

# Örgütsel Davranışta Güncel Konular

Editör: Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

# Örgütsel Davranışta Güncel Konular

**Editör:**

Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

## Örgütsel Davranışta Güncel Konular

Editör Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI

Language: Turkish-English

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-625-5958-22-8

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub642>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Koca Ballı, A. İ. (ed) (2024). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub642>. License: CC-BY-NC 4.0

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozguryayinlari.com/>*



## Ön Söz

Günümüzün hızla değişen ve karmaşık iş dünyasında, örgütlerin başarısı yalnızca finansal performanslarına değil, aynı zamanda çalışanlarının refahına, motivasyonuna ve uyum yeteneklerine de bağlıdır. Bu bağlamda, örgütsel davranış disiplini, bireylerin, grupların ve örgütlerin karmaşık etkileşimlerini anlamak ve yönetmek için kritik bir öneme sahiptir. Elinizdeki bu kitap, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, çağdaş iş yaşamının getirdiği önemli sorunları ve fırsatları ele alarak bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Kitabımızda, “İşletme Hastalıkları Bağlamında: Örgütsel Körlük ve Silo Sendromu” bölümünde etkili bilgi paylaşımını ve işbirliğini engelleyen yaygın sorunları ele alıyoruz. “İçten Dışa: Özşefkat ve Şefkatli Liderlik” bölümü, bireylerin ve liderlerin duygusal zekâlarını ve empati yeteneklerini geliştirerek daha sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamı yaratmanın önemini vurguluyor. “İşyeri Kıskançlığının İşyeri Engellerine Etkisinde Örgütsel Sadakatin Rolü” bölümü, işyeri kıskançlığının yıkıcı etkilerini ve örgütsel sadakatin bu etkileri nasıl azaltabileceğini inceliyor. “Bireyin İnşası: Kişilik, Kuramlar ve Ölçüm Yaklaşımları” bölümü ise, bireysel farklılıkların anlaşılmasında temel olan kişilik kuramlarını ve ölçüm yöntemlerini ele alarak, okuyuculara insan davranışının karmaşıklığını kavrama konusunda derinlemesine bir bakış açısı sunuyor. “Ay Işığında Çalışmak: Nedenleri ve Sonuçları ile Bir Değerlendirme” bölümü, günümüzde giderek yaygınlaşan ek iş yapma trendini ve bunun iş-yaşam dengesi, performans ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceliyor.

Bu kitap, hem akademik çevreler hem de iş dünyası profesyonelleri için değerli bir kaynak olmayı hedeflemektedir. Örgütsel davranış alanındaki güncel araştırmalara ve uygulamalara dayanan bu çalışma, okuyucuların modern işyerinin dinamiklerini daha iyi anlamalarına ve daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Kitabımızın, örgütsel davranış alanındaki bilgi birikimine katkıda bulunacağına ve okuyucularımız için ufuk açıcı bir kaynak olacağına inanıyoruz.



# İçindekiler

## Bölüm 1

---

- Ay Işığında Çalışmak: Nedenleri ve Sonuçları ile Bir Değerlendirme 1  
*Ayşe İpek Koca Ballı*  
*Erdinç Ballı*

## Bölüm 2

---

- The Role of Organisational Loyalty in the Effect of Workplace Jealousy on Workplace Barrier 21  
*Ufuk Bektaş*

## Bölüm 3

---

- İçten Dışa: Öz Şefkat ve Şefkatli Liderlik 59  
*Zeynep Hatipoğlu*  
*Gülbeniz Akduman*

## Bölüm 4

---

- İşletme Hastalıkları Bağlamında: Örgütsel Körlük (Miyopi) ve Silo Sendromu 81  
*Emre Seyrek*

## Bölüm 5

---

- Bireyin İnşası: Kişilik, Kuramlar ve Ölçüm Yaklaşımları 99  
*Sevda Demir*



## Ay Işığında Çalışmak: Nedenleri ve Sonuçları ile Bir Değerlendirme

Ayşe İpek Koca Ballı<sup>1</sup>

Erdinç Ballı<sup>2</sup>

### Özet

Bilim ve teknolojiadaki hızlı ilerlemeler, insan yaşamını kolaylaştıran ve birçok yeni olanak sunan dönüşümlere yol açmaktadır. Bu değişimlere uyum sağlayabilmek ve çağın gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olabilmek, bireyler için önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, sürekli öğrenme ve gelişim, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında başarıya ulaşmalarını sağlayan temel unsurlardan biridir. Çalışanların, mevcut işlerinin yanı sıra ek gelir kaynakları arayışına girmeleri ve farklı alanlarda bilgi-beceri birikimi sağlamaları, bu hızlı değişim sürecine uyum sağlamalarına yardımcı olabilir. Ay ışığında çalışmak, yani birincil işin dışında ek bir işte çalışma, bu arayışın bir sonucu olarak giderek yaygınlaşan bir olgu haline gelmiştir. Bu çalışma, ay ışığında çalışmanın nedenlerini ve sonuçlarını çok yönlü bir bakış açısıyla ele almayı ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışanların ek gelir elde etme ihtiyacı, kariyerlerini geliştirme isteği, hobilerini finanse etme arzusu, yeni beceriler kazanma ve farklı sektörleri deneyimleme fırsatı gibi çeşitli faktörler, ay ışığında çalışmayı tetikleyen nedenler arasında sayılabilir. Ancak, ay ışığında çalışmanın potansiyel faydalarının yanı sıra, göz ardı edilmemesi gereken olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Fazla çalışma ve yoğun tempo, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını olumsuz etkileyebilir, stres seviyelerini artırabilir ve iş-yaşam dengesini bozabilir. Ayrıca, birincil işte performans düşüklüğüne, odaklanma sorunlarına ve işverenle çıkar çatışmalarına da yol açabilir. Bu çalışma, ay ışığında çalışmanın hem bireyler hem de işletmeler açısından potansiyel faydalarını ve olası risklerini, nedenlerini ve sonuçlarını çok yönlü bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Böylece bu konuda daha bilinçli kararlar alınmasına ve mevcut durumun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamak hedeflemektedir.

1 Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi, Kozan İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, ikocaballi@cu.edu.tr, 0000-0001-7808-5807

2 Doç. Dr., Çukurova Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, eballi@cu.edu.tr, 0000-0001-5111-1868



## GİRİŞ

Bir ülkenin ekonomik büyümesine katkı sağlamanın en temel yollarından biri emek ve emeğin üretkenliğidir. Emeğin üretkenliği işsizlik seviyesinin azaltılması ile birlikte mevcut beşeri sermayenin tam kapasite ile kullanılması ile mümkündür. Günümüzün küreselleşmiş ekonomi çağında, örgütsel sınırlar daha belirsiz hale gelmekle birlikte, geleneksel örgütsel kariyerler daha az arzulanır hale gelmiştir (Arthur vd., 2005). Farklı kuruluşlar ve işler arasında deneyimler dizisi kazanan çalışanlar, geleneksel varsayımların ötesinde bir dizi istihdam biçimi almakla karakterize edilen bir kavramın -sınırsız bir kariyer- ortaya çıkmasına yol açmıştır (Peiperl vd., 2002). Bu sınırsız kariyer çağında, artan sayıda çalışan ek iş yapmaya başlamaktadır. Bir bireyin iki veya daha fazla işte çalışıyor olması ile açıklanan ay ışığı kavramı, günümüzde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan bölgelerin işgücü piyasalarında öne çıkan bir özellik haline gelmiştir (Weerathunga ve Samaraweera, 2018). Bununla birlikte, günümüzde tek bir kaynaktan elde edilen gelir çoğu zaman yeterli görünmemektedir. Bu nedenle, dünya nüfusunun büyük bir kısmı para kazanmak ve çeşitli gereksinimlerini karşılamak için yeni yollar bulmaktadır. Dahası, artan rekabet seviyeleri ve teknolojik gelişmeler de çalışanların bilgi ve deneyim kazanmak için birden fazla işte çalıştığı durumlara yol açmaktadır. Bu da ek iş yapma ile sonuçlanmaktadır (Sheth ve Bhatt, 2024).

Bununla birlikte ay ışığı kavramı olumlu özelliklerinin yanı sıra birçok olumsuzluğu da beraberinde getirme riskine sahiptir (Johannessen ve Hagen, 2014). Özellikle birçok yönetici, çalışanların ek işlerinin işe bağlılıklarını azaltma şansı olduğunu düşünerek ek iş yapma ile ilgili katı kuralları uygulayabilmektedir. Buradan yola çıkarak bu bölümde ay ışığı kavramı açıklanmış olup, ay ışığı sendromunun avantaj ve dezavantajlarının üzerinde durulmuştur. Bununla beraber bireylerin ikinci bir iş yapmalarına motivasyon sağlayan faktörler ile ay ışığı türlerini açıklamak da amaçlanmıştır.

### 1. Ay Işığ Sorunu Kavramı

Ay ışığı sorunu kavramı olarak, genellikle insanların birincil bir işi varken aynı anda bir veya iki işte çalışması anlamına gelmektedir (Betts, 2011). Düzenli istihdam içerisinde birinin, çalışma saatleri dışında haftada 12 saat ya da daha fazla bir süre başka bir işte çalışmasını ifade eden ay ışığı sorunu (Akoğlan-Kozak 2009), ortak ev masraflarını karşılamak amacıyla birçok profesyonel için bir ek gelir alternatifi haline gelmektedir (Heineck, 2009). Asıl işverenimize haber vermeden fazladan bir işte çalışmak olarak da bilinen ay ışığı kavramı, aynı zamanda bir çalışan tarafından yapılan yan iş veya

ikili kariyer olarak da adlandırılmaktadır (Betts, 2011). Ay ışığında çalışma; hafta sonları yarı zamanlı çalışma, tam zamanlı işiyle ilgili bir alanda serbest çalışma veya yan iş kurma gibi birçok biçim alabilir (Prasad vd., 2024). Ay ışığında sorunu olarak da bilinen ek iş yapma, bir bireyin birçok kişisel veya profesyonel nedenden dolayı belirli bir zamanda birden fazla kazanç kaynağına dahil olduğu durumdur (Nikam vd., 2023). Shishko ve Rostker'e (1976) göre, 'ay ışığı' terimi ikinci iş, ikili kariyer ve çoklu kariyer ile eş anlamlıdır. Bir kişi, hâlâ birincil işine bağlıysa, ancak aynı zamanda daha fazla para kazanmak için başka bir işi varsa, ay ışığından bahsetmek mümkündür.

"Ay ışığı" kavramının kökenleri ve evrimi büyüleyicidir. İlk başta, suç faaliyetlerinde bulunmak için ay ışığından yararlanan hırsızların faaliyetleri için argo bir terim iken, yirminci yüzyılda sığır gütmek ve ay ışığında geyik avlamakla bağlantılı olarak da kullanılmıştır (Metcalf, 2002). Bugün ise Oxford Sözlüğü'nün çevrimiçi versiyonuna göre ay ışığı kavramını "kişinin düzenli çalışmasına ek olarak, genellikle gizlice ve geceleri ikinci bir işi olması" şeklinde tanımlamaktadır (Manzella, 2019). Bu terminoloji, "ayın ışığı altında yürütülen" işi ifade etmesi bakımından mecazidir, yani kişinin birincil işverenin bilgisi olsun veya olmasın geceleri gerçekleştirdiği iş anlamına gelmektedir (Collins, 2018).

Ay ışığında çalışmayı açıklamak için çeşitli teorik çerçeveler kullanılmıştır. Betts (2011) ek iş yapmayı iki çerçeveye ayırmıştır, bunlar finansal/ekonomik yaklaşım ve bireysel/mizaşsal ek iş yapma yaklaşımıdır. Finansal yaklaşıma göre, ekonomik nedenlerin/finansal gerekliliklerin karşılanması ek iş yapma tercihlerinin arkasındaki motivasyon sebebidir. Mizaşsal yaklaşıma göre ise daha fazla enerji ve daha yüksek istek, başarı ve tatminin ek iş yapma tercihlerinin arkasındaki motivasyon kaynağıdır.

## 2. Ay Işığı Sorununun Nedenleri

Çoklu iş sahibi olma, hem en düşük gelir grubundakilerin "ihtiyaçları" hem de en yüksek gelir düzeyindekilerin "özlemleri" ile yakından ilişkilidir. (Alden ve Saha, 1980). İnsanların ikinci bir işe girmek için farklı nedenleri bulunmaktadır. Bazıları bunu bir kariyer değişikliği hamlesinin başlangıcı olarak yapmakta ve tam geçiş yapmadan önce yeni bir kariyer alanında deneyim kazanmaktadırlar. Başka bir grup sadece geçim masraflarını karşılamak için birden fazla işte çalışmaktadır. Bir diğeri bunu (genellikle geçici olarak) ekstra para kazanmak için yapmaktadır. Son olarak bir grup ise ikinci işten zevk aldıkları için bunu yapmaktadırlar (Paxson ve Sicherman, 1996).

Finansal ihtiyaçlar, ay ışığında çalışmanın en yaygın nedenlerinden biridir. Birçok kişi yalnızca tam zamanlı işleriyle geçinemeyebilir ve gelirlerini desteklemek için ikinci bir işe yönelebilir (Rispele vd., 2014). Bununla beraber ekonomik açıdan, ek iş en az iki farklı nedenden kaynaklanmaktadır. İlki, birincil işte işin kazanma kapasitesini sınırlayan bir tür kısıtlama nedeniyle birçok kişi birden fazla işe sahip olabilmektedir; ikincisi ise ilk işte ödenen ücret, çalışmanın faydalarını ve maliyetlerini tam olarak yansıtmayabilmektedir (Akinde vd., 2020).

Standart emek-boş zaman modeli, insanların/işçilerin isteyerek daha fazla emek arz ettiğini, ancak işin işveren tarafından birincil işte sunulmadığını varsaymaktadır (Perlman, 1966). Birincil işte bu ek iş sağlanamaması nedeniyle, çalışan arzu edilen gelir düzeyine ulaşmak için ikinci bir işe yönelmektedir (Conway ve Kimmel, 1998). Allen (1998), birden fazla işte çalışmanın birincil işteki yetersiz istihdama karşı rasyonel bir tepkinin sonucu olduğunu savunmaktadır. Kişi ilk işten amaçlanan faydaya ulaşamadığında, birincil işte istenenden daha az saat çalıştığında, kalan mevcut çalışma saatlerini telafi etmek için ek bir iş arayabilir. Buna göre, çalışanların birincil işlerinde saat kısıtlaması olmasında dolayı isteseler de bunun üzerinde kazanamayacakları önerilmektedir.

Finansal sebeplerden bir diğeri ise birincil işteki düşük kazançlarla ilgilidir. İşletmelerin çoğunun sabit bir ücret düzeyi ve çalışma saatleri sunma politikası olduğundan (Shishko ve Rostker, 1976), verilen ücret üzerinden algılanan optimal çalışma saatlerinden farklı olan herhangi bir çalışma politikası faydayı maksimize eden bir çalışmanı ek iş yapmaya teşvik edecektir. Bunu yanı sıra Abdulkadir (1992), Florida Tüketici Anketlerinden elde edilen verileri kullanarak, finansal bir kısıtlamanın (mevcut harcama ihtiyaçları) mevcudiyetinin ek iş olasılığını artırdığını tespit etmiştir. Ücretli erkek çalışanların özelliklerini ve ek iş yapma olasılıklarının incelendiği çalışmada temel işlerde düşük kazanç ve diğer aile üyelerinin düşük gelirinin ek iş yapmanın en önemli sebeplerinden olduğu ortaya konmuştur (Tansel, 1995). Bir işten elde edilen gelirin üzerine ek para kazanma, tasarruf etme veya bazı ihtiyaçlarını karşılama her zaman ek iş yapmanın ve dolayısıyla ay ışığı sorununun sebeplerinden biri olmuştur (Kalra vd., 2023).

Çalışanların istenmeyen finansal sarsıntılarla (şoklarla) karşılaştıkları ve onları alternatif bir ihtiyati tasarruf kaynağı olarak ikinci bir iş aramaya motive edebilecek başka bir durum daha bulunmaktadır (Guariglia ve Kim, 2004). Amuedo-Dorantes ve Kimmel (2009), işsizlik oranı yüksek olduğunda, maaş düşük olduğunda ve gelecekte ekonomik durgunluğun artması beklentisi olduğunda işçilerin aile gelirlerini istikrara kavuşturmak

için ek iş yaptığını savunmaktadırlar. Benzer şekilde güvencesiz işlerde de, ikincil işler birincil işi kaybetme riskiyle başa çıkmak için bir sigorta aracı olarak algılanmakta, kişi birinci işi kaybetme riskini azaltmak için genellikle ikinci bir işe yönlendirmektedir (Jehan vd., 2019).

Aynı zamanda ikinci iş, Panos ve diğerleri (2009) tarafından önerilen bir beşeri sermaye çeşitlendirme aracıdır. Bir çalışan birincil ve ikincil işlerden farklı faydalar elde ettiğinde heterojenliğin neden olduğu iş portföyü güdüsü elde etmektedir (Renna ve Oaxaca, 2006). İş portföyü güdüsü boş zaman seçimi teorisi açısından incelenebilir. Bu güdüyü tatmin etmek için insanlar birden fazla işe başvururlar. Bu karar, ilk işteki saat kısıtlamasıyla değil, farklı iş deneyimi ve dolayısıyla çeşitlilik arzusuyla ilgilidir (Baah-Boatenget al. 2013). Bununla birlikte kişisel tatmin, bireylerin ek iş yapma niyetlerinin olmasının ve sadece işten zevk aldıkları veya onu tatmin edici buldukları için ikinci bir işe girmelerinin nedenlerinden biridir (Prasad vd., 2024).

Ay ışığı sorunu hem kamu sektöründe hem de özel sektör kurumlarında yaygın hale gelmiştir. Ancak araştırmalar, kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarından daha fazla ek iş faaliyetlerine katıldığını göstermektedir (Nunoo vd., 2018). Bu kısmen, özel sektör alanındaki etkili denetim ve izlemeyle açıklanabilir. Böylece çalışanların birincil işlerinden kaçmaları ve ikincil iş rollerine katılmaları için çok az yer kalmaktadır (Manyika vd., 2016). Bir kamu sektöründe kalıcı olarak istihdam edilen işçilerin, asıl işleri ikinci işler bulmalarına zamansal açıdan izin verdiği için de, ek iş yapma olasılıkları daha yüksek olabilmektedir. Kamu hizmetlerinde ek iş uygulamaları, çalışma programının esnekliği nedeniyle danışmanlar, bağımsız yükleniciler, kişisel işletmeler gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir (Friedman, 2014).

Akmaliah ve Hisyamuddin (2009), kendi işini kurmak isteyen ve ek iş yapan kişilerin girişimcilik isteklerinin, istedikleri alanda nabız yoklamaları ve deneyim kazanmaları için bir yol sağlayabileceğini belirtmiştir.

Çalışmayan bir eşe sahip olma erkek çalışanların ikinci bir işe sahip olmasını sebeplerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır (Tansel, 1995). Husain (2014) erkeklerin, eşlerinin iş gücüne katılımının yerine ikinci bir işte çalışma kararları alabileceklerini belirtmiştir.

Ek iş yapma yani ay ışığında çalışmanın sebeplerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (George, S. ve George, H., 2022):

*1. Parasal nedenler:* Bir çalışanın işe koyduğu çabanın ödülü olarak, para en büyük faydadır. Ücret seviyesinin çok yüksek olmadığı Hindistan gibi bir ülke, çalışanlarını temel ihtiyaçlarını karşılamak için birden fazla işte çalışmaya teşvik etmektedir.

2. *İşyerinde Deneyim*: Çalışanların kendi alanlarında daha fazla deneyim kazanmak istemeleri yaygındır. Kısa bir süre içinde, aynı anda iki iş yapmak, onların maksimum deneyim kazanmalarını sağlamaktadır.

3. *Beceri Edinimi*: Çalışanlar tarafından yeni beceriler öğrenilir ve bu da kişisel gelişimlerini artırmaya yardımcı olur. Artan beceri setiyle ise istihdam edilebilirlikleri daha da mümkün olmaktadır.

4. *Mevcut kariyer seçenekleri hakkında bilgi edinme*: Çalışanların mevcut kariyer seçimlerinden memnun olmaması yaygındır. Mevcut pozisyonlarından ayrılmadan başka kariyer seçeneklerini keşfetmek istemeleri mümkündür. Aynı anda ikinci bir işe girerek farklı alanlarda yeni fırsatlar keşfedebilmektedirler.

5. *İstihdam Güvenliği*: Çalışanlar işlerinin istikrarı konusunda endişelidirler. Bir çalışanın ilk işi bu istikrarı sağlamaya elverişli olmadığında, temel ihtiyaçlarını karşılamak için başka bir işi kabul edebilmektedirler.

6. *Bir işe başlama adımları*: Çalışanların kendi işlerini kurmak istemeleri yaygındır. Bir işletmenin ilk aşaması yatırım gerektirir ve getiriler ise daha sonra gelmektedir. Bu yüzden çalışanlar işte kalma ve bunu bir şok emici olarak görme eğilimindedirler.

### 3. Ay Işığ Sorunu Türleri

Banerjee'nin (2012) ay ışığını mavi ay ışığı, çeyrek ay ışığı, yarım ay ışığı ve tam ay ışığı olmak üzere dört kategori altında incelemiştir:

#### 3.1. Mavi Ay Işığ

*Banerjee (2012)*, bunu, işçilerin mevcut işlerinden ve ilgili ücretlerinden memnun olmadıklarında yarı zamanlı iş alternatifleri aramaya çalıştıkları zaman olarak tanımlamıştır. Ancak yarı zamanlı bir iş bulamayınca çabaları boşa gitmektedir. Bu sonuçsuz çaba ve sonuçları, mavi ay ışığı olarak adlandırılmaktadır (Kumaresh ve Devi, 2020). Kuruluşların farklı performans değerlendirme sistemleri vardır ve bunları politikalara göre uygulamaktadırlar. Çalışanlar ilerleyen zamanlarda ücret ve maaşlarda zam talebinde bulunacaklardır. Yönetim aynı şekilde olumlu karşılık verecek ve çalışanların maaşlarına artış sağlayacaktır. Çalışanların bir kısmı bu artıştan memnun kalacak ve harcamalarını ayarlayacaktır. Diğerleri tatmin olmayacak ve ek gelir için ikinci bir iş deneyeceklerdir. Ancak bu fırsatın kendilerine sunulmadığı, yeni bir iş bulamadığı ve bu nedenle ek gelir elde edemediği bir durum ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu durum mavi ay ışığı olarak adlandırılmaktadır (Kumaresh & Devi, 2018; Tewari, 2020).

### 3.2. Çeyrek Ay Işığı

Bir çalışanın mevcut işinin yanı sıra yarı zamanlı çalışmaya başlaması ve zamanının bir kısmını yarı zamanlı işte geçirmesine çeyrek ay ışığı adı verilmektedir. Bu normalde çalışan tarafından mevcut maaşını artırmak ve temel isteklerini karşılamak için yapılmaktadır (Kumaresh ve Devi, 2020). Bu tür ek iş, çalışanın mevcut maaşı veya geliri ile giderlerini karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalışan geçimini sağlamak ve ek bir gelir elde etmek için yarı zamanlı bir işe girmek istemektedir. Bir çalışan kariyerine genellikle düşük bir pozisyondan başlamaktadır. Çalışanın bekârlık sürecinde her şey yolunda giderken, aile hayatına girmesi ile sorumlulukları ve dolayısıyla masrafları artmaktadır. Aileyi geçindirmekten çocuk eğitimine kadar mevcut gelirle idare etmek zor bir almaktadır. Bu şartlarda çalışanın yarı zamanlı bir iş arayarak gelirini arttırmak istemesi çeyrek ay ışığına yol açmaktadır. (Banerjess, 2012; Tewari, 2020).

### 3.3. Yarım Ay Işığı

Bazı çalışanlar, maaş beklentileri çok yüksek olduğu için mevcut işlerinde elde ettiği gelirlerden memnun olmamaktadırlar. Bu gruptakiler sadece lüksün ve rahat bir yaşam tarzının tadını çıkarmak için ek iş yapmaktadırlar ve büyük gelir elde etmek için zamanlarının yarısını asıl işi yerine başka bir işte harcamaktadırlar. Bu durum yarım ay ışığı olarak adlandırılmaktadır (Arogundade vd., 2019). Bununla birlikte güvenli bir geleceğe sahip olmak veya yeni bir iş kurmak için yeterli miktarda tasarruf etmek isteyebilmektedirler. Bu tür çalışanlar ikinci bir iş bulmak ve zamanlarının %50'sini normal işleri yerine bu ikinci yarı zamanlı işte çalışarak geçirmektedirler. Bu tür çalışanlar kendi işlerini kurmak istedikleri takdirde, devlet ve finans kurumları kredi ve fon sağlayarak onları teşvik etmektedirler. Çalışan yetenekli ve becerikli ise, bu iş ona kar getirebilmekte ve aynı zamanda lüks yaşam tarzını da destekleyebilmektedir. Bununla birlikte çalışan, zamanının ve kaynaklarının %75'ini ikini işine harcarsa, bu durum üç çeyrek ay ışığına yol açabilmektedir (Kumaresh ve Devi, 2018; Tewari, 2020).

### 3.4. Tam Ay Işığı

Banerjee (2012), bu durumu, çalışanın mevcut çalışma süresinin tamamını ek iş veya işletmeye ayırmasının muhtemel olduğu durum olarak açıklamıştır. Çalışanlar ihtiyaç anında geri dönmek için önceki işlerinde kalmaya devam etmektedirler. Sosyal ve mali durumlarını neredeyse ek işlerinin belirlediği bu tür, tam ay ışığı olarak tanımlanmaktadır (Arogundade vd., 2019). Tam ay ışığında çalışanlar genellikle aile, arkadaşlar, kültür ve toplumun etkisi altındadır ve bu faktörler daha fazla para kazanması için zihinsel bir baskı

oluşturmaktadır. Bu baskının üstesinden gelmek için bu tür çalışanlar çoğu zaman yeni bir girişim başlatmaktadırlar. Ancak ihtiyaç anında bir amortisör görevi görebileceği için asıl işlerinde de kalmaya devam etmektedirler (Tewari, 2020).

#### 4. Ay Işığında Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Ay ışığının avantajları/faydaları bu uygulamaya dahil olan çalışanlar için geçerli olduğu, ancak ay ışığının dezavantajları/eksileri, ikinci bir işe sahip çalışanların birincil işvereni olarak hareket eden kurumsal şirketlerle ilgili olduğu düşünülmektedir (Dharshini vd., 2023). Ancak bireyin iki iş yaparak kendini geliştirmesi, becerilerini arttırması durumunda birinci iş için de avantajlar sağlaması söz konusu olabilmektedir (Banerjee, 2012). Bu anlamda bu bölümde ay ışığında çalışmanın avantaj ve dezavantajları açıklanmıştır.

##### 4.1. Ay Işığında Çalışmanın Avantajları

İster ikinci bir iş, ister ilk iş olsun, her işten farklı olsa da, faydalar türetilmiştir. İkinci bir iş, birincil işte karşılanamayan ihtiyaçların/isteklerin karşılanması için bir araç olabilmektedir. Başka bir deyişle, tek bir çalışanın iki veya daha fazla farklı işyerinde farklı faydalar sağlaması, yani işlerin heterojenliği çalışanlar tarafından arzulanabilir (Kimmel ve Conway, 2001; Renna ve Oaxaca, 2006). Birden fazla kuruluşta birden fazla işte çalışmak, ek iş olarak çalışanlara birincil işlerinde edinemeyecekleri deneyim, motivasyon ve anlamlılık sağlayabilir (Atherton vd., 2016). Bununla birlikte ek iş, kişisel değeri en üst düzeye çıkarmak amacıyla bir kendini geliştirme yolu olarak da görülebilir (Beynon, vd., 2015). İkinci bir iş yapma finansal kısıtlamalardan doğabilecek sorunları çözenin bir yolu olarak görülürken, aynı zamanda mesleklerinde pratik yapma ve uzmanlık biriktirebilme sağlaması ile sürekli olarak kişinin kariyerinin ilerlemesine yardımcı olabilmektedir. Bu anlamda bir beşeri sermaye çeşitlendirme aracıdır demek mümkündür (Panos, vd., 2009).

Bir kişinin aynı anda iki ayrı şirkette çalışırken ek iş yapması durumunda çeşitli becerilerinin artması söz konusudur (Paxson ve Sicherman, 1994). Sadece bir işte çalışan çalışanlarla karşılaştırıldığında, ek iş yapanlar çoklu görev yapabilir ve daha iyi zaman yönetimi becerilerine sahip olabilirler. Bu nedenle, şirketlerin faydalanabileceği ilerici özellikler vardır (Banerjee, 2012). Diğer yandan ek iş yapmak çalışanlar için faydalı olabilir çünkü ek gelir, motivasyon, statü kazanırlar ve işlerinden duydukları memnuniyet artabilir (Kulikowski, 2019; Tewari, 2018). Benzer şekilde ek iş, iş ve iş dışı



tatmin düzeyinin artmasıyla sonuçlanabilir, işte iyileştirilmiş bir davranışla refahın arttığına dair hisler artabilir.

Kendi işini kurmak isteyen kişiler genellikle yeni bir iş kurarken günlük işlerine ikinci bir işte çalışmadan faydalanabilir. Bir işletme olarak ay ışığında çalışma yani ikinci bir işte çalışma, sıfırdan bir iş kurmanın getirdiği riskleri en aza indirir. Girişim projeleri genellikle ilk birkaç ayda finansal olarak sonuç vermez, bu nedenle tam zamanlı çalışmak kendi kurduğunuz işinize bir şans verebilir. Ayrıca esas işten ayrılma döneminde bu ikinci iş kişinin işsiz kalmasını da önlemektedir (Akoğlan-Kozak 2009).

#### 4.2. Ay Işığında Çalışmanın Dezavantajları

“Ay ışığı” olarak bilinen kariyer geliştirme yaklaşımının temel zorluğu, çalışanların hem normal çalışma saatleri içinde hem de dışında tipik iş sorumlulukları için gereken enerjiyi harcamaya yönlendirilmesi, ek gelir kaynakları ve benzeri rehberliklerin peşinde koşulmasıdır; bu da optimum performans seviyelerinin altına düşen çalışma saatlerine yol açabilir. Birçok araştırmacı tarafından ay ışığında çalışmanın çalışanın birincil iş performansı üzerindeki olumsuz etkileri olduğu düşünülmektedir (Johannessen ve Hagen, 2014). Ayrıca, ek iş yapan işçilerin daha az iş içeriği ve daha az terfi fırsatları yaşadıkları belirtilmektedir. Bu, ek iş yapan çalışanın birincil işlerindeki performansının yüksek oranda etkilendiği ve performanslarının her zaman eksik veya zayıf olduğu ve çoğu zaman tükenmişlik yaşadıkları anlamına gelmektedir. Ayrıca Lotich (2010)’e göre çalışanların izin günlerinin sayısı ve bilgi hırsızlığı olasılığı ek iş yapması nedeniyle artmaktadır.

Ay ışığında çalışma durumu, gizli bilgilerin kötüye kullanılmasını ve bazı işletmelerin müşterileriyle yaptıkları anlaşmaların ihlal edilmesini içerebilmekte, şirket kaynaklarının bireysel çıkarlar için kullanılması sorunu yaşanabilmektedir (Dharshini vd., 2023). Bununla birlikte, çalışanlar kaynakları feda etme eğiliminde oldukları ve birincil işlerine yalnızca az miktarda zaman ayırmaya hazır oldukları için farklı olumsuzluklara da sebep olabilmektedirler (Banerjee, 2012). Ayrıca ay ışığı (ikinci iş) personelin genel katılımında ve bağlılığında azalmaya yol açabilmektedir. Bilgiye sahip olmanın bir sonucu olarak beceri aktarılabilirliği nedeniyle bireyin iş değiştirmesi muhtemel olabilmektedir (Shaw, 1987).

Ay ışığında çalışmanın yaratacağı sorunlar şu şekilde sınıflandırılabilir (Dharshini vd., 2023; Tewari, 2018):

1. *Düşük Üretkenlik:* Çalışanlar iki veya daha fazla işte çalıştıklarında, mevcut işe odaklanmadıkları için performansları sekteye



uğrayabilir. Bu nedenle üretkenlikleri azalabilir ve bu da görevlerin tamamlanmamasına yol açabilir.

2. *Yorgun Çalışanlar ve Sağlık Sorunları:* Daha fazla işte çalışan çalışanlar fiziksel ve ruhsal sağlık açısından kendilerini bitkin hissederler. Kaygı ve yorgunlukla ilgili sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle bu çalışanlar işlerinde en iyi performansı gösteremezler. Aşırı yüklenmiş iş nedeniyle çeşitli sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Zayıf beslenme, uyku eksikliği ve egzersiz, çalışanın sağlığını etkileyebilir. Uzun saatler çalışmaktan dolayı çalışanın dikkati dağılabilir, verimsiz hale gelebilir ve fiziksel yorgunluk nedeniyle iş sorumluluklarını ihmal edebilir.
3. *Etik Sorunlar:* Bir çalışan aynı sektörde ek iş yaptığında etik bir ikilem ortaya çıkar. Çalışanın her iki işverenden de bilgi paylaşması sorunu ile karşı karşıya kalınabilir. Bu da, işletmenin gizli bilgilerinin paylaşılmasıyla sonuçlanabilir. Çalışanın gizli bilgileri korumanın önemini anlaması gerekmektedir. Ayrıca, herhangi bir çalışan şirketin hem fiziksel hem de entelektüel kaynaklarını diğer şirket için kullanırsa, etik sorun ortaya çıkabilir. Bu durum hırsız olarak kabul edildiğinden, çalışan hırsızlık suçlaması ile karşı karşıya kalabilir.
4. *Rekabet Tehdididi:* Çalışanlar mevcut işleriyle başka bir iş yaptığında veya mevcut işe benzer kendi işini kurduğunda, mevcut işveren için bir rekabet tehdidi oluşur. Bu da aralarında çıkar çatışmasına yol açabilir.

Temel işte kullanılması gereken enerjinin diğer bir işte kullanılıyor olması bu durumun bir kariyer engeli olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu durum, yöneticiler tarafından bireylerde düşük performans, işe geç gelme, erken ayrılma ya da devamsızlığa ve iş sadakatini azaltmaya yol açtığı iddiasıyla pek kabul görmemekte ve iki işte çalışanların işletme içindeki kariyer ilerlemeleri engellenmektedir. Bu durumun getirdiği diğer bir sorun ise; kişinin yaptığı her iki işi de aynı önemde görmesi ve çift kariyerli bir ilerleme kaydetmeye çabalamasıdır (Akoğlan Kozak 2009, 93).

Her şirketin ek iş yapma konusunda farklı bir politikası olabilir. Bazı işletmeler ek iş yapma konusunda hâlihazırda politikalar oluşturmuşken, bazıları henüz bunu yapmamıştır. Ancak, çıkar çatışması yarattığı için, işletmelerin çoğu çalışanlarının aynı sektördeki firmalarda çalışmasını yasaklamaktadır. Ek iş yapma konusunda ayrı bir politikaları olmasa bile, bazı işverenler çalışanların iş teklif mektubuna bir feragatname ekleyerek iki işte çalışmasını yasaklamaktadır (Dharshini vd., 2023).

## 2. Ay Işığ Sorunu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Ay ışığı konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak bilişim ve eğitim sektörü çalışanları üzerine yapılan çalışmaların ağırlıkta olduğu ve bu sektörlerde ek işte çalışmanın yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan çalışmalara örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi iş tutumların ay ışığına etkisi sıkça incelenmiştir. Tablo 1’de ay ışığı ile ilgili yapılmış bazı çalışmalara sonuçları ile birlikte yer verilmiştir.

*Tablo 1. Ay ışığı kavramı ile ilgili yapılmış çalışmalar*

Yazar	Başlık	Sonuç
Prasad vd. (2024)	İş tatmini ve ek iş yapma niyetlerine bağlılık ve İK uygulamalarının aracı ve düzenleyici etkilerini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma	Yazarlar, fazladan çalışma olgusu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve fazladan çalışma niyetleri arasındaki ilişkileri değerlendirerek incelemiştir. Beş yansıtıcı yapı için veri toplanmıştır: iş tatmini, örgütsel bağlılık, insan kaynakları uygulamaları, ekonomik niyetler ve ek iş yapma niyetleri. Bu veriler, Haydarabad’daki bilgi teknolojisi destekli endüstri çalışanlarından bir anket yoluyla toplanmıştır. İş tatmini ek iş yapma niyetini etkilemektedir. İş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve örgütsel bağlılık arttıkça ek iş yapma niyetleri azalmaktadır. Çalışma ayrıca, iş tatmini ve ek iş yapma niyetleri arasındaki ilişkide insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici rolünü de değerlendirmiştir. Düzenleyici analizinin sonuçları, insan kaynakları uygulamalarının iş tatmini aracılığıyla ek iş yapma niyetleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu düzenleyici etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.
Afshar-Kaveh vd. (2024)	Ay ışığının öncülleri ve sonuçları modeli	Ek iş yapma (ay ışığında çalışma) nedenlerini ve etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada 28 ek iş sahibi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile her biri farklı alt bileşenlere sahip olmak üzere ek iş yapmanın bireysel, iş ile ilgili ve çevresel nedenleri olduğu ortaya konmuş ve bir model oluşturulmuştur.
Akbaba ve Aydın (2023)	Örgüt temelli öz saygı, turizm işletmelerinde ek iş yapma niyetini ve bağlamsal performansı etkilemede nasıl bir rol oynuyor?	Bu araştırma, turizm işletmelerinde örgüt temelli öz saygının ek iş yapma niyeti ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini belirlemeyi ve araştırma değişkenlerinin demografik faktörler açısından farklılaşmasını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla turizm işletmelerinde 397 çalışana anket uygulanmıştır. Analiz sonucunda, örgüt temelli öz saygıda bir birimlik artışın ek iş yapma niyetinde azalmaya ve bağlamsal performansta artışa yol açtığı belirlenmiştir. Yapılan analizlere göre, katılımcıların bazı demografik değişkenleri ile örgüt temelli öz saygıları, ek iş yapma niyeti ve bağlamsal performansları arasında anlamlı farklılıklar olduğu da belirlenmiştir.

