncüsü ise, ara değişken olan LÜE'nin bağımlı değişkenler olan çalışan sonuçları üzerinde etkili olmasıdır. Model-12 (p<0,10), model13 ve model-14'de görüleceği üzere LÜE, iş başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

LÜE'nin ara değişken olması için gerekli son şart olan ara değişkenin modele dahil edilmesi durumunda bağımsız değişken olan kişiliğin, bağımlı değişken olan çalışan sonuçları üzerindeki etkisini tamamen kaybetmesi ya da etkisini azaltması gerekmektedir.

- Model-3a'da görüldüğü gibi LÜE, çalışan kişilik özellikleriyle iş başarısı arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde modelde istatistiksel bir anlamlılık göstermediğinden çalışan kişilik özellikleriyle iş başarısı arasındaki ilişkide ara değişken rolü göstermemiştir.

- Model-3b ise model olarak istatistiksel anlamlılığa sahip olmadığından LÜE, yönetici kişiliği ile iş başarısı arasında ara değişkenlik etkisi göstermez.

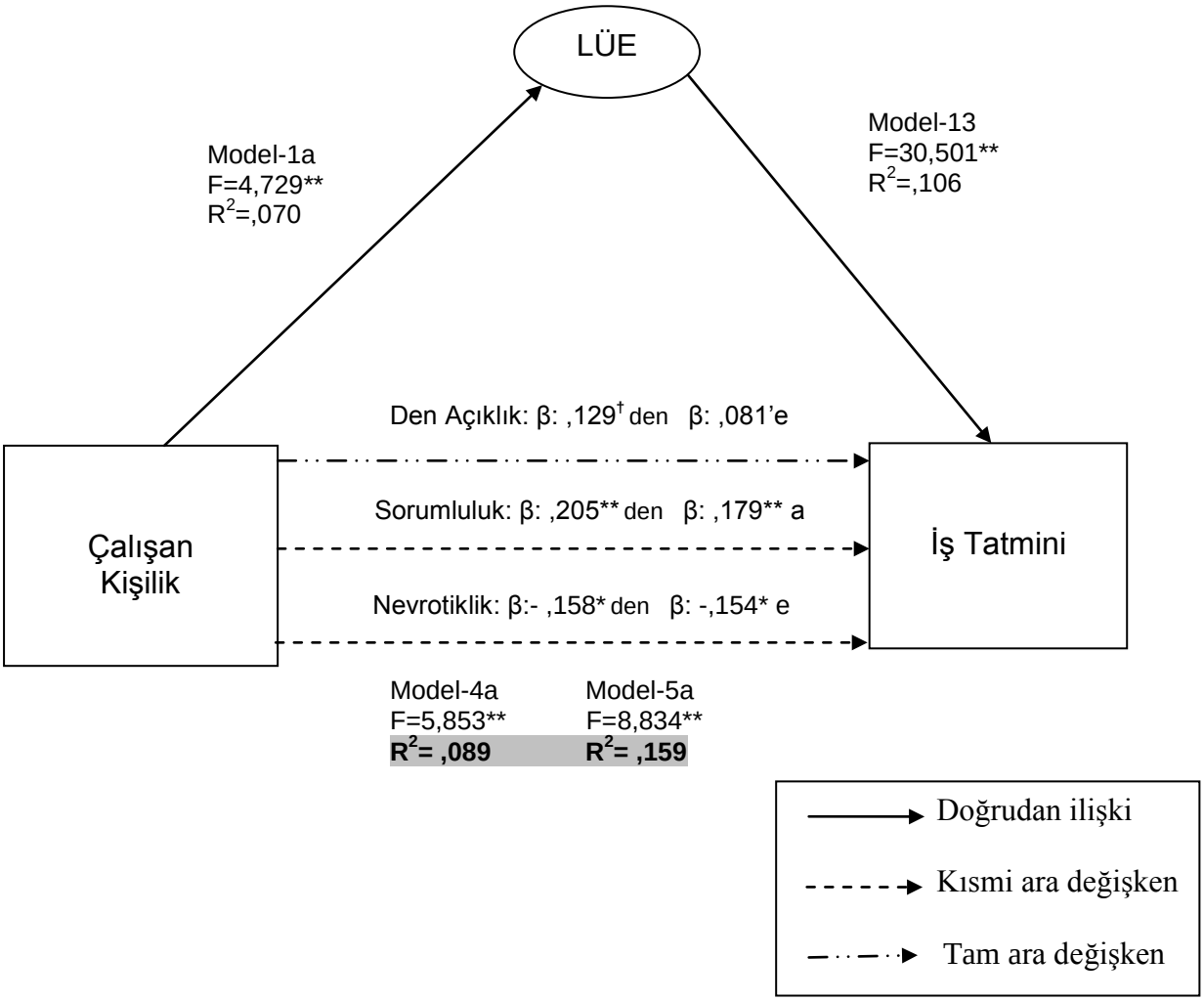
- Model-5a'da görüldüğü gibi LÜE, **çalışan kişilik özellikleriyle iş tatmini** arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde hem model hem de LÜE'nin kendisi modelde istatistiksel bir anlamlılık (β: ,281**) göstermiş ve sorumluluğun etkisini β: ,205** den β: ,179* a; nevrotikliğin etkisini ise β: -,158* den β: -,154* e indirerek **kısmi ara değişkenlik;** deneyime açıklığın etkisini ortadan kaldırarak da **tam ara değişkenlik** göstermiştir. LÜE, çalışan kişiliğiyle iş tatmini arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde açıklanan toplam varyansı %8,9'dan %15,9'e çıkarmıştır. Başka bir deyişle yönetici kişiliği ile beraber LÜE, çalışan sonuçlarındaki değişimin % 15,9'ini açıklamaktadır.

- Model-5b'da görüldüğü gibi LÜE, **yönetici kişilik özellikleriyle iş tatmini** arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde hem model hem de LÜE'nin kendisi modelde istatistiksel bir anlamlılık (β: ,347**) göstermiş ve dışadönüklüğün etkisini β: ,268* * den β: ,176* ya indirerek; uyumluğun etkisini ise β: -,299** dan β: -,430** e çıkararak **kısmi ara değişkenlik** göstermiştir. LÜE, yönetici kişiliğiyle iş tatmini arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde açıklanan toplam varyansı %8,6'dan %15,8'e çıkarmıştır. Başka bir deyişle yönetici kişiliği ile beraber LÜE, çalışan sonuçlarındaki değişimin % 15,8'ini açıklamaktadır.

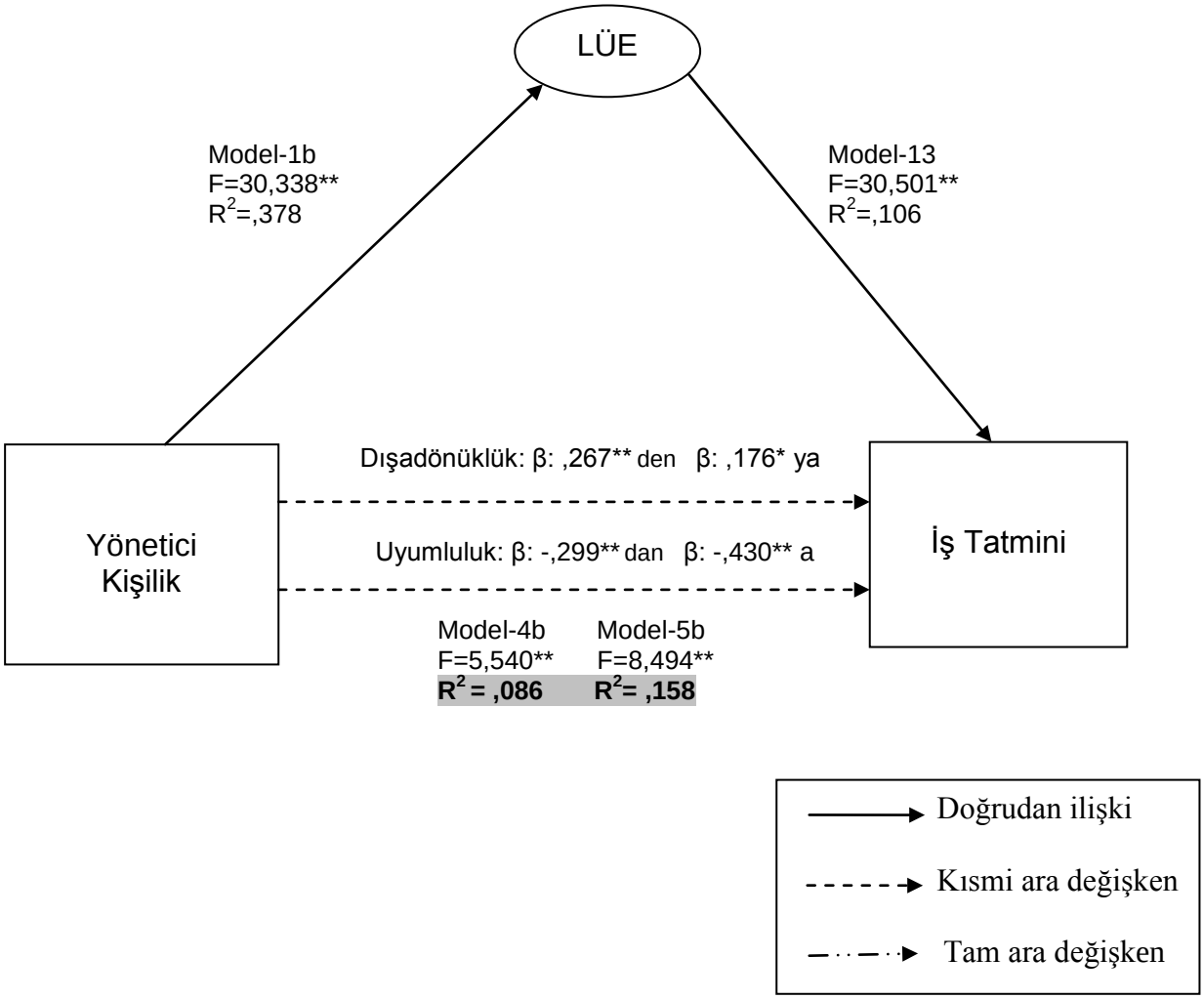
- Model-7a'da görüldüğü gibi LÜE, **çalışan kişilik özellikleriyle örgütsel bağlılık** arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde modelde istatiksel bir anlamlılık göstermiş (β: ,429**) ve dışadönüklüğün etkisini β: ,212** den β: ,144* e düşürerek çalışan kişiliğinin dışadönüklük boyutuyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide **kısmi ara değişken** rolü oynamıştır. LÜE, çalışan kişiliğiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde açıklanan varyansı %10,6'dan % 27,5'e çıkarmıştır.