Gayathri (2023)	Ay ışığının BT sektöründeki etkilerine ilişkin ampirik bir çalışma, özellikle Chennai, Tamil Nadu'daki yazılım şirketleri üzerine inceleme	Mevcut çalışma, ay ışığının çalışan niyetleri üzerindeki etkisini ve örgütsel büyümenin bu ilişkideki aracılık etkisini belirlemeye çalışmaktadır. Ayrıca çalışanın ay ışığı sırasında işinden ne kadar memnun olduğunu analiz etmeyi de amaçlamaktadır. Chennai Şehri BT merkezlerinde çalışan 159 Yazılım/BT profesyonelinden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel büyümenin çalışan niyetleri ile ay ışığı arasındaki ilişkiyi düzenlediğini ortaya konmaktadır. İş memnuniyetinin ise ay ışığı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını tespit edilmiştir.
Irfan vd. (2023)	BT sektörü çalışanları arasında ek iş yapma davranışının belirleyicilerini araştıran bir çalışma: Bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin incelenmesi	Bu araştırma, BT sektörü çalışanlarını ay ışığı davranışına iten faktörleri anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, ay ışığı davranışı üzerindeki bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörlerin etkisini incelemeye odaklanacaktır. Ay ışığında çalışmayı düşünmenin birincil motivasyonu finansal ihtiyaçtır, iş tatminsizliği ve kariyer ilerlemesi de diğer motivasyonlar olarak belirtilmiştir. İş güvenliği, destekleyici işyeri kültürü, yönetilebilir iş yükü, beceri kullanımı ve tanınması, iş avantajları ve kariyer gelişim fırsatları ise ay ışığında çalışmanın yaygınlığını etkilemektedir.
Surin ve Ghangas (2023)	Ek iş yapmanın İK'da çalışan tutma ve yetenek edinme uygulamaları üzerindeki etkisi	Yönetici, çalışan ve öğrenciler üzerine yapılan araştırmanın sonuçları; ek iş yapmanın çalışan katılımını, organizasyonları ve çalışan tutma, yetenek edinimi gibi İK uygulamalarını nasıl etkilediğinin kritik yönünü vurgulamıştır.
Adelugba vd. (2022)	Güneybatı Nijerya'da akademik personel ve tıp doktorları arasında ay ışığında çalışmanın iş bekleme üzerine etkisi	Araştırma, Güneybatı Nijerya'daki akademik personel ve tıp doktorları arasındaki ek iş yapmanın görev bekleme üzerindeki etkilerine incelemiştir. Nijerya'daki çeşitli üniversitelerden ve hastanelerden 393 akademik personel ve 348 tıp doktoru ile yapılan çalışmada, ek iş yapmanın iş bekleme üzerinde pozitif ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bakare (2021)	Nijerya kamu üniversitelerinde ek iş ve örgütsel kültür	Araştırmada Nijeryada bulunan kamu üniversitelerinin çalışma alanlarındaki ek iş yapma uygulamasına odaklanılmıştır. Araştırmanın amacı, kamu üniversitelerimizdeki örgütsel kültürün durağan olduğunu ve kurumsal kültürün ek iş yapma uygulamasına daha hoşgörülü, geniş ve bazen ilgisiz olduğunu ortaya koymaktır. Konuyu sorgularken, çoklu iş tutmanın ekonomik hoşnutsuzluğun sonucu olduğunu kanıtlamak için ampirik yaklaşımı kullanılmış, ve göreceli yoksunluk (RD) ve sosyal değişim teorilerinin (SET) kavramları incelenmiştir. Sonuç olarak, gelecekteki iş etkileşimlerinde istikrarı sağlamak için ek iş yapma uygulamasını ana iş ile sinerji haline getirmek için uygun politikaların formüle edilmesi gerektiği savunulmuştur.
Seema vd. (2021)	İş tatmininin ek iş yapma (ay ışığında çalışma) niyetleri üzerindeki etkisi: Örgütsel bağlılığın aracılık etkisi	Kuzey Hindistan BT merkezleri olan Delhi ve Chandigarh'da çalışan 161 BT profesyonelinde oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ek iş niyeti arasında aracılık etkisine sahipken, iş tatmini örgütsel bağlılık üzerinde çok yüksek bir pozitif etkiye sahiptir. Ek olarak, örgütsel bağlılık ve ek iş yapma niyeti çok önemli ters orantılı bir ilişki göstermektedir.
Sabron ve Hassim (2018)	Klang Bölgesi'ndeki kamu hastaneleri çalışanları arasında ay ışığı uygulamalarının algılanması üzerine bir çalışma	Dört kamu hastanesinden 375 katılımcı arasında yürütülen araştırmanın sonuçları çevresel faktörlerin ve kişisel faktörün çalışanların ek iş yapmaya katılımını etkilediğini göstermektedir. Ancak, davranış faktörü çalışanların ek iş yapmaya katılımı üzerinde anlamlı değildir.
Ara ve Akbar (2016)	Üniversitede çalışan öğretim elemanlarının iş tatminleri üzerinde ay ışığı uygulamalarının etkisine ilişkin bir çalışma	Bu araştırmada kamu sektörü üniversitelerindeki akademisyenlerin iş tatminleri üzerinde ek iş uygulamalarının etkisini araştırılmaktadır. Akademisyenler arasında ek iş yapmaktan sorumlu faktörleri belirlemek için ek gelir, engellenen terfi, beceri çeşitliliği ve iş özerkliği olmak üzere dört faktör incelenmiştir. Genel olarak çalışmanın temel bulguları, ek iş yapmanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
Khatri ve Khushboo (2014)	Delhi-NCR'deki KOBİ çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve ay ışığı uygulamaları	Delhi'deki KOBİ çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve ek iş uygulamalarını incelemiştir. Çalışma, KOBİ bölümü çalışanlarının güncelleme trendlerinin farkında olduğunu, KOBİ'lerin ise hala finans ve teknoloji güncellemesinden yoksun olduğunu, bu nedenle çalışanların işe daha az bağlı olma eğiliminde olduğunu ve bunun da ek iş yapmaya (ay ışına) yol açtığını bulmuştur.

## SONUÇ

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, ay ışığı giderek yaygınlaşan bir fenomen haline gelmektedir. Teknolojik gelişmeler, uzaktan çalışma imkanlarının artması ve gig ekonomisinin yükselişi, ek iş yapmayı daha erişilebilir hale getirmiştir. Gelecekte, ay ışığında çalışma kavramının iş dünyasında daha önemli bir rol oynaması ve hem çalışanlar hem de işverenler için yeni fırsatlar ve zorluklar yaratması beklenmektedir. Bu nedenle, ay ışığı olgusunu daha iyi anlamak ve yönetmek, hem bireyler hem de işletmeler için kritik öneme sahiptir.

Ay ışığı, yani ek iş yapma olgusu, çalışanların ve işletmelerin dinamiklerini önemli ölçüde etkileyen çok yönlü bir konudur. Bu çalışma, ay ışığı kavramını, nedenlerini, sonuçlarını ve iş yaşamına etkilerini inceleyerek literatüre katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Çalışanların ek iş yapma nedenleri arasında finansal ihtiyaçlar, kariyer gelişimi, yeteneklerini kullanma isteği ve iş tatmini arayışı gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Ek iş yapmanın sonuçları ise hem çalışanlar hem de işletmeler için olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Çalışanlar açısından ek gelir, yeni beceriler kazanma ve iş tatmini gibi avantajlar sağlarken, aynı zamanda tükenmişlik, performans düşüklüğü ve iş-yaşam dengesizliği gibi olumsuzluklara da yol açabilmektedir. İşletmeler açısından ise çalışanların ek iş yapması, verimlilik kaybına, gizlilik ihlallerine ve çalışan bağlılığının azalmasına neden olabilirken, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların yeteneklerinin daha geniş bir alanda kullanılmasına da olanak tanıyabilmektedir.

Sonuç olarak, ay ışığı olgusu, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde dikkatli bir şekilde ele alınması gereken karmaşık bir konudur. Çalışanların ek iş yapma nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, işletmelerin bu olguyu daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve hem çalışanların hem de işletmenin çıkarlarını koruyan politikalar geliştirmelerine yardımcı olabilir. Gelecekteki araştırmalar, ay ışığının farklı sektörlerdeki etkilerini, çalışanların motivasyonlarını ve işletmelerin bu konudaki stratejilerini daha detaylı inceleyerek literatüre daha kapsamlı katkılar sağlayabilir. Özellikle, ay ışığının iş-yaşam dengesi, çalışan sağlığı ve örgütsel performans üzerindeki uzun vadeli etkilerinin araştırılması önem taşımaktadır. Ayrıca, farklı kültürlerdeki ay ışığı algısı ve uygulamalarının karşılaştırılması da konuya yeni bir bakış açısı getirebilir.

## Kaynakça

- Abdukadir, G. (1992). Liquidity constraints as a cause of moonlighting. *Applied Economics*, 24(12), 1307-1310.
- Adelugba, I. A., Babalola E. G., Alase P. O., Ogunsanwo, O. F. ve Busayo, T. O. (2022). Effect of moonlighting on job retention between academic staff and medical doctors in southwest Nigeria. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25 (6), 1-10.
- Afshar-kaveh, N., Koushkie, A., Seyed Naghavi, M. ve Zarandi, S. (2024). A Model of Antecedents and Consequences of Moonlighting. *Public Management Researches*, 17(65), 73-98.
- Akbaba, M. ve Aydın, M. (2023). How does organization based self-esteem play a role in affecting moonlighting intention and contextual performance in the tourism enterprises?. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 1-12.
- Akinde, S. I., Micah, D. J. ve Ademola, A. A. (2020). Moonlighting as coping strategy for irregular payment of salaries in Nigeria: Evidence from Ekiti State. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*, 2(4), 79-92.
- Akmaliah, L. P. Z. ve Hisyamuddin, H. (2009). Choice of self-employment intentions among secondary school students. *Journal of International Social Research*, 2(9) 539-549.
- Akoğlan-Kozak, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayınları.
- Alden, J. (1977). The extent and nature of double jobholding in Great Britain. *Industrial Relations Journal*, 8(3), 14-33.
- Alden, J. D. ve Saha, S. K. (1980). A regional analysis of double jobholding in the UK, 1969–1975. *Regional Studies*, 14(5), 367-379.
- Allen, W. D. (1998). The moonlighting decision of unmarried men and women: Family and labor market influences. *Atlantic Economic Journal*, 26, 190-205.
- Amuêdo-Dorantes, C. ve Kimmel, J. (2009). Moonlighting over the business cycle. *Economic Inquiry*, 47(4), 754-765.
- Ara, K. Ve Akbar, A. (2016). A study of impact of moonlighting practices on job satisfaction of the university teachers. *Bulletin of Education and Research*, 38(1), 101-116.
- Arogundade, K. K., Bankole, O. A., Olukorede, B. B. ve Orubuloye, F. H. (2019). Dispositional motive for moonlighting and its effects on academic staff's performance, retention and turnover across tertiary institutions in Ekiti State, Nigeria. *UNILAG Journal of Business*, 5(1), 40-51.

- Arthur, N. ve McMahon, M. (2005). Multicultural career counseling: Theoretical applications of the systems theory framework. *The Career Development Quarterly*, 53(3), 208-222.
- Atherton, A., Faria, J. R., Wheatley, D., Wu, D. ve Wu, Z. (2016). The decision to moonlight: does second job holding by the self-employed and employed differ? *Industrial Relations Journal*, 47(3), 279-299.
- Baah-Boateng, W., P. Adjei and D.A. Oduro. (2013). Determinants of moonlighting in ghana: an empirical investigation. *African Review of Economics and Finance* 4(2), 176-202.
- Bakare, K. A. (2021). Moonlighting and organizational culture in Nigerian public universities. *European Journal of Business and Management ISSN*, 2222-1905.
- Banerjee, S. (2012, October). Effect of employee moonlighting: A challenging task for managers and organizations. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 1(1), 95-101.
- Betts, S.C. (2011). Multiple jobholding as an alternative to turnover: Examining the decision to moonlight or quit, presented at the Allied Academies International Conference, Las Vegas, NV. Paper retrieved 17 April, 2020 from <http://www.alliedacademies.org/public/proceedings>.
- Beynon, M. J., Jones, P., Pickernell, D. ve Packham, G. (2015). Investigating the impact of training influence on employee retention in small and medium enterprises: a regression-type classification and ranking believe simplex analysis on sparse data. *Expert Systems*, 32(1), 141-154.
- Collins, J. M. 2018. *HR management in the forensic science laboratory: A 21st century approach to effective crime lab leadership*. London: Elsevier.
- Conway, K. S., ve Kimmel, J. (1998). Male labor supply estimates and the decision to moonlight. *Labour Economics*, 5, 135-166.
- Dharshini, K. Abraham, S. ve Prasath, K. (2023) Moonlighting' in the contemporary work culture in new trends of business. P. Garg (Edt.), *Management & commerce studies* (ss. 157-172). New Delhi: Scripown Publications.
- Friedman, M. (2014). *Foundations of space-time theories: Relativistic physics and philosophy of science*. Princeton: Princeton University Press.
- George, A. S. ve George, A. H. (2022). A review of moonlighting in the IT sector and its Impact. *Partners Universal International Research Journal*, 1(3), 64-73.
- Guariglia, A. ve Kim, B. Y. (2004). Earnings uncertainty, precautionary saving and moonlighting in russia. *Journal of Population Economics*, 17, 289-310.
- Gayathri, L. (2023). An empirical study on the effects of moonlighting in the IT industry, with special reference to software companies in Chennai, Ta-



- mil Nadu. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 9(2), 209-218.
- Heineck, G. (2009). The determinants of secondary jobholding in Germany and the UK. *Zeitschrift Für Arbeitsmarkt Forschung (ZAF)*, 42(2), 107–120. d
- Husain, M. M. (2014). Essays on multiple job holding across local labor market. (Doctoral dissertation, Georgia State University, GA.
- Irfan, S. B., Ramya.R., Sangeetha.N. ve Pawan.A. (2023). A study exploring the determinants of moonlighting behaviour among IT sector employees: An examination of individual, organizational, and societal factors. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4395780>.
- Jehan, N., Khan, H. ve Arif, M. (2019). Happy supplying? An overview of moonlighting by university teachers. *Global Economics Review*, 4(1), 22-32.
- Johannessen, K. A. ve Hagen, T. P. (2014). Physicians' engagement in dual practices and the effects on labor supply in public hospitals: Results from a register-based study. *BMC Health Services Research*, 14, 1-11.
- Kalra, D., Pattanaik, U., Alias, V. P. ve Showkat, O. (2023). Moonlighting and employee productivity. *Journal of Scientific Research and Technology*, 10-19.
- Khatri, P. ve Khushboo, A (2014). Study of organizational commitment and moonlighting practices of SME employees in Delhi-NCR. *Global Journal of Finance and Management*, 6(6), 535-544.
- Kimmel, J. ve Smith Conway, K. (2001). Who moonlights and why? Evidence from the SIPP. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(1), 89-120.
- Kulikowski, K. (2019). One, two or three dimensions of work engagement? Testing the factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale on a sample of Polish employees. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(2), 241-249.
- Kumaresh, S. ve Devi, A. B. (2020). An embirical investigation of moonlighting practices and its implications.
- Lotich P., (2014). *Employer concerns about moonlighting*. Thriving Small Business. <https://thethrivingsmallbusiness.com/category/human-resources/page/10/>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). Independent-WorkChoice-necessity-and-the-gig-economy. McKinsey Global Institute.
- Manzella, P. (2019). Working by the light of the moon: The translation of 'moonlighting'in multilingual official documents. A Review. *Comparative Linguistics*, 39, 5-20.



- Md Sabron, M. Z. ve Abu Hassim, A. (2018). A study on the perception of moonlighting practices among the employees of public hospitals in Klang Valley. *Journal of Administrative Science*, 15(3).
- Metcalf, A. A. 2002. *Protecting new words: The secrets of their success*. Boston: Houghton Mifflin.
- Nikam, R., Lahoti, Y. ve Tripathy, L. (2023). Concept of moonlighting and its causes and impact on organization's growth section (a-research paper), *European Chemical Bulletin*, 12(10), 2707-2721.
- Nunoo, J., Darfor, K. N., Koomson, I. ve Arthur, A. (2018). Employment security and workers' moonlighting behavior in Ghana. *Journal of Economic Studies*, 45(1), 144-155.
- Panos, A.G., Pouliakas K. ve Zangelidis A. (2009). *The inter-related dynamics of dual job holding, human capital and occupational choice*. IZA Discussion Papers, No. 4437, Bonn, Germany: Institute for the Study of Labor (IZA).
- Paxson, C. H. ve Sicherman, N. (1996). The dynamics of dual job holding and job mobility. *Journal of Labor Economics*, 14(3), 357-393.
- Peiperl, M. A., Arthur, M. B. ve Anand, N. (2002). *Career creativity: Explorations in the remaking of work*. Oxford: Oxford University Press.
- Perlman, R. (1966). Observations on overtime and moonlighting. *Southern Economic Journal*, 33(2), 237-244.
- Prasad, K. D. V., Kalavakolanu, S., De, T. ve Satyaprasad, V. K. (2024). The effect of job satisfaction and moonlighting intentions with mediating and moderating effects of commitment and HR practices an empirical study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14.
- Renna, F ve R. L. Oaxaca.(2006). *The economics of dual job holding: A job portfolio model of labor supply*. IZA Discussion Paper No. 1915. Bonn, Germany: Institute for the Study of Labor.
- Rispel, L. C., Blaauw, D., Chirwa, T. ve de Wet, K. (2014). Factors influencing agency nursing and moonlighting among nurses in South Africa. *Global Health Action*, 7(1), 23585.
- Seema, M, Choudhary, V ve Saini, G (2021) Effect of job satisfaction on moonlighting intentions: Mediating effect of organizational commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1).
- Shaw, K.L.(1987). Occupational change, employer change, and the transferability of skills, *Southern Economic Journal*, 53 (3), 702-719.
- Sheth, M. J. ve Bhatt, K. (2024). A study on the impact of organizational trust and commitment on moonlighting among the academicians of Higher Education Institutes of Gujarat. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 9222-9228.

- Shishko, R. ve Rostker, B. (1976). The economics of multiple job holding. *The American Economic Review*, 66(3), 298-308.
- Surin, R. ve Ghangas, S. (2023). Impact of ‘moonlighting’ on employee retention and talent acquisition practices in HR. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(3).
- Sussman, D. (1998). Moonlighting: A growing way of life. *Perspectives on Labour and Income*, 10(2), 24-31.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2011), *Yönetim ve organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tansel, A. (1995). *Urban, male wage-earners and moonlighting in Turkey*. Working Paper No. 961. Economic Research Forum.
- Tewari, S. (2018). Moonlighting-The emerging era, *National Journal Of Research In Higher Studies*, 1(1), 1-8.
- Weerathunga, S. D. ve Samaraweera, G. R. S. R. C. (2018). *Determinants of moonlighting of teaching professionals*. 11th International Research Conference General Sir John Kotelawala Defence University. Sri Lanka.



## The Role of Organisational Loyalty in the Effect of Workplace Jealousy on Workplace Barrier

Ufuk Bektaş<sup>1</sup>

### Abstract

The cause of this observe become decided to observe the connection among administrative center jealousy and organizational loyalty and the mediating function of organizational barrier on this dating. In this observe, administrative center jealousy dimensions had been taken into consideration in dimensions as envy and jealousy. Organizational loyalty become tested in 3 dimensions. These dimensions had been indexed as continuance, affective and normative. The universe of the studies includes personnel running in ready-made apparel production groups in Izmir. The pattern of the studies includes one hundred sixty personnel decided on with the aid of using random approach from the universe. The survey paperwork had been introduced to one hundred sixty personnel and 157 human beings had been covered withinside the studies. In the observe, a structural equation version become created and examined in an effort to decide the impact of personnel' administrative center jealousy on organizational loyalty and the mediating function of organizational barrier. As a result, it become concluded that organizational barrier has a complete mediating function withinside the dating among the envy size of administrative center jealousy and the continuance and affective dimensions of organizational loyalty.

### 1.Introduction

A regular emotion experienced by more than one individual in different situations is called jealousy. It has been determined that jealousy occurs in situations where the perception of inequality arises between individuals. Jealousy is generally seen in the case of individuals' distrust of each other or inadequacy in the face of an event. It has been determined that negative results occur when individuals working in the enterprise are jealousy in a

---

1 Dr., İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, ufuk.bektas@iuc.edu.tr, 0000-0001-6849-9563

labour environment. This situation causes individuals to have destructive or inefficient work behaviours and to prevent information sharing among colleagues (Gonzalez-Navarro et al., 2018).

When jealousy is out of control and enormous inside an company, it's far visible as an impediment to organisational communication. In one of these case, the overall performance of the company deteriorates. In this study, the function of organisational loyalty withinside the impact of jealousy withinside the place of work on place of work barrier turned into examined.

The feeling of jealousy within an organisation is often underpinned by feelings of insecurity or social comparison. It is accepted as an organic case that individuals are fanatical about their progress in work and life, or that they have shown success and measure themselves with other individuals. Today, it has been determined that individuals' lives are more accessible through social media, and in this way, individuals' achievements will be seen more intensely. Due to the upward push of folks that more and more more percentage their existence reviews on social media structures consisting of LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram and Snapchat, jealousy has grow to be greater not unusualplace in social and enterprise existence withinside the world.

Although expert jealousy is visible as organic, jealousy personnel inside an corporation can create troubles in any respect degrees of commercial enterprise. While jealousy serves as a motivating pressure that encourages pleasant opposition amongst personnel inside an corporation that ends in progressed group overall performance, it's also regarded as a terrible emotion related to unwanted effects among co-workers (Thompson et al., 2016). If jealousy isn't examined or regulated in the commercial enterprise, it is able to harm the bonds among colleagues, save you the change of data among groups in the commercial enterprise and impair the general overall performance of the corporation (Erdil & Müceldili, 2014).

Jealousy among employees within the enterprise can create hostile relationships. This situation leads to the deterioration of certain sharing within the enterprise, and individuals who support the development of innovative and creative ideas for the enterprise jointly lose their jobs due to this jealousy. As a result of jealousy, it is seen that the learning of individuals decreases and accordingly, joint job loss occurs (Malik, 2016).

Jealousy is not unusualplace in a aggressive organisation. Jealousy is likewise defined as an natural human emotion that can not be eliminated. However, if establishments discover the antecedents of place of job jealousy,

they are able to take a look at and conquer any moves that cause its bad effects. Therefore, it's far vital to discover control techniques that may be integrated into inner enterprise strategies to assist lessen the bad effect of place of job jealousy on organisational contact.

The feeling of jealousy in the business can create negative and positive results for employees who want to rise in their jobs (Duffy et al., 2008). It has been determined that when employees perceive jealousy within the enterprise, the feeling of jealousy reduces helping behaviours and accordingly damages organisational performance (Liu, Geng, & Yao, 2021).

It has been determined that organisational loyalty is an important element in the perception of employees' behaviour, especially in the areas of labour (Yee et al., 2010: 109-110). Studies in the literature show that employees who show loyalty to the organisation are more committed to the values, commitment, vision and goals of the organisation (Ali et al., 1997: 260-270).

The employee, who contributes to the formation of a high degree of loyalty within the enterprise, makes extra effort to be better in his/her professional duties. As a result, there is an increase in the loyalty of employees to the enterprise. While labour satisfaction in the enterprise is seen as an important reaction of employees to the obvious features of the job, employee loyalty is an approach towards the whole enterprise (Israeli & Barkan, 2003: 25-29).

In the study of Chen (2001: 650-653), it is seen that the labour satisfaction of the employees in the enterprise is achieved by the employees who are loyal to the enterprise by having a common point. Loyal employees within the enterprise share their areas of expertise and solve their problems. In this way, the morale and motivation of the employees are increased and the performance of the enterprise is increased by ensuring the effective use of the available resources. It is seen that the studies put forward in this way will have a positive effect on the employees and the enterprise.

In the study conducted by Mowday et al. (1979: 224-225), the fact that loyal employees within the enterprise believe in the goals and values of the enterprise causes them to make intense efforts for the success of the enterprise and to ensure the continuity of the enterprise. One of the important factors in the creation of organisational loyalty within the enterprise is the relationship between the employee and the manager.

Loyal employees are considered important within the business. Loyal employees are considered to be the key to success in terms of ensuring the success of the business and ensuring continuity of the task. For this reason,

especially managers need to identify loyal employees and ensure that these employees remain within the business. For businesses, the issue of obtaining the loyalty of employees is seen as a process problem. This process needs to be the product of a mutual association and to be continuous (Eldred and Madden, 2011: 42-44).

In the study conducted by Green (2007: 14-16), it was determined that each of the employees within the enterprise has unique character traits. In order to increase the loyalty of employees, it is seen that employees are affected differently by the environments in which they are in business life. In order to increase the loyalty of the employees in the enterprise, it is necessary to give the other party the right to speak, to reflect the feeling that they are a part of the enterprise, to be appreciated by the management in the enterprise, and to adopt the issue of ensuring their motivation in the enterprise. In addition to these, the situation of giving financial rewards to the employees in return for their labour in the enterprise also positively affects the loyalty of the employees. The factors that increase the loyalty of employees in the enterprise are determined as open-ended communication, self-learning, relationship building and recognition, gifts and support given to them (Tatum, 2006: 2-6).

In the study conducted by Dewhurst et al. (2010: 12-14), it was determined that praise, courtesy and leadership roles exhibited to the employees within the organisation positively affect loyalty.

In the study of Matzler and Renz (2006: 1261), it was determined that employee satisfaction and trust positively affect employee loyalty in the relationships between the management and employees. Loyalty to the manager in the enterprise causes an increase in the desire of the employees in the enterprise to stay in the enterprise for a long time. Lack of trust of the employees towards the managers of the enterprise is seen to be an important reason that reduces the level of integrity of the employees with their work. As the loyalty of the employees in the enterprise increases, it is seen that some employees become obliged to defend and pressure can be created in the workplace and criticism can be prevented. It is seen that the loyalty of employees to their managers or colleagues causes chaos within the organisation (Provis, 2005: 283-284).

It is visible that firms are in a non-stop change (Sezgin, 2005). Under those converting conditions, it's been decided that firms usually want personnel who're inclined to make a contribution to company effectiveness, performance and development. In this way, firms can display a hit activities (Ünüvar, 2006). The feeling of jealousy encountered in each day lifestyles

seems as an inevitable state of affairs in organisational lifestyles. It is visible that fulfillment on assets inclusive of promoting, promoting and appreciation amongst personnel is an inevitable state of affairs. While personnel compete with every different in those assets, they advantage blessings and drawbacks amongst their colleagues as a result. This state of affairs well-known shows bad feelings inclusive of jealousy (Brown et al., 1998). For this reason, personnel who sense jealousy compromise their organisational dedication. Employees who sense jealousy compromise their organisational efforts. When the sort of state of affairs is encountered, personnel can also additionally keep away from voluntary behaviours inclusive of organisational dedication and loyalty behaviour.

Jealousy happens while someone lacks or goals advanced qualities, achievements or possessions of some other character (Parrott & Smith, 1993). Negative feelings, ideals and behaviours which might be an impact of jealousy are described as jealousy withinside the place of work. It has been decided that the lack of appreciation or vanity reasons jealousy while some other character achieves the favored effects which might be critical for the individual (Vecchio, 1995: 2000).

In this study, place of work jealousy is tested in types: envy and jealousy. Envy and jealousy seem as an critical a part of human emotion and behaviour (Kumar et al., 2022). Since human beings act mainly with their emotions, jealousy is visible as a unfavorable scenario in the foundation of being human (Klein, 2014).

Jealousy is expressed as an emotion skilled due to evaluation with others' personal qualities. This scenario consists of the choice to have what others have (Çelebi et al., 2021). Jealousy is not unusual place in organisations (Lange & Crusius, 2015; Smith & Kim, 2007). Due to jealousy, it's far visible that an imbalance withinside the distribution of organisational attention, time, rewards or task promotions is perceived or fashioned mainly on employees (Tai et al., 2012).

The feeling of jealousy on employees in organisations has both positive and negative consequences for employees who want to rise in their jobs. Employees envy each other's comparative advantages. When the employee perceives jealousy within the enterprise, this emotion, which is especially encouraged, can reduce helping behaviours or harm organisational performance (Kim & Lee, 2021; Smith & Kim, 2007; Duffy et al., 2008). In this study, the role of organisational loyalty was revealed by examining the effect of jealousy in employees on organisational barriers.



## **2. The Relationship Between Workplace Jealousy Organisational Barrier and Organisational Loyalty**

### **2.1. Workplace Jealousy**

Jealousy is described as an emotion which could arise in social and character environments. When the favored character end result or advanced first-class and fulfillment is achieved, the incapability to attain the alternative because of terrible feelings may be visible as jealousy (Parrott & Smith, 1993: 906). Jealousy skilled in the business enterprise might also additionally cause risks, uncertainty, opposition and problems closer to solidarity of purpose. For this reason, it seems as an crucial hassle because of its huge nature.

As part of the control process, figuring out the reasons of place of job jealousy and decreasing its terrible outcomes is taken into consideration as an character effort. Workplace jealousy is visible as a idea unique to organisational life. Vecchio (1995) and Bedeian (1995) carried out research on place of job jealousy. According to those research, place of job jealousy is defined as an employer`s feelings, mind and behavior version bobbing up from a colleague, lack of self-self assurance of the worker or lack of outcomes associated with the enterprise relationship (Vecchio, 2000: 162).

According to Vecchio (2000: 162), the elements underlying jealousy withinside the place of job are indexed as worker, competitor and valued target. Vecchio (2005) noted the multidimensional shape of jealousy withinside the place of job. It turned into decided that jealousy and the sensation of being jealousy ought to be considered withinside the size of jealousy.

In phrases of social status, if an worker perceives that his/her colleagues are in a better position, then a sense of jealousy can be skilled (Elçi et al., 2021: 212). Jealousy in the workplace can be measured by determining the management practices necessary to determine the causes and consequences of jealousy in the workplace. Jealousy in the workplace is seen as a multifactorial structure. For this reason, it is necessary to evaluate the working environment and social factors while evaluating jealousy in the workplace. Various theories emphasise different aspects of jealousy in the workplace. For example, Social Encounter Theory emphasises the individual causes of jealousy in the workplace (Festinger, 1954). In the Social Encounter Theory, people use social comparison to evaluate themselves. Here, employees compare factors such as wages, skills, achievements and positions with those of other employees. According to Adams` (1963: 423-424) theory, it occurs when a person perceives a psychologically inverse relationship between equality

and inequality. In this theory, the relationship between one's own inputs and outputs and the inputs and outputs of another employee is determined. In Tesser's (1988: 182) Maintenance theory, in the evaluation of jealousy caused by social interaction, an individual's performances are evaluated by comparing them with others who are perceived to be similar. In some cases, individuals characterise themselves as successful or unsuccessful by comparing themselves with their relatives. The high performance of employees in the workplace leads to feelings of jealousy. The theories focusing on the causes, although envy is important in business, its result-oriented effects should also be taken into consideration. Workplace envy can lead to positive behaviours such as perseverance, desire to work and admiration, and negative behaviours such as anger and gossip. Workplace jealousy is considered as a functional management tool that energises behaviours to protect valuable relationships and resources. In addition, excessive feelings of jealousy have the potential to activate positive or negative pathological reactions (Vecchio, 2000: 163-164).

## **2.2. Organisational Barrier**

People are members of an organisation from the moment they are born and they interact in different ways within these organisations. Within organisations there are managers, leaders, employees, norms, strategies, structures, goals and objectives. All of these have a relationship with each other. It has been determined that negative or positive change affects others. The direction and magnitude of this effect may vary. The human element is seen as one of the most important factors in this interaction. While it is the expectation of organisations to achieve goals based on the experience and knowledge of the members of the organisation, it is also accepted as the expectation of the members to be supported from different aspects in terms of the organisation (Kandemir & Nartgün, 2022). This situation is seen positively especially in terms of employees' job performance and job satisfaction (Eisenberg, Fasolo, & Davis-Lamastro, 1990).

In the studies conducted by Eisenberg et al. (1986) and Pekkan and Yeloğlu (2021), it has been determined that the perception that the organisations provide support to them in a certain way is formed for the employees within the enterprises. Within the framework of the perception determined here, it is seen that the perception of support given by the organisation is effective in the effort to achieve the goals of the organisation.

When the literature is examined, it's miles decided that many research were performed on personnel and the enterprise. Social change principle

examines the connection among the worker and the enterprise on the premise of the connection (Koçak, 2019). In this principle, it's miles visible that there's a mutual expectation among personnel and the enterprise. The system keeps so long as those expectancies are met (Emerson, 1976).

Social change principle is general because the primary factor of the connection among personnel and the enterprise (Stinglhamber, De Cremer, & Mercken, 2006). Within the social change principle, the connection among the enterprise and personnel keeps so long as mutual expectancies are in query and the expectancies right here meet the needs (Maral & Çetin, 2021). The main purpose here is seen as the existence of the organisation and employee elements in the cycle of harm and benefit against each other. To give an example, it is a known fact that as an organisation supports its employees, an increase in organisational commitment occurs, and if it is not supported, the intention of employees to leave the business will increase, they will develop negative behaviours and attitudes, they will be reluctant to make efforts, and they will tend to undesirable behaviours for the organisation (Eisenberger et al., 2002). In order to investigate the employee-employer relationship and the negative behaviours of the employees within the enterprise that harm the social change perspective, they examined whether the organisation makes it difficult for employees to achieve their personal and professional goals, whether there is a perception of hindering them, and whether this perception is differentiated between perceptions of inadequate support (Gibney et al., 2009). As a result of this study, it was determined that perceived organisational support and organisational barriers are separate structures. It is seen that not valuing the labour of the employees within the enterprise is not the same as putting stones in the way of the professional and personal goals of the employees. For this reason, the concepts of perceived organisational barrier and perceived organisational support should be evaluated differently from each other (Koçak, 2021).

According to TDK (2022), obstacle is defined as the reason that prevents the realisation of something, mahzur, mani, pürüz, müşkül, handicap, ket. The perception of individuals that the organisation they are in has obstacles and interventions towards their professional and personal goals and even prevents them from living more comfortably is defined as perceived organisational barrier (Gibney et al., 2009).

It has been determined that the negative situations experienced by individuals with their colleagues are not included in the perception of organisational barriers, and that situations such as being actively prevented by the organisation from achieving their own goals, and that the functioning

of the organisation makes things difficult are included. It is seen that this perception has started to strengthen and take shape over time (Koçak, 2019; Çekmecelioğlu & Pelenk, 2015).

Organisational barrier is defined as the negative perceptions of the employees in the organisation about the organisation (Özbağ & Çekmecelioğlu, 2014). According to the definition of perceived organisational barrier made by Gibney, Zagenczyk and Masters (2009); it is defined as the perception that the employees in the organisation are prevented from achieving their goals, restricted and interfered with in a way that damages their well-being and peace of mind. The perception that the relationship between employees and their employers is harmful and negative is seen as a perceived organisational barrier. Employees have some problems on some issues, especially with the members of the organisation. If the organisation is not seen as the main source of these problems, employees will not see this situation as an organisational barrier (Gibney et al., 2011).

In the study conducted by Gibney et al. (2009), it was stated that organisational barriers hinder the efforts of employees to achieve the goals of the organisation and harm the welfare level of employees. It has been determined that if the perception that the organisation supports the employees in the enterprise increases, the employees make more effort to contribute to the achievement of the organisation's goals. The situation in which organisational support is under neutral or negative conditions is seen as the situation in which employees' contribution to the organisation is provided at the lowest level.

Within the framework of the contribution or harm provided by the organisation to the employees, the situation of employees' contribution or harm to the organisation is explained as social exchange theory. The underlying cause of employees' undesirable behaviours is seen as the organisation itself (Gibney et al., 2009; Bateman & Organ, 1983; Eisenberger et al., 1990).

In the study conducted by Sparrowe et al. (2001), it was stated that other employees who made it difficult for individuals in the organisation to complete their tasks were identified. Here, it was determined that the events that individuals perceived as obstacles were not ignored but recognised. The basis of the perceived organisational barrier is the relationship of employees with the organisation. Studies in the literature show how employees constantly discriminate between such relationships (Cited in: Brandes, Dharwad Kar, & Wheatley, 2004; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002). It is seen that individuals' perception of organisational barriers will not be affected by this negative situation as long as the organisation is not

considered responsible for the negative relationships of individuals with each other in the organisation (Gibney et al., 2011).

In the study conducted by Sparrowe et al. (2001), it was stated that other employees who made it difficult for individuals in the organisation to complete their tasks were identified. Here, it was determined that the events that individuals perceived as obstacles were not ignored but recognised. The basis of the perceived organisational barrier is the relationship of employees with the organisation. Studies in the literature show how employees constantly discriminate between such relationships (Cited in: Brandes, Dharwad Kar, & Wheatley, 2004; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002). It is seen that individuals' perception of organisational barriers will not be affected by this negative situation as long as the organisation is not considered responsible for the negative relationships of individuals with each other in the organisation (Gibney et al., 2011).

When the literature is examined, it is determined that there are a limited number of studies on organisational barriers. The common feature of these studies is that the negative aspects of perceived organisational barriers are revealed. In these studies, it was determined that perceived organisational barriers negatively affect perceived organisational support (Mackey et al., 2018), adaptive performance (Guillaume, 2012), intention to stay at work (Koçak, 2019), and organisational loyalty (Mackey et al., 2018).

### **2.2.1. Causes and Consequences of Organisational Barriers**

It has been determined that organizational reasons arise for different reasons. In the studies conducted, it has been determined that organizational barriers are classified separately. Some of the organizational barriers are listed as follows. These are (Riege, 2005);

- Lack and uncertainty of goals,
- Strategy integration,
- Lack of leadership and direction regarding information sharing practices,
- Lack of informal and formal areas where information can be reflected, shared and produced,
- Organizational culture does not allow sharing,
- Lack of a transparent reward system,
- Lack of a suitable infrastructure supporting sharing,

- Lack of privilege of qualified and knowledgeable personnel,
- Insufficient organizational resources,
- High level of competition within functional areas of business units and subunits,
- Limited environment and work area,
- Hierarchical structure of the organization,
- Lack of small business units that can facilitate sharing and increase communication.

In the study conducted by Northouse (2018), the obstacles that employees may encounter within the framework of path-purpose leadership theory were determined under seven headings. These were determined as;

- Unclear instructions,
- Unclear goals,
- Complex tasks,
- Low motivation,
- Simple tasks,
- Lack of competition,
- Low participation.

In the study conducted by Çekmecelioğlu and Pelenk (2015), it was determined that there are many reasons for organizational obstacles. These reasons are; differentiation within the organization, organizational structure, competition situation and gossip.

In the study conducted by Çetin and Meral (2021) and Matin and Alavi (2007), it was determined that the reasons for organizational obstacles are the lack of clarity in the goals to be achieved, lack of sufficient communication among employees and in the flow of information, lack of or few leaders, insufficient resources within the organization, an unfairly distributed reward-punishment system, and a highly competitive environment.

It has been determined that employees in organizations with hierarchical organizational structures that resist environmental conditions exhibit egocentric behavior. Individuals with egocentric behavior are seen to be far from the need to understand the feelings of their colleagues within the organization (Çekmecelioğlu and Pelenk, 2015). It has been determined that it becomes difficult to meet the individual social needs of employees within

centralized organizational structures, and that individuals feel alienated if they are not included in the socialization process (Tutar, 2010).

Factionalization is another type of organizational barrier. Factionalization is seen as individualization or different groupings within the organization. No matter how good the communication ties of employees within the organization are, it can cause groupings or individual alienation due to situations such as gaining power, promotion and authority over time. An effective communication model must be prepared for such situations (Ateş, 2003). In order to minimize the conflicts experienced, balance and harmony between private and work life must be provided. The healthier the relationship is between employees within the organization, the more productive the employees are (Ünsar and Ayan, 2015). Private and work life constantly affect each other, and accordingly, it is seen that the positivity or negativity experienced in one affects the other. The perception of organizational barriers of employees whose job satisfaction increases in work life will decrease.

Another reason for organizational barriers is gossip. Gossip is defined as the type of communication that ensures the adoption of organizational and social rules, their distribution to the environment, and the understanding of rules and acceptance limits (Çekmecelioglu and Pelenk, 2015). Employees can change the information they learn within the company in line with their own interests (Şimşek, 1997). Intra-group conflict strengthens the morale and value of groups and can also control separations. In such a case, separations can be controlled. This situation causes employees to be restless within the company (Kandemir and Nartgün, 2022). Gossip negatively affects employees' job performance (Noon and Delbridge, 1993). If interaction between employees is not possible within the company, there will be a lack of emotion among employees. In this way, destructive competition will show itself as a result of the development of competitive ambition (Çekmecelioglu and Pelenk, 2015). As a result of destructive competition, the thought of loss occurs (Yıldırım and Yavan, 2008). It has been determined that managers ignore the situation where employees want to achieve their goals despite other employees who are their teammates due to financial reasons (Kandemir and Nartgün, 2022). Some employees or employee groups are caught up in the perception of organizational obstacles within the company. Employees who experience this situation first become alienated from their jobs, and their perception of organizational support and commitment to the organization decrease. Employees' job performance decreases over time, and their intention to leave the organization increases. It has been determined that there are many studies in the literature that



support this situation (Çekmecelioglu and Pelenk, 2015; Koçak, 2019; Mackey et al., 2018; Eisenberger et al., 1990).

### 2.2.2. Types of Organizational Barriers

According to Riege (2005), the types of obstacles that shape the behaviors and attitudes of employees within the organization towards their work or organizational environment are listed as follows. These are;

- Lack of division of goals and objectives,
- Lack of connection between techniques and methods used to achieve the goal,
- Lack of knowledge sharing, reflection and development in order to share and produce new knowledge within informal and formal areas,
- Failure of managers to share their experiences and knowledge with employees in a way that makes them feel the lack of leadership within the organization,
- Failure to transfer experiences gained within the organization,
- Insufficiency of resources in organizations within the organization,
- Establishment of a transparent reward model system that motivates employees within the organization,
- Strong external and internal competition between units within the organization, İşletmedeki deneyimli olan çalışanların ayrıcalıklı hakları ellerinde bulundurmaması,
- Limited physical project areas in the business,
- Limited distribution of communication and information flow in the business,
- Difficulty in managing large-scope work groups in the business,
- An organizational structure that is oppressively tied to superior-subordinate relationships,
- Large-sized work units that are difficult to manage and communicate with in the business.

### 2.3. Organizational Loyalty

Loyalty is described as a conduct this is critical for organizational control through embodying the energy of organizational contributors to actively preserve the man or woman and the organization (Tomic et al., 2018;



Huangfu et al., 2013). The degree of worker loyalty inside a commercial enterprise considerably impacts the simple competitiveness of the commercial enterprise. In the age of the understanding economy, talent, that is an critical strategic aid for businesses, is inextricably connected to the operation of the commercial enterprise and the innovation of the organization. Therefore, it's far vital to save you the separation of the commercial enterprise` s capabilities from the commercial enterprise. The separation of capabilities from the commercial enterprise will have an effect on the survival and improvement of the commercial enterprise (Stojanovic et al., 2020; Kot-Radojewska and Timenko, 2018).

Western scientists view organizational loyalty as employees` identity with the organization, organizational dedication, and internalization of values. Accordingly, they see loyalty and dedication as principles that may be used interchangeably (Darmawan et al., 2020; Wiener, 1982).

### **2.3.1. The Concept of Organizational Loyalty**

Individuals living in societies that live together due to social consciousness have a sense of commitment. This situation is seen as the emotional emergence of a kind of social instinct. Humans are social individuals and loyalty is accepted as the highest level of emotion felt especially in the society formed by people (Çöl, 2004: 5-6).

Commitment is generally accepted as a psychological concept. Commitment is also defined as organizational behavior because it affects individuals and society. It plays an important and determining role in every society, organization and its processes. The application of commitment within organizational structures such as businesses, production and organizations is explained as organizational commitment (Koç, 2009: 203).

Organizational commitment is defined as the strength of the spiritual bond that individuals working within an organization feel towards the organization they work for, apart from their material commitment. Researchers who study the subject of organizational commitment accept that organizational commitment is an important emotion and that it positively affects the performance and functioning of an organization. Due to commitment to the organization within businesses, especially the situations that negatively affect the performance of the organization such as absenteeism, coming to work late, disrupting work and leaving the job will decrease, and it will contribute positively to service and production (Koç, 2009: 204-205).

It is seen that the concept of organizational commitment was not emphasized much until the 1950s. It was determined that the views of researchers such as Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) and Allen and Meyer (1990) were adopted. Loyalty; literally means secure, sincere and solid, commitment, friendship, acting in accordance with the truth and not betraying, friendship with solid feelings. The word loyalty comes from the Arabic word loyal. Loyalty; means being loyal to a group, organization, family, society and idea (Koç, 2002: 50-51).

Organizational loyalty is defined as the loyal organization member behaviors such as employees prioritizing the interests and benefits of the organizations they work for rather than their own interests, employees adhering to the interests of the organization and adapting to them (Koç, 2002: 52).

Organizational loyalty is normally defined as individuals defending, protecting, praising the organization against people outside the organization, and remaining loyal to the organization even in extraordinary situations (Podsakof et al., 2000: 514-515).

Organizational loyalty emerges for positive and different reasons. Organizational loyalty is explained as individuals seeing the needs of the organization they are a member of as their own needs and being ready to make sacrifices for the organization when necessary (Ceylan and Özbal, 2008: 88-89).

Meyer, Ailen and Smith (1993) conduct research on organizational commitment. Organizational commitment is explained as a psychological phenomenon. Organizational commitment is defined as a positive behavior that occurs as a result of employees' organizational relationship and ensures that they decide to be a permanent member of the organization (Meyer, Ailen and Smith, 1993: 67-68).

Organizational commitment is defined as the strong bond that employees feel towards the organization, which occurs between the employee-employer, manager and business. It is seen that it is equally important for businesses to love and be satisfied with their jobs and organizations, as much as the production, marketing and sales of services and goods are important (Uygur, 2009: 12-13).

### **2.3.2. Formation of Organizational Loyalty**

It is determined that the excessive degree of dedication felt through personnel maintains for a long term until there may be an exquisite situation. It has been decided that the feel of organizational loyalty develops inside the framework of this lengthy process. The feel of loyalty is defined as an emotional kingdom wherein personnel unite and become aware of with the business enterprise and its ideas, desires and objectives, and wherein individuals` determination to the business enterprise and attachment to the business enterprise attain their peak.

It has been determined that when employees have a sense of organizational loyalty, their behavior and attitude are psychologically shaped by the sense of belonging and emotional surrender that occurs without expecting anything in return, regardless of the negative conditions and other environments (Koç, 2009: 207-208).

Organizational loyalty is explained as the bond formed towards the individual, group or management within the organization. Individuals who have a sense of organizational loyalty have feelings of trust and belonging. Belonging is defined as the excessive desire felt for the organization as a part of a whole, the feeling of being ready to work sincerely, sincerely and intensively in order to contribute to the organization with devotion. The feelings of being willing to act together with a group or organization and the willingness of the organization managers to follow the principles and rules of the organization voluntarily are explained as trust (Ceylan and Özbal, 2008: 88-89).

### **2.3.3. The Relationship Between Organizational Loyalty and Employee Performance**

An photo of organizational dedication is defined as loyalty. Loyalty is defined because the nourishment of a excessive degree of belonging to an business enterprise, concept or business enterprise. It has been decided that organizational loyalty has a high quality impact on organizational performance (Mowday et al., 1979). In the take a look at performed with the aid of using Rachel et al. (2009) in Hong Kong, it turned into decided that there's a good sized and high quality dating among organizational loyalty and performance. From the angle of employees, dedication to the business enterprise is defined as an critical element affecting employees` pride at paintings, willingness to paintings at paintings and selections to keep working.

If employees are satisfied with their jobs and have high job satisfaction, they will work harder for the organization, establish better dialogue with their colleagues and superiors, and show better attitudes towards customers and other relevant people and institutions in the production of services and goods (Rachel et al., 2009). Employees' loyalty to the organization increases productivity, job quality, organizational effectiveness, job satisfaction and motivation, which in turn reduces employees' desire to leave their jobs (Abraham and Anat, 2004).

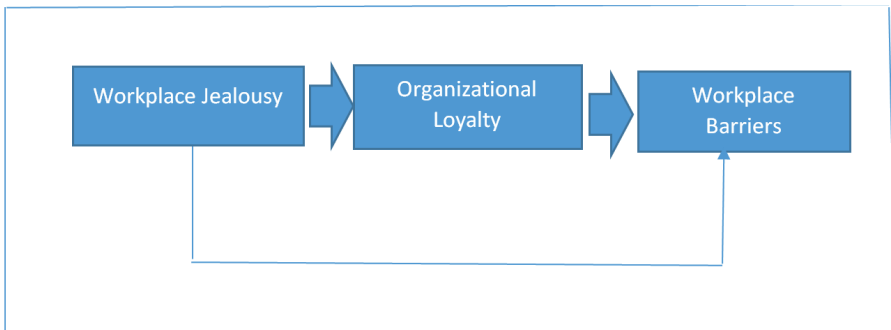
### 3. Research Model

In this study, which was conducted to determine the role of organizational loyalty in the effect of workplace jealousy on workplace disability, three types of variables were used. The variables used here are listed as follows. These are;

Dependent variable: Workplace jealousy, Independent variable: Workplace Barrier and Organizational loyalty.

The research model is given below in Figure 3.1. Within the framework of this developed research model, answers are sought to two basic research questions. These are;

- Is there a relationship between workplace jealousy and workplace obstacles, between workplace jealousy and organizational loyalty, and between workplace obstacles and organizational loyalty?
- Does organizational loyalty have a mediating role in the relationship between workplace disability and workplace jealousy?



*Figure 3.1. Research Model*

## **4. Research Methodology**

### **4.1. Purpose of the Research**

The purpose of this study was to examine whether organizational loyalty has a mediating role on the workplace envy of employees.

### **4.2. Research Universe and Sample**

The universe of the research consists of employees working in ready-made clothing manufacturing businesses in Izmir. The sample of the research consists of 160 employees selected by random method from the universe. The survey forms were delivered to 160 employees and 157 people were included in the research.

It was determined that 80.3% of the sample was male and 19.7% female; 0.6% was 18-25 years old, 67.5% was 26-33 years old, 24.8% was 34-41 years old, 6.4% was 42-49 years old and 0.6% was 50+ years old; 52.2% was single and 47.8% was married; 63.1% was worker, 15.9% was technician, 3.8% was technician, 14.6% was engineer and 2.5% was manager; 78.3% had a high school degree, 3.2% had an associate degree, 13.4% had a bachelor's degree and 5.1% had a master's degree.

### **4.3. Scales of the Research**

In the study, a survey form was used as a data collection tool. The survey form consists of four sections. In the first section of the survey, the Demographic Information Form is used to determine the personal information of the participants; in the second section, questions about the BeMaS-T Envy and Jealousy Scale are used to determine workplace jealousy; in the third section, questions about the Perceived Organizational Barrier Scale are used to determine workplace obstacles; and in the fourth section, the Organizational Loyalty Scale is used to determine organizational loyalty.

#### **4.3.1. Demographic Information Form**

In order to determine the demographic information of the participants in the study, questions were asked about gender, marital status, age, occupation and education status to obtain demographic information of the participants.

#### **4.3.2. BeMaS-T Envy and Jealousy Scale**

The BeMaS-T Envy and Jealousy Scale was used to determine workplace jealousy. This scale was developed by Lange and Crusius in 2014. The aim of the BeMaS-T Envy and Jealousy Scale was to measure the differences

in envy and jealousy tendencies that individuals show, especially towards individuals who have more assets and characteristics than themselves. The BeMaS-T Envy and Jealousy Scale consists of two factors and ten items. These are;

- Envy Factor: Items 2, 5, 6, 8, 10;
- Envy Factor: Items 1, 3, 4, 7, 9

The scale is a 6-point Likert type. Here, participants are required to mark the option that best describes them between 1 and 6. The Cronbach internal consistency coefficient of the envy factor was determined as 0.85; the Cronbach internal consistency coefficient of the envy factor was determined as 0.89. The Cronbach internal consistency coefficient values of these factors obtained show that the scale has high reliability. It was determined that there is a statistically significant correlation between the factors in the BeMaS-T Envy and Envy Scale. The values here measure the dispositional aspect of the envy and envy factors of the scale (Crusius and Lange, 2014).

#### **4.3.3. Perceived Organizational Barrier Scale**

The perceived organizational barrier scale was applied to measure workplace barriers. The perceived organizational barrier scale was developed by Gibney in 2009 to determine individuals' perceptions of organizational barriers. The perceived organizational barrier scale was adapted to Turkish by Koçak in 2019. It was determined that the Cronbach Alpha value of this five-item and one-dimensional scale was 0.86.

In the scale study adapted to Turkish by Koçak in 2019, it was determined that there was no need to remove any items from the scale due to the Cronbach alpha values being very close. As a result of the adaptation of the perceived organizational barrier scale to Turkish, the Cronbach Alpha value of the scale created was 0.897 and it was seen that this scale was highly reliable. It was determined that the items in the scale were rated on a 7-point Likert type. Accordingly, it was stated as 1: Strongly disagree; 7: Strongly agree.

#### **4.3.4. Organizational Loyalty Scale**

In order to decide organizational loyalty, the organizational loyalty scale used within the have a look at carried out through Aşkın in 2014 turned into used. There are 14 objects within the organizational loyalty scale. It turned into decided that a 5-factor Likert-kind scale turned into used here. In the reliability have a look at carried out within the organizational loyalty scale, it turned into decided that the reliability of the 14 objects turned into

0.890. As a end result of the KMO and Barlett evaluation carried out at the organizational loyalty scale, the KMO cost turned into 0.837; and the Barlett cost turned into decided to be much less than 0.05 (Aşkın, 2014).

## 5. Validity and Reliability Study

It was determined that the scales used in this study (BeMaS-T Envy and Jealousy scale; Perceived organisational barrier scale and Organisational loyalty scale) were translated into Turkish in different studies. It is seen that reliability tests have been performed for these scales, but it was determined that validity and reliability analyses were performed for all scales used in this study. Afterwards, it was determined that the construct validity of the scales was examined by conducting confirmatory factor analysis. The validity and reliability study was conducted with SPSS 26 programme.

### 5.1. Validity Study

In this study, firstly, Factor Analysis was performed to examine the construct validity of the scales used. In social sciences, factor analysis is frequently used to examine the construct validity of the scale in scale development (Büyüköztürk, 2002: 120). The validity findings obtained by factor analysis are shown in Table 5.1. In statistical studies, it was determined that KMO statistics was used to decide whether factor analysis was appropriate or not. Here, a KMO value greater than 0.5 is accepted as an appropriate evaluation of factor analysis (Altunışık et al., 2010: 271).

*Table 5.1.Examination of Principal Component Validity (Factor Analysis) Results of the Scales*

SCALES	KMO	Barlett	1.Ratio of Variance Explained by Factor
<b>BEMAS-T ENVY AND JEALOUSY SCALE</b>			
Envy	0,775	280,785*	55,589
Jealousy	0,841	300,714*	58,745
<b>ORGANISATIONAL BARRIER SCALE</b>			
	0,712	215,652	63,525
<b>ORGANISATIONAL LOYALTY SCALE</b>			
Continuance	0,745	182,658*	51,256
Affective	0,687	112,365*	54,623
Normative	0,692	118,563*	43,521

\*:  $p < 0,01$

According to Table 5.1, it is determined that the KMO values are greater than 0.50. Since the Barlett tests were significant ( $p < 0.000$ ), it was determined that the data set was suitable for factor analysis. As a result of the factor analysis performed by using the Varimax vertical rotation technique, it was determined that there were no variables that gave high load values in more than one factor, that the factor load was less than 0.30 and that the amount of common variance explained by the factors on the basis of items was below 0.10 and that all variables met the necessary conditions. It was determined that the variables in the questionnaire were evaluated and the analysis was carried out on the factors with an eigenvalue greater than 1. The number of factors in which 2/3 of the total variance related to the variables included in the analysis in relation to the variance ratio explained here is considered as the number of important factors. In the literature, it has been determined that 30% or less of the variance explained in single-factor scales is considered sufficient (Büyüköztürk, 2002: 139). It was determined that the explained variance values of the scales on Table 5.1. were above 0.30 and that they were gathered under a single factor.

## 5.2. Reliability Study

Cronbach's Alpha coefficient calculates the reliability of the scales used in the questionnaire forms in order to achieve the purpose of the research. Depending on the alpha coefficient between 0 and 1, the reliability of the scale is interpreted as follows (Kalaycı, 2010: 405-406);

- $0,00 \leq a < 0,40$ , the scale is not reliable;
- $0,40 \leq a < 0,60$ , the reliability of the scale is low;
- $0,60 \leq a < 0,80$ , the scale is highly reliable and
- $0,80 \leq a < 1,00$ , the scale is highly reliable.

Table 5.2 shows the reliability analysis findings of the scales used in the research. In order not to deteriorate the summability of these scales, the correlation coefficients between the question and the whole should not be negative and the value here is expected to be higher than 0.25 (Kalaycı, 2010: 412).



Table 5.2. Reliability Results of the Scales

SCALES	Correlations Between Questions (Mean)	Question Overall Correlations (Min-Max)	Cronbach's Alpha
<b>BEMAS-T ENVY AND JEALOUSY SCALE</b>			
Envy	0,421	0,215-0,698	0,778
Jealousy	0,557	0,623-0,729	0,838
<b>ORGANISATIONAL BARRIER SCALE</b>			
	0,286	0,375-0,558	0,700
<b>ORGANISATIONAL LOYALTY SCALE</b>			
Continuance	0,396	0,458-0,569	0,744
Affective	0,298	0,245-0,558	0,658
Normative	0,458	0,496-0,687	0,811

After the reliability calculations for the size of the scales, the general reliability values of the scales have been calculated. The common reliability coefficient of the BEMAS-T Envy and Jealousy scale become calculated as 0.89, the general reliability coefficient of the Organisational Barrier scale as 0.700, and the general reliability coefficient of the Organisational Loyalty scale as 0.91. Accordingly, it become decided that BEMAS-T Envy and Jealousy scale and Organisational Loyalty scale have been enormously reliable, whilst Organisational Barrier scale become enormously reliable. As a end result of the validity and reliability analyses carried out to the scales, it become decided that the validity and reliability of the scales have been provided.

## 6. Analysis and Findings

In order to test the structural validity of the model developed in this study, it was tested with confirmatory factor analysis and structural equation modelling and the results obtained were interpreted.

### 6.1. Confirmatory Factor Analysis of the Relationships between BEMAS-T Envy and Jealousy, Organisational Barrier and Organisational Loyalty

Since the theories in social sciences are formed in the form of hypothetical constructs that cannot be directly observed and measured, researchers must

first determine the hypothetical constructs by revealing the dimensions of each construct. For this reason, the hypothetical construct is measured indirectly through one or more observable indicator variables. The relationship between the observed variables and the theoretical constructs constitutes the measurement part of the model and the relationship between the constructs constitutes the structural part of the model. The hypothetical construct is measured indirectly through one or more observable indicator variables. The relationship between the observed variables and the theoretical constructs constitutes the measurement part of the model and the relationships between the constructs constitute the structural part of the model (Yılmaz and Çelik, 2009: 11).

### 6.1.1. Measurement model

The measurement model has structural equations showing the connection between observed variables and latent variables. Each latent variable is measured by various observed variables (Yılmaz ve Çelik, 2009: 16-17). The dimensions in the scales included in the research model were considered as latent variables in the measurement model and it was firstly investigated whether the observed variables measure the latent variables. In structural equation modelling studies, it is necessary to apply some independent evaluation criteria in order to evaluate the model. These values, called goodness-of-fit statistics, allow us to reach a judgement about whether each model is supported by the data as a whole at an acceptable level. Goodness of fit statistics are interpreted by using some acceptable limit values regarding whether the model can be accepted or not. In other words, the fit statistics produced as a result of the analyses are desired to be above or below certain values (Şimşek, 2007: 13). Table 6.2 shows the value ranges of goodness of fit statistics for the evaluation of model fit.

*Table 6.1. Descriptive Statistics and Correlations of the Scales*

	Envy	Jealousy	Continuance	Affective	Normative	BEMAS-T	OB	OL
Envy	1							
Jealousy	,285**	1						
Continuance	,578**	,425**	1					
Affective	,489**	,436**	,487**	1				
Normative	,512**	,410**	,429**	,385**	1			
BEMAS-T	,369**	,425**	,498**	,389**	,528**	1		
OB	,374**	,520**	,471**	,321**	,593**	0,452**	1	
OL	,301**	,472**	,536**	,302**	,520**	,420**		1

*Tablo 6.2. Goodness of Fit Interval Values for Assessment of Model Fit*

Compliance Criteria	Good Compliance	Acceptable Compliance
X <sup>2</sup> /sd	$0 \leq X^2/sd \leq 2$	$2 \leq X^2/sd \leq 3$
RMSA	$0 \leq RMSA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSA \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

In the measurement models applied separately for each dimension in the research scale, it was decided to apply the modifications suggested by the programme since the questions were close to each other, it was considered only in terms of the participants working in the shopping centre and it did not create a contradiction with the theoretical structure. The variables that did not carry sufficient load values from the observed variables measuring the dimensions and dimensions, which were found to decrease the goodness of fit values of the model, were removed and the other analyses continued with the variables that provided valid measurement values. The goodness of fit values of the measurement model are given in Table 6.2 and the information about the observed variables within the dimensions are given below.

*Table 6.3. Measurement Model Values*

Scales	Factors	X <sup>2</sup> /Sd	RMSA	SRMR	NFI	CFI	AGFI
<b>BEMAS-T</b>	Envy	1,55	0,05	0,03	0,99	1,0	0,96
	Jealousy	6,72	0,22	0,08	0,92	0,93	0,78
<b>ORGANISATIONAL BARRIER</b>		3,24	0,12	0,06	0,96	0,97	0,91
<b>ORGANISATIONAL LOYALTY</b>	Continuance	1,22	0,04	0,03	0,99	1,00	0,97
		2,03	0,09	0,04	0,91	0,96	0,94
	Affective						
	Normative	0,44	0,00	0,02	0,98	1,00	0,94

As a result of the evaluation of the goodness of fit of the scales included in the model, it is seen that the jealousy dimension in the BEMAS-T scale and the normative dimension in the Organisational Loyalty scale could not provide the required goodness of fit values to measure the model,

while the others were between good fit and acceptable fit values after the modifications suggested by the programme were applied. Within the framework of the measurement model, BEMAS-T consists of envy and jealousy. Envy dimension consists of E2, E5, E6, E8, E10 and Jealousy dimension consists of J1, J3, J4, J7 and J9. Organisational Barrier consists of B1, B2, B3, B4, B5 and Organisational Loyalty consists of Continuance, Affective and Normative. Continuance consists of C4, C5, C6, C7, C8, C9; Affective consists of A1, A2, A3; Normative consists of N11, N12, N13, N14.

### 6.1.2. Confirmatory Factor Analysis

Confirmatory factor analysis (CFA), unlike traditional factor analyses, is used to test the confirmation of a factorial structure previously determined by the researcher. CFA is a method that is frequently used in the development of measurement models that aim to reveal how and how much a group of observable variables explain the latent variables called factors as a measurement tool and provides significant convenience (Jöreskog and Sörbom, 1993). While Explanatory Factor Analysis determines the number of factors and whether the factors are related or not, with CFA, the number of factors is taken as a constant and whether the factors are related or not is evaluated before the analysis (Yılmaz and Çelik, 2009). After the measurement of the model developed for this research, it was decided to remove some dimensions from the model because they did not provide the desired measurement values. The model formed by the observed variables that provided valid fit values and the latent variables they measured was tested by applying CFA. The model was tested again by applying the association of errors recommended by the Lisrel programme in a way that does not violate the unidimensionality assumption. The results of the confirmatory factor analysis are presented in Table 6.4.

*Table 6.4. Confirmatory Factor Analysis Results*

Factors	Variables	Standard loads	t value	R2
Envy	E2	0,74	10,33	0,52
	E5	0,8	1,22	0,64
	E6	0,69	9,54	0,49
	E8	0,77	10,58	0,58
	E10	0,68	9,21	0,46
	B1	0,82	11,77	0,68
	B2	0,85	12,64	0,64

<b>Barrier</b>	B3	0,86	12,78	0,74
	B4	0,91	12,65	0,78
	B5	0,96	12,47	0,81
<b>Continuance</b>	C4	0,54	6,59	0,41
	C5	0,78	9,99	0,44
	C6	0,59	8,25	0,59
	C7	0,62	8,36	0,35
	C8	0,71	7,86	0,18
	C9	0,57	5,56	0,21
<b>Affective</b>	A1	0,38	4,25	0,14
	A2	0,51	5,36	0,24
	A3	0,59	5,59	0,3
<b>compatibility indices</b>		<b>Values</b>	<b>Harmony</b>	
	X2/Sd	2,22	Acceptable	
	RMSA	0,09	Acceptable	
	SRMR	0,09	Acceptable	
	NFI	0,91	Acceptable	
	CFI	0,96	Acceptable	
	AGFI	0,87	Acceptable	

Firstly, the significance level of the t values of the observed variables was checked. If the t value is greater than 1.96, it is significant at the level of .05, and if it is greater than 2.56, it is significant at the level of .01 (Şimşek, 2007: 86). According to the CFA results, it was found that the t values were greater than 2.56. According to the confirmatory factor analysis results, the relationships between latent variables (standard loading values) are given in Table 6.5.

*Table 6.5. Relationships between Latent Variables*

	<b>Envy</b>	<b>Barriers</b>	<b>Continuance</b>	<b>Affective</b>
<b>Envy</b>	1			
<b>Barriers</b>	0,25	1		
<b>Continuance</b>	0,38	0,46	1	
<b>Affective</b>	0,53	0,32	0,41	1

According to the results of confirmatory factor analysis, the relationships between the variables in the first problematic of the research are discussed. Since the jealousy dimension from the BEMAS-T scale and the normative

dimension from the Organisational Loyalty scale were excluded from the model because they did not have valid measurement values, these dimensions will be excluded from the evaluation. It was determined that there were relationships between BEMAS-T and Organisational Barrier. It was determined that the effect of envy dimension on continuance and affective dimensions was (0,38; 0,53). It was determined that there were significant relationships between organisational loyalty and organisational barriers. It was determined that the effect of Organisational Barriers dimension on Continuance and affective dimensions was (0,46; 0,32).

Predictor, mediator and criterion variables expressions are used in mediation relationship. In this case, BEMAS-T dimensions are expressed as predictor, Organisational Barrier as mediator and Organisational Loyalty dimensions as criterion variables for the mediation relationship in the second problematic of the research. According to the confirmatory factor analysis results, when the relationships between the variables in the model are analysed, it can be said that the relationships between the predictor variable (envy) and the criterion variables (continuance and affective) are both significant and moderate, so it can be said that there may be a mediating relationship.

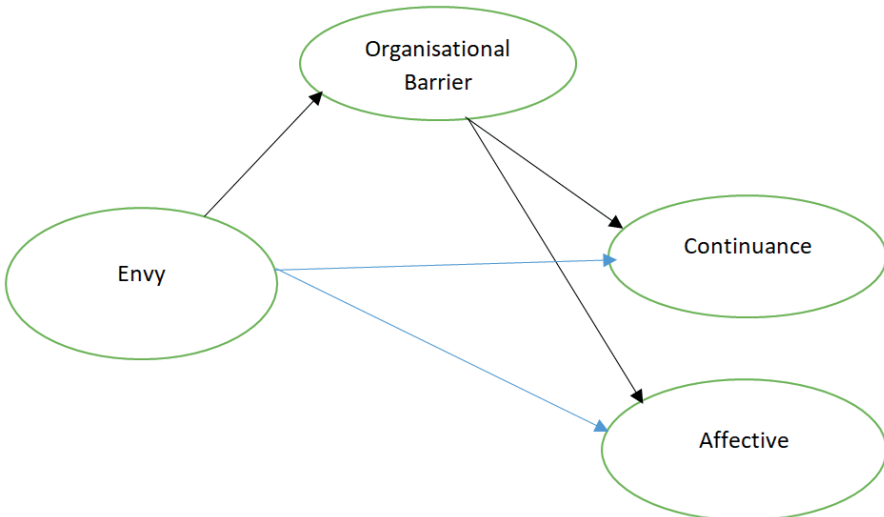
## **6.2. Structural Equation Model for the Mediating Effect of Organisational Barrier on the Relationship between BEMAS-T and Organisational Loyalty Behaviour**

In cases where mediation is indirect effects, the variables that provide the relationship between the variables are called mediator variables and it is stated that there is a mediator effect provided by a third variable between the two variables. The basic problem that is tried to be investigated with mediation tests is that the relationship between the two variables actually completely (or at least to some extent) requires the existence of another variable (Şimşek, 2007: 22-24). A one-unit change in the predictor variable will affect (create a change) the unit-level change in the mediator variable and likewise, this change in the mediator variable will contribute to the change in the criterion variable. For this reason, some researchers say that it can be easily claimed that the mediation hypothesis in question is supported only if the paths confirming the mediation relationship are statistically significant (of course, if the model's goodness of fit is appropriate). At this point, it becomes important to test to what extent the effect of one variable on the other is transmitted by the mediator variable. The mediation test can be performed by showing that the relationship between the variables is insignificant or at least reduced to a certain level when the effect of the

mediator variable is controlled. This means obtaining stronger evidence that the relationship between the two variables is actually transmitted or transferred by the mediator variable (Şimşek, 2007: 31).

Using the Lisrel program, two models are usually compared in terms of goodness of fit criteria. First, in the model with predictor, criterion and mediator variables, the path between the predictor and criterion variable is fixed to “0” and the model is tested and the goodness of fit values are examined. Then, this path is added to the model and the model is tested again and the goodness of fit values are examined. If the mediator variable is truly a mediator variable, adding the path between the predictor variable and the criterion (predicted) variable to the model should not lead to a significant increase in the goodness of fit compared to the previous model. In such a case, full mediation is mentioned because it is revealed that the mediator variable completely mediates the relationship between the two variables. However, in some cases, this path may not be insignificant, but a slight decrease in the level of the standardized value of this path may be observed. In this case, it is said that there is a partial mediation effect (Şimşek, 2007: 25).

From this point of view, we can recognise two separate models that reveal the full mediation and partial mediation model for our research as follows. The first model, the full mediation model, is obtained with solid lines, while the partial mediation model is obtained by adding dashed lines to the first model.



*Figure 6.1. Full Mediation and Partial Mediation Effect of Organisational Barrier between BEMAS-T and Organisational Loyalty*

The goodness of fit values of the models belonging to the structural equation tests for full mediation and partial mediation models are presented in Table 6.6.

*Table 6.6. Goodness of Fit Values for Full and Partial Models*

Fit measurements	Model1	Model2	Fit
X2/Sd	2,71	2,68	acceptable fit
RMSA	0,12	0,12	acceptable fit
SRMR	0,085	0,088	acceptable fit
NFI	0,92	0,93	acceptable fit
CFI	0,96	0,95	acceptable fit
AGFI	0,87	0,87	acceptable fit

Although both models do not have very good goodness of fit values, it is seen that they have acceptable values and they are not very different in terms of goodness of fit. In this case, it is necessary to evaluate the significance levels of the standard loadings and t-values between the structural relationships. The standard loadings and t-values of the structural models are given in Table 6.7.

*Table 6.7. Structural Relationships Between Variables*

Structural Relationships	Model 1		Model 2	
	Standards loads	t value	Standards loads	t value
Envy-Organisational Barrier	0,56	3,92	0,32	3,1
Organisational Barrier-Continuance	0,9	3,21	0,2	1,2
Organisational Barrier-Affective	0,93	4,25	0,02	0,09
Envy-Continuance			0,55	4,32
Envy-Affective			0,58	5,24

When Table 6.7 is evaluated, it is seen that the relationships between the mediator variable (organizational barrier) and the predicted variables (continuance, affective) in Model 2 have very low standard load values and they are not statistically significant when t-values are evaluated. In this case, Model 1 was found to be the appropriate model for the mediation relationship. The structural equations in Model 1 are given below.



### Yapısal Eşitlikler

Organisational Barrier = 0,56\*Envy  
R2=0,50

Organisational Barrier = 0,90\*Continuance+0,93\*Affective R2=0,80

### İndirgenmiş Şekli İle Eşitlikler

Organisational Barrier = 0,56\*Envy  
R2=0,50

## Conclusion

In the study, it was determined that there were significant relationships between workplace jealousy and organisational barrier and between workplace jealousy and organisational loyalty. In addition, it was determined that organisational barrier played a mediating role in the relationship between workplace jealousy and organisational loyalty.

It has been determined that there is an environment that allows tangible and intangible exchange between employees within the enterprises. It is seen that negative behaviours occur intensely due to jealousy experienced in the exchange process that takes place here. It has been determined that jealousy and workplace behaviours are explained and interpreted with social comparison theory (Latif et al., 2021; Zhang, 2020; Peng, Bell, & Li, 2020).

As a result of the jealousy of the employees in the enterprise being fed with syndromes such as burnout, it can lead to social problems (gossiping among employees, destroying cooperation, damaging positive relationships among colleagues, preventing information sharing among employees) and mental disorders (mental health disorders and depressive tendencies) (Erdil & Müceldili, 2014). Workplace jealousy is defined as the emotional thoughts and behaviours that arise when employees see themselves in a more inadequate or inferior position with social comparison related to work. It is seen that many studies have been affected by workplace jealousy in recent years. It has been determined that jealousy in the organisational framework has been reduced to sub-dimensions with different perspectives.

It has been determined that there is a relationship between workplace jealousy and organisational loyalty (Erdil & Müceldili, 2014). As a result of the structural equation model developed in the research, it is seen that the model and the relationship between the variables are compatible. It was concluded that organisational barrier has a mediating role between workplace jealousy and organisational loyalty. This finding will lead to an increase in the interest in organisational loyalty and workplace jealousy.

## References

- Abraham C., F. Anat, (2004). Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Practice*, 7(3), 289.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ali, A. J., Krishnan, K., Azim, A. (1997), Expatriate and indigenous managers work loyalty and attitude toward risk. *The Journal of Psychology*, 131(3), 260-270.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Research Methods in Social Sciences*, Adapazarı: Sakarya Publishing.
- Aşkın, H. H. (2014). *Examining the Relationship Between Professional Commitment, Organizational Loyalty and Intention to Leave: A Study on Healthcare Workers*, T.C. Hasan Kalyoncu University, Institute of Social Sciences, Master's Thesis.
- Ateş, Ö. (2003). *Understanding of change and continuity in family businesses*. (Doctoral Thesis). Ankara University Institute of Social Sciences, Ankara.
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bedeian, A. G. (1995). Workplace envy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 49-56.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., and Dean, J. W. (1999, Mayıs). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 2, 150-153.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4): 88-98.
- Büyükköztürk, Ş. (2002). *Handbook of Data Analysis for Social Sciences*, Ankara: Pegem Publishing.
- Ceylan A., Özbal S., (2008). A Study on Building Loyalty through Identification among University Graduates, *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 9(1), 81- 110.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., Farh, J. L. (2002), Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational ve Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., and Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional. *Group and Organization Management*, 27, 324-351.
- Çekmecelioğlu, H. G., Pelenk, S. E. (2015). The Effects of Organizational Barriers on Organizational Commitment and Job Performance: A Research

- in Kocaeli Tyre Enterprises. *Kocaeli University Journal of Social Sciences*, 29, 143 - 164.
- Çelebi, F., Hasan, G. Ü. L., & Akkuş, D. B. (2021). Organizational envy and being envied: A research on academics and scale adaptation. *Karamanoğlu Mehmetbey University Journal of Social and Economic Research*, 23(40), 72-97.
- Çöl, G. (2004). The Concept of Organizational Commitment and Its Relationship with Similar Concepts. *Journal of Business, Power, Industrial Relations and Human Resources*, 6(2), 10-21.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariyani, M., et al. (2020). The quality of human resources, job performance and employee loyalty. *Int. J. Psychosoc. Rehabil.* 24, 2580–2592. doi: 10.37200/IJPR/V24I3/PR201903
- Dewhurst, M., Guthridge, M., Mohr, E. (2010), Motivating People: Getting Beyond Money, *McKinsey Quarterly*, 1, 12-15.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Schaubroeck, J. M. (2008). *Envy in organizational life*. In R. Smith (Ed.), *Envy: Theory and research* (pp. 167-189), Oxford Press, Oxford, UK.
- Duffy, M. K., Lee, K., Adair, E. A. (2020). Workplace Envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 19. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055746>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Elçi, M., İrge, Ş., Erdilek Karabay, M., and Erman, H. (2021). Jealousy and being envied in the workplace: Scale adaptation and criterion validity. *Journal of Business and Humanities*, 8(2), 209-224.
- Eldred, K., Madden, J. (2011). *Employee Loyalty Not Recession-Proof, According to Met Life Study*, Online: <http://www.businesswire.com/news/home/20110328005890/en/Employee-Loyalty-Recession-Proof-Met-Life-Study>, Erişim tarihi: 25 Eylül 2024.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Erdil, O., Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.

- Ewin, R. E. (1993), Corporate Loyalty: Its Objects ve Its Grounds, *Journal of Business Ethics*, 12(5), 387-396.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(12), 117-140.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J. ve Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational support. *Group and Organization Management*, 34(6), 665-697.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. ve Caner, T. (2011). Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083-1109.
- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin-Olateju, A., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and counterproductive work behavior: The moderation role of leadership in public and private organizations. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 15(7). doi: 10.3390/ijerph15071455
- Green, A. (2007), What is Loyalty ve How Do You Develop It?, Çevrim içi: [http://www.boston.com/jobs/on\\_staffing/022007.shtml](http://www.boston.com/jobs/on_staffing/022007.shtml), Erişim tarihi: 25 Eylül 2024.
- Guillaume, R., Bazine, N., Fréour, L., Peña-Jimenez, M., Cangialosi, N., Battistelli, A. (2021). From feedback seeking to psychological attachment, the mediating role of adaptive performance in perceived obstruction context. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, 1-18. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.1>
- Huangfu, G., Jiang, D., and Zhang, G. (2013). From organizational commitment to organizational loyalty: the concept and structures of Chinese organizational loyalty. *Adv. Psychol. Sci.* 21, 711-720. doi: 10.3724/SPJ.1042.2013.00711
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D. (1993). *LISREL 8 User's Guide; PRELIS 2 User's Reference Guide*, Chicago: Scientific Software International.
- Israeli, A. A., Barkan, R. (2003), The Impact of Social Events on Employee Satisfaction: A Case Study, *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 2(2), 23-39.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Applied Multivariate Statistical Techniques*, Ankara: Asil Publication Distribution
- Kandemir, A., Nartgün, Ş. S. (2022). The Relationship Between Teachers' Willingness to Self-Censor and Their Perceptions of Gender Equality, Organizational Exclusion and Disability. *KADEM Journal of Women's Studies*, 123-145.
- Klein, M. (2014). *Envy and Gratitude (Trans. Orhan Koçak and Yavuz Erten)*, İstanbul: Metis Publications.

- Kim, E., Glomb, T. M. (2014). Victimization of High Performers: The Roles of Envy and Work Group Identification. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 619-634. <https://doi.org/10.1037/a0035789>
- Kim, S. K., & Lee, J. S. (2021). The effect of work jealousy as a moderator on the relationship between leader member exchange and counterproductive work behavior/organizational citizenship behavior. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(8), 537-545.
- Koç, E., (2002). Human and Loyalty, *Philosophy World Magazine*, 1(35), 49-57.
- Koç, H., (2009). The Relationship between Organizational Commitment and Loyalty, *Electronic Journal of Social Sciences*, Spring, 8(28), 200-211.
- Koçak, D. (2019). Turkish adaptation of perceived organizational barriers scale and its effect on intention to stay. *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(1), 58-77.
- Kot-Radojewska, M., Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconom. Copern.* 9, 511–527. doi: 10.24136/oc.2018.026
- Kumar, M., Kumari, A., & Sharma, K. (2022). Arcane language of human emotions: Envy and jealousy in academia. *National Journal of Community Medicine*, 13(09): 669-671.
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41: 284-294.
- Latif, K., Weng, Q., Pitafi, A. H., Ali, A., Siddiqui, A. W., Malik, M. Y., & Latif, Z. (2021). Social comparison as a double-edged sword on social media: The role of envy type and online social identity. *Telematics and Informatics*, 56, 101470.
- Liu, H., Geng, J., & Yao, P. (2021). Relationship of Leadership and Envy: How to Resolve Workplace Envy with Leadership - A Bibliometric Review Study. *Journal of Intelligence*, 9(3), 44.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Brees, J. R., Huang, L. And Carson, J. E. (2018). Perceived organizational obstruction: A mediator that addresses source target misalignment between abusive supervision and OCBs. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1283-1295.
- Malik, S. (2016). Conceptual Challenge to Understand Envy: A Review. *Journal of IMS Group*, 13(1), 25-37
- Maral, M., Çetin, M. (2021). Examining the Relationship Between Destructive Leadership and Perceived Organizational Obstacles. *OPUS-International Journal of Society Research*, 17(38), 5006-5041.
- Matin, H. ve Alavi, H. (2007). Identifying the Barriers of Developing Organizational Learning in Administrative Organizations. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 1(1), 17 -38.