- Model-7b'de görüleceği gibi LÜE, **yönetici kişilik özellikleriyle örgütsel bağlılık** arasındaki ilişkiye dahil edildiğinde modelde istatistiksel bir anlamlılık göstermiş (β: ,383**) ve dışadönüklüğün etkisini β: ,374** den ,272** ye düşürerek yönetici kişiliğiyle örgütsel bağlılık arasında **kısmi ara değişken** rolü oynamıştır. LÜE modele dahil olduğunda açıklanan varyansı %8,6'dan % 27,3'e çıkarmıştır.

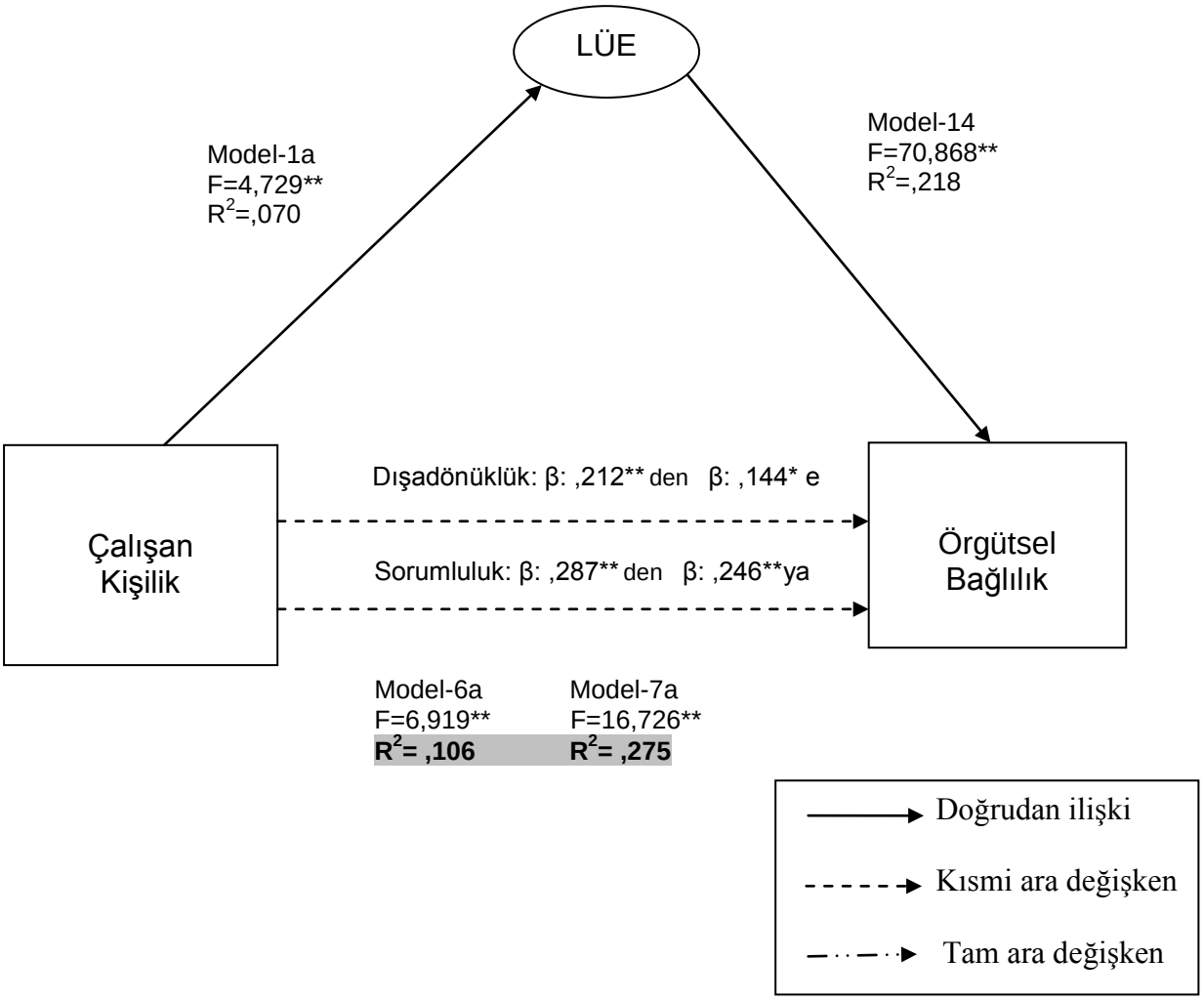
- LÜE, işten ayrılma niyeti ve iş stresi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığından kişilik özellikleriyle bu iki çalışan sonucu arasındaki ilişkide ara değişken rolü oynamamıştır.



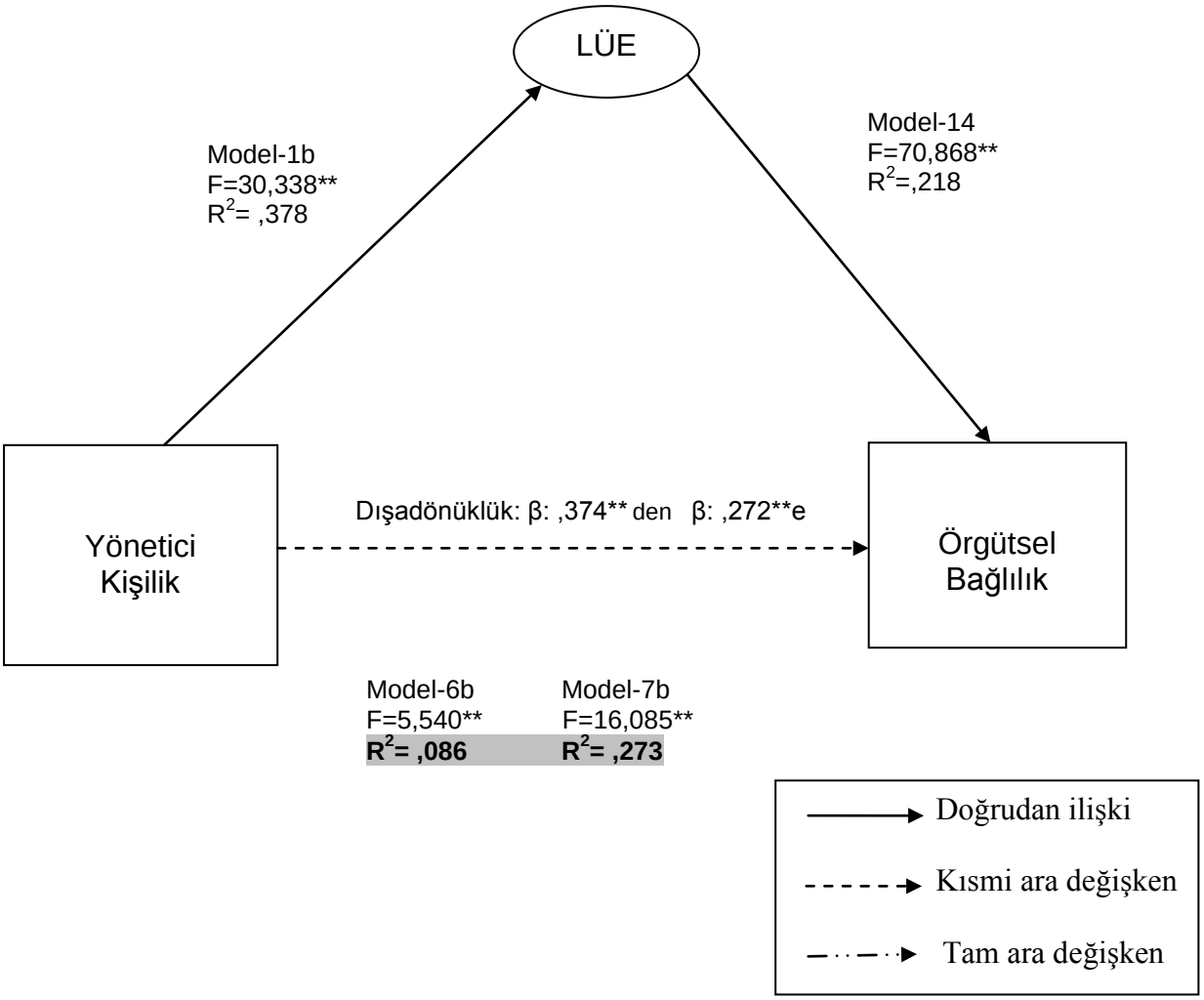
Şekil-7.5 LÜE'nin Çalışan Kişiliğiyle İş Tatmini Arasındaki Ara Değişken Rolü



Şekil-7.6 LÜE'nin Yönetici Kişiliğiyle İş Tatmini Arasındaki Ara Değişken Rolü



Şekil-7.7 LÜE'nin Çalışan Kişiliğiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Ara Değişken Rolü



Şekil-7.8 LÜE'nin Yönetici Kişiliğiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Ara Değişken Rolü

8. SONUÇ

Çalışan ve yönetici kişiliğiyle LÜE arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; çalışan kişiliği ve LÜE arasındaki ilişki incelendiğinde (model-1a) çalışan kişiliğinin beş büyük faktör boyutlarından **dışadönüklük ve deneyime açıklığın LÜE** üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışan kişiliğinin çalışan tarafından algılanan LÜE ilişki kalitesindeki varyansın % 7' sini (düzeltilmiş R^2: ,070) açıkladığı görülmektedir. Çalışan tarafından algılanan LÜE ilişki kalitesinin yönetici kişiliğine bakan yönü LÜE çalışmalarında çok az incelenen bir husustur. Bu ilişki incelendiğinde (model-1b) yönetici kişiliğinin LÜE üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yönetici kişiliğinin sadece **dışadönüklük** (β: ,267**) ve uyumluluk (β: ,374**) boyutları ast tarafından algılanan **LÜE** ilişki kalitesine anlamlı bir etkide bulunmaktadır. Yönetici kişiliğinin çalışan tarafından algılanan LÜE ilişki kalitesindeki varyansın % 37,8'ini (düzeltilmiş R^2: ,378) açıkladığı görülmektedir ki bu açıklama oranı oldukça yüksektir. Buradan çalışanların LÜE ilişki kalite algısı üzerinde yönetici kişiliğinin çok daha fazla etkisi olduğu sonucuna varılabilir. Burada çalışan sorumluluğunun da LÜE kalite algısını etkilemesi beklenirdi. Çünkü bu boyuta sahip kişiler başarı yönelimlidirler ve etrafındakilere göre kendi başarılarının farkındadırlar. Başarı yönelimli olmak, sorumluluk sürekliliğinde yüksek puan alan kişileri düşük puanlılara göre daha başarılı kılmaktadır. Başarılı bir çalışanın yöneticisiyle arasındaki ilişkisinin olumlu denebilecek bir nitelikte olması beklenir. Ancak bu çalışmada çalışan sorumluluğu ile LÜE kalite algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna sebep olarak LÜE kalite algısının yöneticinin bakış açısıyla ölçülmemiş olması öne sürülebilir. Şayet LÜE kalite algısı yöneticilere de sorulmuş olsaydı sorumluluk boyutu yüksek olan çalışanlarla olan ilişkilerini olumlu olarak nitelendirebilirlerdi. Beklenmeyen bu sonucun muhtemel başka bir sebebi de şu olabilir; katılımcıların LÜE kalite algılası içinde iş boyutu cüzi bir yer almış, ilişki sosyal ilişki olarak algılanmış olabilir. Aslında araştırma bu sapmayı kendi içinde doğruluyor görünmektedir. İlişkinin iş ilişkisinden uzakta sosyal ve insani bir ilişki olarak algılanmasından dolayı sosyal, girgin, sıcakkanlı olan

dışadönüklerin hem ilişki algısında hem de iş sonuçlarında sorumluluğa göre daha baskın bir rol oynamıştır.

Nahrgang ve ark., (2009) ilk tanışma safhasından itibaren başlangıç safhalarına kadar bir lider-üye etkileşimi ilişkisinin zamanla nasıl geliştiğini incelemiş ve başlangıç safhasında astların üstleri hakkındaki ilk izlenimlerini üstlerinin uyumluluğuna; üstlerin astlar hakkındaki ilk izlenimlerini astların dışadönüklerine bina ettikleri sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada her ne kadar ilişki kalitesi yönetici bakış açısıyla belirlenmemişse de çalışan ve yönetici kişiliğinin LÜE üzerindeki etkisine dair bulunan sonuçlar Nahrgang ve ark., (2009) bulgularıyla büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir.

Çalışan kişiliğiyle çalışan iş sonuçları arasındaki ilişkiye ilişkin sonuçlar şu şekilde özetlenebilir; yapılan regresyon analizlerinde çalışan iş başarısının en büyük ve istatistikî olarak anlamlı tek belirleyicisinin çalışanın sorumluluk boyutu (β: ,453**) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürle son derece tutarlıdır. (Barrick, Mount ve Judge, 2001; Hurtz ve Donovan, 2000; Salgado, 1997). Toplam 117 çalışmaya istinaden yapılan meta-analizde sorumluluk boyutunun tüm iş dalı, meslek grubu ve başarı değerleme sistemlerinde iş başarısının yanılmaz ve en güçlü belirleyicisi olduğu bulunmuştur (Barrick ve Mount, 1991). Çalışan kişiliğinin iş başarısındaki varyansın % 28,1'ini (düzeltilmiş R^2: ,264) açıkladığı görülmektedir. Barrick ve Mount (1991) "Sorumluluk boyutuyla bağlantısı olan kişisel özelliklerin katkısının olamayacağı bir iş yok gibidir" ifadesiyle sorumluluk duygusunun iş hayatındaki önemini vurgulamaktadırlar. Sorumluluk duygusunun iş başarısını etkilediği durumlar için sorumluluk duygusu yüksek çalışanları işe almaları ya da çalışanların sorumluluk duygularını geliştirici tedbirler almaları işveren ve yöneticiler için göz önünde bulundurulması gereken önemli bir husustur. Yönetici kişiliğiyle iş başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışan kişiliğiyle iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışan kişiliğinin **sorumluluk** (β: ,205**) boyutunun pozitif, **nevrotikliğin** (β: -,158*) ise negatif yönde iş tatminini etkilediği görülmektedir. Çalışan kişiliğinin ise iş

tatminindeki varyansı açıklama oranı %8,9 (düzeltilmiş R^2: ,089) olarak bulunmuştur. Konuyla ilgili literatürde Organ ve Lingl (1995) de sorumluluk boyutunun iş tatminini pozitif etkilediğini belirtmişlerdir. Judge ve ark. (2002) ve Furnham ve ark. (2002) yaptıkları meta-analizde, sorumluluk boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki saptamışlardır. Ayrıca literatürde nevrotikliğin iş tatminiyle negatif ilişkili olduğu görülmektedir (örn.; Demirci, 2003; Demirkan, 2006; Judge ve ark., 2002; Troysen ve ark., 2003). Yönetici kişiliğiyle iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde **dışadönüklüğün** pozitif (β: ,268**), nevrotikliğin ise negatif (β: -,299**) yönde çalışan iş tatminini etkilediği görülmüştür. Yönetici kişiliğinin iş tatminindeki varyansı açıklama oranı % 8,6 olarak bulunmuştur.

Çalışan kişiliğiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışan kişiliğinin **dışadönüklük ve sorumluluk** boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dışadönüklük (β: ,212**) ve sorumluluk (β: ,287**) ile pozitif ilişkiliye sahiptir. Çalışan kişiliğinin örgütsel bağlılığı kestirme oranı % 10,6 (düzeltilmiş R^2: ,106) olarak bulunmuştur. Yönetici kişiliğinin çalışan örgütsel bağlılığını kestirme oranı %18,5 olarak bulunmuştur. Bu oran çalışan kişiliğinin bağlılığı kestirme oranından daha yüksektir. Buradan hareketle her ne kadar fazla bir fark olmasa da yönetici kişiliğinin örgütsel bağlılığı çalışan kişiliğinden daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmaktayız. Ayrıca yönetici kişiliğinin sadece **dışadönüklük** boyutu (β: ,374**) örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediği diğer boyutların ise bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Bu sonuca dayanarak örgütsel bağlılığın önem kazandığı kurum ve işletmelerde dışadönük yönetici istihdamının bağlılığı arttıracağı ya da mevcut yöneticilerin dışadönüklük yönlerinin geliştirilmesinin çalışan bağlılığını arttıracağı söylenebilir.

Çalışan kişiliğiyle iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde, nevrotikliğin (β: ,341**) iş stresini pozitif etkilediği, diğer boyutların iş stresini etkilemediği görülmektedir. Çalışan kişiliğinin iş stresindeki değişkenliği açıklama oranı %9,8 (düzeltilmiş R^2: ,098) olarak bulunmuştur. Yönetici kişiliğiyle iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde, nevrotikliğin (β: ,281**) iş stresini pozitif

etkilediği görülmektedir. Yönetici kişiliğinin iş stresindeki varyansı açıklama oranı % 10,4 (düzeltilmiş R^2: ,104) olarak bulunmuştur.

Çalışan kişiliğiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, nevrotiklik (β: ,305**) boyutunun ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir. Çalışan kişiliğinin tek başına işten ayrılma niyetini açıklama oranı % 10,6 (düzeltilmiş R^2: ,106) olarak bulunmuştur. Yönetici kişiliğiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, nevrotiklik (β: ,250**) boyutunun ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir. Yönetici kişiliğinin tek başına işten ayrılma niyetini açıklama oranı % 4,9 (düzeltilmiş R^2: ,049) olarak bulunmuştur.

LÜE ile çalışan sonuçları arasındaki ilişki incelendiğinde, LÜE'nin iş başarısı (β: , 160*), iş tatmini (β: ,3 30**) ve örgütsel bağlılığı (β ,470**) etkilediği görülmektedir. Araştırmalar; iş arkadaşları ve üstleri ile geliştirilen olumlu ilişkilerin, iş stresi ve işten ayrılma niyetini azalttığını; iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığını ortaya koymuştur (Gerstner ve Day, 1997; Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Elde edilen bu sonuç LÜE literatürüyle de son derece tutarlılık göstermektedir. LÜE'nin çalışan sonuçları arasında en fazla etkisini örgütsel bağlılık üzerinde gösterdiği dikkatlerden kaçmamaktadır. Örgütsel bağlılıktaki varyansın % 21,8'i (düzeltilmiş R^2: ,218) LÜE tarafından açıklamaktadır. Buradan hareketle dışadönük yöneticilerin astlarıyla dahya yüksek nitelikli ilişkiler geliştirdikleri ve astlarının örgüte bağlılık duyma eğilimlerini olumlu ettikleri sonucuna varabiliriz.

Çalışan kişiliğiyle iş başarısı arasındaki ilişkide LÜE modele dahil edildiğinde (model-3a) LÜE istatistiksel anlamlılık kazanamadığından ara değişkenlik özelliği gösterememiştir. Literatüre aykırı düşen bu sonuç öğretmen mesleğinin kendine özgü durumlarıyla açıklanabilir. Çalışma zamanının büyük bir kısmını sınıfın içinde öğrencileriyle geçiren öğretmen başka meslek gruplarına göre yöneticisiyle işin içeriğiyle ilgili çok fazla iletişim kurmamaktadır. Dolayısıyla öğretmenin kişiliğiyle başarı algısı arasındaki ilişkiye müdürüyle sahip olduğu ikili ilişki tesir edememektedir.

Çalışan kişiliğiyle iş tatmini arasındaki ilişkide LÜE modele dahil edildiğinde (model-5a) LÜE, deneyime açıklığın etkisini ortadan kaldırmış, sorumluluk ve nevrotiklik boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini azaltmış ve açıklanan varyansı %8,9'dan % 15,9'a yükseltmiştir. Yönetici kişiliğiyle iş tatmini arasındaki ilişkide LÜE modele dahil edildiğinde (model-5b) LÜE, dışadönüklüğün etkisini (β: ,268**)'den (β: ,176*)'ya; nevrotikliğin etkisini (β: -,299**)'dan (β: -,430**)'a çıkararak iş tatmini üzerindeki etkisini azaltmış ve açıklanan varyansı % 8,6'dan % 15,8'e çıkarmıştır.

Çalışan kişiliğiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide LÜE modele dahil edildiğinde (model-7a) LÜE sorumluluk ve dışadönüklük boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini azaltarak kısmi ara değişken rolü oynamıştır. LÜE kişiliğin örgütsel bağlılığı açıklama oranını % 10,6'dan % 27,5'e çıkarmıştır. Yönetici kişiliğiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide LÜE modele dahil edildiğinde (model-7b) LÜE dışadönüklük boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini azaltarak (β: ,374** den β: ,272** ye) kısmi ara değişken rolü oynamıştır. LÜE yönetici kişiliğinin örgütsel bağlılığı açıklama oranını % 8,6'dan % 27,3'e çıkarmıştır.