- Matzler, K., Renzl, B. (2006), The Relationship Between İnterpersonal Trust, Employee Satisfaction, ve Employee Loyalty, *Total Quality Management ve Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Meyer J. P., Allen N. J., Smith C. A., (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Noon, M., Delbridge, R. (1993). News from behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies, Organization Studies*, 14(1): 23-36.
- Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership: Concept and practice*. London: SAGE Publications.
- Özbağ, G., Çekmecelioglu, H. (2014). *Investigation of the relationships among organizational barriers, psychological empowerment and creative behavior on SME employees*. 22nd National Management and Organization Congress. Konya: Selcuk University Faculty of Economics and Administrative Sciences
- Parrott, W. G., Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 906-920.
- Pekkan, N. Ü., Yeloğlu, H. O. (2021). The Central Role of Gender in the Relationship between Job Stress, Perceived Organizational Obstacle, and Organizational Identification: Discussions on Models. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 12(46), 1298-1315.
- Peng, H., Bell, C. & Li, Y. (2020), How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness, *International Journal of Conflict Management*, 32 (3), doi: 10.1108/IJCM-03-2020-0041.
- Podsakof P.M., Mackenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513- 563
- Provis, C. (2005), Dirty Hands on Loyalty in Organisational Politics, *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 283-298.
- Rachel W.Y.Y., Andy C. L. Y., Cheng, T. C. E. (2009). An Empirical Study Of Employee Loyalty, Service Quality and Firm Performance in the Service Industry, *International Journal of Production Economics*, 124(1).
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Sezgin, F. (2005). Organizational citizenship behaviors: A conceptual analysis and some implications for schools. *Gazi University Gazi Faculty of Education Journal*, 25(1), 317-339.



- Smith, R. H., Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133: 46- 64.
- Stinglhamber, F, Cremer, D. D. ve Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of The Relationship Between Justice and Trust: A Multiple Foci Approach. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- Stojanovic, A., Milosevic, I., Arsic, S., Urosevic, S., and Mihajlovic, I. (2020). Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *J. Competitiv.* 12, 149–166. doi: 10.7441/joc.2020.02.09
- Şimşek, Y. (1997). *Obstacles and disorders in organizational communication: an application at Anadolu University*, Faculty of Communication Sciences. (Master's Thesis), Anadolu University, Institute of Social Sciences. Eskişehir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Introduction to Structural Equation Modelling, Basic Principles and Lisrel Applications*, Ankara: Ekinoks.
- Tai, K., Narayanan, J., McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1): 107-129.
- Tatum, M. (2006), *Encourage Employee Loyalty: Offer Employee Incentives ve Rewards*, Online: <http://www.howtodothings.com/business/a4654-how-toencourage-employee-loyalty.html>, Access date: September 25, 2024
- TDK. (2022). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*: <https://sozluk.gov.tr/>
- Tesser, A. (1988). *Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior*. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* in 21, 181-227. Academic Press.
- Thompson, G., Glasø, L., Martinsen, Ø. (2016). Antecedents and Consequences of Envy. *J Soc Psychol*, 56(2), 139-53.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Econ. Res.* 31, 827–846.
- Tutar, H. (2010). The Relationship Between Employee Alienation and Organizational Health: An Application in Banking Sector. *Ankara University Journal of Social Sciences*, 65(1), 175-204.
- Uygur, A., (2009). *Organizational Commitment and Job Commitment*, Ankara: Barış Platin Bookstore.
- Ünsar, S., Ayan, A. (2015). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Study on the Pharmaceutical Industry. *Journal of Productivity*, (4) , 79-98.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. Middle

- East Technical University, Institute of Social Sciences, Unpublished Master's Thesis, Ankara
- Vecchio, R. P. (1995). *It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace.* (Ed. G. R. Ferris), Research in personnel and human resources management, 201- 244, JAI Press, Stamford, USA.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- Vecchio, R. P. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition and Emotion*, 19(1), 69-81.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Acad. Manag. Rev.* 7, 418–428. doi: 10.2307/257334
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E. (2010), An Empirical Study of Employee Loyalty, Service Quality ve Firm Performance in The Service Industry, *International Journal of Production Economics*, 24(1), 109-120.
- Yıldırım, H., Yavan, Ö. (2008). Organizational Downsizing and the Threat Awaiting Organizations: The Left Behind Syndrome. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10 (1) , 180-209.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. (2009). Structural Equation Modelling with Lisrel I, Ankara: Pegem Academy.
- Zhang, C. (2020). The effects of upward social comparison on workplace envy: Moderate of gender identification and Self-esteem. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10 (3), 531-543.





## İçten Dışa: Öz Şefkat ve Şefkatli Liderlik

Zeynep Hatipoğlu<sup>1</sup>

Gülbeniz Akduman<sup>2</sup>

### Özet

Öz şefkat kişinin kendine nazik olması, kendisi ile empati kurması ve bir anlamda insanın kendisiyle dost olma becerisidir, kendinin en yakın dostu olmaktır. Zor zamanlarda, başarısız olduğunda veya kişinin kendisiyle ilgili hoşlanmadığı şeyler olduğunda yargılamadan, suçlamadan kendini kabul etmektir. Öz şefkat, daha fazla mutluluk, daha fazla yaşam memnuniyeti, daha iyi duygusal denetim ve bastırılmış bir öz eleştiri duygusu gibi ruhsal sağlık ve fiziksel sağlık ile olumlu ilişkisi pek çok araştırmada ortaya çıkmıştır. Şefkatle liderlik etmek, konumunu ve kaynaklarını başkalarına yardım etmek ve sorunları hafifletmek için kullanmak demektir. Şefkatli lider otorite değil, etki arayan, talep etmek yerine teşvik eden yapıdadır. Ekibin üyelerine çabalarını, becerilerini, yeteneklerini, anlayışlarını, tutkularını, coşkularını ve daha büyük bir iyilik için birlikte çalışmaya bağlılıklarını birleştirmeleri için yol göstermek şefkatli liderin ayırt edici özellikleridir. Şefkatli liderlik, liderlerin çalışanlarına karşı empatik, anlayışlı ve destekleyici bir yaklaşım sergileyerek onları güçlendirmeye odaklandığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımının bireyler, ekipler ve organizasyonlar için çalışan bağlılığını artırma, güven sağlama, işbirliğini teşvik etme, çalışan memnuniyetini artırma, tükenmişliği azaltma, kurum kültürünü güçlendirme ve sürdürülebilir ve etkili liderlik sağlama gibi çok çeşitli faydaları vardır. Geleneksel liderlik anlayışlarının, modern iş dünyasının karmaşık ihtiyaçlarına cevap vermede yeterli olmaması özellikle pandemi ve küresel krizlerin ardından sonra şefkatli liderliğin önem kazanan bir liderlik yaklaşımı olarak ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu bağlamda bu bölümün amacı şefkat, öz şefkat ve şefkatli liderlik kavramlarını ilgili alan yazını ışığında değerlendirmektir.

1 Doç. Dr., Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com , 0000-0002-9437-610X

2 Doç. Dr., Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, gakeduman@fsm.edu.tr  
0000-0002-3256-982X

## GİRİŞ

Öz şefkat, kendimize karşı sahip olduğumuz olumlu bir tutumdur. İlk kez Kristin Neff (2003) tarafından tanımlanmış ve pozitif psikoloji literatüründe yerini almış olan kavramın öz şefkat, ortak insanlık ve farkındalık olmak üzere üç ayrı bileşeni olduğu belirtilmektedir. Öz şefkate sahip olmak, olumsuzluklar karşısında da bireyin kendisi ile affedici, kabul edici ve sevgi dolu bir ilişki kurabilmesini ifade eder. Duygusal zeka, empati, nezaket, bağışlama, şefkat, kabul, özgüven ve yargılamama gibi pek çok kavramla ilişkilendirilen öz şefkat son dönemde özellikle pandeminin getirdiği etki ile birlikte ayrı bir bakış açısıyla ele alınmakta ve literatürde daha geniş bir yer bulmaktadır. Bireysel olarak kişinin kendisine de hata yapma hakkı tanınması ve başkalarına davrandığı gibi kendisine de davranabilmesi öz şefkatin temel belirleyicileridir.

Öz şefkat üzerine yapılan araştırmaların sayısında yaşanan artış, bunun psikolojik iyi oluş hali için faydalarını göstermiştir (Zessin, vd. 2015; Kroshus, vd. 2021; Kotera ve Ting, 2021). Daha öz şefkatli bireyler daha fazla mutluluğa, yaşam memnuniyetine, motivasyona, daha iyi ilişkilere, daha güçlü fiziksel sağlığa, daha az kaygı ve depresyona sahip olma eğilimindediler. Ayrıca boşanma, sağlık krizleri ve akademik başarısızlık gibi stresli yaşam olaylarıyla başa çıkmak ve hatta travmayla mücadele etmek için gereken dayanıklılığı da sergilerler. Dolayısıyla öz şefkat yalnızca bireyin kişisel hayatının değil iş hayatının da önemli bir parçasıdır. Ancak işyerinde duyguların gösterilmesi bazı durumlarda zayıflık göstergesi olarak algılanmakta ve rekabetçi bir ortamda daha katı yaklaşımların gösterilmesi gerektiği fikrine inanan geleneksel yönetici profillerine halen önem verilmektedir. Oysa ki bugün geçmişten çok daha farklı bir dünyanın içerisinde ve özellikle yetenekli çalışan kıtlığının her geçen gün arttığı bir ortamda eski yönetim yaklaşımlarının sürdürülmesi organizasyonlarda beklenen dönüşümün önündeki en büyük engellerden biridir.

Son yıllarda iki disiplin değişen iş ortamında her konuyla ilişkilendirilmektedir. Bu iki disiplinden biri teknoloji, diğeri ise psikolojidir. Teknolojinin hayatın her yönünde yer aldığı herkes farkında olmakla birlikte psikolojinin etki ettiği alanlar hayatın içine daha yavaş girdiği için, özellikle kıdemli yöneticiler kendilerine yüklenen sorumluluğu kabullenmekte zorlanmaktadır. Çalışan davranışında tüm dünyada gözlenen farklılık yönetim anlayışında değişikliği zorunlu hale getirirken bu zorunluluk yeni bir kavram olarak şefkatli liderliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baltaş, vd. 2024). Liderin hem kendisine karşı göstereceği şefkat hem de çevresine yansıtacağı şefkatli yaklaşım organizasyonda daha güvende hissedilen bir atmosfer

oluşturulmasına, çalışan bağlılığının artmasına ve nihai olarak hedeflerin gerçekleştirilmesine doğrudan etki edecektir.

## 1. Öz Őekfat

Őekfat, bir kişinin diğer kişilerin acısını ve üzüntüsünü anlayarak (Lazarus, 1993) duygusunu paylaşmasını ifade eden bir kavramdır (Strauss vd., 2016). Őekfat kavramı duygusal, bilişsel ve motivasyonel olmak üzere birçok boyutu bünyesinde barındıran multifonksiyonel özelliktedir (Gilbert ve Procter, 2006).

Őekfat, ebeveyn paramızın bir duygusudur, çocuklara ve yardıma muhtaç olduğunu düşündüklerimize hissedilir. Merhamet yetişkin paramızın bir duygusudur ve kökeninde olgun sevgi vardır. Olgun sevgiye sahip insanlar koşulsuz sever, empati kurar, kendileri gibi davranır ve kişilerin kendileri olmalarına izin verir.

Őekfat sahibi insan diğer insanların duygularını bir gün ne hissettiklerini ve neden böyle hissettiklerini anlama yeteneğine sahiptir ve karşı taraf üzüldüğünde acısını ve üzüntüsünü kendi acısı ya da üzüntüsü gibi benimseyerek paylaşan kişidir (Barad, 2007). Őekfat insanların birbirini daha iyi anlamasını sağlarken aralarındaki iletişimi ve bağı da kuvvetlendirmektedir (Kanov vd., 2004). Őekfat kişinin kendi iinden gelir ve karşılık beklemeden gerçekleşir (Germer, 2009).

Őekfat kişinin hem kendine hem de diğer kişilere sunduğu olmak üzere iki farklı boyutta gerçekleşmektedir (Koltz vd., 2018). Kişinin kendine karşı sahip olduğu Őekfat “öz Őekfat” adı verilmektedir (Rubin, 2013). İngilizce karşılığı “Self compassion” olan öz Őekfat kavramı ilgili alan yazında öz duyarlılık (Abacı vd, 2007; Akın, 2009; Alp, 2012) ve öz anlayış (Yılmaz, 2009; Sarıcaoğlu, 2011; Bolat, 2013; Özyeşil, 2011; Deniz vd., 2012) gibi farklı kavramlarla eş anlamlı olarak nitelendirilmektedir. Öz Őekfat kişinin kendine anlayış göstermesini içerirken narsizm seviyesine varan, kişinin sadece kendini üstün ve değerli gören bir seviyesinde değildir (Bayar, 2016). Herşey de olduğu gibi öz Őekfat de de önemli olan seviyedir, kişi kendiyile ilgili herşeyi Őekfatle kabul edip, olumluya çevirmek için abalamazsa öz Őekfat yerini gamsızlığa bırakmaktadır (Neff vd., 2005).

İşyerinde Őekfat, işyerlerinde ilişkisel bakış açalarına artan odaklanma ve çalışanların refahı için örgütsel bağlamlarda ilişkilerin önemi (Allan, vd., 2015) ile doğrudan örtüşmektedir. Dutton vd. (2014), Őekfatın kişisel, ilişkisel ve örgütsel bağlamlarda mevcut olduğunu öne sürmüş ve kişilerarası Őekfatın yalnızca ihtiyaç duyanları değil tüm paydaşları etkileme potansiyeline sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmalar, iş yerinde başkalarından Őekfat

gören kişilerin minnettarlık ve azalmış kaygı gibi olumlu duygularda artış olduğunu ve örgüte bağlılıkta iyileşme olduğunu göstermiştir (Grant, vd. 2008; Lilius vd., 2008). İlgi çekici olan, şefkatli bireylerin başkalarına yardım ederken kişisel olarak da daha fazla şefkat hissetmeleri, şefkatli bir kişi olarak daha fazla sosyal kimlik edinmeleri (Grant vd., 2008) ve kendilerini daha etkili liderler olarak algılamalarıdır (Melwani, vd. 2012). Kuruluşlarda gözlemlenen şefkat, gurur ve minnettarlık gibi daha yüksek düzeyde paylaşılan olumlu duygu, daha fazla kolektif bağlılık ve daha düşük işten ayrılma oranları (Grant vd., 2008; Lilius vd., 2008) açısından olumlu sonuçları teşvik etmektedir. Ayrıca iş arkadaşlarının gösterdiği şefkat, işteki duygusal bağların iyileştirilmesini kolaylaştırırken çalışanların performansını da artırmaktadır (Di Fabio ve Saklofske, 2021).

Öz şefkat Budist psikolojisinden türetilmiş bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle şefkat, Paul Gilbert ve Budist rahip Choden tarafından, kişinin kendisinde ve başkalarında acıya karşı bir duyarlılık ve bunu hafifletmeye, engellemeye çalışma taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Gilbert, 2018). Ancak, Budist düşünce de benlik fikri reddedildiği için Batı kültürleri şefkati çoğunlukla başkalarına gösterilen bir anlayış olarak benimsemiştir (Varela vd. 1991). İlk kez 2003 Kristin Neff tarafından ifade edilen öz şefkat bilimsel literatürde Budist felsefe dışında ele alınarak seküler terimlerle kavramsallaştırılmıştır. Neff'e (2011) göre acı, kişinin kendi hatası olmadan ortaya çıktığında ve hayatın dış koşullarının katlanması zor olduğunda kişinin kendisine karşı şefkatli olması kolaylaşır. Ancak acı bireysel hatalardan, başarısızlıklardan veya kişisel yetersizliklerden kaynaklandığında öz şefkat de aynı derecede önemlidir. Öz şefkat, birbiriyle örtüşen ve karşılıklı olarak etkileşime giren üç ana bileşeni içerir: Öz şefkat ve öz yargılama, ortak insanlık duyguları ve izolasyon, farkındalık ve aşırı özdeşleşme. Kendine acıma, sert bir şekilde eleştiri yerine anlayışla yaklaşma; hayatın içinde olumlu ve olumsuz deneyimlerin olabileceğini ve bunlara takılı kalmadan nasıl yönetmesi gerektiğini düşünmesi öz şefkat yansımalarıdır. Bir kişi her ne kadar insan olmanın bir gereği olarak başkalarına karşı nazik ve duyarlı olmaya özen gösteriyor olsa da kendine karşı aynı özeni gösterememekte ve sert olabilmektedir (Yıldırım, 2018). Öz şefkat, sert bir şekilde eleştirel veya yargılayıcı olmaktan ziyade kişinin kendisine karşı şefkatli ve anlayışlı olma eğilimini ifade eder. Kişisel kusurlar ve yetersizlikler nazik, anlayışlı bir şekilde ele alınır ve bireyin kendisine karşı kullandığı dilin duygusal tonu yumuşak ve destekleyicidir. Yetersiz olma inancıyla kendini acımasızca eleştirmek yerine, öz şefkatli olmak her insanın kusurlu olduğu gerçeğini kabul etmek anlamına gelir. Benzer şekilde, dış yaşam koşulları zor olduğunda, öz-şefkatli insanlar,

olaya katlanmak ve kabullenmek yerine kendilerine duygularını yatıştırıcı ve rahatlatıcı bir anlayış sunmak için içlerine yönelirler (Neff, 2011).

Öz şefkat temelde, işler ters gittiğinde kişinin kendisine karşı nazik davranabilmesidir. Örneğin, başarısız olma veya kritik bir hata yapma durumunda öz şefkatli insanlar kendilerine daha fazla nezaket, özen ve şefkatle yaklaşırken ve öz şefkati düşük olan insanlara göre daha az öz eleştiri ve öfke hissetme eğilimindedir. Öz şefkat ayrıca, işler ters gittiğinde kendine karşı eleştirel olmaktan ziyade güvenerek hareket etmeyi de içermektedir (Gilbert, vd. 2004). Kendine nazik davranmak, kendine duygusal olarak bir mola vermek için zaman ayırmak veya olumlu, cesaretlendirici ve affedici içsel konuşmalar gibi zihinsel nezaket eylemleri gibi açık eylemlerle de kendini gösterebilir. Öz şefkatin ikinci özelliği olan ortak insanlık, kişinin deneyimlerinin ne kadar acı verici olursa olsun ortak insan deneyiminin bir parçası olduğunu kabul etmesidir. İnsanların başarısız olduklarında, kayıp veya reddedilme yaşadıklarında, aşağılandıklarında veya diğer olumsuz olaylarla karşılaştıklarında, gerçekte herkes sorunlarla karşılaşp acı çekerken, deneyimlerinin kişisel ve benzersiz olduğunu hissetmeleridir. Kişinin deneyimde yalnız olmadığını fark etmesi, insanların izolasyon duygularını azaltır ve yaşanan durumun daha kolay üstesinden gelinmesine yardımcı olur. Öz şefkatin üçüncü özelliği ise, kişinin duygularına kapılmaması için durumuna dengeli bir bakış açısıyla ve farkındalıkla yaklaşmasını içerir. Olumsuz deneyimlerle karşı karşıya kalındığında, öz şefkati düşük olan kişiler durumun olumsuzluğuna odaklanma ve duygularında kaybolma eğilimindedirler. Bunun aksine, stres karşısında farkındalığını koruyabilenler durumla daha başarılı bir şekilde başa çıkarlar. Neff (2003), farkındalığı öz şefkatin temel bir bileşeni olarak tanımlamış ve kişinin duygularının farkında olmasının kendine şefkat göstermesi için önemli olduğunu ileri sürmüştür ve bu durumun benlik saygısını da ifade ettiğini belirtmiştir (Brown ve Ryan, 2003; Allen ve Leary, 2010).

Öz şefkat kişinin kendine acıması değil kendine anlayış ve empati göstermesini ifade eden bir kavramdır (Golstein ve Kornfield, 1987). Kendine acıyan bir kişi yaşanan olumsuzluk karşısında “Neden benim başıma geldi diye sorgularken, öz şefkat sahibi kişi “Bu olumsuzluğu nasıl aşabilirim” diye düşünerek çözüm bulmaya çalışır. Kendine acıyan kişi yaşanan olumsuzluk ya da başarısızlığın sorumlusu olarak kendini görür, bunları çözecek gücü kendinde bulamaz ve çoğu zaman bunları görmezden gelir (Ottenbreit ve Dobson, 2004). Bir anlamda gözü kör olan bir kişinin görmemesi gibi başarısızlık ya da olumsuzluğu görmez. Bu tutum sorunları çözmek yerine büyütür ve kişiyi zamanla daha fazla yıpratır. Buna karşın öz şefkatli kişi yaşanan olumsuzlukları hayatın doğal bir parçası ve insan olmanın gereği

olarak görür (Neff, 2003). Öz merhamet kendini teselli etmek değil olanı kabul edip seçenek bulmaya yönelmek ve kendine sevdiklerine davrandığın gibi davranmaktır.

Bireysel olarak sağlıkla ilgili zaman, kaynaklara erişim, bilgi ve motivasyon gibi seçimler önemli olmakla birlikte sağlıklı bir yaşam için yalnızca bu seçimler yeterli değildir; yakın zamanda yapılan araştırmalara göre sağlıklı bir yaşam tarzında önemli olduğu belirlenen bir faktör öz şefkattir (Bluth ve Neff, 2018; Dunne vd., 2018). Öz şefkat, daha fazla mutluluk, daha fazla yaşam memnuniyeti, daha iyi duygusal denetim ve bastırılmış bir öz eleştiri duygusu gibi ruhsal sağlık ve fiziksel sağlık ile olumlu ilişkisi pek çok araştırmada ortaya çıkmıştır (Barnard ve Curry, 2011). Öz şefkatin kronik ağrısı olan bireylerde acı, öfke, gerginlik ve duygusal sorunların seviyelerinin azalmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Germer, 2009; Barnes vd. 2018; Guertin vd. 2018). Öz şefkatin kişinin sağlığını önemseme ve kendisi ile ilgilenme konusundaki kontrol algısına ilişkin bir meta-analitik çalışmada, öz şefkati yüksek katılımcıların hedef odaklı sağlık davranışlarını benimseme ve sağlıkları ile ilgili düzenli takip yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır (Biber ve Ellis, 2019). Dolayısıyla öz şefkatin kişinin dengeli bir şekilde öz bakımına odaklanmasına katkı sağladığı ve bedensel, zihinsel sağlığı üzerinde olumlu etkilerin ortaya çıktığı, yalnızca ciddi sağlık sorunları olan bireyler için değil, aynı zamanda sağlıklı bireyler için de büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Özellikle stres yönetimi tekniklerini kullanmak ve kendini tanıyarak öz denetimi sağlayabilmek hem olumlu hem de olumsuz duyguların sağlıklı bir şekilde deneyimlenmesini ve dengelenmesini sağlamaktadır (Mantzios ve Egan, 2017; Sirois vd. 2015; Allen ve Leary, 2010).

Öz şefkatin olumlu etkisi sağlığı geliştirici davranışlarla güçlü bir pozitif ilişkiye sahiptir (Holden, vd., 2021). Ayrıca, öz şefkatin sıkıntılı deneyimlere karşı etkili bir direnç kaynağı olduğu ve böylece bireyler ne kadar öz şefkatli olurlarsa, başarısızlık, reddedilme veya utançla karşılaştıklarında o kadar az zorlandıkları gözlemlenmiştir (Leary vd., 2007). Diğer çalışmalar öz şefkati daha az erteleme davranışı, başarı odaklı hedefler yerine uzmanlaşma odaklı hedefler ve kendini geliştirmeye yönelik daha yüksek bir motivasyon ile ilişkilendirmiştir (Williams vd. 2008; Breines ve Chen, 2012).

Öz-şefkat, kendini beğenme, umursamaz bir tutum takınma, kendini çevreden izole ederek kendi ihtiyaçlarına odaklanma değildir. Öz şefkati yüksek olan kişiler kendilerini de çevrelerindeki diğer insanları da sever ve kendilerine verdikleri değer kadar onlara da değer verirler (Aktaş ve Şahin, 2018). Bireyin öz şefkat düzeyini anlayabilmesi için kullanabileceği en basit yöntem zorluklar karşısında nasıl davrandığına bakmasıdır. Zor

durumlara verilen tepkiler genelde üç farklı başlık altında incelenebilir: Birincisi soruna ve bunun kişisel iyilik haline yönelik tehdide ilişkin değerlendirmedir. Başarısızlık, reddedilme, sağlık sorunu, iş kaybı veya basit bir sorunla uğraşılırken bile duygusal sıkıntının bir kısmı, çerçevelemeye ve olayın olumsuz değerlendirilmesine dayanmaktadır. İkinci adım ise bireyin problemle başa çıkma becerilerine dönük değerlendirmesidir. Sorunu duygusal olarak çözemeyeceğini düşünenler, o sorunu çözebileceğini düşünenlerle kıyaslandığında daha fazla üzüldükleri görülmektedir. Üçüncü adımda eleştiri ve suçluluk duygusu karşımıza çıkmaktadır. Sorunlar ortaya çıktığında, genellikle oynanılan rolde ne ölçüde sorumluluk alındığı ve bunun kişisel olarak ne ifade ettiği üstünde durulur. Genellikle sorunun kişisel yetersizliklerden veya kontrolsüz davranılmasından kaynaklandığı düşünülüyorsa daha fazla sıkıntı yaşanmaktadır. Doğal olarak, kişinin sorumluluğu dikkate alması önemlidir ancak sorumlulukları adil bir şekilde değerlendirmedğinde birey kendini suçlamaya, eleştirmeye ve hatta cezalandırmaya başlayabilir. İnsanın kendisine uyguladığı zulüm yaşadığı sorunun çözmekten çok gücünü azaltır ve asıl sorunun yol açtığı sıkıntıyı da artırabilir. Öz şefkat ise bu üç sorunlu alandaki problemlerin çözümüne katkı sağlamaktadır (Sayar ve Yavuz, 2023).

Uzun süren psikolojik araştırmalar kaçınılmaz endişeler, pişmanlıklar ve üzücü deneyimlerin karşısında yaşam doyumunun, bu durumların kaçınım yaşadığına ve hatta yoğunluklarına bile değil, onlarla nasıl baş edildiğine bağlı olduğunu göstermektedir. İçine atıp olumsuz düşünerek davranışların bu olumsuz duygular tarafından yönetilmesine izin mi verildiği, yoksa duruma şefkatle, merakla ve hiçbir başarısızlık veya pişmanlık duyulmadan kabulle mi yaklaşıldığı asıl önemli etkiye neden olmaktadır. İngiltere’de araştırmacılar, binlerce kişi üzerinde yaptıkları bir araştırmada bütün “Mutlu alışkanlıklar” içinde daha tatmin edici bir hayatın anahtarı olarak kendini kabul etmenin, genel tatmin hissiyle en güçlü şekilde bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Fakat aynı çalışma insanların geliştirmek için en az çabaladıkları alışkanlığın da bu olduğunu göstermiştir. Katılımcılar başkalarına karşı verici ve yardımsever olmak konusunda iyi olduklarını söylemiş ancak kendilerine karşı ne sıklıkla nazik oldukları sorulduğunda katılımcıların neredeyse yarısı kendine on üzerinden beş veya daha az puan vermiştir. Katılımcıların yalnızca yüzde beşi kendini kabul konusunda kendisine on puan vermiştir (David, 2018).

Öz şefkatin psikolojik iyi oluş haliyle de yakın ilişkisi vardır. Huppert’a (2009) göre psikolojik iyi oluş, insan yaşamının genel olarak iyi gidişiyile ilgilidir. Etkili çalışma ve iyi hissetmenin bir birleşimini oluşturmaktadır. Sürdürülebilir iyi oluş, kişilerin kendilerini her zaman iyi hissetmelerini



gerektirmez. Üzüntü, başarısızlık, hayal kırıklığı gibi acı verici duygular da hayatın akışı içinde normaldir ve acı verici, olumsuz bu duyguların yönetilmesi uzun vadeli iyi oluş halini desteklemektedir. Öz anlayışın yani kişinin kendisine karşı gösterdiği merhameti kendisine de göstermesi ve umutlu bir bakış açısıyla geleceğinin bugününden daha iyi olacağına dair inanca sahip olması bireyin iyi oluş hallerinin birer göstergesidir (Uğurlu, 2020).

Öz şefkat sahibi kişi sahip olduğu şefkati çevresindeki kişilere de gösterir. Sosyal çevresine karşı da anlayışlı, duyarlı ve empatik davranış sergiler (Crocker ve Canevello, 2008). Öz merhametin öz nezaket, affetme ve anı yaşama olmak üzere üç temel bileşeni vardır (Neff, 2003).

### 1.1. Öz Nezaket

Öz nezaket kişinin kendine diğer kişilere davrandığı gibi nazik, anlayışlı ve sabırlı yaklaşmasını ifade eden bir kavramdır (Neff ve Vonk, 2009). Öz nezakete sahip bir kişi kendine iyilikle, sevgiyle ve nazik yaklaşır. Hatasız kul olmayacağını bilir.

Öz nezaket sahibi bir kişi olumsuzluklar ve zorluklarla karşılaştığında sakinliğini korur, olumsuz düşünmek ve kendini yargılayıp suçlamak yerine gerekli psikolojik ve bilişsel desteği kendine vererek, şefkatli yaklaşır. Bunun sonucunda da yaşadığı zorluklar ve olumsuzluklar karşısında kolaylıkla yıkılmaz ve mutsuz olmaz (Neff ve Costigan, 2014).

### 1.2. Affetme

Öz şefkatli insanlar tüm insanların hata yapabileceğini bilir ve hataların affedebileceğine inanır (Neff ve Pommier, 2013).

### 1.3. Anı Yaşama

Anı yaşamak, kişinin yaşadığı anda olumlu ya da olumsuz ne varsa ona odaklanarak zamanın ruhunu yaşamasını ifade etmektedir (Germer ve Neff, 2019). Anı yaşamak yaşanan olumsuzluğu ya da zorluğu yok saymadan kabullenip yaşamayı sonrasında da kendini yargılamadan şefkatle yaklaşarak sorunu çözmeyi içerir (Neff vd., 2007).

## 2. Psikolojik Kuramlar Açısından Öz Şefkat

Psikolojik kuramlar açısından incelendiğinde öz şefkat psikanalitik, ilişkisel kültürel, bilişsel davranışçı ve insancıl kuramla ilişkilendirilerek açıklanmaktadır.

## 2.1. Psikanalitik Kuram

Psikanalitik kurama göre, insanlar z Őfkatin boyutları olan öz nezaket ve anı yaşamayı ancak çocukluk dönemindeki “ben” ve “ben değil” ayırımını yapmaya baŐladıktan sonra gerçekleŐtirmektedirler. Kişi kendini ve diğerlerinin tanıdıktan sonra çevresiyle sağlıklı bağlar kurabilmekte, z Őfkat duygusunu deneyimleyebilmektedir (Winnicott, 1953). Bu bağlamda psikanalitik yaklaşım z Őfkati barındarın bir kuramdır.

## 2.2. İlişkisel Kültürel Kuram

İnsanların güncel olarak yaşadıkları sorunlarının kökeni çocukluk döneminde yaŐananlara dayanmaktadır. Kişinin çevresiyle ilişkileri pozitif ve etkin değilse hem kendine hem de diğer kişilere Őfkatli yaŐamamaktadır. Bir kişi hem kendisi hem çevresinde olan biten olayları yargılamakta empati kurarsa Őfkatli yaklaşımın temeli atılmış olur (Jordan, 2017). Kişinin Őfkatli yaklaşımı ilişkisel kuram temellidir.

## 2.3. Bilişsel Davranışçı Kuram

İnsanlar çocukluklarında kendilerine bakım veren kişilerden öğrendikleri gerçekçi ya da gerçekçi olmayan yaklaŐımlarla hayata bakış açılarını geliştirmeye baŐlarlar. Çocukluktan yetişkinliğe gelişim sürecinde olan biteni ve olayları kabul edip sorumluluk almayı öğrenmek ve z Őfkat sahibi olmak konusunda geliŐirler z Őfkate çocukluktan itibaren gelişen bir kavramdır. Olanların sorumluluğunu almak, kendini suçlama ve çözüme yönelme davranışı çocukluktan itibaren geliŐmeye başlar bilişsel davranışsal kuramda kişilerin başlarına gelen olaylardan sorumlu olduğunu ve olayları değerlendirirken bilişsel çarpıtmalar ve otomatik düŐüncelerden kaçınılması gerektiğini savunur. Bu bağlamda z Őfkat ve bilişsel davranışçı kuram zorluklar ve olumsuzluklara karşı tutum ve yaklaşım açısından aynı yaklaşıma sahiptir (Kurtoğlu ve Başgil, 2021).

## 2.4. İnsancıl Kuram

İnsancıl kuram kişinin kendini olumlu ve olumsuz yanlarıyla tanıyıp kabul etmesi gerektiğini savunur. Aynı yaklaşımla z Őfkate kişinin kendine sevgiyle, olumlu ve nazik yaklaşarak davranmasını savunmaktadır. (Rogers, 1967). Bu bağlamda insancıl yaklaşımı z Őfkat aynı yaklaşıma sahiptir.

## 3. Őfkatli Liderlik

Liderlik her dönemde akademik çalışmalara konu olmuş ve sürekli yeni bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Liderliği tarihsel olarak ele alındığında

özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı şeklinde genel bir süreç izlenmektedir. Liderlik özelliklerini dikkate almadan yürütülen ilk çalışmalar olumlu sonuç vermemiştir. 1960'lı yılların sonunda gerçekleştirilen yirmi araştırmanın incelendiği bir çalışmanın sonucunda seksene yakın liderlik özelliğinin tanımlandığı ancak bunlardan yalnızca dört-beş tanesinin yaygın olduğu saptanmıştır. Genel sonuç ise birçok lider "Diğer kişilerden farklıdır". Ancak liderlerin kendilerine has özellikleri incelemeyen incelemeye büyük farklılıklar gösterir. Dolayısıyla özellikler yaklaşımının bu belirsizliğini dikkate alan araştırmacıların ikinci aşamada ele aldıkları konu davranışsal yaklaşım olmuştur. Lideri çalışan odaklı ve üretim odaklı olarak inceleyen çalışmalarda ise içinde bulunulan koşulların liderin başarısını etkilediği ve gerektiğinde çalışan; gerektiğinde ise üretim odaklı anlayışı belirleyebilen liderlerin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Robbins ve Judge, 2012). Bu yaklaşım durumsallık yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Liderlikte durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik tarzının duruma/koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Birçok durumsal liderlik teorisi, etkin liderlerin esnek ve öngörü sahibi olması gerektiğini ileri sürmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre liderler, tarz ve davranışlarını mevcut duruma uygun hale getirmelidir. Ancak bu kolayca başarılabilir bir iş değildir. Belli bir duruma uyacak farklı tarzların seçimi ve uygulanması, liderlerin yoğun çaba sarf etmesini gerektirir. Bu çabayı sarf etmek ise liderin duygusal zekasına bağlıdır (Mcshane ve Von Glinow, 2016).

Duygusal zeka kavramı ilk olarak 1990 yılında araştırmacılar John Mayer ve Peter Salovey tarafından ortaya atılmış ancak daha sonra psikolog Daniel Goleman tarafından popülerleştirilmiştir. Daniel Goleman (1996) tarafından 188 şirketteki yetkinlik modellerinin incelendiği ve hangi kişisel yetkinliklerin bu kuruluşlarda üstün performansın itici gücü olduğunu analiz etmeye yönelik araştırmalarının sonucunda yetkinlikleri üç kategoriye ayırmıştır: Muhasebe ve iş planlaması gibi saf teknik beceriler; analitik akıl yürütme gibi bilişsel yetiler; başkalarıyla birlikte çalışabilme ve değişime öncülük etmede etkinlik gibi duygusal zeka içeren yetkinlikler. Dikkat çekici bir bulgu olarak teknik beceri farklılıklarının ihmal edilebilir önem taşıdığı en üst kademelerde duygusal zekanın gittikçe önemi artan bir rol oynadığını gözlemlenmiştir. Üst düzey liderlik konumlarında parlak performans sahiplerini vasat performanslı liderlerle karşılaştırdıklarında, profillerdeki farklılığın yaklaşık yüzde doksan oranında bilişsel yetilerden çok duygusal zeka faktörlerine bağlandığı belirlenmiştir (Goleman, 2018).

Duygusal zeka dört ana boyutta ele alınmaktadır (Goleman, 2018; Brackett ve Salovey, 2006): Öz farkındalık, öz düzenleme, empati ve sosyal beceriler. Öz farkındalık insanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini,

ayrıca bunun başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etmek yeteneğidir. z düzenleme yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneğidir ve hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlıktır. Empati başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneğidir ve insanlara duygusal tepkilere göre davranabilmeyi ifade etmektedir. Sosyal beceriler ise ilişkileri yürütmede ve geniş bir sosyal evre oluşturmada ustalaşmaktır. Bu beceriye sahip kişilerin girdikleri her ortamda diğer kişilerle ortak bir zemin bulma ve yakınlık sağlama yetenekleri dikkat çekicidir. Duygusal zeka becerilerinin eksikliği genellikle işyerinde çatışmalara ve yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Genellikle duyguları tanıma veya kavrama yetersizliğinden kaynaklanan düşük duygusal zekanın en yaygın göstergelerinden biri duyguları yönetme ve ifade etme zorluğudur. Eğer yöneticinin duygusal zeka düzeyi düşükse işyerinde diğer kişilerin endişelerini uygun şekilde kabul etmekte zorlanabilir veya aktif dinleme becerisi sergileyemez.

Duygusal zeka tüm boyutlarıyla öz şekfat ile yakından ilişkilidir. z şekfat ve duygusal zeka, karşılıklı etkileşime sahip iki önemli özelliktir. z şekfatlı bir birey, olumsuz duyguları daha olumlu bir algıya dönüştürerek mevcut durumu hakkında net bir anlayış kazanır ve kendisine veya çevresine daha uygun olabilecek şekilde faaliyetleri yönetebilir. Bireyin etkili bir öz yönetimle dünyaya nasıl bir katkıda bulunduğu, kendisinin ve çevresindekilerin görüş ve duygularına ne kadar duyarlı olduğu, gelişmiş bir ilişkiye sahip olup olmadığı ve kişisel, gelişimsel ve duygusal sorunlara bir çözüm bulmak için kendini eleştirme isteği açısından nasıl bir yaklaşımı olduğu hem öz şekfatın hem de duygusal zekanın ortak göstergeleridir. Dolayısıyla z şekfati zayıf bir liderin başkalarına şekfatle yaklaşması, empati kurması ve sosyal zekasıyla ne çıkması mümkün değildir (şenyuva, vd., 2014).

Çoğu zaman, liderlerin kendileri ve kuruluşları için iddialı hedefler ve yüksek standartlar belirlemeleri beklenir. Mükemmeliyet arayışlarına yakın olan bu yüksek standartlar, büyük ölçüde öz eleştiri ile mi yoksa öz şekfatle mi ilişkili olup olmadıklarına bağlı olarak, uyarlanabilir veya uyumsuz olabilirler (Dunkley vd., 2006). Uyarlanabilir mükemmeliyetçilik düzeyleri yüksek olan kişiler, yüksek standartlara ve hedeflere sahiptir, ancak başarılı olmadıklarında çok az öz eleştiri yaparlar. Öte yandan, özeleştirel mükemmeliyetçilik olarak da adlandırılan uyumsuz mükemmeliyetçilik, uyarlanabilir mükemmeliyetçiliğin yüksek standartlarını içerir, ancak aynı zamanda yüksek düzeyde öz eleştiri ve hatta utançla ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır (Dunkley vd., 2006; Gilbert, 2015). Uyarlanabilir mükemmeliyetçiliğin sağlık ve iyi oluş hali ölçümleriyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur Uyarlanabilir mükemmeliyetçiliğin aksine, kendini eleştiren

mükemmeliyetçilik, sorunlardan kaçınma ve izole bir şekilde çalışma eğilimi de dahil olmak üzere önemli psikolojik yüke yol açmaktadır. Liderlerin öz şefkat konusunda zayıf olmaları aşırı eleştirel bir tutumla hem kendilerinde hem de çevrelerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır (Bieling vd., 2004).

Öz şefkat liderlerin günlük rutinleri içerisinde etkili bir kaynaktır çünkü zorlu bir durumun daha olumlu bir yaklaşımla yeniden çerçevelenmesini ve liderlik rolündeki zorluklarla ilgili olarak kendilerine karşı nazik ve anlayışlı olmalarını mümkün hale getirmektedir (Gnilka vd, 2017). Dolayısıyla öz şefkatli bir lider “Liderlik zordur” düşünceleri yerine “Zorluklar liderlik rolünün normal bir parçasıdır” şeklinde yeniden yapılandırılabilir (Deepak, 2019). Öz şefkat liderlerin korku düzeyini azaltarak imajlarına yönelik tehdit algılarını da hafifletecektir. Lider rolüyle ilişkili risklerin kabullenilmesi ve liderlere kuruluştaki değerlerini hatırlatarak onları bu rolle daha da yakından özdeşleşmeye motive edecektir (Lanaj vd, 2022).

Geçmişte bir norm olan, insanlara işlerini nasıl yapmaları gerektiğini net talimatlarla ortaya koyan, çalışanların sesini dikkate almayan, kontrolün yüksek düzeyde olduğu otokratik liderlik bugün yerini işbirlikçi ve insan odaklı yaklaşıma bırakmak zorunda kalmıştır. Özellikle dijitalleşmenin etkisi ile ortaya çıkan farklı çalışma şekilleri liderin kontrolcü yaklaşımından ziyade destekleyici ve işbirlikçi olmasına yönelik beklentilere neden olmuştur. Ancak bugün sert liderlik özellikleri yerini yumuşak liderlik becerilerine bırakırken başarının “içten desteklenmesi gerektiği” daha iyi anlaşılmiş ve bugünün liderleri görev odaklı olmaktan çıkıp insana odaklanmaya yönelmiştir. Bu noktada son yıllarda karşımıza şefkatli liderlik olarak ifade edilen bir kavram çıkıyor. Yakın zamana kadar birlikte kullanılması dahi düşünülemeyen bu iki kelime; tıpkı “Ying-Yang” felsefesinde olduğu gibi “Teknoloji-insanlık”, “Bilim-maneviyat”, “Çalışmak-eğlenmek” arasında dengeyi kuracak şekilde birlikte anılıyor. Burada asıl konu, iki uçtan birinin ağır basması değil liderin şahsında dengelenmesidir. Şefkatli liderlik ise çözümde aktif rol almak için empatinin ötesine geçerek sorunu tanımayı, başkalarının neler yaşadığını anlamayı ve ardından değişimin bir parçası olmaya yardım etmeyi gerektirir. Şefkatle liderlik etmek, konumunu ve kaynaklarını başkalarına yardım etmek ve sorunları hafifletmek için kullanmak demektir. Şefkatli lider otorite değil, etki arayan, talep etmek yerine teşvik eden yapıdadır. Ekip üyelerine çabalarını, becerilerini, yeteneklerini, anlayışlarını, tutkularını, coşkularını ve daha büyük bir iyilik için birlikte çalışmaya bağlılıklarını birleştirmeleri için yol göstermek şefkatli liderin ayırt edici özellikleridir (Aksoy, 2021).

Fernandez ve Stern'e (2024) göre son on beş yılda yapılan çalışmalar öz şefkatli liderliğin sağladığı faydaların birkaç önemli liderlik becerisiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir:

- Duygusal Zeka: Çalışmalar, öz şefkati benimseyen kişilerin daha yüksek duygusal zekaya sahip olduklarını, telaş anında daha sakin kalabildiklerini ve gün içinde mutluluk ve iyimserlik duygularını daha çok yaşadıklarını göstermektedir.
- Dayanıklılık: Kristen Neff'in ve diğer araştırmacıların çalışmaları, öz şefkatli insanların standartlarının öz şefkati olmayan insanlar kadar yüksek olduğunu gösteriyor. Fakat öz şefkate sahip olmayan kişilerin, bu standartları karşılayamadıklarında boş yere ve faydasız bir şekilde kendilerine yüklenmeye daha meyilli olduklarını ortaya koyuyor. Öz şefkat; aksiliklerin aşılmasına, işlerin açıklık kazanmasına ve üretken bir şekilde ilerlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Gelişim Zihniyeti: Neff ve meslektaşlarının yürüttüğü çalışmalar, öz şefkati yüksek bireylerin kişisel gelişime daha yatkın olduklarını göstermektedir. Bu bireyler, zorluklardan kaçmak yerine hedeflerine ulaşmak için belli başlı planlar yapma eğilimindedirler.
- Namus: Araştırmalar, öz şefkatle vicdan ve sorumluluk duyguları arasında güçlü bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Böylece, öz şefkati olan liderler zorlu kararlar alırken dahi sorumlu ve ahlaklı hareket etmektedir.

Ancak liderlerin öz şefkatli yaklaşımlarının önünde bazı engeller ortaya çıkabilmektedir. İş yerinde duygular göstermek ve insanlara şefkatle yaklaşmak zaman zaman bir zayıflık göstergesi olarak algılanabilir. Wasylyshyn ve Masterpasqua (2018) liderlerin öz şefkatine olumsuz etki yaratabilecek bazı temaları şu şekilde sıralamışlardır:

- Savunmasızlık Korkusu: Öz şefkatin zayıflık, gevşeklik ve/veya rakipler karşısında kazanmak için gerekli saldırganlığın eksikliği ile eşdeğer kabul edilmesi.
- Ego İdealleri: Rakiplerinden farklı, keskin fikirli, güçlü ve dirençli lider olarak kabul edilme egosunun idealize edilmesi.
- Organizasyonun Kültüründe Kabul Gören Liderlik Davranışına Uyum Kaygısı: Organizasyon içerisinde üst yönetim kadrolarının yerleşik liderlik davranış normlarına uyum sağlayarak yükselebile inancı.

- İş ve Özel Hayatı Birbirinden Farklı Kabul Etme Eğilimi: Hayatı bir bütün olarak değil bölümlere ayırarak ele almanın daha faydalı olacağı inancı ile iş yerinde daha katı bir tutum sergileme ancak aile üyeleri ve yakın arkadaşlarla duygusal bağ oluşturma.
- Bağımsızlık İsteği ve Öz şefkat Geliştirilmesine Desteğine Karşı Olumsuz Algıya Sahip Olma: Liderlerin, kendilerini geliştirmelerine yönelik olarak sunulan koçluk, mentorluk veya başka herhangi bir rehberliği gerekli görmeme ve her şeyi kendi başlarına çözebileceklerine dair derin bir inanca sahip olmaları. Tüm cevapları bilmek zorunda olduklarını düşünmeleri.
- Geçmişten Gelen Psikolojik Savunma Mekanizmaları: Güçlü bir şekilde alışılmış entelektüel olma, rasyonel davranma, mizahı bastırma, tepkisel davranma ve inkar gibi liderlik davranışı kalıplarının altında yatan psikolojik savunmalar.
- Hedef Baskılarının İnsan Odağından Uzaklaştırması: Özellikle kısa vadeli (çeyreklik) mali sonuçlar olmak üzere iş baskısının zorlayıcılığı ile birlikte insan odaklı yönelimden ziyade hissedar değerine odaklanma.

Gallup tarafından yürütülen, 2500'ün üstünde işletme biriminden gelen performans verileriyle 105.000'in üstünde çalışanın görüşünün meta analiz yoluyla incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre ise etkin bir işyeri yaratmada en kritik belirleyicinin ücretler, sunulan imkanlar, ikramiyeler ya da karizmatik bir kurum yöneticisi değil, çalışanların bağlı oldukları yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Bu durum her kademedeki yöneticinin de insan odaklı bir yaklaşımla hareket etme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Çünkü aynı araştırmanın verileri finansal sonuçların da tamamen çalışanların bağlılığı ve üretkenliği ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Eğer yöneticiler çalışanlardan ne beklediklerini açıkça belirtirler, onları tanıyıp güvenirlerse ve onlara yatırım yaparlarsa şirketin sunduğu diğer imkanlar başarıda ikincil faktörler haline gelmektedir. Ancak yönetici ile kötü ilişkiler varsa insanları orada kalmaya ne masa başı masaj hizmetleri ne de evcil hayvanınızı şirkete getirmek gibi farklı uygulamalar ikna edemeyecektir (Buckingham ve Coffman, 2022). Liderlerin duygusal yönlerini gösterme kaygıları veya işyerindeki diğer unsurlar nedeniyle insan odağından uzaklaşmaları Gallup araştırmalarının da doğrudan gösterdiği gibi hem kendileri için hem de çevreleri ve organizasyonun geleceği için bir tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle liderlerin önceliği insana vermeleri gerekmektedir.

Baltaş vd. (2024) etkili liderliğin, hizmet anlayışını önceliğine aldığını savunmaktadır. Gerçek liderin odağındaki konular hizmet ettiklerinin



insani gelişimi, daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür, daha özerk olmaları, kendilerinde de hizmet anlayışının gelişmesi ve topluluk içinde olabildiğince kişinin bundan faydalanmasıdır. Buradan yola çıkarak şefkatli liderliğin hizmetkar liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü hizmetkar liderliğin özünde şefkat vardır. Ancak Baltaş bu hizmet anlayışının da sınırlarının belirgin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü empati ve fazla insan odaklı bir yaklaşım organizasyonda disiplin eksikliğine neden olabilir. Şefkatli liderliği kurumsal hayat için giderek önem kazanan psikolojik güvenlik kültüründen bağımsız olarak ele almak, yöneticinin koridorda rastladığı kişileri kucaklamasını, onlara anne ve babalarının göstereceğı hoşgörü ve anlayışı göstermesini beklemek gibi, gerçekçi olmayan bir sonuç doğurur. Çünkü şefkat, şirket performansını ölçülebilir sonuçlarla yukarı taşıyan bir katalizör olarak amaca hizmet edebilir. Aksi takdirde, bu odak kaybolabilir ve amaç yöneticilerin çalışanlarını iyi hissettirmesine dönüşür. Bunun sonucunda sınırlar belirsizleşir, aşırı hoşgörü ve gereğinden fazla korumacılık disiplin eksikliğine ve performans standartlarının düşmesine neden olur.

## SONUÇ

Öz şefkat sahibi olan kişi kendi üzüntülerini, başarısızlıklarını ve acılarını anlayarak kendini yargılamadan empati kurabilen kişidir. Başarısızlık ya da olumsuzluk yaşandığında kendini suçlamak ve olumsuz değerlendirip yargılamak yerine kendine hoşgörümlü davranıp anlayışlı davranma becerisine sahip kişiler öz şefkat sahibidir (Neff, 2003). Fiziksel olarak yara alan bir kişi yaralarını tedavi etmek için çaba gösterirken, duygusal ya da psikolojik olarak da olumsuz bir duygu durumunda olan kişi kendini iyileştirmek için öz şefkatinden beslenmektedir. Öz şefkat bir anlamda kişinin kendine öz bakım gösterme becerisidir (Germer, 2009).

Şefkatli liderlik, liderlerin çalışanlarına karşı empatik, anlayışlı ve destekleyici bir yaklaşım sergileyerek onları güçlendirmeye odaklandığı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımının bireyler, ekipler ve organizasyonlar için çalışan bağlılığını arttırma, güven sağlama, işbirliğini arttırma, çalışan memnuniyetini arttırma, tükenmişliği azaltma, kurum kültürünü güçlendirme ve sürdürülebilir ve etkili liderlik sağlama gibi çok çeşitli faydaları vardır. Tüm bu faydalarına rağmen işyerinde duygusal davranma ve duygusal kararlar alma halen bir zayıflık olarak görüldüğü için bazı liderler şefkatli davranmaktan kaçınmaktadırlar.

Liderlerin gün içerisinde yoğun tempoları ve hedef baskısı altında çalışmalarının öz şefkat gösterme veya insan odaklı diğer davranışlarını etkileme olasılığı yüksektir. Ancak etkili liderlik ile ilgili yanlış olan algı liderin



tüm işlere hakim olması ve kontrolü mikro yönetim şeklinde yürütmesidir. Pek çok lider, çevresinde kendisinden daha iyi birilerinin olmadığından ve bütün işi kendilerinin takip etmek zorunda olduğunda şikayet etmekle birlikte özellikle üst düzey liderlik rollerinde bu durum tamamen liderin bir tercihi olarak görülmelidir. Çünkü çevresine güven duymayan ve yetki devretmekte zorlanan lider her an tetikte olup hata bulmaya eğilimli hale gelirken takipçileri ise yeteneklerini sergilemekten kaçınan ve liderin sorumluluğu almasını bekleyen bir davranış biçimi sergilemektedirler.

Şefkatli liderlik, günümüzün iş dünyasında liderlerin ve organizasyonların karşılaştığı birçok yönetsel ve insan kaynaklı zorluğu çözebilecek yetkinlikte bir yaklaşımdır. Bu bölümde liderlerin şefkat ve öz şefkat duygularını tanımlamaları ve şefkatli bir lider olabilmek için gerekli becerileri geliştirmeleri için onlara ilham verecek ilgili alan yazından bilgiler sunulmuştur.

## Kaynakça

- Aksoy, D. A. (2021). Krizden çıkışın anahtarları şefkatli liderlerin elinde mi? *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Mayıs.
- Aktaş, A. ve Şahin, M. (2018). Narsisistik özellik, öz-şefkat ve duygu düzenleme gücünün arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 362-374.
- Allan, B. A., Duffy, R. D. ve Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10(4), 323-331.
- Allen, A. B. ve Leary, M. R. (2010). Self-Compassion, stress, and coping. *Social and personality psychology compass*, 4(2), 107-118.
- Baltaş, A., Odaman Uşaklıgil, H. ve Baltaş, Z. (2024). Anadolu'dan evrensel değerlere şefkatli liderlik. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Ocak.
- Barad, J. A. (2007). The understanding and experience of compassion: Aquinas and the Dalai Lama. *Buddhist-Christian Studies*, 27(1), 11-29.
- Barnard, L. K. and Curry, J. F. (2011). Self-Compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of General Psychology*, 15, 289-303.
- Barnes, A., Adam M. E., Eke, A. O., Ferguson, L. J. (2018). Exploring the emotional experiences of young women with chronic pain: The potential role of self-compassion. *Journal of Health Psychology*, 26(3), 367-377, doi: 10.1177/1359105318816509.
- Bayar, Ö. (2016). Üniversite öğrencilerinde öz-şefkatin yordayıcıları olarak bağlanma tarzı ve algılanan sosyal destek. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Biber, D. D. and Ellis, R. (2019) The effect of self-compassion on the self-regulation of health behaviours: A systematic review. *Journal of Health Psychology* 24(14), 2060–2071.
- Bieling, P. J., Israeli, A. L. and Antony, M. M. (2004). Is perfectionism good, bad, or both? Examining models of the perfectionism construct. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1373–1385.
- Bluth, K. and Neff, K. D. (2018) New frontiers in understanding the benefits of self-compassion. *Self and Identity* 17(6): 605–608.
- Brackett, M. A. and Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34-41.
- Breines, J. G. and Chen, S. (2012). Self-compassion increases self-improvement motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38, 1133–1143.
- Brown, K. W. and Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822–848.

- Buckingham, M. and Coffman, C. (2022). Önce bütün kuralları yıkın. Dünyanın en önemli yöneticileri neleri farklı yapıyor? 12. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- Crocker, J. and Canevello, A. (2008). Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 555–575.
- David, S. (2018). Duygusal çeviklik. Çev: Zeliha Babayiğit. Pegasus Yayınları. İstanbul.
- Deepak, K. K. (2019). Meditation induces physical relaxation and enhances cognition: A perplexing paradox. *Progress in Brain Research*, 244, 85–99.
- Di Fabio, A. and Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 169, 110109.
- Dunkley, D. M., Blankstein, K. R., Zuroff, D. C., Lecce, S. and Hui, D. (2006). Self-critical and personal standards factors of perfectionism located within the five-factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 40(3), 409–420.
- Dunne, S, Sheffield D and Chilcot J (2018) Brief report: Self-compassion, physical health and the mediating role of health-promoting behaviours. *Journal of Health Psychology* 23(7): 993–999.
- Dutton, J. E., Workman, K. M. and Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304.
- Fernandez, R. and Stern, S. (2024). Öz Şefkat sizi daha iyi bir lider yapar. *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Nisan.
- Germer, C. (2009). *The mindful path to self-compassion: Freeing yourself from destructive thoughts and emotions*. Guilford Press.
- Germer, C. and Neff, K. (2019). Mindful self-compassion (MSC). In *Handbook of mindfulness- based programmes*. Routledge.
- Gilbert, P. and Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 13(6), 353-379.
- Golstein, J. and Kornfield, J. (1987). *Seeking the heart of wisdom: the path of insight meditation*. Shambhala, Boston, New York.
- Gilbert, P. (2015). The evolution and social dynamics of compassion. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(6), 239–254.
- Gilbert, P. (2018). *Compassion. Concepts, Research and Applications*. London: Routledge.

- Gilbert, P., Clarke, M., Kemple, S., Miles, J. N. V. and Isons, C. (2004). Criticizing and reassuring oneself: An exploration of forms, style, and reasons in female students. *British Journal of Clinical Psychology*, 43, 31–50.
- Gnilka, P. B., McLaulin, S. E., Ashby, J. S. and Allen, M. C. (2017). Coping resources as mediators of multidimensional perfectionism and burnout. *Consulting Psychology Journal*, 69(3), 209–222.
- Goleman, D. (2018). What makes a leader? In *Military leadership* (pp. 39-52). Routledge.
- Grant, A. M., Dutton, J. E. and Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.
- Guertin C, Barbeau, K. and Pelletier, L. (2018). Examining fat talk and self-compassion as distinct motivational processes in women's eating regulation: A self-determination theory perspective. *Journal of Health Psychology*, 25(12):1965-1977, doi: 10.1177/1359105318781943.
- Jordan, J. V. (2017). *Handbook of counseling women*. M. Kopala and M. Keitel (Ed.). (2. Baskı). *Relational- Cultural Therapy* (9th chapter), SAGE Publications., California.
- Holden, C. L., Rollins, P. and Gonzalez, M. (2021). Does how you treat yourself affect your health? The relationship between health-promoting behaviors and self-compassion among a community sample. *Journal of health psychology*, 26(12), 2330-2341.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. and Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kolts, R. L., Bell, T., Bennett- Levy, J. and Irons, C. (2018). *Experiencing compassion-focused therapy from the inside out: A self-practice/self-reflection workbook for therapists*. Guilford Publications.
- Kotera, Y. and Ting, S. H. (2021). Positive psychology of Malaysian university students: Impacts of engagement, motivation, self-compassion, and well-being on mental health. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 19(1), 227-239.
- Kroshus, E., Hawrilenko, M. and Browning, A. (2021). Stress, self-compassion, and well-being during the transition to college. *Social Science & Medicine*, 269, 113514.
- Kurtoğlu, M. ve Başgil, Ş. S. (2021). Koruyucu faktör olarak öz-şefkat üzerine bir derleme çalışması. *Journal of Cognitive-Behavioral Psychotherapy and Research*, 10(1), 56-56.
- Lanaj, K., Jennings, R. E., Ashford, S. J. and Krishnan, S. (2022). When leader self-care begets other care: Leader role self-compassion and helping at work. *Journal of Applied Psychology*, 107(9), 1543.

- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Allen, A. B. and Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: The implications of treating oneself kindly. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 887-904.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E. and Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218.
- Mantzios, M. and Egan, H. H. (2017) On the role of self-compassion and self-kindness in weight regulation and health behavior change. *Frontiers in Psychology* 8: 229.
- Mcshane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2016). Örgütsel davranış (Çev. edt. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt). Nobel yayıncılık, Ankara.
- Melwani, S., Mueller, J. S. and Overbeck, J. R. (2012). Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1171-1185.
- Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-102.
- Neff, K. D., Hseih, Y. and Dejithirat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4, 263-287.
- Neff, K. D., Kirkpatrick, K. L. and Rude, S. S. (2007). Self-compassion and adaptive psychological functioning. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 139-154. [https://doi: 10.1016/j.jrp.2006.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.03.004).
- Neff, K. D. and Vonk, R. (2009). Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself. *Journal of Personality*, 77(1), 23-50.
- Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and personality psychology compass*, 5(1), 1-12.
- Neff, K. D. and Pommier, E. (2013). The relationship between self-compassion and other-focused concern among college undergraduates, community adults, and practicing meditators. *Self and Identity*, 12, 160-176.
- Neff, K. D. and Costigan, A. P. (2014). Self-compassion, wellbeing, and happiness. *Psychologie in Österreich*, 2(3), 114-119.
- Ottenbreit, N. D. and Dobson, K. S. (2004). Avoidance and depression: The construction of the Cognitive-Behavioral Avoidance Scale. *Behaviour Research And Therapy*, 42(3), 293-313.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2012). Örgütsel davranış. Çeviri Editörü: İnci Erdem Artan. Nobel Yayınları.

- Rogers, C. (1967). *Person to Person: The problem of being human, a new trend in psychology*. Real People Press.
- Rubin, J. B. (2013). *Psychotherapy and Buddhism: Toward an integration*. Boston: Springer Science & Business Media.
- Strauss, C., Taylor, B. L., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F. and Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, 47, 15-27.
- Sayar, K. and Yavuz, K. P. R. (2023). *Kendi özünü bil. Sahi Kitap*.
- Sirois, F. M., Kitner, R. and Hirsch, J. K. (2015) Selfcompassion, affect, and health-promoting behaviours. *Health Psychology* 34(6): 661–669.
- Şenyuva, E., Kaya, H., Işık, B. and Bodur, G. (2014). Relationship between self-compassion and emotional intelligence in nursing students. *International journal of nursing practice*, 20(6), 588-596.
- Varela, F. J., Thompson, E. and Rosch, E. (1991). *The embodied mind: Cognitive science and human experience* (first MIT Press paperback edition, 1993). Cambridge: The MIT Press.
- Wasylyshyn, K. M. and Masterpasqua, F. (2018). Developing self-compassion in leadership development coaching: A practice model and case study analysis. *International Coaching Psychology Review*, 13(1), 21-34.
- Williams, J. G., Stark, S. K. and Foster, E. E. (2008). The relationships among self-compassion, motivation, and procrastination. *American Journal of Psychological Research*, 4, 37–44.
- Winnicott, D. W. (1953) *Transitional Object and Transitional Phenomena*. *International Journal of Psychoanalysis*, 34, 89-97.
- Uğurlu, F. (2020). *Pozitif örgütsel davranışta güncel yaklaşımlar. Bölüm: Psikolojik iyi oluş*. Editör: Kemaleddin Eryeşil. Eğitim Yayınevi. Konya.
- Yıldırım, M. (2018). *Ergenlere yönelik öz-şefkat geliştirme programının öz-şefkat, kendine şefkat vermektan korkma ve öznel iyi oluş üzerindeki etkiliğinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Zessin, U., Dickhäuser, O. and Garbade, S. (2015). The relationship between self-compassion and well-being: A meta-analysis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 7(3), 340-364.



## İşletme Hastalıkları Bağlamında: Örgütsel Körlük (Miyopi) ve Silo Sendromu

Emre Seyrek<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel körlük (miyopi) ve silo sendromu organizasyonların yaşadıkları hastalıklar içerisinde en önemlileri olabilir. Örgütsel körlük, işletmelerin değişim ihtiyaçlarına karşı duyarsızlaşmasına ve yeniliklere kapalı kalmasına neden olurken, silo sendromu departmanlar arası işbirliğini engelleyerek işletmenin genel hedeflerine ulaşmasını zorlaştırır. Bu iki hastalık, işletmelerin dış çevredeki fırsat ve tehditleri fark edememelerine, iç süreçlerde ise koordinasyon eksikliğiyle verim kayıplarına yol açar. Bu sendromlar, kısa vadede dikkate alınmazsa uzun vadede kronikleşerek, işletmenin hem iç işleyişini hem de müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Örgütsel körlükten korunmak için iç ve dış denetim mekanizmaları etkinleştirilmeli, stratejik zekâ ve yenilikçi bakış açısı teşvik edilmelidir. Silo sendromunu aşmak içinse iletişim ve işbirliği kültürü güçlendirilerek departmanlar arası koordinasyon sağlanmalıdır. Bu stratejik yaklaşımlar, işletmelerin daha sağlıklı ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayabilir. Örgütsel körlük ve silo sendromu, modern işletmelerin sürdürülebilir başarısı için dikkatle ele alınması gereken örgütsel patolojilerdir. Bu hastalıkları erken teşhis etmek ve önleyici stratejiler geliştirmek, işletmelerin uzun vadede ayakta kalabilmesi ve rekabet gücünü artırması açısından büyük önem taşır.

### Giriş

Bir işletmenin büyüme isteği, onun hedeflerinin temel bir parçasıdır. Ancak, genişleyen firmalar çeşitli sağlık sorunlarıyla yüzleşme riski taşır. Aynı şekilde, pazarda uzun yıllar varlık gösteren köklü işletmeler de yaşlanmanın getirdiği belirli hastalıklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu hastalıklardan birisi örgütsel körlük (miyopi) iken bir diğeri silo sendromudur. Örgütsel körlük, bir kuruluşun karşılaşılabileceği risk ve fırsatları fark edememe durumu

1 Öğr. Gör. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, eseyrek@agri.edu.tr, ORCID:0000-0002-6561-8739



olarak tanımlanır. Özellikle yönetim kademesindeki bu körlük, işletmenin hedeflerine ulaşma yolunda ciddi zararlar doğurabilir (Gürçay, 2019).

Örgütsel körlük yaşayan çalışanlar genellikle aşırı kuralcıdır ve değişime ve denetime açık değildir. Bu kuruluşların vizyon ve hedeflerinin olmadığı, olsa bile bu vizyon ve hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmediği de söylenebilir. Bu durum kuruluşlarda silo sendromuna neden olabilmektedir. Silo sendromunun doğal bir sonucu olarak ihtiyaç duyulan alanlarda koordinasyon sağlanamıyor, organizasyonu oluşturan sistem ve alt sistemler arasında kopukluk meydana geliyor. Bu kopukluk da kurum içindeki görev ve bilgi akışında sıkıntılara neden olur (Yeşilyurt, 2021).

Silo sendromu, özellikle bölümlere ayrılmış işletmelerde sıkça karşılaşılan bir sorundur. Dış dünyayla iletişimden kopuk, içe dönük yapıdaki örgütlerde yaygın şekilde görülmektedir. Bu sendroma yakalanan çalışanlar ve birimler, genellikle kendi bölüm hedeflerini işletmenin genel hedeflerinden daha öncelikli hale getirebilirler. Diğer bölümlerle iletişimi keser, işbirliğinden ve takım çalışmasından uzak dururlar. Bu durum zamanla kronikleşir ve bölümler arasında gerginliklere hatta düşmanlıklara yol açabilir. Silo sendromunu ortadan kaldırmanın en etkili yolları ise eğitim ve sağlıklı iletişimdir. Büyük, hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde bu sorunun üstesinden gelmenin tek yolu, örgüt yapısında değişiklik yapmaktır (Gürçay, 2019).

Bu bağlamda, araştırmanın amacı işletmelerin yaşadıkları hastalıklardan olan örgütsel körlük ve silo sendromunu kavramsal anlamda ortaya koymaktır. Bu doğrultuda öncelikle işletmelerin yaşadığı hastalıklar incelenmiştir. Ardından örgütsel körlük kavramının tanımı, boyutları, nedenleri, sonuçları ve örgütsel körlüğün yönetimi ve önleme yolları değerlendirilmiştir. Son olarak, Silo sendromunun tanımı, nedenleri, belirtileri ve sonuçlarına odaklanılmıştır. Böylece bu araştırma, örgütsel körlük ve silo sendromu gibi işletme hastalıklarının kavramsal temellerini ortaya koyarak, bu sorunların nasıl tespit edileceği ve yönetileceğine dair gelecek çalışmalara rehberlik edebilir. Ayrıca, örgüt yapılarının daha sağlıklı hale getirilmesi için stratejik yaklaşımlar geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

## 1. İşletmelerin Yaşadığı Hastalıklar

Araştırmacılara göre, insanlar gibi işletmeler de zaman zaman hastalanabilir ve bu durum, işletmelerin verimli bir şekilde çalışmasını engeller. Sağlıklı işletmeler, ürün ve hizmet üretiminde daha etkili olurken, hastalanan işletmeler çeşitli belirtiler göstererek işlerini düzgün yürütemez (Şener ve Erdem, 2011). Literatürde bu kavram, büropatoloji (Öztürk,

1999), örgütsel patoloji (Enache, 2010) ve yönetim hastalıkları (Şener ve Erdem, 2011) gibi farklı terimlerle de ifade edilmektedir.

Organizasyonlardaki işlevsiz davranışlar, olumsuz motivasyon kaynağı olabilir (Durmuş, 2022). Bu açıdan işletmeler, gelişen teknolojiye uyum sağlamak için modern yönetim tekniklerine yönelmektedir, çünkü geleneksel yöntemler yeni problemlere çözüm üretememektedir. Geçmişte çalışanların bireysel hedefleri öncelik taşıırken, işletmenin amaçlarına odaklanmamak artık bir işletme hastalığı olarak kabul edilmektedir (Uslu ve Demirel, 2002). Bu durum, işletmelerin amaçlarından sapmasına ve çatışmalar yaşanmasına neden olan büropatolojiyi ortaya çıkarmaktadır. Büropatoloji, işletmenin yapısal sorunlarından kaynaklanarak çalışanları hata yapmaya yönelten bir durumu ifade eder (Öztürk, 1999).

Örgütsel patoloji ise, işletmelerdeki hastalıkların nedenlerini ve bu hastalıkların nasıl fark edilip tedavi edilebileceğini inceleyen bir alan olarak öne çıkmaktadır (Enache, 2010). Yönetim hastalıkları ortaya çıktığında, işletmeler amaçlarını gerçekleştiremez ve bu durum, sistemin durma eğilimi anlamına gelen entropiyi artırır (Şener ve Erdem, 2011). Bu hastalıklar, çalışma ortamındaki düzensizlikler, yönetim tarzı ve endüstriyel yorgunluk gibi etkenlerden kaynaklanır ve çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir (Şimşek ve Öge, 2007).

Literatürde sıkça karşılaşılan diğer işletme hastalıkları ise örgütsel körlük ve örgütsel sessizliktir. Geiger ve Antonacopoulou'ya (2009) göre, bu iki kavram birbiriyle ilişkilidir; çalışanlar sessizlik davranışı sergileyerek düşüncelerini dile getirmedikçe, işletme gelecekteki riskleri öngöremeyerek örgütsel körlükle karşı karşıya kalmaktadır.

Literatürde işletme hastalıkları arasında yer alan durumlardan bir diğeri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, çalışanların organizasyonlarına yönelik olumsuz tutumlarını, şüphesizliğini ve güvensizliğini ifade eden bir kavramdır (Battal ve İbrahim, 2023). Bu tutum genellikle hayal kırıklığı, adaletsizlik algısı ve örgütsel politikaların samimiyezsiz olduğu düşüncesinden kaynaklanır (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizm, çalışanların yönetime ve organizasyon politikalarına duyduğu güvensizlik nedeniyle, sorunların açıkça ifade edilmemesine ve çalışanların eleştirilerinin azalmasına yol açabilir. Bu durum, yöneticilerin organizasyondaki sorunları fark edememesine, yani örgütsel körlüğün oluşmasına neden olur.

İşletmelerdeki bu hastalıkların analiz edilmesi ve çözüm yollarının aranması, işletmelerin geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Çözüm için öncelikle çalışanların bu hastalıklara neden olan davranışlarını anlamak

ve bu hastalıkların çalışanların stratejik düşüncelerini nasıl etkilediğini belirlemek gerekir (Kesken ve İliç, 2008). Ayrıca yöneticilerin işletmeden beklentilerinin net bir şekilde ortaya konması da kritik öneme sahiptir.

Son olarak, yönetim hastalıkları ve iş kazaları, hem çalışanlar hem de işverenler için büyük bir maliyet ve yük oluşturmaktadır. Çeşitli ülkelerde bu hastalıkların önlenmesi için sistemler geliştirilmiştir. Örneğin, ABD’de SERSOR, (Mesleki Riskler için Koruyucu Olay Bildirim Sistemi) gibi sistemler, mesleki riskler için erken uyarı sağlayarak bu hastalıkların önüne geçmeye çalışmaktadır (Spreeuwers vd., 2008).

## 2. Örgütsel Körlük (Miyopi) Kavramı

### 2.1. Örgütsel Körlük (Miyopi) Kavramının Tanımı

Son yıllarda sosyal medya uygulamalarının da etkisiyle hızlı bir sosyal değişim yaşanmaktadır. (Sarıgül, 2024). Bu hızlı sosyal değişim diğer birçok alanı olduğu gibi örgütsel yapıları da etkilemekte onlarda çeşitli sorunların çıkmasına neden olabilmektedir. Bun sorunlardan birisi de örgütsel miyopidir. Kavram literatürde örgütsel körlük veya yönetimsel miyopi gibi farklı isimlerle ifade edilen, örgütlerin çevresindeki riskleri, fırsatları ve tehditleri yeterince algılayamaması ve dolayısıyla gereken tepkileri verememesi durumunu açıklar (Kaygın, 2017). Bu kavram, örgütlerin değişime uyum sağlayamama sorununu vurgular. Yetersiz algılamının temel sebebi, değişim ihtiyacını göz ardı ederek mevcut uygulama ve inançların sorgulanmadan sürdürülmesidir (Yüksel, 2017). Bu durum, örgütsel süreçlerde hatalara yol açmakta ve miyopik bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Catino (2013) ‘e göre, örgütsel miyopi, organizasyon içindeki olayların öngörülemezliği ve bu nedenle ortaya çıkan beklenti ve duyarlılık sorunlarıyla ilişkilidir. Bireysel seviyede başlayan bu körlük, zamanla örgütsel düzeye ulaşarak daha geniş çaplı bir soruna dönüşebilir. Örgütsel miyopi, bireysel alışkanlıklar, uyum sağlama, rutinlik ve odaklanma gibi etkenlerin yanı sıra örgüt kültürü, liderlik türü ve sektör yapısı gibi faktörlerle de şekillenir ve bu unsurlar, iç ve dış çevre koşullarının yeterince algılanamamasına neden olur (Seymen vd., 2016).

Örgütsel miyopi kavramı, organizasyonların zamanla çevresel değişiklikleri, fırsatları ve tehditleri fark edememesi ile ilişkilidir. Bu durum, yönetimsel miyopi ya da örgütsel körlük olarak da adlandırılır ve örgütlerin gerekli reaksiyonları gösterememesine neden olur (Kaygın vd., 2017). Organize bir şekilde bu miyopluğun üstesinden gelmek için örgütlerin

değişimi sürekli olarak değerlendirmeleri ve iç/dış faktörlerin etkilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

## 2.2. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Boyutları

Catino'nun (2013) örgütsel miyopi üzerine yaptığı çalışmalar, bu kavramın bireysel, örgütsel ve sektörel etkenler şeklinde üç temel boyutta ele alınabileceğini öne sürmüştür. Seymen vd. (2016) bu çalışmaya bir boyut daha ekleyerek, işin rutinlik derecesinin de örgütsel körlük üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamış ve bununla ilgili bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir.

*Bireysel Etkenler Boyutu:* Bireylerin demografik özellikleri, kişilik yapıları ve sosyo-psikolojik faktörleri, örgütsel miyopiye maruz kalma olasılıklarını etkileyen önemli unsurlar arasında yer alır (Catino, 2013). Levinthal ve March (1993) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel öğrenmenin, örgütsel miyopinin çeşitli türleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, sürekli eğitim alan ve kendini geliştiren bireylerin, yeniliğe kapalı ve eğitimsiz bireylere göre örgütsel körlüğe daha az maruz kaldığı ifade edilmektedir. Ayrıca bireyin yaşı ve iş tecrübesi de bu körlük üzerinde belirleyici bir faktör olabilir. Genç ve deneyimsiz çalışanların öğrenme kapasiteleri ve algıları daha gelişmiş olabileceğinden, örgütsel miyopiye karşı daha dirençli olabilirler. Tonbul ve Sağıroğlu (2012), uzun süre aynı kurumda çalışan bireylerin, zihinsel yorgunluk ve yönetim körlüğüne daha yatkın olduğunu belirtmiştir.

*Örgüt Yapısı Boyutu:* Bir örgütün yapısı, sahip olduğu kültür, öğrenme kapasitesi, liderlik tarzı, sermaye yapısı ve birimler arası ilişkilerle yakından ilgilidir (Catino, 2013). Örgüt içerisindeki iletişim ve eşgüdüm, özellikle katı ve kapalı bir yapı söz konusu olduğunda, örgütsel körlüğe neden olabilir (Döş, 2013). Çalışanlar üzerindeki baskı, aşırı denetim ve toksik ilişki biçimleri (Sarıgül, 2023) yenilikçi düşünceleri ve çalışanların kendilerini ifade etme kapasitelerini kısıtlayabilir. Bu durum da örgütsel körlüğe zemin hazırlar (Dolu, 2011).

*Sektör Yapısı Boyutu:* Bir örgütün faaliyet gösterdiği sektörün dinamikleri de örgütsel miyopi üzerinde belirleyici bir rol oynar. Sektörün rekabet düzeyi, iş kültürü ve çevre ile ilişkileri bu dinamikler arasında sayılabilir. Örneğin, dinamik ve rekabetçi bir sektör olan sağlık hizmetleri, örgütlerin çevresel değişimleri takip etme gerekliliğini artırır ve bu durum körlüğe düşme olasılığını azaltır. Buna karşın, tarım gibi durağan bir sektörde uzun süre faaliyet gösteren örgütler, yenilik eksikliği nedeniyle zamanla körelebilirler (Catino, 2013).

*Yapılan İşin Rutinlik Derecesi Boyutu:* İşin dinamik ve sürekli yenilik gerektiren bir yapıya sahip olması, örgütsel körlük riskini azaltır. Buna karşın, işin kapalı ve rutin olması, körlüğü artırabilir. Örneğin, bir ilaç firmasında depo görevlisi olarak çalışan bir kişi ile sahada sürekli hareket halinde çalışan bir kişinin körlük düzeyleri arasında farklar olacağı öngörülmektedir. Kayıkçı vd. (2015) ile Nural ve Çıtak (2012) tarafından yapılan çalışmalar, rotasyonlu işlerde çalışan bireylerin örgütsel körlüğe daha az maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır.