Çalışan ve yönetici kişiliğiyle iş stresi arasındaki ilişkide LÜE ara değişkenlik özelliği göstermez çünkü bağımlı değişken olan iş stresi ile ara değişken olan LÜE arasında anlamlı bir ilişki yoktur (model-15).

Çalışan ve yönetici kişiliğiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide LÜE ara değişkenlik özelliği göstermez çünkü bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile ara değişken olan LÜE arasında anlamlı bir ilişki yoktur (model-15).

Demografik özelliklerin araştırma değişkenleriyle ilişkisi incelendiğinde yöneticiyle çalışma süresinin LÜE, iş başarısı, iş tatmini ve bağlılığa düşük dereceli bir etki yaptığı görülmüştür.

9. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Çalışan ve yönetici kişilik özelliklerinin tespitinde yalnızca çalışanın beyanı esas alınmıştır. Kişilik özelliklerinin tespitinde yöneticilerin kendi değerlendirmeleri ve çalışan iş arkadaşlarının değerlendirmelerinden de istifade edilmesi daha isabetli kişilik tespitine katkı sağlayacaktır.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin tespiti çalışan değerlendirmelerine dayanılarak yapılmıştır. Aynı şekilde yönetici kişilik tespitinde birkaç farklı değerlendiricinin değerlendirmeleri esas alınarak yapılması daha isabetli kişilik tespitini mümkün kılacaktır.

Lider-üye etkileşim ilişki kalitesi çalışan değerlendirmeleri esas alınarak değerlendirilmiştir. Hâlbuki yönetici ve çalışan arasındaki ikili ilişki çoğunlukla farklı şekilde değerlendirilmekte ve algılanmaktadır. Bazen ast üstüyle olan ikili ilişkilerinin niteliğini yüksek görürken üst düşük görebilmekte ya da tam tersi olabilmektedir. Üst ve astın ilişki niteliğini birbirleriyle tutarlı olarak değerlendirmeleri de söz konusudur (Cogliser ve ark., 2009). Bu nedenle çalışanın ilişkiyi nasıl algıladığıyla birlikte yöneticinin araştırmaya katılan her bir çalışanıyla arasındaki ikili ilişki kalitesini nasıl algıladığı da ölçülmesi araştırmaya zenginlik katacaktır. Kuşkusuz bunu başarmak araştırmayı çok daha zahmetli yapacaktır. Ayrıca veri toplamada kullanılan LÜE ölçeği (LMX-7) batı kültürü baz alınarak geliştirilmiş bir ölçektir. Çin kültürüne özgü geliştirilen GUANXI örneğinde olduğu gibi Türk kültürüne özgü yönetici çalışan ikili ilişkisini daha sağlıklı ölçebilecek bir ölçek geliştirilebilir. Zira faktör analizinde yedi maddelik ölçekten bir madde çıkarılmasına rağmen açıklanan varyans % 61,966'da kalmıştır.

Çalışan iş başarısı çalışanın kendi değerlendirmesine dayanılarak ölçülmüştür. Başarı ölçümünde yönetici değerlendirmesi de alınabilir.

Araştırma sonucunda olumlu iş sonuçları olan iş başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı en çok etkileyen kişilik boyutunun sorumluluk olduğu

söylenebilir. Olumsuz sonuçlar olan iş stresi ve işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli kişilik boyutunun ise nevrotiklik olduğu söylenebilir.

Kişilik ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkide modele LÜE dahil edildiğinde LÜE, kişiliğin çalışan sonuçları üzerindeki etkisini tamamen ortadan kaldıramamıştır. Genellemek gerekirse, LÜE'ye göre kişilik, çalışan sonuçları üzerinde daha kuvvetli bir etkiye sahiptir. LÜE sadece kişiliğin çalışan sonuçları üzerindeki etkisini hafifçe azaltmaktadır. Mesai saatinin çoğunu sınıf ortamında öğrencilerini eğitmekle geçiren ve böylelikle yöneticisiyle idari konular haricinde işin içeriğiyle ilgili asgari temas kuran öğretmenlerin kişiliklerinin iş sonuçlarına yansıma oranının müdürleriyle olan ikili ilişki kalitelerinden çok daha fazla olması gayet doğaldır. Ancak yöneticisiyle sürekli temas halinde bulunan askerlik gibi mesleklerde LÜE, iş sonuçları üzerinde daha fazla etkili olabilir. Gelecek araştırmacılar bu konu üzerinde durabilirler.

Mevcut araştırmada, lider-üye ilişkisinin önemli sonuçlara etkisi incelenmiş olup ilişkinin zaman içinde nasıl geliştiği incelenmemiştir. LÜE literatürü incelendiğinde ilişkinin zaman içinde nasıl geliştiği hakkında çok az şey bilindiği görülmektedir. İlişkinin ilk etkileşiminden itibaren gelişimini inceleyen araştırma yok denecek kadar azdır. Literatürde mevcut araştırmaların çoğu gibi mevcut araştırmada da ilişkileri belli bir olgunluğa ulaşmış çiftlerin ilişkilerinin bir kesiti ele alınarak inceleme yapılmıştır. Bu husus LÜE hakkındaki ampirik araştırmaların en zayıf yönlerinden birini teşkil eder (Gerstner ve Day, 1997; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Bu yüzden ilişkinin ilk safhaları şekillenirken ilişkinin hangi etmenlerin tesirinde kaldığı ve zamanla bu etmenlerin farklılaşıp farklılaşmadığı hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca LÜE teorisi ortaya atıldığı günden beri yüksek nitelikli lider-üye ilişkisinin prensip olarak olumlu sonuçlar doğuracağı kabul edilmiş, örgüt için faydalı mı zararlı mı olacağı çok fazla araştırılmamıştır. Yüksek nitelikli LÜE algısının gerçekten örgüte nasıl ve ne şekilde faydalı veya zararlı olacağı araştırılmayı bekleyen bir husustur.

10. KAYNAKÇA

Akınaltuğ, E. (2003). *Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi* İ.İ*.B.F. Dergisi*, S:4, 2002, ss. 1-25.

Aktaş, A.M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 56(4), 25-42.

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization, Journal of Occupational Psychology, 63: 1-18.

Allport G.W. (1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart ve Winston, 1961.

Altman, Y., Bournois, F., Rojot, J., & Han, Y. (2008). Supervisor and subordinate guanxi: a grounded investigation in the People's Republic of China Academy of management Annual Meeting. Anaheim: California.

Altundaş, Olgun (2000). Poliste Stres ve İs Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, AÜSBE, Erzurum.

Andersen, B.L., Cyranowski, J.M., & Espindle, D. (1999). Men's sexual self-schema. Journal of Personality and Social Psychology, 76, 645-661.

Andrews, Charles (2003). Comparative Analysis of Management and Employee Job Satisfaction and Policy Perceptions, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of North Texas.

Ang, C.H., Ansari, M.A. and Jantan, M. (2005). Upward influence and work outcomes: the mediating role of LMX and organizational support, paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI, August.

Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus, Social Behavior and Personality, 36 (9), 1237–1250.

Arthur, W., & Graziano, W.G., (1996). The five-factor model, Conscientiousness, and driving accident involvement. Journal of Personality, 64, 593-618, 1996.

Austin, J.T. & Villanova, P. (1992). The criterion problem:1972-1992. Journal of Applied Psychology, 77(6), 836-874.

Aytaç, Tufan (2002). Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Zaman Yönetimi, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Temmuz, http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi29 /aytac.htm, (Erişim, 24. 02. 2010).

Babin, B.J. & Boles, J.S. (1998). Employee Behavior in A Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, Journal of Marketing, 62 (2), 77-91.

Baldwin, M.W.,& Main, K.J. (2001). Social anxiety and the cued activation of relational knowledge. Personality and Social Psychology Bulletin, 27, 1637-1647, 2001.

Baltaş, Acar (2010). Türk Kültüründe Yönetmek, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bandura, A. (1978). The self-system in reciprocal determinism, American Psychologist, 33, 344-358.

Bandura, A. (1982). The self and mechanisms of agency. In J. Suls (Ed.), Psychological perspectives on the self (Vol. 1, pp. 3-39). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. Annual Review of Psychology, 52,1-26. In html form from Annual Review Psychology (must be accessed from edu domain).

Baran, Muhteşem (1997). Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2, ss. 497–506.

Barrett, P, & Eysenck, S.B.G. (1984). The assessment of personality factors across 25 countries. Personality and ındividual Differences, 5, 615-632, 1984.

Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, Personnel Psychology, Vol. 44, pp. 1-26.

Barrick, M.R., Mount, M.K., & Strauss, J.P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting, Journal of Personality and Social Psychology, 80, 706-722.

Barrick, M.R., Mount, M.K., & Strauss, J.P. (1994). Antecedents of voluntary turnover due to a reduction in force. Personnel Psychology, 47, 515-535, 1994.

Barrick, M.R., Mount, M.K. ve Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next?, International Journal of Selection and Assessment, vol.9, numbers ½, March/June 2001.

Barry, B. and Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 62-78.

Baron R.M. and Kenny D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Penality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173–1182.

Barry, B. and Stewart, G.L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 62-78.

Baş, Türker; Keskin, Nurzahit ve Mert, İbrahim Sani (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10 (3) ss. 1013-1039.

Başaran, İbrahim E., (1991). Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü, (Gül Ya., Ankara: 1991).

Bates, J.E., Wachs, T.D., & Emde, R.N. (1994). Toward practical uses for biological concepts of temperament. In J.E. Bates & T.D. Watchs (Eds.), Temperament: Individual differences at interface of biology and behavior (pp. 275-306). Washington, DC: American Psychological Association, 1994.

Batıgün, A.D. ve Kılıç, N. (2011). İnternet Bağımlılığı ile Kişilik Özellikleri, Sosyal Destek, Psikolojik Belirtiler ve Bazı Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler Türk Psikoloji Dergisi, Haziran 2011, 26 (67), 1-10.

Baucom, D.H. and Epstein, N. (1990). Cognitive-Behavioral Marital Therapy, Brunner/Mazel, New York, NY.

Bauer, T.N. and Green, S.G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test, Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 1538-67.

Baycan, Aslı (1985). An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups, Boğaziçi Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul.

Bayram, L., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, s.125–139.

Beach, d.S. (1980). Personel: The Management of People at Work. MacMillan Publishing Co., Inc. Newyork.