### 2.3. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Nedenleri

Örgütsel körlük, bir işletme içerisinde bireylerin uzun süre aynı işleri yapması sonucu meydana gelir. Bu duruma neden olan faktörler arasında, değişime direnç gösterme, kibir, yapılan işte yeterli olma inancı, denetim eksikliği ve statükocu tutumlar yer alır. Ayrıca, karar verme süreçlerindeki sorunlar, çalışanların sürece dahil edilmemesi, örgüt içi çatışmalar gibi unsurlar da örgütsel körlüğü tetikleyebilir (Çayak ve Karsantık, 2021). Özellikle, rutinlerinden çıkmayan ve değişime kapalı olan örgütlerde bir süre sonra duyarsızlık gelişir ve bu da körlüğe yol açar.

Örgütsel körlüğün diğer önemli sebepleri arasında yöneticilerin otokratik tutumları ve kuralların değişmeden devam etmesi gösterilebilir. Bu tür tutumlar, çalışanların sürece aktif katılımını engeller ve örgüt içi yenilenmeyi durdurur. Aynı şekilde, çatışmaların ve iletişim eksikliklerinin iyi yönetilememesi de körlüğe neden olur. Kurum içinde kendisini mükemmel gören çalışan ve yöneticiler, yeniliklerin önünde engel oluşturur, bu da örgütün gelişimini olumsuz etkiler (Sabırlı, 2020; Döş, 2013).

Levitt (1975), *Marketing Myopia* adlı çalışmasında, örgütlerin değişime ayak uyduramamalarının başarısızlıklarına yol açtığını belirtir. Demir yolu sektörünün gerilemesi, sadece yeni teknolojilerden değil, sektördeki liderlerin yanlış stratejilerinden kaynaklanır. Benzer şekilde, bazı Hollywood film şirketlerinin televizyonların yükselişi ile kapanması, dış gelişimlere uyum sağlayamamaktan ileri gelmiştir. Levitt (1975), örgütlerin dar kalıplarla tanımlamalara gitmek yerine müşteri odaklı stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgular; zira bu tür yenilikçi yaklaşımlar, Hollywood'un krizden çıkıp yeniden canlanmasını sağlayan faktörlerden biri olmuştur.

### 2.4. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Sonuçları

Örgütsel körlük (miyopi), bir işletmenin hem iç hem de dış çevresine olan duyarlılığını yitirerek kısa vadeli düşünce yapısına saplanmasıyla tanımlanır. Bu hastalığa yakalanan örgütler, genellikle işleyişlerinde rutin

bir yapı oluşturur ve bu, verimliliği engellemekle kalmaz, aynı zamanda yanlış yatırımlarla kaynakların boşa harcanmasına yol açar (Özgül ve Mengi, 2018). İşgörenlerde oluşan monotonluk ve motivasyon eksikliği, örgüt içi bağlılığı zayıflatırken, iletişim problemleri hem örgütsel öğrenmeyi sekteye uğratar hem de dış çevreyle olan etkileşimleri zayıflatır (Seymen vd., 2016).

Miyopik davranışlar, örgütlerin uzun vadeli hedeflere ulaşmalarını da engeller. Çevreyle olan ilişkilerdeki zayıflama, vizyon oluşturma ve stratejik amaçlara odaklanma süreçlerinde aksaklıklar yaratır (Bay ve Kavurgacı, 2020). Bu durum, örgütün fırsatları göz ardı etmesine ve büyüme potansiyelini değerlendirememesine neden olabilir (Kartal, 2018). Örgütlerin bu dar bakış açısına hapsolması, yenilik ve işbirliği fırsatlarını kaçırmalarına yol açar ve rekabet güçlerini zayıflatır.

Levinthal ve March (1993), örgütsel miyopiyi öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biri olarak tanımlamıştır. Örgütsel öğrenme, performansı iyileştiren bir mekanizma olsa da, miyopi bu süreci sınırlayarak, başarısızlıkları göz ardı etme eğilimi yaratır. Bunun sonucunda, örgütler hem iç hem dış çevredeki risk ve fırsatları görememeye başlar (Altınay vd., 2012). Özellikle stratejik karar alma süreçlerinde çevresel değişimlere karşı duyarsızlık, örgütün uzun vadede varlığını sürdürmesini zorlaştırır (Hrebiniak ve Joyce, 1986).

Bu hastalığın bir diğer kritik sonucu da panik halidir. Miyopi nedeniyle fark edilmeyen riskler ve fırsatlar, örgütlerde aniden ortaya çıkan krizlerin yanlış yönetilmesine yol açar (Catino, 2013). Panik içerisinde alınan aceleci kararlar, daha büyük sorunların doğmasına neden olur. Bu tür kararların kalıcı hasarlar yaratabileceği gibi, örgüt içindeki çalışanlar üzerinde de endişe ve belirsizlik hissi uyandırır (Gürçay, 2019).

Sonuç olarak, örgütsel miyopiye yakalanan işletmelerde öğrenme ve gelişme zayıflar, fırsatlar kaçırılır, kaynaklar yanlış kullanılır ve örgütün uzun vadeli başarısı tehlikeye girer. Bu hastalığın tedavisi ise Kaizen yönetim sistemi gibi yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi, rakip örgütlerle etkileşimlerin artırılması ve dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmasıyla mümkündür (Önal, 2023).

## 2.5. Örgütsel Körlüğün (Miyopinin) Yönetimi ve Önlemenin Yolları

Örgütsel körlüğün, işletmelerin stratejilerindeki ve inançlarındaki hatalardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu problemin çözümü için yönetimin doğru misyon ve vizyon belirlemesi, örgütteki körlüğü fark ederek yaratıcı çözümler üretmesi ve belirsizlikleri ortadan kaldırması önem taşır.

Ayrıca, güvenilir yönetim yapılarının oluşturulması da vurgulanmaktadır (Gültekin, 2019).

Her örgüt için aynı yönetim stratejilerinin işe yarayacağı düşüncesi yanıltıcı olabilir. Örgütsel renk körlüğü, örgütlerin başarılı yönetim uygulamalarını kendi kültürel yapısına uygun olmadan kullanmaya çalıştığında ortaya çıkar. Bu durum, farklı kültürel özellikleri dikkate almayan bir körlüğe neden olabilir. Örneğin, Japonya'daki kalite çemberi uygulaması Amerika'da aynı başarıyı getirmemiştir; bu da kültürel renk körlüğüne iyi bir örnektir (Demir, 2008).

Araştırmalara göre, örgütsel körlükten kaçınmak için çeşitli önlemler alınmalıdır. Örgütsel zekâ, işletmelerin çevresine daha iyi uyum sağlaması, psikososyal risk etmenlerini ortadan kaldırması ve geleceğe dair daha öngörülü olması için önemli bir çözüm olarak önerilmektedir (Altınay vd., 2012; Ekici ve Titrek, 2011; Sarıgül, 2020). Ayrıca, iç ve dış denetim süreçleri, örgütsel körlüğü önlemek için gerekli görülen diğer uygulamalardır. İç denetim, işletmenin gelişimi için gerekli düzenlemeleri sağlar (Avcı, 2016), dış denetim ise işletmenin körlük tehlikesine karşı farkındalığını artırır (Akpınar ve Çakmakkaya, 2014; Aktürk, 2015). Değişimin kaçınılmaz olduğu örgüt ortamında, yöneticiler iç ve dış riskler karşısında fırsatları değerlendirmelidir (Battal vd., 2017). Yöneticilerin örgütsel körlüğü önleyebilmek için bu tür stratejik yaklaşımları dikkate alması gerekmektedir.

### 3. Silo Sendromu

#### 3.1. Silo Sendromu Tanımı

“Silo”, tarım ürünlerini muhafaza etmek amacıyla kullanılan silindirik yapılar olarak bilinir (Özgül ve Mengi, 2018). Bu yapılar, ürünleri çevresel faktörlerden korumak için dış dünya ile temaslarını keser. Benzer bir durum, işletmelerdeki farklı departmanlar arasında da yaşanabilir. Bu durum, her birimin kendisini diğerlerinden izole ederek yalnızca kendi faaliyetlerine odaklanmasına yol açar (Serrat, 2010). Böyle bir izolasyon, “silo sendromu” olarak adlandırılır ve bir organizasyondaki bir bölümün, diğer bölümlerden habersiz bir şekilde çalışması, aralarında adeta görünmez bir duvar örmeyle sonuçlanır (Altınay vd., 2012). Silo yapıları, işletmedeki işbirliği ve iletişim kanallarını zayıflatarak, her birimin yalnızca kendi hedeflerine odaklanmasına neden olur. İş birimleri arasındaki bu kopukluk, silo sendromunun temel sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir (Özgül ve Mengi, 2018).



### 3.2. Silo Sendromunun Nedenleri

Kâr amacı olsun ya da olmasın, birçok organizasyonda ortaya çıkabilecek silo sendromunun bir diğer nedeni, çalışanlar arasında “biz-onlar” şeklinde bir ayırım yapmaktan kaynaklanabilir. Bu bölünme, bazı yöneticilerin belirli birimlere ayrıcalıklı davranışlarıyla daha da alevlenebilir. Özellikle, üst yönetimin kontrol edemediği veya hatta üst yönetimi etkileyip yönlendirebilen birimlerin olduğu işletmelerde, silo sendromu riski daha da yüksektir (Özgül ve Mengi, 2018).

Silo sendromunun bir başka nedeni ise işletmelerde yaşanan kontrolsüz büyümedir. Kontrolsüz büyüme, bölümler arasında görünmez duvarlar inşa edebilir ve bu durum, her bölümün farklı kültürler ve değerler benimsemesine, ayrıca farklı önceliklere sahip olmasına yol açabilir. Bunun sonucunda, rekabet ve çatışma ortamı doğar ve bu da işletmenin dış çevredeki fırsatları ve tehditleri fark edememesi ile sistem değişikliklerine veya yeniliklere karşı direnç göstermesine neden olabilir (Aksoy, 2015).

Alvin Toffler’e göre, işletmelerdeki silo oluşumu, herkesin ortak bir hedefe yönlendirilmesiyle önlenir (Aksoy, 2015). Bu ortak amacı oluşturmak ve yaymak ise ancak etkili bir koordinasyonla mümkündür. İşletmeler, fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını bir araya getirme ve koordine etme yeteneklerini ne kadar geliştirirlerse, topluma katkıları ve yarattıkları değer o ölçüde artacaktır (Tompkins, 2005; Keskin vd., 2016). Etkili ve verimli bir koordinasyonun sağlanabilmesi için, doğru bir bilgi akışı ve etkili bir iletişim sistemi kurulmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalı, yöneticiler farklı bakış açılarına önyargısız yaklaşmalı ve uyumlu bir yönetim sistemiyle birlikte şeffaflık kültürü benimsenmelidir (Saruhan ve Yıldız, 2013).

İçeride şeffaflık kültürünün sağlanabilmesi için ise etik ilkeler belirlenmeli, etkili bir organizasyon yapısı kurulmalı, görev ve yetkiler doğru şekilde dağıtılmalı ve açık iletişim kanalları ile kontrol ve raporlama sistemleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, bu süreçlerin etkili bir iç denetim mekanizması ile desteklenmesi de kritik öneme sahiptir (Yurtsever, 2015).

### 3.3. Silo Sendromu Belirtileri

Silo sendromunu ortadan kaldırmayı amaçlayan organizasyon liderleri, genellikle bu durumun ortaya çıkardığı birden fazla sorunla karşı karşıya kalırlar. İlk olarak, dikey siloların stratejinin etkin bir şekilde uygulanmasını engellediği görülmektedir. Her departman, genel stratejiyi kendi sorumluluk alanına göre bölümlere ayırarak uygulamaya çalışır, ancak bu durum stratejik talimatların departmanlar arası önceliklerle çatışmasına yol açar ve sonuçta verim kaybı, işten çıkarmalar ve eksiklikler meydana gelir. Bunun yanı sıra,



şirketlerde aşırı sayıda aktif proje bulunması da önemli bir sorundur. Günlük operasyonların yanında projeler ve inisiyatifler yenilikçiliği teşvik etmek için gereklidir, ancak çoğu departman bu projelere yeterince odaklanamayarak performans değerlendirmelerine göre önceliklendirdiği rutin işlerine odaklanır. Bu nedenle teslim tarihleri sürekli ertelenir ve inovasyon eksikliği nedeniyle organizasyon geride kalır (Cilliers ve Greyvenstein, 2012).

Ayrıca, müşteri memnuniyetsizliği de silo sendromunun sonuçları arasında yer alır. Organizasyon içindeki süreçleri iyileştirememek, müşterilerin rakiplere yönelmesine ve pazar payının kaybedilmesine neden olabilir. Departmanlar bağımsız olarak iyi performans gösterse bile, iç iletişim ve koordinasyon eksikliği tutarsız müşteri deneyimleri yaratır. Örneğin, birden fazla departman aynı müşteriyi arayabilir ya da operasyon ekibi, iş geliştirme departmanının belirlediği standartlardan farklı standartlar uygulayabilir. Silo sendromu ayrıca operasyonların verimsizleşmesine de yol açar. Departmanlar arası rekabet, ekiplerin birbirinden daha iyi performans göstermeye çalışmasıyla tetiklenir, bu da organizasyonun genel başarısına zarar verebilir. İşbirliği girişimleri genellikle faydalı olsa da, bazı yöneticiler bu durumu kendi otoritelerine tehdit olarak algılar ve bu durum kıskançlık ve güç mücadelesine yol açar (Hotaran, 2009).

Son olarak, silolarda çalışan personel genellikle organizasyonla güçlü bir bağ kuramamaktadır ve bu durum düşük moral ile sonuçlanmaktadır. Çalışanlar, yalnızca kendi departmanlarının küçük bir kısmını görüp genel operasyonu anlayamadıkları için işletmeye olan bağlılıkları azalır. Fonksiyonlar arası projelerde çalışmak bu sorunu çözebilse de, yönlendirme eksikliği ve çatışan öncelikler nedeniyle bu çabalar çoğunlukla başarısız olur (Akova vd., 2015).

### 3.4. Silo sendromunun sonuçları

Silo sendromu, birçok örgütte teknolojik, organizasyonel ve politik nedenlerle ortaya çıkan bir öğrenme güçlüğüne neden olmaktadır (Fenwick vd., 2009). Bu sendromun varlığı, örgütlerin sorunlarını teşhis etme ve çözme yeteneklerini zayıflatır. Genellikle, liderler bu durumu ortadan kaldırmaya çalışırken, yalnızca sendromun belirtilerine odaklanarak basit hataları düzeltme yoluna gitmektedirler. Ancak bu yaklaşım, altında yatan örgütsel normları ve temel nedenleri göz ardı etmektedir (Ensor, 1988).

Organizasyonel silolar, değişime karşı direnç gösteren yapılardır ve bilgi paylaşımını engelleyerek iş birliğine ket vurur. Kamu sektöründe, silo yapılarının bilgi paylaşım çabalarını baltaladığı, dolayısıyla hizmet kalitesini düşürdüğü belirtilmektedir. Bu durum, kamu hizmetlerinin geliştirilmesine

yönelik yeniden yapılanma ve performans yönetimi gibi süreçlerin etkisini azaltır (Bundred, 2006). Silolar, bilgi paylaşımı ve yönetimi konusunda ciddi engeller oluşturarak, kamu kurumlarının etkinliğini azaltmaktadır.

Silo yapıları içinde, her birim kendi çıkarlarını koruma çabası içerisindedir. Bu durum, farklı departmanların aynı işlevler için farklı süreçler geliştirmesine neden olabilir (Sessoms, 2020). Bilgi paylaşma isteksizliği, çalışanların güç kaybı korkusuyla ilişkilendirilebilir; bu da örgütte güvensizlik ortamı yaratır. Sonuç olarak, bireyler örgüte olan bağlılıklarını kaybeder ve gruplar arasında bir birliklilik oluşmaz. Ortak bir vizyonun eksikliği, organizasyonun reaktif bir hale gelmesine neden olur, bu da hiyerarşik onay beklemeye ve orta kademedeki yöneticilerin daha çok iletişimci bir rol üstlenmesine yol açar (Ensor, 1988).

Silo sendromunun diğer sonuçları arasında performans düşüklüğü, müşteri taleplerinin karşılanamaması ve değer zinciri üzerindeki darboğazlar sayılabilir. Müşterilere yeterli hizmet sunamamak, işveren ve çalışanların yükümlülüklerini yerine getirememesi gibi sorunlarla birlikte, ciddi bir öğrenme engeli yaratır (Mohapelo, 2017). Örgüt, problemlerini çözme konusunda beceriksizleşir ve yalnızca yüzeysel hataların giderilmesine odaklanır. Bu durum, geçerliliğini koruyan ve sürekli olarak kendini tekrarlayan organizasyonel normların etkisiyle pekişir. Güven eksikliği ve paylaşım isteksizliği, bireylerin örgüt içindeki bağlılıklarını zayıflatır ve örgütün proaktif bir yaklaşım sergilemesini engeller (Ensor, 1988: 16; Contu ve Willmott, 2003).

Sonuç olarak, silo sendromu, hem dikey hem de yatay ekseninde sosyal uçurumların oluşmasına yol açar (Diamond vd., 2004). Bu ayrışma, çalışanların problemleri geniş bir perspektiften değerlendirmesini engeller. Örgüt, hiyerarşik onay bekleyerek tepkisel bir kimlik geliştirir ve bu durum, sorunların çözümünü daha alt seviyelerde gerçekleştirme gereken bir organizasyon için olumsuz sonuçlar doğurur. Üst kademelerdeki tatminsizlik, kurumsal ve fabrika seviyesindeki “kifayetsiz ara yöneticiler” arasında en yüksek seviyeye ulaşır. Bu kişiler, üstlendikleri rolün getirdiği sorumluluklar nedeniyle motivasyon kaybı yaşarlar ve bu durum, yeteneklerini geliştirememeleriyle birleşince, aralarındaki en yetenekliler ayrılmayı tercih ederler (Mohapelo, 2017).

Silo sendromu, yalnızca iç iletişimi değil, aynı zamanda dış ilişkileri de etkileyerek, çalışanların işletme hedeflerine ulaşmasını engelleyen bir anlayış oluşturur. Bu durumda, her birey yalnızca kendi bölümünün hedeflerine ulaşma çabası içine girer ve bu da organizasyonun genel başarısını olumsuz etkiler (Gürçay, 2019).

## Sonuç

Örgütsel körlük (miyopi) ve silo sendromu, işletmelerin verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz etkileyen önemli yapısal sorunlardır. Örgütsel körlük, işletmelerin çevresindeki riskleri ve fırsatları yeterince algılayamaması sonucu ortaya çıkar ve bu durum, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırır (Yeşil ve Özbağış, 2022). Özellikle, bireylerin uzun süre aynı görevlerde kalması, değişime direnç göstermesi ve yöneticilerin otokratik tutumları, bu körlüğü pekiştiren faktörler arasında yer alır (Acar ve Mete, 2023). Dolayısıyla, örgütsel körlüğün önlenmesi için liderlerin etkili iletişim kurması ve bilgi paylaşımını teşvik etmesi kritik bir öneme sahiptir.

Silo sendromu ise, organizasyon içindeki farklı departmanların birbirinden izole bir şekilde çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu durum, her birimin yalnızca kendi hedeflerine odaklanmasına ve dolayısıyla işbirliği ve iletişim kanallarının zayıflamasına neden olur. İşletmelerdeki işbirliği eksikliği, verimsizliklere ve projelerin başarısız olmasına neden olabilir. Her departman kendi çıkarlarını koruma eğiliminde olduğundan, genel stratejiye zarar verebilecek yanlış kararlar alınabilir. İşbirliğinin azalmasıyla birlikte, yenilikçi projeler ve yaratıcı çözümler engellenir, bu da rekabet avantajını zayıflatır (Özgül ve Mengi, 2018). Silo sendromunun nedenleri arasında, kontrolsüz büyüme, “biz-onlar” ayrımı ve yöneticilerin belirli birimlere ayrıcalıklı davranışları sayılabilir (Yeşil ve Özbağış, 2022). Bu tür bir ayrışma, organizasyonun genel başarısını olumsuz etkileyerek, müşteri memnuniyetsizliğine ve verim kaybına yol açar.

Her iki kavramın da etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel körlüğü aşmak için, yöneticilerin açık iletişim kanalları oluşturması, çalışanların katılımını teşvik etmesi ve sürekli bir öğrenme kültürü geliştirmesi gerekmektedir (Acar ve Mete, 2023). Aynı şekilde, silo sendromunu önlemek için, organizasyon içindeki işbirliğini artıracak stratejilerin benimsenmesi ve tüm departmanların ortak hedefler doğrultusunda çalışması sağlanmalıdır (Yeşil ve Özbağış, 2022). Bu tür önlemler, hem örgütsel körlüğün hem de silo sendromunun olumsuz etkilerini azaltarak, işletmelerin daha sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanıyacaktır.

## Kaynakça

- Acar, Z., & Mete, M. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel körlüğe etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: Zincir hasta-ne örneği. *Eurasian Econometrics, Statistics & Empirical Economics Journal*, (24), 29-44.
- Akova, O., Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C. (2015). Otel işletmelerinde iş-gören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 87-107.
- Akpınar, T., & Çakmakkaya, B. Y. (2014). İş sağlığı ve güvenliği açısından iş-verenlerin risk değerlendirme yükümlülüğü. *Çalışma ve Toplum*, 1(40), 273-304.
- Aksoy, T. (2015, Nisan 14). Sizin şirketinizde de silolar var mı? *Hürriyet*. <https://www.hurriyet.com.tr>
- Aktürk, A. (2015). Konaklama işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin te-sisi bağlamında muhasebe sistem organizasyonu: Bir vaka analizi. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(4), 108-127.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Avcı, A. (2016). Effect of leadership styles of school principals on organiza-tional citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*, 11(11), 1008-1024.
- Battal, F., & İbrahim, A. (2023). How Cynicism Mediates Spiritual Leadership and Organizational Commitment?(The case of Turkish and Indonesian Universities). *Ege Academic Review*, 23(2), 315-330.
- Battal, F., Durmuş, İ., & Çınar, E. (2017). The effects of organizational citizens-hip behaviors and decision-making styles on transformational leadership behavior. *Electronic Turkish Studies*, 12(31).1-28.
- Bay, M., & Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB'de bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(72), 836-854.
- Bundred, S. (2006). Solutions to silos: Joining up knowledge. *Public Money & Management*, 26(2), 125-130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2006.00521.x>
- Catino, M. (2013). *Organizationalmyopia*. Cambridge University Press.
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v38i2.982>

- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14(3), 283-296. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.283.15167>
- Çayak, S., & Karsantık, İ. (2021). Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *International Eurasian Educational Research Congress* (s. 296-297). Anı Yayıncılık.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Demir, H. (2008). Kültürel renk körlüğü: Kültürel değerler ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine güçlendirmenin aracılık ve (mediation) etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 212-237.
- Diamond, M., Allcorn, S., & Stein, H. (2004). The surface of organizational boundaries: A view from psychoanalytic object relations theory. *Human Relations*, 57(1), 31-53. <https://doi.org/10.1177/0018726704040121>
- Dolu, B. (2011). Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Döş, İ. (2013). Örgütsel körlük ve okul. *V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi* (s. 150-156). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Durmuş, İ. (2022). The effect of trust among employees on dysfunctional behavior and the mediating role of management's positive behavior: A theory of values analysis. *International Journal of Social Inquiry* 15(1), 1-20. <https://doi.org/10.37093/ijsi.951910>
- Ekici, Ö. O., & Titrek, O. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel zekâ düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 152-163.
- Enache, R. (2010). Forms of organizational pathology among the teaching staff in Prahova County. *The New Educational Review*, 20(1), 29-40.
- Ensor, P. S. (1988). The functional silo syndrome. *Target*, 16(Spring 1988), 1 page overview.
- Fenwick, T., Seville, E., & Brunson, D. (2009). *Reducing the impact of organisational silos on resilience*. Resilient Organisations Research Report, 2009/01. Retrieved October 12, 2024, from [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9468/12619818\\_silos.pdf?sequence=1](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9468/12619818_silos.pdf?sequence=1)
- Geiger, D., & Antonacopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436. <https://doi.org/10.1177/0021886309336409>
- Gültekin, G. S. (2019). Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü [Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi].

- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hotaran, I. (2009). Silo effect vs. supply chain effect. *Revista de Management Comparat International*, 10, 216-221.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. (1986). The strategic importance of managing myopia. *Sloan Management Review*, 1, 5-14.
- Kartal, N. (2018). *Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tablili: Eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaygın, E., Demirel, N. ve Şahinkaya, E. (2017). Sarıkamış destinasyonunun tanıtımının miyopik bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 1-22.
- Kayıkçı, K., Yörük, T., & Özdemir, İ. (2015). İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin tabi oldukları rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 200-215.
- Kesken, J., & İliç, D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 451-468.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi* (1. baskı). Nobel Yayınevi.
- Levinthal, A. D., & March, G. J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Levitt, T. (1975). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 3-14.
- Mohapelo, T. (2017). Effects of silo mentality on corporate ITC's business model. *PICBE Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence*, 1009-1019.
- Nural, E., & Çıtak, Ş. (2012, May 24-26). Ordu ilinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin görüş ve önerileri. *7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Malatya.
- Önal, B. (2023). *Yönetim tarzlarının ve sosyal zekanın örgütsel miyopizm üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Özgül, B., & Mengi, B. T. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman "iç denetim". *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 18(54), 125-138.



- Öztürk, N. K. (1999). Kamu ve özel yönetim etiği: Benzerlikler ve farklılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(2), 15-26.
- Sabırlı, H. (2020). *Sağlık çalışanlarında iş doyumunun işletme körlüğüne etkisi: Konya ili örneği* [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Sarıgül, A. (2024). Sosyal değişim ve toplumsal adaletin yeniden inşasında sosyal arabuluculuk eğitimleri. *International Journal of Progressive Studies in Education*, 2(1), 1-13
- Sarıgül, A. (2020) Psiko-sosyal risk etmenleri, (Edt. C.Önen & Ş. Parlakayıldız) *İş Sağlığı ve Güvenliği* (167-189), Duvar Yayınları.
- Sarıgül, A. (2023). Toksik tip: sosyal değişim ve postmodernite arasında bir insan tasarımı. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(35), 1438-1447., Doi: 10.5281/zenodo.10035555
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş yönetim bilimi* (2. baskı). Beta.
- Serrat, O. (2010). *Bridging organizational silos*. Asian Development Bank.
- Sessoms, G. (2020, June 11). What are organizational silos? Retrieved from <https://yourbusiness.azcentral.com/organizational-silos-8237.html>
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün (örgüt miyopisi) ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Spreeuwers, D., de Boer, A. G. E. M., Verbeek, J. H. A. M., de Wilde, N. S., Braam, I., Willemse, Y., ... & van Dijk, F. J. H. (2008). Sentinel surveillance of occupational diseases: A quality improvement project. *American Journal of Industrial Medicine*, 51(11), 834-842. doi:10.1002/ajim.20608
- Şener, E., & Erdem, R. (2011). Bir metafor: Örgütsel patoloji. 5. *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, 13-16 Ekim, Fethiye, 73-82.
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tompkins, J. (2005). *Organization theory and public management*. Wadsworth Publishing Company.
- Tonbul, Y., & Sağıroğlu, S. (2012). Okul müdürlerinin zorunlu yer değiştirme uygulamasına ilişkin bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Uslu, Ş., & Demirel, Y. (2002). KOBİ'lerde çalışanların sorunları üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 173-184.

- Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022). Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi” Özel Sayısı), 182-202.
- Yeşilyurt, Ö. (2021). Do hybrid managers in academia experience business blindness. *The Journal of Academic Social Science*, (119), 126-133.
- Yurtsever, G. (2015, Ağustos). Kurumsal şeffaflık nasıl sağlanır? *Turcomoney*, 5(55), 84.
- Yüksel, A.H. (2017). Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24 (3), 669-685.





## Bireyin İnşası: Kişilik, Kuramlar ve Ölçüm Yaklaşımları

Sevda Demir<sup>1</sup>

“İnsanın en ayırt edici özelliği onun bireyselliğidir. Onun gibi bir kişi dünyaya asla gelmemiştir ve bir daha gelmeyecektir.”

Gordon Allport

### Özet

Kişilik, bireyin düşünce, duygu ve davranış örüntülerini belirleyen ve onu başkalarından farklı kılan tutarlı özellikler bütünüdür. Kişilik, bireyin çevresiyle nasıl etkileşim kurduğunu ve yaşamını nasıl yönlendirdiğini şekillendirir. Bu nedenle bireysel ve toplumsal uyum açısından büyük önem taşır. Bu kitap bölümü, kişiliği oluşturan temel faktörler ve bu kavrama dair kuramsal yaklaşımları ele almaktadır. Kişiliği belirleyen biyolojik, ailesel, sosyo-kültürel ve coğrafi-fiziki unsurlar detaylı şekilde incelenmektedir. Psikoanalitik, ayırıcı özellikler, hümanist, bilişsel, biyolojik ve davranış/sosyal öğrenme kuramları çerçevesinde kişiliğin teorik altyapısı açıklanmaktadır. Ayrıca, normal dışı davranışlar kapsamında dissosiyatif bozukluklar, duygu durum bozuklukları ve kişilik bozuklukları gibi konulara değinilmekte; bu tür davranışların değerlendirilmesi için kullanılan psikolojik ölçütler tartışılmaktadır. Bölümde, kişiliğin ölçümünde yaygın kullanılan Cattell 16PF Kişilik Ölçeği, Beş Faktör Kişilik Ölçeği, Myers-Briggs Kişilik Ölçeği ve Hacettepe Kişilik Envanteri tanıtılmaktadır.

### 1. Giriş

20. yüzyılın başlarında kişilik kavramına yönelik araştırmalar başlamış ve psikologlar tarafından insan kişiliğine dair farklı varsayımlar üzerine kurulu birçok kişilik kuramları geliştirilmiştir. İnsanın tıpkı bedenlen birbirinden farklı olduğu gibi psikolojik olarak da birbirinden farklı olduğu defalarca

1 Dr. Öğr. Üyesi., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, sevdademir@osmaniye.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1172-973X

vurgulanmıştır. Bu durum yaşanan olaylarda ve sonrasında insanların sergiledikleri tepkilerin gözlemlenmesiyle daha iyi anlaşılabilir.

18 Ağustos 2019 tarihinde bir anne, kızının gözleri önünde eski eşi tarafından canice katledilmiştir. Nisan ve Tunceli (2020) “Kadına yönelik şiddet olgusunun haberlerde sunumu: Emine Bulut Örneği” başlıklı çalışmalarında kadına yönelik şiddetin medya yansımalarını irdelemek için 22 ulusal gazeteyi analizine tabi tutmuşlardır.

22 Ağustos’tan itibaren birçok gazete bu dehşet verici olayı manşetlere taşımıştır. Manşetlerde ön planda tutulan iki cümle tüm insanların adeta yüreğine kazınmıştır. Bu cümleler eski eşi tarafından katledilen Emine Bulut’un “Ölmek istemiyorum” cümlesi ile küçük kızın “Anne lütfen ölme!” feryadıdır. Olay haber bültenlerinde verildiğinde tüm insanlarda benzer duygular yaratmıştır. Acı ve öfke. İlerleyen saatlerde olay hakkında detaylar bültenlere yansıkça insanlardaki ortak duygular farklılaşmaya başlamıştır. Olay günü Emine Bulut ve kızı sokakta yani kalabalığın olduğu bir ortamdadır. Olayın gerçekleşme ihtimali söz konusuken çevredeki insanlar tarafından herhangi bir müdahalede bulunul(a)mamıştır. Ayrıca olayın gerçekleşmesinin ardından Emine Bulut hâlâ hayattadır ve yardım istemektedir. Olayın şokunu atlatan insanlar gerek sosyal medya üzerinden gerekse diğer kanallardan katil eski eşe kin ve öfke dolu cümleler kurarken, aynı zamanda Emine Bulut gibi birçok kadın cinayetine neden olduğunu düşündükleri sistemi eleştirme yoluna gitmişlerdir. Bir diğer eleştiri de olay anında ambulansı aramak ya da küçük kız ve annesine yardım etmek yerine cep telefonu vasıtasıyla olayı görüntüleyen ve paylaşanlara gelmiştir. Çoğu kesim paylaşılan video ve resimlerin sansürlense dahi gelecekte küçük kız için büyük bir yıkım olabileceğini savunarak, görüntüleri paylaşanları vicdansızlıkla suçlamışlardır. Kimi kesim ise hiç çekinmeden görüntüleri sürekli manşetten veren gazeteleri, gazetecilik meslek etiği üzerinden eleştirmişlerdir. Gerekece olarak da gerek şiddet olaylarının gerekse de toplum huzur ve ahlâkını olumsuz yönde etkileyen olayların sürekli medyada yer verilmesinin şiddet ya da diğer olumsuz durumların yok edilmesine değil, aksine bu olayların meşrulaştırılmasına zemin hazırladığı gösterilmiştir. Farklı bir kesim ise bu tarz olayların medyada yer almasının ibret alınması bakımından doğru bir hareket olduğunu savunmuştur. Emine Bulut cinayeti üzerinden gösterilen tepkiler, böylesine trajik bir duruma şahit olmuş bireylerin verebileceği doğal tepkiler olarak görülebilir. İlk aşamada haberin bireyler üzerinde yarattığı şok bireysel farklılıkları geri plana itmiştir. Fakat yaşanan şok durumundan çıkıldığında her bireyin duruma ilgili farklı bakış açısı ve olayın yarattığı farklı duygusal etkiler gün yüzüne çıkmıştır. Hatta bu trajik olay sonrasında yaşanan diğer kadın cinayetlerine karşı bireylerin

farklı tepkiler verdiği de rahatlıkla gözlemlenebilir. Yaşanan şok, ilk olaydan edinilen deneyimle daha kısa sürmekte, bu nedenle bireyin olaya yönelik değerlendirme ve paylaşımları daha hızlı olmaktadır. Çünkü birey mevcut olan durumu daha önce deneyimlemiştir. Burger (2016:31)'ın ifade ettiği gibi hiç kimse her durumda aynı şekilde bir tavır sergilemez.

İslam inancına göre her çocuk temiz ve günahsız olarak dünyaya gelir. Yüce Allah tarafından bahşedilen iyile kötüyü ayırt edebilme kabiliyeti sayesinde iyiliği tercih ederek içinde yer aldığı çevrede bu halini koruyabilecektir. Paylaşılan trajik olayda da fitrat üzere doğan bir insanın davranışlarının, inancının ve yaşam tarzının çevrenin etkisiyle nasıl şekillendiği gözlemlenebilir.

Bu bölümde Güney (2018:184)'in, *bireyi farklı kılan özellikler, inançlar ve davranışların yansımaları* olarak tanımladığı kişilik kavramı, kişiliği belirleyen faktörler, kişilik kuramları, normal dışı davranışlar ve kişiliğin belirlenmesinde kullanılan dört farklı kişilik ölçeği ele alınmıştır.

## 2. Kişilik Kavramı

Allport (1961:29) kişilik kavramını, bireyin düşünce ve davranışını belirleyen dinamik bir olgu şeklinde tanımlamıştır. McShane ve Von Glinow (2016:29) kişilik kavramını bir bireyi diğerlerinden ayıran ya da onlarla olan benzerliğini ortaya koyan nitelikler bütünü olarak tanımlarken; Gerrig ve Zimbardo (2015:407) ise kişiliği, farklı durum ve zamanlarda bireyi diğer bireylerden ayıran davranışlarını etkileyen psikolojik ve karmaşık nitelikler bütünü olarak ifade etmişlerdir.

Kişilik, Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (TDK, 2022) “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet” şeklinde tanımlanmıştır. Geniş anlamıyla kişilik, içsel kaynaklardan filizlenen, bireyin davranışlarına hâkim olan, biyolojik yapının yanında tecrübeyle öğrenilenleri içeren, algılama, düşünme, öğrenme, başa çıkma davranış örüntüleri şeklinde ifade edilebilir (Aslan, 2008:7). Her insan farklı kişilik yapısına sahiptir. Öyle ki kişilik, bireyin bilinen ve bilinmeyen tarafları ile dışa yansıtılan ve yansıtılmayan niteliklerinden oluşmaktadır. Bu yönüyle kişiliğin oluşumu ve gelişimi genel olarak iki temel unsur üzerinde toplanmaktadır. Bunlardan ilki bireyin yaratılış itibarıyla sahip olduğu kalıtsal özellikler yani *mizaç*, ikincisi ise bireyin hayatı boyunca sahip olduğu deneyimlerin sonucunda elde ettiği özellikleri yani *karakteridir* (Ceylan, 2019:54-55).

**Mizaç:** Kimi zaman kişilik kavramı ile karıştırılan mizaç Allport (1961:34)'un çalışmasında değindiği gibi “davranışsal eğilimler olarak, bireyin kendine özgü duygusal doğaya sahip olma olgusudur”. İnsan

mizacının temel kaynağı beden kimyasıdır, kolay kolay değişmez özelliğindedir. Tez canlılık, neşeli olmak, çabuk sinirlenme, soğukkanlılık gibi özellikler bireyden bireye nicelik ve nitelik olarak farklılık göstermektedir (Katipoğlu, 2012:343). Bir mizaç modeli *duygusallık, etkinlik* ve *sosyallik* olmak üzere üç mizaç boyutunu tanımlamaktadır. Araştırmacılara göre mizaç büyük oranda kalıtsaldır. Söz konusu kalıtsal eğilimler zaman içinde edinilen deneyimlerle zenginleşmekte ve yetişkin kişilik özelliklerini oluşturmaktadır (Burger, 2016:378).

**Karakter:** Günlük yaşamda kişilik kavramı ile karakter kavramı birbirinin yerine kullanılsa da anlamca farklı olduğu aşikârdır. Karakter, doğuştan ya da kalıtsal olarak aktarılan bir şey değildir. Karakter, içinde bulunulan çevreden etkilenecek sonradan kazanılan özellikler bütünüdür (Adler, 2000:171). Allport (1955) karakter kavramını, bireyin içinde bulunduğu çevrede geçerli olan, değer yargılarına ve ahlâk kurallarına uyma biçimi (Ceylan, 2019:55) şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir ifade ile karakter, ailede başlayıp, okul, çevre gibi ortamlarda biçimlenmeye ve şekillenmeye başlayan özellikler toplamıdır. Bireyin doğumundan itibaren üyesi olduğu çevrenin gelenek ve adetleri bireyin kişiliğini oluşturmaya başlar. Bireyin kendini ifade etmeye başlamasıyla da toplumun bir parçası olur. Yetişkinliğe ulaştığında ise üstlendiği roller ile artık o kültürün inançları, alışkanlıkları gibi unsurlar bireyin inanç ve alışkanlıkları halini alır (Turan, 2009:82). Fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak birbirinden farklı olan bireylerin, olayları ve olguları da farklı şekilde yorumlaması kişiliğin temelini oluşturmaktadır (Durna, 2005:275).

Özetle kişilik, mizacın, doğuştan gelen (zekâ, cinsiyet, genetik yapı, biyolojik özellikler vb.) ve dış/çevresel (aile, eğitim, sosyal çevre, kültür, inanç vb) faktörlerle etkileşimi sonucu oluşan eylemsel, duygusal ve bilişsel işleyiş ve görünümün tamamı (Acarkan, 2017:49) olarak ifade edilmektedir.

## 2.1. Kişiliği Belirleyen Faktörler

Şüphesiz kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde birçok faktör etkilidir. Örneğin, bireyin ebeveynlerinden aktarılan genler, içinde büyüdüğü ailenin özellikleri, hayatını sürdürdüğü çevrenin coğrafi, ekonomik ve sosyal yapısı, teknoloji gibi unsurlara ek olarak bireyin hayatının belirli dönemlerinde gerek bizzat kendi başından geçen olumlu ya da olumsuz kritik olaylar gerekse de doğrudan olayın muhatabı kendisi olmamasına rağmen toplum içinde meydana gelen trajik olaylar (savaşlar, Covid19 gibi salgın hastalıklar, kazalar, cinayetler vb.) kişiliğin gelişiminde az ya da çok paya sahip olmaktadır. Kişiliği belirleyen faktörler bu bölümde; biyolojik, ailesel, sosyo-kültürel ve coğrafi faktörler olmak üzere dört alt başlıkta ele alınmıştır.