Becerikli, Sema Yıldırım, (2003). Halkla ilişkilerde eleştirel bir yaklaşım; Örgüt içi halkla ilişkilerde sosyodrama kullanımı ve iş doyum düzeyi arasındaki ilişki: İlkokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66, 32-42.

Bedeian, Artur G./Pizzalotto, Allayne/Long, Rebecca G./Griffeth, Rodger W. (1991). The Measurment and Conceptualization Of career Stage, Journal of Career Development, 17/3: 153-166.

Benet-Martinez, V., & Waller, N.G., (1997). Further evidence for the cross-cultural generality of the Big Seven factor model: Indigenous and imported Spanish personality constructs. Journal of Personality, 65, 567-598, 1997.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S., William F.G. & Walker, H.J. (2007). Is personality associated with LMX? An emprical study, Leadership & Organizational Development Journal vol. 28 no. 7 pp.613-631.

Bhal, K.T. and Ansari, M.A. (2007). Leader-member exchange-subordinates outcomes relationship: role of voice and justice, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, pp. 20-35.

Bingöl, Dursun, 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayıncılık, İstanbul, 5.Baskı.

Blau,P.(1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

Blau, G. (1985). The Measurement And Prediction Of Career Commitment, Journal Of Occupational Psychology, 58: 277-288.

Blau, G. (1988). Testing Generalizability of A Career Commitment And Its Impact On Employee Turnover, Journal of Vocational Behavior, 35: 88-193.

Blau, G. (2000). Job, Organizational, Professional Context Antecedents as Predictors of Intent for Interrole Work Transitions, Journal of Vocational Behavior, 56: 330-345.

Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. Psychological Bullettin, 117, 187-215, 1995.

Bluen SD, Barling J, Burns W (1990). Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the achievement strivings and impatience-irritability dimensions of type-A behavior. J Appl Psychol, 75(2): 212-216.

Bons, Paul, (1981). Leadership in organizations, USMA Press, NewYork.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Bouchard, T.J. & McGue, M. (1981). Familial studies of intelligence: A review. Science, 212, 1055-1059, 1981.

Boyle, Gregory J. (2008). Critique of the five-factor model of personality, Humanities & Social Sciences papers, Faculty of Humanities and Social Sciences, Bond University, paper 297.

Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma; Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2007 Cilt: 44 Sayı:511

Brent W. Roberts, Oleksandr S. Chernyshenko, S. Stark, and Lewis R. Goldberg, (2005). The Structure of Conscientiousness: an Empirical Iinvestigation Based on Seven Major Personality Questionnaires, Personnel Psychology, Vol. 58 No. 1, ss. 103-40.

Briggs, S.R. (1989). The optimal level of measurement of personality construct. In D.M. Buus & N.Cantor (Eds), Personality psychology: Resent trends and emerging directions (pp.246-260). New York Springer-Verlag.

Bullock, W.A., & Gilliland, K. (1993). Eysenck's arousal theory of introversion-extraversion: A converging measures investigation. Journal of Personality and Social Psychology, 64, 113-123, 1993.

Burger, Jerry M. (2004). Kişilik, Kaknüs Yayınları, 2006 basımı, 1. Baskı, İstanbul.

Buss, A.H. (1980). Self-conciousness and social anxiety. San Francisco:W.H. Freeman, 1980.

Buss, A.H. Plomin, R. (1984). Temperament: Early developing personality traits. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Buss, A.H. & Plomin, R. (1986). The EAS approach to temperament. In R. Plomin & J. Dunn (Eds.) The study of temperament (pp. 43-60). London: Plenum.

Buss, D.M. (1991). Evolutionary personality psychology, in Rosenzweig, M.R. and Porter, L.W. (Eds), Annual Review of Psychology, Vol. 42, Annual Reviews, Inc., Palo Alto, CA, pp. 459-92.

Büyüköztürk, Şener, (2011). Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı, Pegem yayınları, 2011, Ankara.

Can H., Akgün A. ve Kavuncubaşı S. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi. Ankara. ss. 57-98

Cantor, N., Markus, H., Niedenthal, P., & Nurius, P. (1986). On motivation and the self-concept. In R.M. Sorrentino & E.T. Higgins (Eds.), Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior (pp. 96-121). New York: Guilford.

Caspi, A. (1998). Personality development across the life course. In N. Eisenberg (Ed.), Handbook of child psychology: Vol.3, Social, emotional and pesonality development (5th ed., pp. 311-388). New York: Wiley.

Campbell, D.J. & Campbell, K. M. (2003). Global Versus Facet Predictors of Intention to Quit: Differences in a Sample of Male and Female Singaprean Managers and Non-Managers. *International Journal of Human Resource Management*, *14* (7), 1152-1177.

Cattell, H.E.P. (2001). The Sixteen Personality Factor (16PF) Questionnaire. In W I. Dorfman and M.Hersen (Eds.), Understanding psychological assessment (pp. 187-215). New York:Plenum, 2001.

Cattell, R. B., Boyle, G. J., & Chant, D. (2002). Enriched behavioral prediction equation and its impact on structured learning and the dynamic calculus. Psychological Review, 109, 202-205.

Ceylan, A. (1998). Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, GYTE yayın nu. 2, Aralık, 1998.

Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H., (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C:7, S:1, 2006, ss. 48-58.

Cheek, J.M., & Buss, A.H. (1981). Shyness and sociability. Journal of Personality and Social Psychology, 41, 330-339, 1981.

Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., & Lu, X. (2008). Toward an emic understanding of supervisoresubordinate exchange: A guanxi model. Anaheim, California: Academy of Management Annual Meeting.

Church A.T., Burke P.J., (1994). Exploratory and confirmatory tests of big-five and Tellegens three and four dimensional models. Journal of Personality and Social Psychology 66, 93-114.

Church, A.T. (1994). Relating the Tellegen and five-factor models of personality structure. Journal of Personality and Social Psychology Bullettin, 67, 898-909, 1994.

Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A., Gardner, W.L. (2009). Balance in leader and follower perception of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. The Leadership Quarterly, 20 (2009) 452-465.

Cohen, A.(1997). An Examination of the Relationship Between Work Commitment And Work Outcomes Among Hospital Nurses, Scandinavian Journal of Management, 14/1-2: 1-17.

Connolly, J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. Personality and Individual Differences, 29, 265–281.

Cook, T. D., Campbell, D. T.. & Perrachio, L. (1990). Quasi experimentation. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology: Vol. 1 (2nd ed., pp. 491-576). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Costa, P.T. & Mc Crae, R.R. (1985). The NEO Personality Inventory Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, New York. ss15-56

Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1988). Personality in adulthood: A six year-old longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 853-863.

Costa, P.T. and McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual, Psychological Assessment Resources, Odessa, FL.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1997). Longitudinal stability of adult personality. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), Handbook of personality psychology (pp. 269-290). Orlando, FL: Academic.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2006). Age changes in personality and their origins: Comment on Roberts, Walton, and Viechtbauer (2006). Psychological Bulletin, 132, 26-28.

Cox-Fuenzalida, L., Gilliland, K., & Swickert, R.T. (2001). Congruency of the relationship between extraversion and the brainstem auditory evoked

response based on the EPI versus the EPQ. Journal of Research in Personality, 35, 117-126, 2001.

Csoka, Louis S., (1985). Why Study Leadership, Military Review, December 1985, p. 47.

Cyranowski, J.M., & Andersen, B.L. (2000). Evidence of self-schematic cognitive processing of women with differing sexual self-views. Journal of Social and Clinical Psychology, 19, 519-543.

Dansereau, F.. Jr., Cashman. J., & Graen, G. B. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. Organizational Behavior and Human Performance, IO, 184-220

Dansereau, F., Graen, G.B., Haga, W., (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance 13, 46-78.

Dansereau, F., Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1995a). Leadership: The multiple level approaches. Leadership Quarterly, 6, 97-109.

Deluga, R.J. and Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges, Group & Organization Management, Vol. 19, pp. 67-86.

De Raad, B., & Perugini, M. (2002). Big Five Assessment. Seattle, WA: Hogrefe & Huber.

Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. Group and Organization Management, 19, 67e86.

Di Bias, L., & Forzi, M. (1999). Refining a descriptive structure of personalityattributes in Italian language: The abridged Big Three circumplex structure. Journal of Personality and Social Psychology, 76, 451-481, 1999.

Dicle, Ü. (1982). Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Ankara: ODTU.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of Management Review, 11, 618-634.

Dietz, Nancy (1999). Relative Importance of Personality Dimensions for Expatriate Selection: A Policy Capturing Study: Advertising Age's Business Marketing, Vol. 84, Issue 1, ss.6-7

Digman, J.M. (1989). Five robust trait dimentions: Development, stability, and utility. Journal of Personality, 57, 195-214.

Dikme, Ç., (2003). Örgüt Yapısının Hastanelerde İş Tatminine Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim, vol.13, no.:45, s.:21-33.

Dockery, T.M. and Steiner, D.D. (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange, Group & Organization Studies, Vol. 15, pp. 395-413.

Donahue, E.M. (1994). Do children the Big Five, too? Content and structural form in personality description. Journal of Personality, 62, 45-66, 1994.

Doucet, C, Stelmack, R.M. (2000). An eventrelated potential analysis of extraversion and individual differences in cognitive processing speed and response execution. Journal of Personality and Social Psychology, 78, 956-964, 2000.

Dubrin, Andrew, (1994). Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness, New Jersey:Prentice, 1994.

Duchon, D., Green, S.G. and Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, pp. 56-60.

Duck, S.W. (1979). The personal and interpersonal in construct theory: Social and individual aspects of relationships. In P. Stringer & D.Bannister (Eds.), Constructs of sociality and individuality (pp. 279-297). London: Academic Press.

Durna Ufuk, (2004). Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11:1, 2004.

Eagly, A.H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. American Psycholgist, 52, 1380-1382, 1997.

Eidelson, R.J. and Epstein, N. (1982). Cognition and relationship maladjustment: development of a measure of relationship belief, Journal of Consulting and Clinical Psychology, Vol. 50, pp. 715-20.

Erdil, O. ve Keskin, H. (2005). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, İ*stanbul Üniversitesi,* İ*şletme Fakültesi Dergisi*, C:12, S:5, 2005, ss. 7-21.

Erdoğan, İlhan (1994). İşletmelerde Davranış, 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım Nr.498, İstanbul.

Erdoğmuş, H. (2006). Resmi-ozel ilkoğretim okullarında calışan yoneticilerin kişisel ozellikleri ile orgutsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yuksek lisans tezi, Marmara Universitesi Eğitim Bilimleri Enstitusu, İstanbul.

Ergun, D. (2000). Kimlikler Kıskacında Ulusal Kişilik. Ankara: İmge Kitabevi.

Erkal, Buket, (2004). Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi

Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Eysenck, H.J. (1967). The biological basis of personality. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1967.

Eysenck, H.J. (1990). Biological dimensions of personality. In L. Pervin (Ed.), Handbook of personality theory and research (pp, 244-276). New York: Guilford, 1990.

Eysenck, H.J., (1982). Development of a theory. In C.D. S Spielberger (Ed.), Personality, genetics and behavior: Selected papers (pp 1-38). New York: Praeger, 1982.

Eysenck, H.J. (1986). Models and paradigms in personality research, in Angeleitner, A., Furnham, A. and Van Heck, G. (Eds), Personality Psychology in Europe: Current Trends and Controversies, Vol. 2, Swets North America, Berwyn, PA, pp. 213-223.

Eysenck, H.J., & Eysenck, S.B.G. (1968). Manual for the Eysenck Personality Inventory. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.

Eysenck, H.J. (1997). Personality and experimental psychology: The unification of psychology and the possibility of a paradigm. Journal of Personality and Social Psychology, 73, 1224-1237, 1997.

Fraley, R. C., & Roberts, B. W. (2005). Patterns of continuity: A dynamic model for conceptualizing the stability of individual differences in psychological constructs across the life course. Psychological Review, 112, 60-74.

Friedman, M. & Rosenman, R. H. (1974) Type A Behavior and Your Heart. New York: Knopf.

Froming, W.J., Nasby, W., & McManus, J. (1998). Prosocial self-schemas, self-awareness, and children's prosocial behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 75, 766-777.

Fromm, E. (1941/1965). Escape from freedom. New York:Avon, 1941/1965.

Furnham, Adrian, K.V. Petrides, Chris J. Jackson, and Tim Cotter, (2002). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?, Personality and Individual Differences, Vol. 33, ss. 13-40

Gerstner, Charlotte R. & Day, David V. (1997). Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Psychology, 82 (6), ss. 827-844.

Glass, D.C. (1977). Behavior patterns, stress and coronary disease. Hillsdale, NJ:Erlbaum, 1977.

Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. American Psychologist, 48, 26-34, 1993.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement, American Sociological Review, Vol. 25, pp. 161-78.

Graen, G., Dansereau, F., Jr., & Minami, T. (1972a). Dysfunctional leadership styles. Organizational Behavior and Human Performance, 7, 216-236.

Graen, G.. Dansereau, F., Jr., & Minami, T. (1972b). An empirical test of the man-in-themiddle hypothesis among executives in a hierarchical organization employing a unitset analysis. Organizational Behavior and Human Performance, 8, 262-285.

Graen. G. (1976). Role-making processesw ithin complex organizations,I n M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizationalpsychology (pp. 1201-1245). Chicago. IL: Rand-McNally.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). Research in organizational behavior (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.

Graen, G.B., Cashman, J.H., (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach. In: Hunt, J.G., Larson, L.L. (Eds.), Leadership Frontiers. Kent State University Press, Kent, OH, pp. 143-166.

Graen, G.B., Novak, M.A. and Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 30, pp. 109-131.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals in to self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making Journal of Management Systems, 3,25-39.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 25, 219-247.

Graen, George B. ve Scandura, Terri A., (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing, Research in Organizational Behavior, Vol: 9, ss. 175-208.

Gray, J.A (1982). The neuropsychology of anxiety: An inquiry of the septo-hippocampal system. Oxford, England: Oxford University Press.

Gray, J.A (1987). Perspectives on anxiety and impulsivity. A commentary Journal of Research in Personality, 21, 493-509.

Graziano, W.G., Jensen-Campell, L.A., & Sullivan-Logan, G.M. (1998). Temperament, activity, and expectations for later personality development. Journal of personality and Social psychology, 74, 1266-1277.

Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66(2), 203-214.

Greguras Gary J., Ford John M. (2006). An examination of ultidimentionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member Exchange, Journal of Occupation and Organizational Psychology, 79, 433-465.

Guion, R. M., & Schriesheim, C. A. (1997). Validity. In L. H. Peters, C. R. Greer. & S. A. Youngblood (Eds.), The Blackwell encyclopedic dictionary of human resource management (pp. 380-381). Oxford, England: Blackwell Publishers

Güçlü, Nezahat (2001). Stres Yönetimi, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21:1, 2001.

Gül, H.,(2003) Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, 768-782

Güney, Salih (2006). Davranış Bilimleri, 3 Baskı, Nobel Yayın Dağıtım Nr.178, Ankara, 2006.

Gültekin, Erdoğan (2009). Polislerin Temel Kişilik Özelliklerinin İş Başarısı Üzerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psycholo&y, 60(2), 159-170.

Haga, W. J., Graen, G., & Dansereau,F ., Jr. (1974). Professionalisma nd role making in a service organization: A longitudinal investigation. American Sociological Review, 39, 122-133.

Halsey, William, (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, First Edition, İstanbul.

Harris, J.K., Harris, R.B., and Eplion, D.M. (2007). Personality, Leader-Member Exchange and Work Outcomes, Institute of Behaviorial and Applied Management.

Hart, P. M. (1999). Predicting employee life satisfaction: a coherent model of personality, work, and nonwork experiences, and domain satisfactions. Journal of Applied Psychology, 84, 564–584.

Heller, D., Judge, T.A. and Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction, Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, pp. 815-35.

Hemphill, J.K., & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In R.M. Stogdil & A.E. Coons (Eds.), Leader behaviour: Its description and measurement. Colombus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.

Herzberg, F., Mausner, B., Synderman, B.B., (1959). The motivation to work, New York McMillan.

Higgins, E.T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. Psychological Review, 94, 319-340.

Higgins, E.T. (1989). Self-discrepancy theory: What patterns of self-beliefs cause people to suffer? In l. Berkowitz (Eds.) Advences in experimental social psychology (Vol. 22, pp. 93-136). San Diego: Academic Press.

Higgins, E.T. (1999). When do self-discrepancies have specific relations to emotions? The second generation question of Tangney, Niedenthal, Covert, and Barlow (1998). (1999). Journal of Personality and Social Psychology, 77, 1313-1317.

Higgins, E.T., Bond, R.N., Klein, R., & Strauman, T. (1986). Self-discrepancies and emotional vulnerability: How magnitude, accessibility, and type of discrepancy influence affect. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 5-15.

Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. and Gerras, S.J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and

content-specific citizenship: safety climate as an exemplar, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, pp. 170-180.

Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), Handbook od industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol.2, pp. 873-919). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991.

Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. Consulting Psychology Journal, 46, 1, 9-15.

Horney, K. (1967). Feminine psychology. New York: Norton, 1967.

Horney, K. (1966). Our inner conflict: A constructive way theory of nourosis. New York: Norton, 1945/1966.

Howard JH, Cunningham DA, Rechnitzer PA (1986). Role ambiguity, Type-A behavior and job satisfaction: Moderating effets on cardiovascular and biochemical responses associated with coronary risk. J Appl Psychol, 71(1): 95-101.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan M., Dorfman, P.W., Gupta, V., & Associates (2004). Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA:Sage.

House, R. J., Javidan,M., Dorfman, P.W.,&Sully de Luque, M. (2006). A failure of scholarship: Response to George Graen's critique of GLOBE. Academy of Management Perspective, 20(4), 102e114.

Hughes, L. W. (1999). The leader: Artist? architect? commissar? In L. W. Hughes (Ed.), The principal as leader (2nd ed., pp. 3-24). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Huı, C., Law, K. And Chen, Z. (1999). A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On İn Role And Extra Role Performance: A Chinese Case, Organizational Behavior And Human Decision Processes, 77: 3-21.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92, 1332-1356.

Hurtz, G.M., & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance. The Big Five revisted. Journal of Applied Psychology, 85, 869-879.

Hwang, I. S. And Kou, J. H., (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention:

An Examination of Public Sector Organizations, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol:8, No:2, 2006, ss. 254-255.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92, 269-277.

John, O.P. (1990). The Big Five factor taxonomi: Dimentions of personality in the natural language and in questionnaires. In L.A. Pervin (E.d.), Handbook of personality: theory and research (pp.66-100). New York: Guilford, 1990.

Joseph, D.L., Newman, D.A. & Sin, Hock-Peng (2011). Leader-Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for consensus, construct, breadth, and discriminant validity, Research Methodology in Strategy and Manegement, vol. 6, 89-135.

Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. Academy of Management Journal, 36(1), 80e105.

Judge, T.A., Locke, E.A. and Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach, Research in Organizational Behavior, Vol. 19, pp. 151-88.

Judge, T. A. and Cable, D. M. (1997) Applicant Personality, Organizational Culture, and Organizational Attraction, Personnel Psychology, 50, 359-394.

Judge, T., Higgins, C., Thoresen, C., & Barrick, M. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. Personnel Psychology, 52, 621–652.

Judge, T.A. and Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 85, pp. 751-65.

Judge, T.A., Heller, D. and Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, pp. 530-41.

Judge, T. A., Martocchio, J.J., Thoresen, C.J.,(1997). Five Factor Model of Personality and Employee Absence, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No.5 ss.67-76

Jung CG (1999) Personality and stress: traits, types, and biotypes. Stress and Health, Third Edition, PL Rice (Ed), s. 95-126.

Jung, C.G. (1961). The collected works of Carl Jung. (Vols 1-17). Princeton, NJ: Princeton University Press, 1901-1961/1961.

Kagan, J. (1989).Temperamental contributions to social behavior. American Psychologist, 44, 668-674, 1989.

Kagan, J., & Moss, H.A. (1962). Birth to maturity. New York: Wiley, 1962.

Kagan, J., & Snidman, N. (1991a). Infant predictors of inhibited and uninhibited profiles. Psychological Science, 2, 40-44, 1991a.

Kagan, J., & Snidman, N. (1991b). Temperamental factors in human development. American Psychologist, 46, 856-862, 1991b.

Kagan, J., Reznick, J.S., & Snidman, N. (1988). Biological bases of childhooh shyness. Science, 240, 167-171, 1988.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities, American Sociological Review, 33, 499-517.

Karsh, B., Booske, B. C. and Sainfort, F. (2005). Job and Organizational Determinants of Nursing Home Employee Commitment, Job Satisfaction and Intent to Turnover, *Ergonomics*, Vol:48, 2005, ss. 1260-1281.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.

Keenan A, McBain DM (1979). Effects of type-a behavior, intolerance of ambiguity, and locus of control on the relationship between role stress and work-related outcomes. Journal of Occupational Psychology, 52: 277-285.