### 2.1.1. Biyolojik (Kalıtsal) Faktörler

Kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde kalıtsal faktörler mi yoksa çevresel faktörlerin mi etkili olduğu uzun süre tartışılmıştır. Ancak literatür irdelendiğinde hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerin kişilik oluşumunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, kişilik oluşumunda kalıtımın etkisini anlamak için tek yumurta ikizleri incelenmiştir. Tek yumurta ikizi olup da farklı yerlerde farklı aileler tarafından yetiştirilen ikizlerin 40 yıl sonra davranışlarında ve bazı konulardaki aşırı benzerlikleri kalıtımın kişilik üzerinde belli bir etkisinin olduğunu kanıtlamıştır. Farklı çevrede yetişmiş olan ikizlerin aynı renk ve model araba tercih ettikleri, aynı yoğunlukta aynı marka sigara tükettikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda genetiğin, ikizlerin kişilik benzerliklerinin yaklaşık %50 sini, mesleki ve özel ilgi alanları tercihinde ise %30'dan fazlasını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Robbins ve Judge, 2012:135-136). Bu durum kişilik gelişiminde, doğuştan anne babalardan çocuklara aktarılan özelliklerin önemli olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2016:9).

### 2.1.2. Ailesel Faktörler

Kişiliğin biçimlenmesinde en önemli faktörlerden biri ailedir. Sevgi ve ilgi ile anne babalar çocuğun kendilik değerini yükseltirler ve kendisine güvenmesini sağlarlar (Morgan, 2009:297). Anne babanın kişilik özellikleri çocuğun yetişkinlik dönemindeki kişilik özelliklerinin en önemli belirleyicisi olmaktadır. Ailenin ekonomik gücü, ebeveynlerin eğitim seviyeleri, ailenin yapısı ve büyüklüğü kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde büyük role sahiptir.

Ebu Hüreyre (r.a.)'den rivayet edildiğine göre, Hadis-i şerifte “Her doğan çocuk fitrat (İslam) üzere doğar. Sonra anne babası onu Yahudi, Hristiyan veya Mecusi yapar.” (Erdem, 2013) ifadesi yer almaktadır. Çocuğun doğuştan sahip olduğu, kalbinde mevcut olan inanma ve bir yaratıcıya bağlanma duygusu ebeveynlerin inancına göre şekillenmektedir. Ebeveynlerin çocuk yetiştirme tutumları, onların nasıl bir kişiliğe sahip olacağına belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu araştırma göstermektedir ki, bireyin hayatındaki en önemli kişiler, anne/babasıdır ve bu nedenle anne/babayla oluşturulan pozitif bir ilişki bireyin çocukluk ve yetişkinlik ruh sağlığında belirleyici bir unsurdur (Özdemir vd., 2012:568). Anne babaların çocuklarına karşı sergiledikleri tutumlar; demokratik anne baba tutumu, koruyucu anne baba tutumu ve otoriter anne baba tutumu olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre (Sezer, 2010: 3-4):

- **Demokratik anne baba tutumunda**, anne baba davranışı birbiriyle uyumlu, tutarlı ve güven vericidir. Demokratik anne baba tutumunu benimseyen anne baba, çocuğunu hem denetler hem de onların ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak tanır. Bu nedenle çocukların kişilik gelişimi için en uygun görülen tutum olduğu söylenebilir.
- **Koruyucu anne baba tutumunda** anne baba hemen hemen her konuda gereğinden fazla müdahaleci olur. Çocuğun kendine yeterli hale gelmesi ve kendisine güven duymayı öğrenmesi engellenir. Başka bir deyişle, anne baba aşırı korumacı ve denetleyicidir. Çocuğun yapabileceği çoğu şey anne baba tarafından yapılır. Sonuç olarak çocuğun yaşayarak öğrenmesinin önüne geçilmiş olur.
- Son olarak **otoriter anne baba tutumunda**, anne baba çocuğun gelişim sürecini, kişilik özelliklerini ve isteklerini dikkate almaksızın, kendi uygun gördüğü gibi davranmasını bekler. Cezalandırmanın sıklıkla uygulandığı bir ortamda yetişen çocuk, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edemez. Araştırmalar, otoriter tutumun çocuklarda bağımsız kişilik gelişimini engellediği, özellikle erkek çocuklarda saldırganlık düzeyini arttırdığı, benlik saygısı düzeyini azalttığını göstermiştir.

### 2.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Bireyin beslenmesine, giyinmesine, yaşantısına etki eden kültür, şüphesiz bireyin kişiliği üzerinde de etkili olmaktadır (Erdoğan, 1994: 242). Öyle ki, kültür bir fikirler sistemi iken, kişilik ise bu fikirler sisteminin taşıyıcısı durumundadır (Engin, 1990: 172). Bu anlamda kültür, bireyin çocukluktan yetişkinliğe kadar yaşam biçimine, aile ve sosyal çevresiyle olan ilişkilerine ve alışkanlıklarına yansiyarak bireyin davranışlarını şekillendirmektedir.

Rogers'a göre birey, doğuştan mutluluğu, iyiyi ve doğruyu arar. Dolayısıyla birey kendi potansiyelini geliştirme gayreti gösteren bir yapıdadır (Turan, 2009: 67). Birey ilk dâhil olduğu ailesinin dışında yaşamı boyunca okulda arkadaş grubu, spordaki arkadaş grubu, çalışma hayatındaki iş arkadaşı grubu gibi birçok gruba dâhil olur. Bireyin bu gruplar sayesinde edindiği tecrübeler kişiliğin oluşumunda ve gelişmesinde etkili olmaktadır (Hellriegel vd., 1992:79). Kişiler söz konusu sosyal gruplar içerisinde, fiziksel özelliklerinin yanında davranışsal özelliklerinden yola çıkılarak sakin, iddialı, sabırlı, neşeli, rekabetçi, vurdumduymaz, canlı, mutsuz gibi sıfatlarla tasvir edilmeye çalışılır. Söz konusu bu sıfatlarla bireyin davranışsal özellikleri betimlenir.

#### 2.1.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevre kişiliğin oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Öyle ki bireyin büyüdüğü coğrafyanın iklim koşulları, fiziksel yapısı gibi unsurlar, bireyin yaşam tarzına, dolayısıyla da kişiliğine yansımaktadır (Taşdemir vd., 2016:422).

Her bölgenin kendine has örf ve adetleri bulunmaktadır. Bireyin içinde yer aldığı toplumun az gelişmiş/gelişmiş, göçebe/yerleşik olması gibi unsurlar bireyin kişilik gelişimini etkilemektedir. Coğrafi olarak daha soğuk bölgelerde yaşayan bireylerin cesaretli, sabırlı, sert ve sakin bir karaktere sahip olması beklenirken; sıcak bölgelerde yaşayan bireylerin öfkeli, saldırgan, heyecanlı, aceleci bir karakterde olması beklenmektedir.

#### 2.2. Kişilik Kuramları

Kişilik çalışma alanını birçok kuramcı farklı açılardan ele almıştır. Bazı araştırmacılar kişiliğin gelişiminde kalıtsal faktörlere ve erken çocukluk dönemi deneyimlerine dikkat çekerken; bazı araştırmacılar ise çevresel faktörlere dikkat çekmişlerdir (Schiffman ve Kanuk, 2004:120). Kişilik kavramına yönelik ortaya atılmış kuramları; psikoanalitik kuram, ayırıcı özellikler kuramı, biyolojik yaklaşım, hümanist yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve bilişsel yaklaşım olarak altı başlıkta incelemek mümkündür. Her bir kuram, davranıştaki bireysel farklılıkları ortaya koymak için değişik bir noktayı temel almaktadır (Burger, 2016: 40).

##### 2.2.1. Psikoanalitik Kuram

Kişiliğin doğası üzerine bilinen ilk kişilik kuramcısı, psikoanalitik kuramın öncüsü 19. yüzyılda psikiyatrik sorunlar ve bilinçdışı dürtülerle ilgili yaptığı çalışmalarla Sigmund Freud'tur. Freud, bireyin anlaşılması için zihnin bilinçaltı yapı ve içeriğinin anlaşılması gerektiğini savunmuştur (Cengiz, 2019:115). Psikoanalitik kuram çerçevesinde Sigmund Freud'un çalışmalarından yola çıkarak Alfreed Adler, Carl Gustav Jung, Erik Erikson, Karen Horney gibi isimler de çalışma yapmışlardır.

Freud, kişiliğin gelişimini, bireyin bebeklik ve çocukluk yıllarına bağlayarak, kişiliği "*id, ego, süperego*"nun birleşiminden oluştuğunu belirtmiştir.

Freud'a göre **id**, organizmayı harekete geçiren enerjiyi sağlar. Koşulları ve ortamı dikkate almaksızın temel arzuların hemen karşılanmasını ister. **Ego** ise id'i dengeleyen, onu kontrol altında tutmaya çalışan kısımdır. **İd**, "*hemen şimdi istiyorum*" derken; ego, "*koşullar uygunsa sana istediğini verebilirim*" der.



Ahlâki tutumları yok denecek kadar az olan ego'nun temel amacı id'e hizmet etmektir. **Süper ego** (üst benlik) ise, kişiliği ahlâki açıdan kontrol altında tutmaya çalışan kısımdır. Yani, id'in istek ve arzularının yerine getirilebilmesi için öncelikle ahlâki unsurlara ve kurallara uygunluğun gözetilmesi gerektiğini ego'ya ileten kısımdır. İd ve ego gibi büyük kısmı bilinçaltında bulunan süper ego, bireyin davranışlarını toplumun ahlâki değerlerine göre süzgeçten geçirerek "bu yaptığın yanlış, utan kendinden" ya da "bu yaptığın doğru, aferin sana" mesajlarını iletir (Cüceloğlu, 2007:408). Özetle, Freud'a göre vicdan, bireysel ve toplumsal yönüyle süperego'yu tasvir eder. Süperego, bireyi ahlâka ve toplum kurallarına uygun davranışlar sergilemeye yönlendirirken, olumsuz davranışlardan uzaklaştırmaya çabalar. Söz konusu bu davranış standartları çocuğun sosyalleşmesinde başlıca rol oynayan bireylerden gelir. Ayrıca birey, çocukluğunda anne babasının kişiliğinin yanı sıra, onların bağlı olduğu kültürel değerlerin, gelenek ve göreneklerinin de etkisinde kalmaktadır (Güngör, 2000:57).

Freud'cu yaklaşıma yönelik eleştiriler, Freud'un görüşlerinin yeni olmadığı ve kuramın çoğu boyutunun test edilemediği, Freud'un kuramını geliştirirken taraflı veri kullandığı yönündedir. Ayrıca Freud'la çalışmış çok sayıdaki psikolog, onun psikolojik rahatsızlıkları incelerken toplumsal değil de içgüdüsel nedenler üzerinde durmasından ve insan doğasına dönük çizdiği (çocukluk çağında cinselliğin varlığına yönelik ifadesi, insanların bilinçdışı cinsel ve saldırgan dürtülerin egemenliği altında olduğu fikri) resimlerden rahatsız olmuşlardır (Burger, 2016:109).

Özetle, psikoanalitik kuramın öncüsü Freud, kişiliği tanımlarken, bilinç, bilinçaltı ve bilinç dışı kavramlarına vurgu yapmaktadır. İd (duyu ve haz ilkesi), ego (gerçekçi ve görünen benlik) ve süper ego (çevre ve toplumun kabul ve idealleri) kavramlarını ortaya koymakta ve bu üçü arasındaki denge arayışının kişiliğin oluşumunda güçlü bir etkiye sahip olduğunu varsaymaktadır (Acarkan, 2017:346).

### 2.2.2. Ayırıcı Özellikler Kuramı

İlk ayırıcı özellik kuramcısı olarak bilinen Gordon Allport, *birincil ve ikincil ayırıcı özellikler, bireyi grup kurallarına göre veya kendi içinde değerlendirme, işlevsel otonomi ve benlik* konuları açısından alana katkı sunarken; Henry Murray, *kişiliğin ana unsuru olarak psikolojik temelli gereksinimleri* işaret etmiştir. Raymond Cattell ise kişiliğin temelini belirlemek adına istatistiksel bir işlem olan faktör analizini kullanarak *insan kişiliğini oluşturan temel özellikleri* belirlemeye çalışmıştır (Burger, 2016:282).

Ayrırcı özellikler kuramına göre bireyin kişilik yapısı temel özelliklerinin bileşimidir. Bireyin temel özellikleri bilinirse, bireyin kişilik yapısı da öğrenilebilir (Cüceloğlu, 2007:416). Allport'a göre kişilik kendi içinde kendine has, kapalı bir sistemdir. Bu sistemde kişiler arası ilişkiler, kültür ve roller kişilik hakkında bilgi veren kaynaklardır. Ancak doğrudan rol oynayan unsurlar değildir (Yanbasta, 1996:206).

Ayrırcı özellik, bireyin belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiğine göre kişiyi sınıflandıran bir kişilik boyutudur. Ayrırcı özellik yaklaşımı iki temel varsayım üzerine kurulmuştur. Bunlardan ilki, *kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmez olduğunun kabul edilmesidir*. Diğer bir ifadeyle bugün yüksek düzeyde sosyalleşme eğilimi gösteren bireyin sonraki ay ya da yıllarda aynı eğilimi sergileyeceği varsayılır. İkincisi ise, *kişilik özelliklerinin durumlara göre kararlılık gösterdiğinin kabul edilmesidir*. Bu varsayımlar saldırgan bir birey üzerinden örneklendirilmektedir. Saldırgan bir birey, futbol maçı seyrederken de aile içi tartışmalarda da normalden fazla saldırganlık eğilimi sergiler (Burger, 2016:235). Ayrırcı özellikler kuramı, davranışın altında yatan içsel mekanizmalara çok az vurgu yapar. Yani insanların davranış nedenlerini açıklamaktan çok; bireyin ayrırcı, süreklilik içeren, kararlı özelliklerinin belirlenmesi öncelik kabul edilmiştir (Acarkan, 2017:346).

Ayrırcı özellikler yaklaşımına yönelik eleştiriler daha çok yaklaşımın ne demek istediğine değil ne demediğine odaklanmaktadır. Ayrırcı özellik psikologları, insanları ayrırcı özellikler aracılığıyla tanımlamakta fakat söz konusu özelliklerin nasıl geliştiğini ve aşırı uçlarda puanlanan bireylerin nasıl değiştirileceği konusunda bilgi vermemektedir. Ayrırcı özellikler yaklaşımın sorunları belirtmekten öteye gidememesi yaklaşımın faydasını kısıtlamaktadır. Ayrıca bütün ayrırcı özellik kuramcıları, deneysel yöntem kullanmış ve özelliklerin belirlenmesiyle ilgilenmiştir (Burger, 2016:281-282).

### 2.2.3. Hümanist Yaklaşım

Hümanist yaklaşım, 1950-1960'lı yıllarda insan doğasını açıklamak amacıyla yaygın olarak kullanılan psikoanalitik ve davranışçı yaklaşımlarından duyulan memnuniyetsizliğe tepki olarak ortaya çıkmıştır. Hümanist psikolojinin kökeni başta Carl Rogers ve Abraham Maslow gibi Amerikalı psikologların çalışmalarında yatmaktadır (Burger, 2016:458). Hümanist yaklaşım, kişiliğin temel belirleyici ögesinin insanın doğasında mevcut olan kendini gerçekleştirme arzusu olduğu görüşünü savunmaktadır. Benlik, kişiliğin merkezindedir ve kişilik, benliğin gelişimine bağlı olarak şekil alır (Acarkan, 2017:347). Bu konuda Abraham Maslow, insan doğasının sanıldığı

kadar kötü olmadığını, bireyin doğal eğilimlerine dair bilgi sahibi olundukça, nasıl daha iyi, daha mutlu, daha üretken ve daha yetenekli olunabileceğinin öğrenilmesinin mümkün olduğunu savunmaktadır (Maslow, 2001:9-10).

Freud'un, insanı öğrenilmiş davranış ve düşünce kalıplarıyla şekillenen bir yapı ile tasvir eden davranışçı kuramına karşılık, hümanist yaklaşım, kişinin özgür irade, karar verme ve kendini gerçekleştirme ile var olma kavramlarına öncelik tanımıştır. Hümanist kişilik kuramına göre insanlar yapmak zorunda oldukları için değil yapmak istedikleri için bir şeyler yaparlar. Hümanist görüş, geçmiş deneyimlerin kişiliği ve davranışlarını etkilediğini fakat bu söz konusu deneyimlerin kişinin ne olabileceği konusunda belirleyici olmadığını vurgulamaktadır (Acarkan, 2017:371).

Maslow bütünsel dinamik kuramında iki temel güdüden bahsetmektedir. Bunlardan ilki gereksinim duyulan bir nesnenin yetersizliğinden duyulan eksiklik güdüsüyken, diğeri gelişim ihtiyaçlarıdır. Maslow, söz konusu eksiklik ve gelişim ihtiyaçlarını beş ana sınıfta (ihtiyaçlar hiyerarşisi) toplamıştır. Bunlar (Burger, 2016:429-435):

***Fizyolojik gereksinimler:*** Açlık susuzluk, nefes almak gibi en temel fizyolojik gereksinimlerdir. Diğer gereksinimlere doğru ilerlemek için öncelikli olarak fizyolojik gereksinimlerin tatmin edilmesi gerekmektedir.

***Güven gereksinimi:*** Fizyolojik gereksinimlerin karşılanmasıyla birlikte emniyet, istikrar, koruma, korku ve karmaşadan kurtulma gibi gereksinimleri içeren güven gereksinimi baskın hale gelmektedir. Bireyin geleceğe yönelik beklenti seviyesi çok düşük olduğunda (örneğin, politik ve toplumsal istikrar tehdidi ile karşı karşıya olduğunu hissettiğinde) güven gereksinimi daha baskın hale gelmektedir.

***Ait olma ve sevgi gereksinimi:*** Maslow, iki tür sevgiden bahsetmektedir. İlki bireyin vermektense çok almak üzerine kurduğu bencil bir sevgi olarak nitelendirilen *yetersizlik sevgisidir*. İkincisi ise sahiplenici, bencil olmayan, yetersizlikten ziyade büyümeye dayanan bir sevgi olan *varlık sevgisidir*. Bu sevgi başka bir insanın varlığına ihtiyaç duyulan, zamanla büyüyen ve gelişen sevgidir.

***Saygı gereksinimi:*** Ait olma ve sevgi gereksiniminin doyurulması bireyin dikkatini saygı gereksinimine yoğunlaştırmasına neden olur. Maslow, saygı gereksinimini iki başlık altında toplamaktadır. *Kendini yeterli ve başarılı algılama gereksinimi* ve *saygı duyulma gereksinimidir*.

***Kendini gerçekleştirme gereksinimi:*** Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisindeki diğer dört gereksinim karşılanırsa dahi yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık başlayacaktır. Bu nedenle mutluluğun ve memnuniyetin gözle

görünür bütün kaynaklarına erişen bireyler, kendilerini gerçekleştirme çabası içerisinde gireceklerdir. Maslow, kendini gerçekleştirmiş insanların özelliklerini belirlemek için kendini gerçekleştirme konusunda önemli ilerlemeler göstermiş, sağlıklı bireyler üzerinde çalışmalarını yürütmüştür.

Maslow' un, biyografileri ve diğer yazılı kayıtları analiz ederek incelediği kendini gerçekleştirenler arasında, ünlü fizikçi Albert Einstein ve Amerikan iç savaşı sırasında kölelik karşıtı hareketin lideri olan Harriet Tubman yer almaktadır (Schultz ve Schultz, 2008: 313). Maslow'a göre, ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağına erişmiş bireyler karşısındaki bireye yönelik değer biçmeyen, kınayıcı ve müdahaleci olmayan, yargılamayan bir tutum içerisindeyler. Bu nedenle karşısındaki bir araç olarak görme eğiliminde değildiler. Daha açık bir algıya ve karşısındaki daha iyi anlaşılmasına imkan veren, tutkusuz ve seçimsiz bir farkındalık içerisindeyler (Maslow, 2001:47-48). Psikolojik olarak olgunlaşmış, kendisinin ve toplumun beklentilerini cevaplamış, sevgi, ilgi, emniyet ve başarı gibi temel ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmış, herhangi bir eksiklik hissetmeyen bireyler tarafından yaşanan hâl olan doruk deneyimler (Arık, 1996:284), Maslow tarafından "*kişisel cennete ziyaret*" olarak tanımlanmıştır (Burger, 2016:439).

Maslow' un kişilik görüşü hümanist ve iyimserdir. Hastalıktan ziyade psikolojik sağlığa, durgunluktan ziyade büyümeye, zayıflıklardan ve sınırlamalardan ziyade erdemlere ve potansiyellere odaklanmıştır. Bireyin hayatını ve içinde bulunduğu toplumu şekillendirebilme yeteneğine dair güçlü bir güven duygusuna sahiptir. Öyle ki, olumsuz biyolojik ve yapısal faktörler karşısında dahi bireyin özgür iradesini şekillendirebilecek gücü olduğunu ve bireyin ihtiyaçlarını en iyi nasıl karşılayacağını ve potansiyelini nasıl gerçekleştireceğini seçme özgürlüğünün olduğunu savunmaktadır. Birey sahip olduğu güçle ya aktüelleşen bir benlik kazanır ya da o üstün başarı durumunu takip etmekten kaçınır. Dolayısıyla birey ulaştığı kişilik gelişim düzeyinden kendisi sorumludur (Schultz ve Schultz, 2008:314-315).

Ezcümle, Abraham Maslow insanı, sınırlı ve sınırsız, güçlü ve zayıf, çocuk ve yetişkin, yürekli ve korku dolu olarak tasvir etmektedir. İnsanın bir taraftan kusursuzluğu ararken öte yandan aradığı kusursuzluktan korkma ikilemi içinde çabaladığını vurgulamaktadır (Maslow, 2015:186). Ayrıca kişilik sorunlarının çoğunlukla bireyin aldığı psikolojik yaralardan, içsel doğasına yönelik olumsuz saldırılardan kaynaklandığını, bireyin sağlıklı kalabilmek için bu saldırılara karşı durmayı öğrenmesi gerektiğini, gelişim ve kendini gerçekleştirme için acı, kargaşa, keder ve üzüntü olmadan olmayacağını, gelişimin ancak acı ve kederlere karşı savunma stratejileri geliştirilerek sağlanabileceğini belirtmektedir (Maslow, 2001:12-13).

### 2.2.4. Bilişsel Yaklaşım

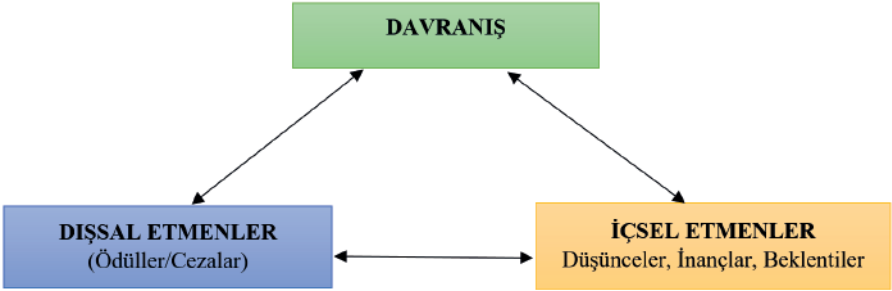
Bilişsel yaklaşımın öncüleri arasında Burrhus Frederic Skinner, Albert Bandura, Julian Rotter, Walter Mischel, George Kelly gibi isimler yer almaktadır (Feist vd., 2018:9-10). Bilişsel kişilik yaklaşımı, tutarlı davranış kalıplarını bireylerin bilgi işleme yöntemleriyle açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile bu yaklaşımın öncüleri, kişilik farklılıklarının büyük oranda bireylerin dünyayı yapılandırma biçimlerindeki farklılıklarından kaynaklandığını savunmaktadırlar (Burger, 2016:639).

Burrhus Frederic Skinner pekiştirme teorisinde, insanların genetik faktörlerden çok dışsal değişkenler tarafından şekillendirildiğini savunmaktadır. Ayrıca çocukluk deneyimleri sonraki deneyimlerden daha önemlidir. Çünkü bireyin temel davranışları çocuklukta oluşur. Fakat bu durum, davranışın yetişkinlikte değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Çocuklukta öğrenilenler değiştirilebilir ve her yaşta yeni davranış kalıpları kazanılabilir. Skinner, davranışın öğrenmeyle şekillendiğine inanmakta ve özellikle çocuklukta her bireyin farklı deneyimleri olduğundan, hiçbir iki insanın tam olarak aynı şekilde davranmayacağını savunmaktadır (Schultz ve Schultz, 2008:332).

Albert Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi, birkaç temel varsayıma dayanmaktadır. *Birincisi*, insanların göze çarpan özelliği plastisitedir; yani, insanlar çeşitli durumlarda çeşitli davranışları öğrenme esnekliğine sahiptir. Bandura, insanların doğrudan deneyim yoluyla bir şeyleri öğrenebilecekleri konusunda Skinner'a katılmakta, ancak dolaylı öğrenmeye, yani başkalarını gözlemleyerek öğrenmeye çok daha fazla önem vermektedir. Bandura, ayrıca pekiştirmenin dolaylı olabileceği fikrini de vurgulamaktadır. Bu dolaylı pekiştirme, insan öğrenme sürecinin iyi bir parçasını oluşturmaktadır. *İkincisi*, davranışsal, çevresel ve kişisel faktörleri içeren üçlü bir karşılıklı belirleyicilik modeli aracılığıyla, insanlar yaşamlarını düzenleme kapasitesine sahiptir. İnsanlar, geçici olayları, sosyal ve kültürel çevrelerini değerlendirme ve düzenlemenin nispeten tutarlı yollarına dönüştürebilir. Bu kapasite olmadan, insanlar sadece duyuşsal deneyimlere tepki verecek ve olayları tahmin etme, yeni fikirler yaratma veya mevcut deneyimleri değerlendirmek için iç standartları kullanma kapasitesinden yoksun kalacaklardır. *Üçüncüsü*, insanlar yaşamlarının doğası ve kalitesi üzerinde kontrol gücüne sahiptirler. Dolayısıyla insanlar, sosyal sistemlerin hem üreticileri hem de ürünleridir. *Dördüncüsü*, insanlar davranışlarını hem dış hem de iç faktörler aracılığıyla düzenlerler. Dış faktörler insanların fiziksel ve sosyal çevrelerini içerirken, içsel faktörler kendini gözleme, yargılama süreci ve kendi kendine tepki vermeyi içermektedir. *Beşincisi*, insanlar kendilerini ahlâki açıdan

belirsiz durumlarda bulduklarında, tipik olarak davranışlarını yeniden tanımlamayabilmektedir. Bandura, bireyin kendi olanaklarını yaratabilme gücüne sahip olmakla birlikte kendi olumsuz koşullarını da yaratma gücüne sahip olduğunu vurgulamaktadır (Feist vd., 2018:495-496).

Geleneksel davranışçı kişilik görüşlerinin daha bilişsel yaklaşımlara doğru dönüştüğü sürecin yansıması en net Albert Bandura'nın çalışmalarında gözlemlenebilmektedir. Bandura, bireylerin çevresel olaylara tepki göstermesini, ödül ve cezanın sonucunda bazı davranışları öğrenmesini doğal bir durum olarak kabul etmektedir. Bandura'ya göre, insanların yetiştirme ve gelişme sürecini bir farenin yiyeceğe ulaşmak için düğmeye basmasını öğrenmesine indirgeyen katı davranışçılar, insan davranışının en önemli nedenlerini ve kişiliğin kaynaklarını göz ardı etmişlerdir. Sonuç olarak, düşünmeyi ve bilginin simgesel işleyişini içeren nedenleri araştıran “Karşılıklı Belirleyicilik Modeli”ni kurarak “Sosyal-Bilişsel Kuramı” geliştirmiştir. Modele göre ödül ve ceza gibi, davranışın dışsal belirleyicileri ile düşünceler, inançlar ve beklentiler gibi davranışın içsel belirleyicileri, etkileşimli unsurlardan oluşan sistemin parçasıdır. Bu etmenler tek başına bireyin davranışını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda sistemin kendisini de etkilemektedir (Burger, 2016:530-531).



Şekil 1. Karşılıklı Belirleyicilik Modeli

Bilişsel yaklaşım araştırmacılarının bir diğer önemli ismi de George Kelly'dir. Kelly'nin “Kişisel Yapı Kuramı”, insan doğasının iyimser, hatta gurur verici bir görüntüsünü sunmaktadır. Her bireyin kendi kaderinin kurbanı değil, yazarı olduğuna inanmaktadır. Birey özgür iradesi sayesinde hayatının yönünü seçme yeteneğine sahiptir. Gerektiğinde geçmişine bağlı kalmaksızın hayatında değişimler yapabilecek yeni yollar seçebilir (Schultz ve Schultz, 2008:304). Öte yandan Kelly'nin kişisel yapı kuramı çok farklı görünen iki bireyin nasıl iyi anlaşabildiklerini de açıklamaktadır. Ortak yönleri olmamasına rağmen iki kişi çok iyi dost, eş, çalışma arkadaşı olabilmektedir.

Bunun nedeni olarak da Kelly, yapılandırma sistemini işaret etmektedir. Birey yapılandırma sistemini ne kadar iyi anlarsa başkalarıyla iyi geçinme olasılığı o kadar artacaktır. Yani iki bireyin aynı yapılandırma sistemine sahip olması gerekmemekte, bireyin bir başkasını anlayabilmesi için o kişinin dünyasını nasıl yapılandırıldığını anlayabilmesi yeterli olmaktadır. Kelly, özellikle psikoterapi sürecinde terapistlerin danışanlarına yardımcı olabilmelerinin en iyi yolunun, danışanlarının yapılandırma sistemlerini anlamalarına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Burger, 2016:612-613).

Bilişsel yaklaşım, kişilik farklılıklarını bireylerin bilgi işleme süreçlerindeki farklılıklara dayandırır. Bu yaklaşıma göre bireyin davranışı, dış çevreden gelen verileri seçici olarak algılamasına, zihninde toplayıp işlemesine, kalıp ve imgeler oluşturarak anlamlandırmasına göre şekillenmektedir. Diğer bir ifade ile “bir duruma nasıl tepki gösterdiğiniz o durumu nasıl yorumladığınıza bağlıdır” görüşü hâkimdir (Acarkan, 2017:347). Örneğin, birey ilk kez tanıştığı biri hakkında zihninde oluşturduğu kişisel yapılar sıcakkanlı-soğukkanlı, zeki-aptal, uzun-kısa, yakışıklı-çirkin vs. şeklinde olabilir. Birey ilk başta akıllı olarak algıladığı kişinin bu yönünü daha da detaylandırarak kurnazlıkla ya da sağduyu sahibi olmasıyla daha da spesifik hale getirebilir.

Yaklaşıma yöneltilen eleştirilerin ilki, bilişsel kuramcılar tarafından kullanılan kavramların birçoğunun çok soyut kalmasıdır. Bir diğer eleştiri de yaklaşım çerçevesinde yapılan tüm çalışmaları düzenleyen genel bir modelin olmamasıdır (Burger, 2016:640).

### 2.2.5. Biyolojik Yaklaşım

Biyolojik yaklaşım, sinir sisteminin işleyişinin, beyindeki nöro kimyasal süreçlerin ve belirli enzimlerle bağlantılı genetik yapıların; duygu, düşünce ve davranışlarla olan ilişkileri incelemektedir (Acarkan, 2017:347). Hans Eysenck, kişiliği biyolojik temelde ele alan öncü bilim insanlarından birisidir. Kişiliğin “içe dönüklük-dışa dönüklük, nörotiklik ve psikotiklik” olmak üzere üç ana boyut üzerinden incelenebileceğini savunmuştur (Burger, 2016:378). Ayrıca kişiliği, “bireyin sahip olduğu gerçek veya gizil davranışların tamamı” olarak tasvir etmiştir. Söz konusu davranışların hem kalıtsal hem de çevresel etmenlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluştuğunu savunmuştur (Koç ve Bayraktar, 2019: 27). Eysenck kişilik modeline göre boyutların özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

*İçe dönüklük/ Dışa dönüklük:* İçe dönük birey, sessiz, pasif, sosyal olmayan, dikkatli, çekingen, düşünceli, karamsar, barışçıl, ayık ve kontrollü bir yapıdadır. Dışa dönük bireyler ise öncelikle sosyallik ve dürtüsellik ile karakterize edilmektedir. Ayrıca şakacılık, canlılık, hızlı zekâ, iyimserlik



gibi özellikleri sayesinde heyecan verici ve teşvik edici etkinliklere daha sık katılırlar. Eysenck'e göre, dışa dönüklük ve içe dönüklük arasındaki temel farklar davranışsal değil, daha çok biyolojik ve genetikdir (Feist vd., 2018:417-418).

**Nörotiklik:** Nörotik birey, son derece duygusaldır ve uyarılara karşı aşırı duyarlıdır. Kaygılı endişeli, aksi ve küsmeye eğilimli bir kişidir. Uykusuz ve huzursuzluk yaşayan nörotik bireyler çeşitli psikosomatik rahatsızlıklardan mustarip olurlar. Yaşadıkları sarsıcı bir olayın ardından eski hallerine dönme konusunda zorluk çekerler (Eysenck ve Eysenck, 1975:9-10). İçe dönüklük-dışadönüklük boyutundaki gibi nörotiklik boyutunun da güçlü bir kalıtsal temeli bulunmaktadır (İnanç ve Yerlikaya, 2012:279).

**Psikotiklik:** Psikotik birey yalnız, duygusuz ve duyarsızdır. Başkalarını umursamayan, çoğunlukla başkalarının başına dert açan, huzursuzluk yaratan, saldırgan, düşmanca tavırlar takınan, başkalarını aptal yerine koymaktan ve sinirlendirmekten hoşlanan özelliklere sahiptir (Eysenck ve Eysenck, 1975:11 ).

Eysenick, kişilik gelişiminde gözlemlenen farkın üçte ikisinin biyolojik etkenler kaynaklı olabileceğini belirtmiştir. Bu varsayımı nedeniyle sadece biyolojik boyuta odaklanmış olması ve diğer dinamikleri gerektiği ölçüde incelememiş olması eleştirilmiştir (Acarkan, 2017:369-370).

### 2.2.6. Davranış/Sosyal Öğrenme Kuramı

Psikolojide 20. yüzyılın ortalarında Freud'cu görüş ve davranışçı yaklaşım olmak üzere insanlığa dönük iki farklı bakış açısının baskın olduğu belirlenmiştir. Freud'cu görüş, bireyin sürekli olarak bilinçaltından davranışlarını yönlendiren cinsel ve saldırgan içgüdülerin etkisi altında olduğunu savunurken; davranışçı yaklaşım bir farenin laboratuvar uyarıcısına tepki göstermeye koşullandırılması gibi bireyin de kişisel bir seçim ve eğilimden dolayı değil de o an ya da daha önceden tecrübe ettiği duruma göre belli bir biçimde davrandığını savunmaktadır (Burger, 2016:416). Davranış/sosyal öğrenme kuramına göre, kişilik dış çevreden edinilen, öğrenilen, taklit edilen şeylerden oluşur. Örneğin birey, ödüllendirilen, olumlanan, zevk veren davranış ve tutumlara yönelir. Cezalandırılan, acı veren davranış ve tutumlardan ise kaçınır (Acarkan, 2017:347).

1920'lerde John B. Watson'un öncülüğünü ettiği davranışçılığa göre davranışçı psikoloji sadece gözlemlenebilir davranışları inceler. Kişilik, bireyin geçmişte tecrübe ettiği koşullanmaların toplam bir sonucu olarak görülür (Burger, 2016:557). Watson 1913'te yazdığı "Psychology as the Behaviorist Views It" adlı kitabında, hayvan ve makinelerin davranışları



gibi insan davranışının da nesnel olarak incelenebileceğini; sadece bilinç ve iç gözleme değil, aynı zamanda içgüdü, duyum, algı, motivasyon, zihinsel durumlar ve imgeleme kavramlarının her birinin, bilimsel psikoloji alanının ötesinde olduğunu; psikolojinin amacının, davranışın tahmini ve kontrolü olduğunu ve bu amaca, psikolojiyi, uyarıcı-tepki bağlantıları yoluyla oluşturulan alışkanlıkların nesnel bir çalışmasıyla sınırlayarak ulaşılabileceğini savunmaktadır (Feist vd., 2018:464).

Rotter, Bandura gibi bilişsel kuramcılar ise temel davranışçı görüşleri genişletmişlerdir. Rotter, bir davranış sergileme ihtimalinin, beklentilerin değişmesi nedeniyle ödül ya da cezaya göre değiştiğini savunmuştur. Bandura ise, içsel durumların, çevrenin ve davranışın karşılıklı olarak birbirlerini etkilediğini savunmuştur. Davranışsal ve sosyal öğrenme kuramının deneysel temelli ve yarattığı yararlı terapi yöntemlerinin bulunmasına rağmen kalıtıma önem vermemesi ve davranış terapistlerinin sorunları gözlemlenebilir davranışlar olarak yorumlamaları nedeniyle eleştiriler almıştır (Burger, 2016:557). Ayrıca Watson, çalışmalarında genetik faktörleri tamamen göz ardı etmiştir (Feist vd., 2018:460).

### 3. Normal Dışı Davranışlar

Normal dışı davranışlar başlığı altında; dissosiyatif (çözülmeli) bozukluklar, duygu durum bozukluğu ve kişilik bozuklukları ele alınmıştır.

#### 3.1. Dissosiyatif (Çözülmeli) Bozukluklar

Psikiyatrik bozukluklar içerisinde etiyolojik(hastalığın nedeni) olarak çevresel etkenlere en çok bağlı olan dissosiyatif (çözülmeli) bozukluklar gösterilmektedir. İstismar ve ihmal dissosiyatif bozukluğa yol açan çocukluk çağı travmaları içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Dissosiyatif bozukluklar, dissosiyatif kimlik bozukluğu, dissosiyatif amnezi, dissosiyatif füg ve depersonalizasyon ile derealizasyon bozukluğu olmak üzere 4 alt gruba ayrılmaktadır (Şar, 2009:155-156).

- *Dissosiyatif kimlik bozukluğu:* Birey kendinde, her birinin ayrı özellikleri, adı, düşünce ve duyguları, davranış şekilleri bulunan birden fazla kimlik yaratır. Yani dissosiyatif kimlik bozukluğunun en temel belirtisi bireyin hafızası ve kimliği ile ilgili yaşadığı geçişlerdir. Birey genellikle kimlikler arası geçişte önceki kimliğinde yaptığı davranışları anımsamaz.
- *Dissosiyatif amnezi:* Birey organik bir bozukluğu olmamasına rağmen kendisi için stres oluşturan olayları ani bir şekilde unuttur.

Bu unutkanlık spesifik bir alan, kişi ya da olaylarla sınırlıdır. Genel bilgilerin anımsanmasında bir bozulmaya rastlanmaz.

- *Dissosiyatif füğ*: Bireyin ani bir şekilde geçmişini ve kimlik bilgilerini unutması şeklinde ortaya çıkar. Dissosiyatif füğ tanısı alan bireyler kimlikleriyle alakalı hafıza kaybı yaşadıklarının farkında olmazlar. Dissosiyatif füğ genelde kısa sürelidir. Ancak nadiren de olsa aylarca sürmesi muhtemeldir.
- *Depersonalizasyon-Derealizasyon*: Depersonalizasyon, bireyin kendi bedeninden ayrıldığı ve bedenine dışarıdan bir gözlemci gibi baktığı hissini sürekli ya da tekrarlı bir şekilde yaşamasıdır. Derealizasyon ise bireyin çevresine ve dünyaya karşı yabancılık duygusu yaşamasıdır. Depersonalizasyon ve derealizasyon genellikle stresli ya da travmatik olayların sonrasında ortaya çıkmakta, bazen tek tek kimi zaman da ikisi birlikte görülebilmektedir.

### 3.2. Duygu Durum Bozukluğu

Duygu durum bozuklukları temelde *depresif* ve *iki uçlu bozukluklar* olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Her birey yaşamının belirli dönemlerinde bir ilişkinin bitimi, yakın birinin kaybı, fiziksel bir sağlık sorunu gibi nedenlerle kendini çaresiz, umutsuz ve sürekli yorgun hissedebilir. Çoğu birey için bu durum zamanla düzelir ve birey normal yaşantısına döner. Ancak bazen bazı bireyler için yaşanan bu olumsuz durumlar çok daha uzun süre (en az 6 ay) devam edebilmektedir. Etkisi giderek artan bu olumsuz duygu durumu nedeniyle birey günlük rutin işlerini bile yapamaz hale gelir. Depresif birey, sürekli bir üzüntü, huzursuzluk, anlık öfke patlamaları, çaresizlik, gerginlik, ağlama nöbetleri, hayal kırıklığına uğramışlık gibi davranış belirtileri sergiler. Birey kendi içine kapanır, diğer insanlarla iletişim kurmaktan kaçınır, iş ve özel hayatında sorunlar yaşar. İçinde bulunduğu karamsarlık algısından dolayı her şeye karşı olumsuz bir bakış açısı vardır. Karar vermede zorlanırken unutkanlık ve dikkat dağınıklığı yaşar. Kendisini değersiz hisseder. Belirli bir nedeni olmaksızın sürekli kendini suçlama eğilimindedir. Psikomatik şikâyetler (geçmek bilmeyen mide bulantısı, baş ve kas ağrıları gibi) ortaya atar. Günümüzde depresyon, iş yaşamını etkileyen en önemli üçüncü psikolojik sorun olarak görülmektedir. Depresyondaki bir çalışanın ya da yöneticinin motivasyonu, performansı ve üretkenliği düşmekte, anlık öfke patlamaları ve yüksek çatışma eğilimi sergilemektedir. Bu durumda iş güvenliği ile ilgili şikâyet ve kazalar artmaktadır (Solmuş, 2010:124-125).

### 3.3. Kişilik Bozuklukları

Kişilik, bireyi başkalarından farklı kılan, doğuştan sahip olunan ve sonradan edinilen, tutarlı olarak sergilenen özelliklerin bütünü (Tarhan, 2011:13) şeklinde tanımlansa da her zaman uyumlu, fonksiyonel ve yararlı biçimde işlerlik göstermemektedir. Bireyin kendine has, düşünme, algılama, hissetme, başkalarıyla ilişki kurma biçimi çoğu zaman sorunlu, zararlı ve yıkıcı bir hale dönüşmekte, bu durum da kişilik bozukluğu olarak adlandırılmaktadır (Widiger, 1998:336).

Kişilik bozuklukları, aile içi iletişim sorunları, aşırı kontrol ve ceza odaklı ebeveyn, boşanmış ebeveynler, ebeveynlerden birinin ya da her ikisinin kaybı, kültürel değerler, genetik unsurlar, duygusal, fiziksel ve cinsel istismar ve ihmal edilmişlik duygusu gibi nedenlerle ortaya çıkmakta ve gelişmektedir. Örneğin, fiziksel ve duygusal ihmal edilmişlik hissi, bireyde bağlanma sorunları, düşmanlık, aşırı şüphecilik kendine zarar verme gibi davranışlara neden olur ki bu durumun uzun vadede bağımlı, obsesif-kompulsif, paranoid ve şizoid kişilik bozukluklarının gelişimine zemin hazırladığı tespit edilmiştir. Söz konusu travmatik olaylar temelde bireyin yaşam koşullarıyla baş etmesini zorlaştırırken, olayların sağlıklı ve gerçekçi bir zemin üzerinde algılanmasını ve değerlendirilmesini engeller. Kişilik bozukluğuna sahip bireyler dürtülerini kontrol edemezler. Var olan düşünme ya da davranış kalıpları katıdır, değişime direnç gösterirken, esneklik göstermezler. Söz konusu bu tutum ve davranışlar gerek özel hayat gerekse de iş hayatında olsun tüm sosyal ilişkilerine olumsuz biçimde yansır (Solmuş,2010:95-96).

**Bağımlı kişilik bozukluğu:** Bağımlı kişilik yapısına sahip birey, aşırı korunma ihtiyacı duyar. Kendi başına karar veremez, inisiyatif kullanmak istemez (Millon vd., 2019:334). Yoğun bir kaybetme ve terkedilme korkusu yaşar. Kendine güveniyoktur. Hatalarını abartır, kendini suçlama eğilimindedir. Bağımlı birey, iş ortamında kişisel olarak onaylamadığı davranışları kamusal alanda onaylar. Belirli bir projeyi başlatıp tamamlamakta zorlanır. Bu durum beceri eksikliğinden ziyade özgüven eksikliğinden kaynaklanır. Rekabetten hoşlanmaz. Kurallara uymaya ve başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir iş anlayışı vardır. İyi bir takım oyuncusu olmakla birlikte, tek başına karar alması gereken durumlardan kaçınır. Astlarına karşı sıcak, onları motive eden, kararlarına saygı duyan bir özelliği olmasına karşı bir çatışma esnasında otorite figürü olarak var olmaması nedeniyle etkin bir liderlik sergileyemez (Solmuş, 2010:110). Özgüvensizlikleri, planları devreye sokma ve kendi başına iş yapmalarını zora sokar. Bağımlı kişilik bozukluğu genel toplumda %2.0-3.0 aralığında görülmektedir (Saydam, 2009:337).

**Obsesif-kompulsif kişilik bozukluğu:** Obsesif kompulsif kişilik bozukluğu, herkesten daha düzenli görünme halidir. Bireyde sürekli koşullu inançlar, -meli/malı şeklinde biten cümleler ön plandadır. Kurallara aşırı bağlı olmakla birlikte, söz konusu kurallara aykırı hareket eden insanları eleştirebilirler (Millon vd., 2019:291-292). Obsesif kompulsif kişilik bozukluğuna sahip birey bir taraftan da başkaları tarafından reddedilme korkusu yaşar, yaptığının uygun bulunmayacağı, kınanacağı düşüncesine sahiptir. Aşırı kuralcı ve mükemmeliyetçidir. İnsanlara olan güvensizliği nedeniyle her işi kendisi yapmaya çalışır. Herkesle statüsüne ve saygınlığına göre iletişim kurar. Üstlerini kutsayıp astlarını ezme eğilimindedir. Obsesif-kompulsif birey tam bir işkoliktir. Tatillerde dahi çalışır. Sürekli bir gerginlik ve stres yaşar. Gündelik hayatında olduğu gibi iş hayatında da ilişkileri soğuk, düzeyli ve gelenekçidir. Risk almaktan kaçınır. Standartlara uygun olmayan hiçbir öneri ya da geribildirim kabul etmez. En küçük bir hataya karşı bile toleransı yoktur (Solmuş, 2010:111). Obsesif-Kompulsif kişilik bozukluğu genel toplumda %1.0'ın altında görülmektedir (Saydam, 2009:338).

**Paranoid (kuşkucu) kişilik bozukluğu:** Paranoid birey her şeyden kuşku duyar. Hiçbir nesnel kanıt olmamasına rağmen herkesin kendisinden yararlanmak istediği/isteyeceği, kendisini kullandığı/kullanacağı ve kötülük ettiği/edeceği beklentisine sahiptir. Aynı zamanda alıngandır. Rastgele söylenmiş sözlerin altında kendisine yönelik bir ima, alay ya da tehdit algılar. Çevresinde meydana gelen her olayı kendisiyle ilişkilendirir. Aşırı gururlu ve kincidir. Maruz kaldığı ya da kaldığını düşündüğü hakaret, eziyet ya da zararları asla affetmez ve unutmaz. Eleştiriyi ve hataları kabul etmezler. Kendi başarısızlıklarının sorumluluğunu başkalarına atfeder. Başkalarıyla paylaşılacağı endişesiyle kendisiyle alakalı hiçbir şeyi ikinci bir kişiyle paylaşmaz. Başkalarına yönelik güvensizliği sebebiyle kişilerarası ilişkilerinde yargılayıcı, sorgulayıcı, suçlayıcı ve saldırgan davranır. Yaşamış olduğu güvensizlik ve aldatılma beklentisi kıskançlık duygusunun gelişmesine neden olur. İster iş ister özel yaşamında daima bir ihanet beklentisi içerisindedir. Paranoid kişilerde kıdem ve rütbe çok önemlidir. Otorite ve güce duyarlıdır. Bağımsızlığını ve özgürlüğünü her koşulda sürdürmek ister. Kıdem olarak kendisinden düşük olan biri üzerinde mobbing uygularken kıdem olarak üstünde olan biriyle iyi geçinir ve otoriteye itaat eder (Solmuş, 2010:98-99). Paranoid kişilik bozukluğu toplumda görülme sıklığı %0,5-2,5 aralığında olduğu belirtilmektedir (Saydam, 2009:332).

**Sizoid kişilik bozukluğu:** Diğer insanlarla ne kadar samimi ilişkiler kurmak isterlerse o kadar zarar görebileceklerine inandıkları için herkesten uzak dururlar (McWilliams, 2013:251). Başkaları tarafından soğuk, duygusuz, amaçsız, davranışlarda kararsız, dalgın ya da ruhsuz biri olarak

algılanır. Övgü ya da eleştiriye karşı kayıtsızdır. Empatiden yoksundur. İş hayatında asla iyi bir takım oyuncusu değildir. Şirket politika ve uygulamalarına, etik ilkelerine, süreçlerine karşı duyarsız ve umursamazdır. Özellikle bire bir insan ilişkisi gerektirmeyen teknik işlerde çalışmayı ister. İşyerindeki gürültü, karmaşa, duygusal yaşantılardan etkilenmeden işine odaklı çalışabilir. Şizoid bozukluk yaşayan bir yönetici stresten ve iş yükünden etkilenmez, çalışanlarının da stres veya tükenmişliklerine karşı duyarsız davranış sergiler (Solmuş, 2010:100). Şizoid kişilik bozukluğunun toplumda görülme sıklığı %7.5 civarındadır (Saydam, 2009:333).

#### 4. Kişiliğin Belirlenmesinde Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kişiliğin belirlenmesine yönelik literatürde sıklıkla kullanılan; Cattell 16PF kişilik ölçeği, beş faktör kişilik ölçeği, Myers-Briggs kişilik ölçeği ve Hacettepe kişilik ölçeği ele alınmıştır.

##### 4.1. Cattell 16PF Kişilik Ölçeği

Kişilik kavramına yönelik birçok araştırmacı ve kuramcı tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımların çoğu kişiliğin belirli özelliklerine dikkat çekse de mutabık kalınan ortak bir tanım söz konusu değildir. Kişilik kavramını tanımlamak için sezgisel bir yöntemden ziyade deneysel yöntemlerin kullanılabilmesi üzerinde duran Raymond Cattell, kişilik özelliği olabilecek birçok sıfat belirlemiş, istatistiksel bir yöntem olan faktör analiziyle bu sıfatları gruplandırmıştır (Dal ve Eroğlu, 2015:364). Allport'un ayırıcı özelliklerin kişiliğin temel yapısını oluşturduğu ve bu ayırıcı özelliklerin bireyin belirli bir durumda nasıl davranacağını belirlediği fikrine katılan Cattell, söz konusu özelliklerin bireyde doğuştan mevcut olduğu fikrini kabul etmemiştir. Ona göre, söz konusu ayırıcı özelliklerin gerek fiziksel gerekse de sinirsel yapılarla bir bağlantısı bulunmamaktadır. Bu nedenle bu özelliklerin varlıkları ancak açık davranışların dikkatli bir şekilde ölçülmesi ile anlaşılabilir (İnanç ve Yerlikaya, 2008:261). Cattell, çalışmalarında Allport ve Odbert'in kişiliği tanımlamak için oluşturdukları 4500 özelliği içeren liste üzerinde çalışmıştır. Listede bulunan özelliklerden birbirine yakın anlama sahip özellikler gruplanarak sayı 171'e düşürülmüştür. 171 özellik üzerinde gerçekleştirilen faktör analizlerinden sonra, Cattell, bireylerin davranışlarının anlaşılmasında belirleyici olan 16 temel ayırıcı özellik olduğunu belirtmiştir (Hall vd., 1998:320-321; Dal ve Eroğlu, 2015:364). 16 ana kaynak özelliğine dayanan 16 PF Testi 16 yaş ve üzeri kişilerde kullanılmak üzere tasarlanmıştır. Yanıtlar nesnel olarak puanlanmakla birlikte bilgisayarlı puanlama ve yorumlama da yapılabilmektedir. 16PF kişilik testi günümüzde, eğitim alanında, işletmelerde personel seçiminde, sağlıkta klinik tanıda ve

kaygı, uyum ve davranışsal sorunları değerlendirmede kullanılmakla birlikte yaklaşık 40 dile çevrilmiştir (Schultz ve Schultz, 2008:275). Cattell'e göre söz konusu 16 temel kişilik özelliği her bireyde bulunan özellikler olup, bireylerin benzer ortam ve olaylara karşı farklı davranışlar sergilemeleri bu kişilik özelliklerine farklı düzeylerde sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Ordun, 2004:48).

*Tablo 1. Cattell 16 Kişilik Faktörü (Schultz ve Schultz, 2008:269)*

Faktör	Düşük Puan	Yüksek Puan
A	Mesafeli, soyutlanmış, ilgisiz	Dışa dönük, sıcak, uyumlu
B	Düşük zihinsel kapasite	Yüksek zihinsel kapasite
C	Duygusal olarak daha az kararlı, çabuk sinirlenen	Duygusal olarak kararlı, sakin
E	Uysal, itaatkâr, kararsız, silik	Baskı, iddialı, güçlü
F	Ciddi, ayık, depresif, endişeli	Şanslı, hevesli, neşeli
G	Çıkarıcı, kuralları dikkate almayan	Vicdanlı, kuralların farkında
H	Ürkek, utangaç, mesafeli, ölçülü	Cesur, maceracı
I	Sert, kendine güvenen, talepkâr	Hassas, estetik, bağımlı
L	Güvenen, kabul eden, kuşku duymayan	Şüpheli, kiskanç, içine kapanık
M	Pratik, gerçekçi, ayrıntılarla ilgilenen	Hayalperest, dalgın
N	Açık sözlü, naif, iddiasız	Kurnaz, gösterişli, abartılı
O	Kendinden emin, güvenli, kendini beğenmiş	Endişeli, güvensiz, kendinden şüphelenen
Q <sub>1</sub>	Muhafazakâr, geleneksel değerlere sahip, değişimden hoşlanmayan	Radikal, deneysel, değişimi kucaklayan
Q <sub>2</sub>	Grup yönelimli, bağımlı	Kendi kendine yeten, becerikli bağımsız
Q <sub>3</sub>	Kontrolsüz, gevşek, dürtüsel	Kontrollü, zorlayıcı, titiz
Q <sub>4</sub>	Rahat, sakin, sabırlı	Gergin, tahrik edici, sinirli

*A: sıcakkanlılık, B: problem çözme, C: strese karşı tolerans, E: baskınlık, F: canlılık, G: kurallara bağlılık, H: sosyal girişkenlik, I: duyarlılık, L: ihtiyatlılık, M: soyut odaklılık, N: ketumluk, O: kendini sorgulama, Q<sub>1</sub>: değişime açıklık, Q<sub>2</sub>: kendine yeterlilik, Q<sub>3</sub>: mükemmeliyetçilik, Q<sub>4</sub>: gerginlik.*

#### 4.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği

McCrae ve Costa (2003:112), çalışmalarında bireyin yaşamında 30 yıl içerisindeki muhtemel değişime vurgu yaparak, evlilik, boşanma, ev ya da iş değişikliği, emeklilik, kayıp deneyimi (yakın çevresinde meydana gelen

ölümler), çocuk sahibi olmak, birçok toplumsal olaya şahitlik etmek (savaş, salgın, ekonomik kriz vs.) gibi süreçlerin bireyi biyolojik olarak değiştirirken kişiliğinde kayda değer bir değişim oluşturmadığını belirtmişlerdir.

Beş faktör kişilik özellikleri “dışadönüklük, uyumluluk, özdenetim, nevroitiklik ve deneyime açıklık” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**Dışa dönüklük:** Dışa dönüklük, sıcaklık, girişkenlik, atılganlık, heyecan arayışı gibi temel özellikler taşırken, bireyin daha çok sosyallik ve cana yakınlık düzeyini temsil etmektedir (Çivitçi ve Arıcıoğlu, 2012:82). Dışa dönük birey, eğlenmeyi sever, grup etkinliklerinde sıklıkla yer alır, çok fazla arkadaşına sahiptir, insanlarla konuşmaktan hoşlanır ancak kendi başına kitap okumak ya da ders çalışmaktan haz etmez (Burger, 2016:345-346). Bu boyutun tam tersi içe dönüklüktür. İçe dönük bireyler, çekingen, sessiz, toplum içinde pasif görünen, başkalarına karşı mesafeli bir tavır sergilerler. Bağımsız olmaktan hoşlanırlar ve dışa dönüklere nazaran arkadaşlarıyla daha az zaman geçirirler ( Demirkol ve Aslan, 2021:1143).

**Nevrotiklik:** Nevrotiklik, bireyin kaygı, depresyon ve öfke gibi olumsuz duyguları yaşamaya daha eğilimli olmasını temsil etmektedir. Nevrotiklik seviyesi yüksek birey, akılcı olmayan mükemmeliyetçi düşüncelere ve düşük benlik saygısına sahiptir (McCrae ve Costa, 2003:53). Nevrotiklik düzeyi düşük birey ise sakin, uyumsuz ve aşırı duygusal tepkiler sergilemekten kaçınan bir yapıdadır (Burger, 2016:254).

**Deneyime Açıklık:** Deneyime açıklık, temel olarak bireyin yeni tecrübelerle karşı olan tutumu ile ilgili bir durumdur. Deneyime açık bireyler, meraklı, hayalperest ve özgündürler. Geleneksel olmadıkları gibi gelenekleri sorgulama eğilimi gösterirler (McCrae ve Costa, 2003:53). Aksine deneyime açıklık seviyesi düşük bireyler ise rutini seven, meraksız, geleneksellikten hoşlanan kişilerdir (Feist ve Feist, 2009:423).

**Uyumluluk:** Uyumluluk seviyesi düşük bireylerin, kaba, alaycı, şüpheci, acımasız, kinci ve işbirliğinden uzak bir yapıları vardır (İnanç ve Yerlikaya, 2012:288). Düşük uyumluluk seviyesindeki birey çıkarı, düşüncesi ve inancı uğruna kavga edebilecek potansiyele sahiptir (Burger, 2016:254). Uyumluluk seviyesi yüksek olan bireyler ise merhametli, yardımsever ve hoşgörülüdürler. İşbirliğine eğilimli, saldırgan olmayan dil kullanırlar (Feist ve Feist, 2009: 423).

**Özdenetim:** Özdenetim boyutu bireyin ne derece kontrol ve disiplin sahibi olduğunu gösterir (Burger, 2016:255). Özdenetim boyutu yüksek olan birey bilinçli, hırslı, kararlı ve çalışkan (McCrae ve Costa, 2003:53)



bir tutum sergilerken; özdenetim seviyesi düşük birey iradesiz, dağınık, ihmalkâr, işten kaçan ve tembel (İnanç ve Yerlikaya, 2012:288) bir tutum içerisindedir.

Horzum, Ayas ve Padır (2017) “Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması” başlıklı çalışmalarında Rammstedt ve John (2007) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçeği bireylerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi için Türkçe’ye uyarlayarak literatüre katkı sunmuşlardır.

*Tablo 2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği (Horzum vd., 2017:402)*

Faktörler		İfadeler...	Hüç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Faktör 1	Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum.					
2		Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum.					
3	Faktör 2	Kendimi genellikle güvenilir biri olarak görüyorum					
4		Kendimi başkalarının hatasını bulma eğiliminde biri olarak görüyorum.					
5	Faktör 3	Kendimi yavaş hareket etme eğiliminde olan biri olarak görüyorum					
6		Kendimi bir işi tam yapacak biri olarak görüyorum.					
7	Faktör 4	Kendimi rahat ve stresle başa çıkabilen biri olarak görüyorum					
8		Kendimi kolay sinirlenen biri olarak görüyorum.					
9	Faktör 5	Kendimi çok az sanatsal ilgisi olan biri olarak görüyorum.					
10		Kendimi yaratıcı biri olarak görüyorum					

**Faktör 1:** Dışa dönüklük; **Faktör 2:** Yumuşak başlılık; **Faktör 3:** Öz denetimlilik; **Faktör 4:** Nörotiklik; **Faktör 5:** Deneyime açıklık



### 4.3. Myers-Briggs Kişilik Ölçeği

Literatür incelendiğinde mevcut tipoloji kuramları arasında İsviçreli Psikiyatrist Carl Gustav Jung'un kişilik tipleri yaklaşımının önemli bir noktada olduğu görülmektedir. Jung tarafından oluşturulan psikolojik tipler teorisini fonksiyonel hale getirerek daha anlaşılabilir kılmak adına Katharine Cook Briggs ve kızı Isabel Briggs Myers, insan kişiliklerindeki farklılıklar üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. Myers- Briggs Kişilik Envanteri, Jung'un kişilik tipleri yaklaşımını daha anlaşılır kılan günlük hayatta kullanıma uygun, en iyi öz değerlendirme raporu olarak görülmektedir (Myers, 1998:5). Söz konusu kişilik tipleri Jung'un kuramında dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar; dikkati odaklama boyutunda ele alınan dışa dönük ve içe dönük tipler; bilgi edinme boyutunda ele alınan duyuşsal ve sezgisel tipler; karar verme boyutunda ele alınan düşünen ve hisseden tipler ve son olarak dış dünyayı ele alma boyutunda değerlendirilen yargılayan ve algılayan tiplerdir. Isabel Briggs Myers ve Katherina Briggs, Jung'un psikolojik tipler kuramını işlevsel kılmak için Myers-Briggs Tip Belirleyicisi (MBTI) envanterini geliştirmişlerdir (Akdeniz, 2016:70).

*Tablo 3: Fonksiyonlarına göre Myers-Briggs Tip Belirleyicisi Kişilik Tipleri (Myers, 1998:7; Temizkan ve Arı, 2019:67)*

Baskın Fonksiyon	Yardımcı Fonksiyon	MBTI Kişilik Tipi
İçedönük-Duyusal	Düşünen- Yargılayan	ISTJ
İçedönük-Duyusal	Hisseden- Algılayan	ISFP
İçedönük-Duyusal	Düşünen-Algılayan	ISTP
İçedönük-Duyusal	Hisseden- Yargılayan	ISFJ
İçedönük-Sezgisel	Düşünen- Yargılayan	INTJ
İçedönük-Sezgisel	Hisseden- Algılayan	INFP
İçedönük-Sezgisel	Düşünen- Algılayan	INTP
İçedönük-Sezgisel	Hisseden- Yargılayan	INFJ

Baskın Fonksiyon	Yardımcı Fonksiyon	MBTI Kişilik Tipi
Dışadönük- Duyusal	Düşünen- Yargılayan	ESTJ
Dışadönük- Duyusal	Hisseden- Algılayan	ESFP
Dışadönük- Duyusal	Düşünen-Algılayan	ESTP
Dışadönük- Duyusal	Hisseden- Yargılayan	ESFJ
Dışadönük-Sezgisel	Düşünen- Yargılayan	ENTJ
Dışadönük-Sezgisel	Hisseden- Algılayan	ENFP
Dışadönük-Sezgisel	Düşünen- Algılayan	ENTP
Dışadönük-Sezgisel	Hisseden- Yargılayan	ENFJ

Tablo 3'te Myers- Briggs Kişilik Envanteri yer almaktadır. Bu envantere göre ilk iki harf, kişiliği oluşturan baskın karakter ve tutumları; diğer iki harf ise kişiliği oluşturan yardımcı fonksiyonları temsil etmektedir. Myers- Briggs Kişilik Envanteri, ilk kez Tuzcuoğlu (1996) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, dilsel eşdeğerlik, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da beraberinde yapılarak ulusal literatüre kazandırılmıştır (Temizkan ve Arı, 2019:67).

#### 4.4. Hacettepe Kişilik Ölçeği

Hacettepe kişilik ölçeği, ülkemizde ilk olarak Özgüven tarafından 1976'da geliştirilmiş olup, 1982 yılında bugün de geçerli olan şekliyle bireylerin kişisel ve sosyal uyum düzeylerini ölçme aracı olarak kullanılmak üzere revize edilmiştir. 168 ifadeden oluşan ölçek *kişisel uyum* ve *sosyal uyum* olmak üzere iki alt başlıktan oluşmakta, zorunlu seçme yöntemiyle “evet” veya “hayır” şeklinde cevaplanmaktadır. Alınan dönüşler cevap anahtarına uygunluğuna göre sıfır ya da bir puan verilmektedir (Karahan vd., 2006:152). Hacettepe kişilik ölçeği (HKE) bireyin kişilik *genel uyum* düzeyini tespit etmek için geliştirilmiştir. Her bir test 20 ifadeden oluşurken ek olarak envantere yanıtlama geçerliliğini ölçen 8 ifadeye yer verilmiştir. Eğer bireyin, geçerlilik (G) toplam puanı 8 üzerinden 5 ve daha az ise bireyin cevapları geçersiz kabul edilmektedir. Her iki başlık altında incelenen sekiz alt ölçek de aşağıdaki gibi gruplandırılmaktadır (Özgüven, 1992:21):

***Kişisel uyum alt başlığı;*** Kişisel uyum başlığı altında kendini gerçekleştirme, duygusal kararlılık, nevrotik eğilimler ve psikotik eğilimler olmak üzere dört alt ölçek bulunmaktadır. *Kendini gerçekleştirme (KG)*, bireyin kendine güveni, yeteneklerinin farkında olması, kendi kararlarını özgürce alabilmesi, doğru bilgiyi paylaşabilmesi, kabul edilme ve işe yaradığı duygusuna sahip olması gibi niteliklere yönelik ifadeler içermektedir. *KG* puanının yüksek olması, bireyin sıralanan özelliklere yüksek düzeyde sahip olduğunu; düşük olması ise söz konusu niteliklere düşük düzeyde sahip olduğunu göstermektedir. *Duygusal kararlılık (DK)* düzeyi yüksek olan bireyler, kendine güvenen, üzüntü ve alınganlık düzeyi düşük olan kişilerdir. *DK* puanı yüksek oluşu bireyin duygusal bakımdan kararlı olduğunu gösterirken, *DK* puanının düşük oluşu bireyin genellikle endişeli ve gergin bir kişiliğe sahip olduğunu göstermektedir. *Nevrotik eğilimler (NE)* belirtisi gösteren bireyler, uyuyamama, kronik yorgunluk, baş ağrısı, görme zorlukları, iştahsızlık gibi bazı psikosomatik hastalıkların bir veya birkaçından şikâyetçi olabilmektedir. Ek olarak, nevrotik eğilimler, bireyin kendi benliğini olduğu gibi kabul edememesi, mükemmeliyetçi olması, eleştiriye açık olmaması gibi farklı davranışları da içermektedir. *Psikotik belirtiler (PB)* puanı yüksek olan bireyler, diğer insanlardan uzaklaşma eğilimindedirler. Bu bireyler alınan

ve aşırı duyarlı oldukları için yalnız kalmayı tercih ederler. Dikkatlerini bir noktada toplama güçlüğü çekerken, hayal kurma eğilimleri yüksektir. *PB* puanı yüksek olan bireyler, normal bir uyum tarzında belirli ölçüler içinde hayal dünyasından bağımsız olarak yaşamlarını sürdürme eğilimi sergilerler.

**Sosyal uyum alt başlığı;** Sosyal uyum başlığı altında aile ilişkileri, sosyal normlar, sosyal ilişkiler ve anti sosyal eğilimler şeklinde dört alt test yer almaktadır. *Aile ilişkileri (AI)* ölçeğinden elde edilen puan düzeyi, bireyin ailesiyle olan ilişki düzeyini yansıtmaktadır. Yüksek *AI* puanı, bireyin ailesiyle sağlıklı bir bağ kurduğunu, ailesini sevdiğini ve aile üyelerince sevildiğini gösterirken; düşük *AI* puanı, bireyin ailesiyle ilişkisinde karışıklığın ve uyumsuzluğun varlığına işaret etmektedir. *Sosyal normlar (SN)*, uyulması zorunlu yasal durumlara ek olarak, dikkat edilmesi gereken sosyal kural ve toplum değerlerine ve başkalarının haklarına saygılı olma, bunun yanı sıra bireyin kendi arzu ve gereksinimlerini de toplumla uzlaşa içerisinde belirli düzeyde karşılama gibi davranışları ölçmektedir. Yüksek *SN* düzeyi, bireyin diğer insanların haklarını anlayışla karşıladığını, bireysel taleplerini, parçası olduğu grubun gereksinimlerine göre erteleyebildiğini veyahut değiştirebildiğini göstermektedir. *SN* düzeyi yüksek bireyler toplumun yanlış ve doğru konusundaki hassasiyetinin farkındadırlar. *Sosyal ilişkiler (SI)*, bireyin diğer insanlarla olan iletişim düzeyini temsil etmektedir. Yüksek *SI* puanı, bireyin sosyal olgunluk bakımından uyumlu ve sosyal beceri düzeyinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Düşük *SI* puanı ise bireyin sosyal beceriler ve sosyalleşme bakımından durgun olduğu anlamı taşımaktadır. *Antisosyal eğilimler (AE)* sergileyen bireyler genellikle sert, öfkeli, kavgacı, incitme arzusu olan, zor kullanma ve öç alma duygusu olan saygısız olarak nitelendirilebilecek bireylerdir.

Özetle, Hacettepe kişilik envanteri “kişisel uyum”, “sosyal uyum” ve “genel uyum” toplam puanlarından oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile ilk dört ölçekten elde edilen puanlar toplanarak “kişisel uyum” puanına erişilmekte; sonraki dört alt ölçekten elde edilen puanlar toplanarak “sosyal uyum” puanları elde edilmekte; son olarak da sekiz alt ölçeğe ait puanlar toplanarak “genel uyum” puanları elde edilmektedir. Her bir alt ölçekten elde edilen puanlar 0-20 arasında değişmektedir.

## Sonuç

Kişilik, bireyin kendine özgü düşünce, duygu ve davranış örüntülerini oluşturan karmaşık ve dinamik bir yapıdır. Bu çalışmada, kişiliği belirleyen biyolojik, ailesel, sosyo-kültürel ve coğrafi-fiziki faktörlerin kişilik üzerindeki etkileri detaylı olarak ele alınmıştır. Kişiliğin oluşumunda kalıtsal yatkınlıklar

bireyin temel eğilimlerini şekillendirirken, çevresel faktörler bu eğilimlerin nasıl ortaya çıkacağını ve gelişeceğini belirlemektedir.

Psikoanalitik, ayırıcı özellikler, hümanist, bilişsel ve davranışçı kuramlar, kişiliğin farklı yönlerini anlamaya yönelik çok yönlü bakış açıları sunar. Normal dışı davranışlar ve kişilik bozukluklarının incelenmesi ise kişilik yapısındaki sapmaların anlaşılmasına yardımcı olur. Sonuç olarak, kalıtsal ve çevresel faktörler arasında dinamik bir etkileşim söz konusudur ve bu etkileşim bireyin kim olduğunu ve nasıl davrandığını belirler. Kişilik çalışmalarına dair bu kapsamlı yaklaşımlar, bireylerin ve toplumun daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

## Kaynakça

- Acarkan, İ. (2017). *Kişiliğin DNS'sı: Enneagram & dokuz mizaç modeline göre kendimizi tanımak ve başkalarını anlamak*. (2. Baskı). Kurtuba Kitap, İstanbul.
- Adler, A. (2000). *İnsan Tabiatını Tanıma*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Akdeniz, C. (2016 ). Myers Briggs Type Indicator and a sample study: primary education teachers' MBTI profiles. *SDU International Journal of Educational Studies*, 3 (1): 67- 83.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart ve Winston, New York.
- Arık, İ. A. (1996). *Motivasyon ve heyecana giriş*. Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Aslan, S. (2008). Kişilik, huy ve psiko-patoloji. *Psikiyatride Derlemeler Olgular ve Varsayımlar Dergisi*, 2 (1-2):7-18.
- Burger, J.M. (2016). *Kişilik: Psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri*. (Çev: İ. D. Erguvan Sarıoğlu), 5. Basım, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Cengiz, A.A. (2019). *Kişilik, Davranış Bilimleri II İçinde*, (Ed: L. Bilgin ve A.A. Cengiz) Anadolu Üniversitesi (Yayın No:3651), Açıköğretim Fakültesi (Yayın No: 2479), ss. 113-127.
- Ceylan, İ.(2019). Kişilik gelişimi din ilişkisi. *Din ve Bilim – Muş Alparslan Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 50-72
- Cüceloğlu, D. (2007). *İnsan ve davranışı: Psikolojinin temel kavramları*. 16. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çivitci, N.ve Arıcıoğlu, A. (2012). Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23:78-96.
- Dal, V. ve Eroğlu, A.H. (2015). Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin risk algılarının tüketici davranışı açısından incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2):361-385.
- Demirkol, A. ve Aslan, S. (2021). Holland'ın tipolojisi, bağlanma ve beş faktör kişilik kuramı üzerine bir derleme çalışması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(3): 1127-1150.
- Durna, U. (2005). A ve B tipi kişilik yapılarını ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1): 276- 290.
- Engin, İ. (1990). Kültür-kişilik ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 33(1-2):171-176.
- Erdem, E. (2013). Hz. Peygamber ve insan onuru: Her insan fitrat üzere doğar. *Diyanet Aylık Dergi*, Kayıt no: 13448/31.

- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde davranış*. 4. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eysenck, H. J. ve Eysenck, S. B. G., (1975). *Manual of the Eysenck personality questionnaire*, Hodder and Stoughton, London.
- Feist, J., ve Feist, G. J. (2009). *Theories of personality* . 7<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill, New York.
- Feist, J., Feist, G.J. ve Roberts, T.A. (2018). *Theories of personality*. 9<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill, New York.
- Gerrig, R.J. ve Zimbardo, P.G. (2015). *Psikolojiye giriş: Psikoloji ve yaşam*, (Çev. G. Sart ve A. A. Özdoğru). Nobel Yayınları, Ankara.
- Güney, S. (2018). *Davranış bilimler*. 11. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Güngör, E. (2000). *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*. Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Hall, C.S., Lindzey, G. ve Campbell, J.B. (1998). *Theories of personality*, John Wiley & Sons, Inc., 4<sup>th</sup> Edition, United State of America.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. JR., ve R.W. Woodman. (1992). *Organizational behavior*. 6. Basım. West Publication Company. N.Y. ABD.
- Horzum, M. B., Ayas, T. ve Padır, M. A. (2017). Beş faktör kişilik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2): 398-408.
- İnanç, B. Y. ve Yerlikaya, E. E. (2008). *Kişilik kuramları*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Karahan, T.F., Sardoğan, M.E., Özkamalı, E. ve Dicle, A.N. (2006). Öğretmen Adaylarında demokratik tutum, nevrotik eğilimler ve kendini gerçekleştirme, *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30:149-158.
- Katipoğlu, B. (2012). Din psikolojisi açısından kişilik ve karakter analizi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(23):341-348.
- Koç, F.P., ve Bayraktar, O. (2019). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(35):19-39.
- Maslow, A.(2001). *İnsan olmanın psikolojisi*. (Çev. O. Gündüz),Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- Maslow, A. (2015). *İnsan olmanın psikolojisi*. (Çev. O. Gündüz), 3. Baskı. Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five factor theory perspective*. The Guilford Press, New York.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış*. (Cev. A. Gunsel ve S. Bozkurt). Nobel Yayıncılık, Ankara.

- McWilliams, N. (2013). *Psikanalitik tanı: Klinik süreç içinde kişilik yapısını anlamak*. (Çev. E.Kalem). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Millon, T., Grossman, S., Millon, C., Meagher, S., Ramnath, R. (2019). *Modern yaşamda kişilik bozuklukları*. (Çev. E.O. Gezmiş). İstanbul Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Morgan, C. (2009). *Psikolojiye giriş*. (Çeviri Ed.: S. Karakaş ve R. Eski). 18. Baskı, Eğitim Yayınları, Konya.
- Myers, I. B. (1998). Introduction to type, Revised by: K.Kirby Linda, D. Myers Katharine 6<sup>th</sup> Editon, Mountain View, California.
- Nisan, F. ve Tuncel, I. (2020). Kadına yönelik şiddet olgusunun haberlerde sunumu: Emine Bulut örneği. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (UKSAD)*, 6(1):104-123.
- Ordun, G. (2004). Beş temel kişilik özelliği ve alt faktörlerin analizine ilişkin bir çalışma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 33(2): 47-71.
- Özdemir, O., Özdemir, P.G., Kadak, M.T. ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 4(4):566-589
- Özgiiven, İ.E. (1992). *Hacettepe kişilik envanteri el kitabı*. (2. Revizyon). Odak Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Öztürk, M. O. (2016). *Psikanaliz ve psikoterapi*. Türkiye Psikiyatri Derneği Yayınları, Ankara.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. 14. Basım, (Çeviri Ed. İ. Erdem), Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Saydam, B. (2009). *Kişilik bozuklukları*, İ.B. Kulaksızoğlu, R.Tükel, A.Üçok, İ. Yargıç ve O. Yazıcı (Ed.), *Psikiyatri içinde* (326-345). İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi, İstanbul.
- Sezer, Ö. (2010). Ergenlerin kendilik algılarının anne baba tutumları ve bazı faktörlerle ilişkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, VII(1):1-19.
- Schiffman, L.G. ve Kanuk, L.L. (2004). *Consumer behaviour*, 8<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, USA.
- Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (2008). Theories of Personality. 9<sup>th</sup> edition, Wadsworth Cengage Learning.
- Solmuş, T. (2010). İşyeri Terapisi: İş yaşamında kişilik ve davranış sorunları. Papatya yayıncılık Eğitim, İstanbul.
- Şar, V. (2009). *Dissosiyatif bozukluklar*. İ.B. Kulaksızoğlu, R.Tükel, A.Üçok, İ. Yargıç ve O. Yazıcı (Ed.), *Psikiyatri içinde* (156-174). İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi, İstanbul.
- Tarhan, N. (2011). *Güzel insan modeli*. Timaş Yayınları, İstanbul.

- Taşdemir, G. Keskin, G. ve Aktekin, E. (2016). The importance of personality structure within an organization. *Global Business Research Congress (GBRC)*, *PressAcademia Procedia* 2:420-426.
- TDK. (2022). *Kişilik* (Güncel Türkçe Sözlük). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Temizkan, P. ve Arı, Ö. (2019). Turist Rehberi Adaylarının Kişilik Özelliklerinin Mesleğin Gereklere Açısından Değerlendirilmesi, *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 2(1): 65-79.
- Turan, Y.(2009). *Kişilik özellikleri ve dinsel yönelimler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlahiyat Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yanbastı, G.(1996). *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No: 53, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- Widiger, T. A. (1998). Sex biases in the diagnosis of personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 12: 95–118.





# Örgütsel Davranışta Güncel Konular

Editör:

Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-625-5958-22-8  
  
9 786255 958228