Kelly, G.A. (1955). The psychology of personal constructs. New York: Norton.

Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. Journal of Applied Psychology. 68, 678—685.

Khatri, Naresh. (2011). A taxonomy of supervisor-subordinate exchanges across cultures, IIMB Management Review 23, 71-80.

Kieffer, K.M & Schinka, J.A. & Curtiss, G. (2004). Person-environment congruence and personality domains in the prediction of job performance and work quality. Journal of Counseling Psychology, 51(2), 168-177.

Kichuk, S.L. and Wiesner, W.H. (1997). The Big Five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 14, pp. 195-221.

Kim, I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. Group and Organization Studies, 7, 77-89.

Kirkman, B. L. and B. Rosen. 1999. Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal* 42(1): 58-74

Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter?, Academy of Management Executive, Vol. 5, pp. 48-60.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.8, Sayı: 28, s.200-211.

Koptagel, Günsel, (2001). Davranış Bilimleri: Tıpsal Psikoloji, Nobel Tıp Kitapevleri, 4. Baskı, İstanbul, 2001

Kouzes, James (1991). The leadership challenge, New Jersey, Prentice Hall Inc.

Köse, Sevınç (1985). 'Endüstri Alanında Stres Yaratan ögeler,' lll. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmalan, (Ankara: Psikoloji Demegl Yayınıan): 315.321.

Kunaviktikul, W., Nuntasupawar, R., Srisuphan, W. and Booth, R.Z., (2000). Relationships Among Conflict, Conflict Management, Job Satisfaction, Intent to Stay, and Turnover of Professional Nurses in Thailand, *Nursing and Health Sciences*, Vol:2, 2000, ss. 9-16.

Landy, F.J, Shankste, L.,J., & Kohler, S.S. (1994). Personnel selection and placement. Annual Rview of Psychology, 45, 261-296.

Law, K. S., Wong, C.-S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effects of supervisoresubordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 751e765.

Lazarus RS, Folkman S (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

Leary, M.R. (1983b). Understanding social anxiety: Social, personality and clinical perspectives. Beverly Hills, CA:Sage, 1983b.

Leary, M.R., Knight, P.D.,&Johnson,K.A. (1987). Social anxiety and dyadic conversation: A verbal response analysis. Journal of Social and Clinical Psychology, 5, 34-50, 1987.

Leary, M.R.,& Kowalski, R.M. (1995). Social anxiety. New York: Guilford, 1995.

Levin, I. and Stokes, J.P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: role of negative affectivity, Journal of Applied Psychology, Vol. 74, pp. 752-8.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, 451-465.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24, 43-72.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., &Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), Research in personal and human resources management (Vol. 15, pp. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.

Liden, R., Wayne, S. And Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges, Journal Of Applied Psychology, 78: 662-674.

Loi, R., Hang-Yue, N. and Folay, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: the Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:79, 2006, ss. 101-120.

Lucas, R.E & Diener, E. (2001). Understanding extraverts' enjoyment of social situations: The importance of pleasantness. Journal of personality and Social Psychology, 81, 343-356.

Luthans, Fred. (1995). Organizational Behavior, New York: McGraw Hill Co.

Luthans, F., (1994). Organizational Behaviour, Literatür Yayıncılık, İstanbul.

Lynn, R., & Martin, T. (1995). National differences for thirty-seven nations in extraversion, neuroticism, psychoticism and economic, demographic and other correlates. Personality and Individual Differences, 19, 403-406, 1995.

MacDonald, D.A. (2000). Spirituality: Description, measurement, and relation to the five factor model of personality. Journal of Personality, 68, 153-197.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. Journal of Applied Psychology, 80, 418-431.

Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups, Psychological Bulletin, Vol. 56, pp. 241-70.

March, J.G. ve Simon, H.A. (1958). Organizations. New York: John Wiley.

Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 63-78.

Markus, H. (1983). Self-knowledge: An expanded view. Journal of Personality, 51, 543-565.

Markus, H., & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 858-866.

Markus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. American Psychologist, 41, 954-969.

Markus, H., & Sentis, K. (1982). The self and social information processing. In J. Suls (Ed.), Psychological perspectives on self (Vol 1, pp. 41-70). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Markus, H., & Smith, J. (1981). The influence of self-schemata on the perception of others. In N. Cantor & J.F. Kihlstrom (Eds.), Personality, cognition, and social interaction (pp. 233-262). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Marsh, M. Robert /Mannari, Hiroshi (1977). Organizational Commitment And Turnover: A Prediction Study, Administrative Science Quarterly, 22/1: 57-75.

Martin, Thomas N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intention, The Academy of Management Journal, 22/ 2: 313-324.

Maslow, A.H. (1968). Toward a psychology of being (2nd ed.). New York: Van Nostrand.

Maslow, A.H. (1970). Motivation and personality. (2nd ed.) New York: Harper & Row, 1970.

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort ton relationship quality. Journal of Applied Psychology, 86, 697–708.

Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 2, 171-194.

Mayne, T.J., Norcross, J.C., & Sayette, M.A. (1994). Admission requirements, acceptance rates and financial assistance in clinical

psychology programs: Diversity across the practice research continuum. American Psychologist, 49, 806-811.

McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1990). Personality in Adulthood. New York: Guilford, 1990.

McCrae, R.R. & Costa, P.T (1995). Positive and negative valence within the five-factor model, Journal of Research in Personality, 29, 443-460, 1995.

McCrae R.R. (2001). 5 years of progress: A reply to Block. Journal of Research in Personality. 35, 108-113, 2001.

McCrae, R.R. (2004). Toward a geography of personality traits, pattern of profiles across the 36 cultures, Journal of Cross Cultural Psychology, January:Vol.35 no: 1, 13-26.

McCrae, R.R. (1993). Moderated analysis of longitudinal personality stability. Journal of Personality and Social Psychology, 65, 577-585, 1993.

McCrae, R. R., & Terracciano, A. (2005). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. Journal of Personality and Social Psychology, 88, 547-561.

Meleshko, K.G.A., & Alden, L.E. (1993). Anxiety and self-disclosure: Toward a motivational model. Journal of Personality and Social Psychology, 64, 1000-1009, 1993.

Meyer, J. P. and Allen, N. J., (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resources Management Review, Vol.1, pp. 61-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test to a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousand Oaks, California: Sage Publication.

Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299-326.

Mintzberg, H. (1973). The Nature of Menegerial Work. New York: Harper and Row.

Mischel, W. & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. Psychological Review, 102, 246-268.

Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning recınceptualization of personality. Psychological Review, 80, 252-283.

Mischel, W. (1979). On the interface of cognition and personality: Beyond the person-situation debate. American Psychologist, 34, 740-754.

Mobley, W.H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover With Withdrawn Research, The Academy of Management Review, 7/1: 111-116.

Mohrman, A.M., Restnick, W.S., Lawler, E.E. (1989). Designing Performance Appraisal Systems, Jossey Bass Publ.

Moore, Jo Ellen (2000). One Road To Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals, MIS Quarterly, 24/ 1: 141-168.

Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin (1992). Organizational Behavior, Boston:Houghton Mifflin Company, 1992.

Mount, M.K., Barrick, M.R. and Stewart, G.L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions, Human Performance, Vol. 11, pp. 145-65.

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.

Murray, H.A (1938). Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age. New York: Oxford University Press, 1938.

Nahrgang Jennifer D., Morgeson Frederick P., Ilies Remus (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time, Organizational Behavior and Human Decision Processes 108 (2009) 256-266.

Neale, M.C. & Stevenson, J. (1989). Rater bias in the EASI Temperament Scales: A twin study. Journal of Personality and Social Psychology, 56, 446-455.

Neimeyer, G.J. (1984). Cognitive complexity and maritial satisfaction. Journal of Social and Clinical Psychology, 2, 258-263.

Nelson, D.L. & Quick, J.C. (1991). Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work? *Journal of Organizational Behavior*, *12*, 543-554.

Northcraft, Gregory B. , Neale Margaret A. , Organizational Behavior, A Management Challenge, Second Ed., 1994

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

O'Reilly, C.A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

Obstroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol:77, 1992, ss. 963-974.

Okazaki, S. (1997). Sources of ethnic differences between Asian American and White American college students on measures of deppression and social anxiety. Journal of Abnormal Psychology, 106, 52-60, 1997.

Oran Başkaya, N., (1989). Job satisfaction of a group of academical staff in Marmara University, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi.

Organ, D.W. and A. Lingl. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior Journal of Social Psychology, 135(3), pp.339-351.

Özaltın, Hazım ve ark., (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Gülhane Tıp Dergisi 44/4: 423-427.

Özdevecioğlu, Mahmut (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı : 19 (Temmuz-Aralık 2002), ss.115-134.

Palmer, M. & Winters, K. (1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul.

Paulhus, D.L.,& Morgan, K.L. (1997). Perception of Inteligence in leaderless groups: The dynamic effects od shyness and acquaintance. Journal of Personality and Social Psychology, 72, 581-591, 1997.

Pellegrini, E. and Scandura, T.A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish culture: an empirical investigation, Journal of International Business Studies, Vol. 37, pp. 264-79.

Phillips, A.S. and Bedeian, A.G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes, Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 990-1001.

Pilkonis, P.A. (1977a). Shyness, public and private, its relationship to other measuresof social behavior. Journal of Personality, 45, 585-595, 1977a.

Plomin, R., & DeFries, J.C. (1998). Genetics of cognitive abilities and disabilities. Scientific American, 62-69, May, 1998.

Poropat, A.E. (2009). A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance, Psychological Bulletin, vol. 135(2), Mar 2009, 322-338.

Powell LH (1995) Issues in the measurement of the Type A behaviour pattern. Research Methods in Stress and Health Psychology, SV Kasl, CK Cooper (Ed), England. John Wiley and Sons Ltd., s. 231-282.

Prendergast, C., & Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. Journal of Political Economy, 104, 958-978.

Price, J.L. / Mueller, C.W. (1981). A Casual model of Turnover for Nurses, The Academy of Management Journal, 24: 543-565.

Raja, U., Johns, G. and Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts, Academy of Management Journal, Vol. 47, pp. 350-67.

Rhodewalt, F., & Comer, R. (1982). Coronary-prone behavior and reactance: The attractiveness of an eliminated choice. Personality and Social Psychology Bulletin, 8, 152-158, 1982.

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the visions: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J.D. Adams (Ed.), Transforming leadership. Alexandria, VA: Miles River Press, pp.199-214.

Roberts, B.W ve Del Wecchio, W.F. (2000). The rankorder consistency of personality traits from childhood to old age. A quantitative review of longitudinal studies. Psychological Bulletin, 126, 3-25, 2000.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006a). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. Psychological Bulletin, 132, 1-25.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006b). Personality traits change in adulthood: Reply to Costa and McCrae (2006). Psychological Bulletin, 132, 29-32.

Robins, R.W., Gosling, S.D., & Craik, K.H. (1999). An emprical analysis of trends in psychology. American Psychologist, 54, 117-128.

Rogers, C.R. (1951). Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory. Boston: :Houghton Mifflin.

Rogers, C.R. (1961). On becoming a person: A therapists view of psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961.

Rotter, J.B., Chance, J.E., & Phares, E.J. (Eds.). (1972). Aplications of a social learning theory of personality. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Rusbelt, C. A., Farrell, D., Rogers and Mainous, (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, Academy of Management Journal, Vol: 31, No: 3, 1988, ss. 599-627.

Ruvolo, A.P., & Markus, H.R. (1992). Possible selves and performance: The power of self-relevant imagery. Social Cognition, 10, 95-124.

Ryan, Tracii and Xenos, Sophia (2011). Who uses Facebook?An investigation into the relationship between the Big Five, shyness, narcissism, loneliness, and Facebook usage, Computers in Human Behaviour, 27 (2011) 1658-1664, Elsevier.

Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. Journal of Applied Psychology, 82, 30-43.

Samad, S., (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors, The Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol:8, No:2, 2006, ss.113-119.

Saucier, G., & Goldberg, L. R. (1998). What is beyond Big Five? Journal of Personality, 66, 495-524.

Saucier, G., & Goldberg, L. R. (2001). Lexical studies of indigenous personality factors: premises, products and prospects. Journal of Personality, 69, 847-879.

Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and pencil survey-type instruments. Journal of Management, 19, 385-417.

Schriesheim, C. A.. Scandura, T. A., Eisenbach, R. J., & Neider, L,. L. (1992b). Validation of a new leader-member exchange scale(LMX-6) using hierarchically-nested confirmatory factor analysis. Educational and Psychoiogjcal Meusurement, 52, 983-992.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L.. & Scandura, T. A. (1998). A within- and between-groups analysis of leader-member exchange as a correlate of delegation and as a moderator of delegationr elationshipsw ith

performancea nd satisfactionA. cademy of Management Journal, 4I, 298-318.

Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L. Ve Cogliser Claudia C., (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Resaerch: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices, Leadership Quartery, 10 (1), 63-113.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing A while testing B A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader-Member-Exchange illustration. Leadership Quarterly, 12, 515-551.

Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: Macmillan Publishing Company.

Scott, A., Gravelle, H., Simonens, S., Bojke, C. and Sibbald, B., Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners, British Journal of Industrial Relations, Vol:44, No:3, 2006, ss. 519-540.

Scwartz, C., Snidman, N., & Kagan, J. (1999). Adolescent social anxiety as an outcome of inhibited temperament in childhood. Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry, 38, 1008-1015, 1999.

Seçmen, S., (2001). Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri ile İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: TSK'da yapılan bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi.

Shalley, C., Gilson, L. and Blum, T., Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, Academy of Management Journal, Vol:48, Issue:2, 2000, ss. 215-223.

Shoda, Y., & Mischel, W. (1996). Toward a unified, intra-individual dynamic conception of personality. Journal of Research in Personality, 30, 414-428.

Skinner, B.F. (1953) Science and human behavior, New York: Macmillan.

Skinner, B.F. (1971) Beyond freedom and dignity, New York:Knopf.

Smith, P. C.,Kendall, L. M.,&Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally.

Smith, M.A. and Canger, J.M. (2004). Effects of supervisor 'Big Five' personality on subordinate attitudes, Journal of Business and Psychology, Vol. 18, pp. 465-81.

Soldz, S, & Vaillant, G.E., (1999). The Big Five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study. Journal of Research in Personality, 33, 208-232.

Somer, O., Korkmaz, M. & Tatar, A. (2004). *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*. Ege Üniversitesi Basımevi, Bornova, İzmir.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. Academy of Management Review, 22, 522-552.

Spector, P.E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, *91* (3), 482-497.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.) Psychological Management of Individual Performance (p.4-25). John Wiley & Sons, Ltd.

Steers Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 22/1: 46-56.

Stelmack, R.M., & Pivik, R.T. (1996). Extravertion and the effects of exercise on spinal motoneuronal excitability. Personality and Individual Differences, 21, 69-76, 1996.

Stogdill, R. N., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Strauman, T.J., & Higgins, E.T. (1987). Automatic activation of self-discrepancies and emotional syndromes: When cognitive structures influence affect. Journal of Personality and Social Psychology, 53, 1004-1014.

Strube, M.J., Berry, J.M. & Moergen, S. Relinquishment of control and the Type A behaviour pattern: The role of performance evaluation. Journal of Personality and Social Psychology, 49, 831-842, 1985.

Szilagyi, A. D., Jr., Wallace, M. J. (1990). Organizational Behavior and Performance. Glenview, Illinois: Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, A Division of Scott, Foresman and Company.

Takase, M., Maude, P. and MANIAS, E., Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach, Nursing and Health Sciences, Vol:7, 2005, ss. 209-217.

Tanenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization: A behavioral science approach. New York, NY: McGraw Hill.

Tavşancıl, E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın Nu.: 399, 3. Basım, Ankara, Ekim 2006.

Tekin, H. (2000). Eğitimde ölçme ve değerlendirme. Gözden geçirilmiş 14. Baskı. Ankara:Yargı Yayınları.

Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 44, 703-739, 1991.

Tuten, T. L. ve Bosnjak, M. (2001). Understanding differences in Web usage: The role of need for cognition and fi ve factor model of personality. Social Behavior and Personality, 29, 391-398.

Turban, D.B. and Dougherty, T.W. (1994). Role of prote´ge´ personality in receipt of mentoring and career success, Academy of Management Journal, Vol. 37, pp. 688-702.

Turgut, F.M. (1988). Eğitimde ölçme ve değerlendirme metodları. Altıncı baskı. Ankara.

Türkel, Asuman, (1992). İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetsel DavranışArasındaki İlişkiler ve Uygulama, Marmara Üniversitesi İİBF Yayınları Nr.394, İstanbul, 1992.

Türküm A.Sibel, (2004). Çağdaş Yaşamda Kişilik ve Kişilerarası İlişkiler, Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2004.

Uhl-Bien, M., & Graen, G. B. (1992). An empirical test of the leadership-making model in professional project teams. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), Impact of leadership (pp. 379-387). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek, (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Labaratuarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:19 Sayı:1, Yıl:2004, ss:91-99.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri, (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayınları, 5. Basım.

Ünsal, P. Ve Türetgen, İ.Ö. (2005). Bir iş doyumu ölçeği geliştirme çabası, İstanbul Üniversitesi, Yönetim, Yıl:16, sayı:51, Haziran 2005.

Ünsar, A., Sinan (2011). Çalışanların kişilik özelliklerinin işten ayrılma eğilimine olan etkisi: bir alan araştırması, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 16, Yıl 11, Say 22, syf. 255-270.

Vecchio, R.P. and Gobdel, B.C. (1984). A vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 34, pp. 5-20.

Waller, N.G., & Ben-Porath Y.S.(1987). Is it time for clinical psychology to embrace the five-factormodel of personality? American Psychologist, 42 887-889, 1987.

Wasti, S.A., (1998). Cultural Barriers in the transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: the Turkish Case, International Journal of human Resources management, Vol.9, 609-631.

Wasti, S.A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, ed: Z.Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları no:21, Ankara, 201-224.

Watson, J.B. (1924/1970). Behaviorism. New York: Norton.

Watson, D. and Clark, L.A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states, Psychological Bulletin, Vol. 96, pp. 465-90.

Watson, D. and Clark, L.A. (1997). Extraversion and its positive emotional core, in Hogan, R., Johnson, J.A. and Briggs, S.R. (Eds), Handbook of Personality Psychology, Academic Press, San Diego, CA, pp. 767-93.

Wayne, S.J. and Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: a laboratory experiment and field study, Journal of Applied Psychology, Vol. 75, pp. 487-99.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lofquist, L.H., (1976). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota, Industrial Relations Center: University of Minnesota.

Witt, L.A. (2002). The interactive effects of extraversion and conscientiousness on performance, Journal of Management, Vol. 28, pp. 835-51.

Wright, Peter, (1996). Managerial leadership, Kent: Mackays of Chathan Pub.

Yarnold, P.R., Mueser, K.T.& Grimm, L.G. Interpersonal dominance of Type As in group discussions. Journal of Abnormal Psychology, 94, 233-236, 1985.

Yazgan İnanç, Banu ve Yerlikaya, Esef Ercüment (2011). Kişilik Kuramları, Pegem Akademi, 4. Baskı.

Yelboğa, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirilmesi için Geliştirilen Bir Ölçeğin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Ankara.

Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leadermember exchange (LMX) theory. Human Resource Development International, 7(2), 251-264.

Yukl, Gary (2006). Leadership In Organizations, Sixth Edition Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall..

Zander, A. and Forward, J. (1968). Position in group, achievement motivation, and group aspirations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 8, pp. 282-8.

Zedeck, S. ve Mosier, K.L. (1990). Work in the family and employing organization. American Psychologist, 45, 240-251.

Zel, Uğur. (2011). Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, 3.Baskı.

Zimbardo, P.G. (1977). Shyness. Reading, MA: Addison-Wesley.

Zimbardo, P.G. (1986). The Stanford Shyness Project. In W.H. Jones, J.M. Cheek, & S.R. Briggs (Eds.), Shyness: Perspective on research and treatment (pp. 17-25). New York: Plenum.

Zorluer, Z. (2002). Kişilik ozelliklerinin girişimcilik ile işe ve orgute karşı tutumlarla olan ilişkileri. Yayınlanmamış yuksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitusu Sosyal Bilimler Enstitusu, Gebze.

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Ankara'da doğdu. İlköğrenimini (1985-1992) Ankara Etimesgut'ta, lise eğitimini (1992-1995) Çankırı Astsubay Hazırlama Okulu'nda tamamladı. 1996 yılında başladığı Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi'nden 2002 yılında mezun oldu. Kara Kuvvetleri'nin çeşitli birliklerinde 1996-2004 yılları arasında kısım komutanlığı, 2004-2012 yılları arasında ise takım ve bölük komutanlığı yapmıştır. Evli ve bir çocuk babasıdır. İngilizce bilmektedir.