



**T.C.**

**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ YERİNDE SOSYAL CESARET  
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE KARARLARA KATILMAYA  
YÖNELİK TUTUM VE KARAR VERMEYİ ERTELEME  
DAVRANIŞININ ARACILIK ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**Emre UYSAL**

**Çorum - 2022**



**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ YERİNDE SOSYAL CESARET  
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE KARARLARA KATILMAYA YÖNELİK  
TUTUM VE KARAR VERMEYİ ERTELEME DAVRANIŞININ ARACILIK  
ROLÜ**

**Emre UYSAL**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı**

**Doktora Tezi**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU**

**Çorum 2022**

Emre UYSAL tarafından hazırlanan “Kişilik Özelliklerinin İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü” adlı tez çalışması 22/06/2022 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

(Doç. Dr. Menekşe Şahin) (BAŞKAN) .....

(Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU) (DANIŞMAN) .....

(Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR) .....

(Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK) .....

((Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAPLAN) .....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile Emre UYSAL'ın İşletme Anabilim Dalında Doktora derecesi alması onanmıştır.

(İmza)

Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Emre UYSAL

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞ YERİNDE SOSYAL CESARET DAVRANIŞINA ETKİSİNDE  
KARARLARA KATILMAYA YÖNELİK TUTUM VE KARAR VERMEYİ ERTELEME  
DAVRANIŞININ ARACILIK ROLÜ**

Emre UYSAL

ORCID: 0000-0003-2477-4329

HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Doktora Tezi

Haziran 2022

**ÖZET**

Örgütlerin başarı düzeyleri, çalışanların verimliliğinin yanı sıra çalışanların örgütte gördükleri sorunları dile getirebilmesine, inisiyatif alabilmesine ve kararlara katılabilmelerine de bağlıdır. Bu düşünceden hareketle kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma evreni değişkenler bağlamında eğitim faaliyetlerinde kararlarını kendileri veren ve cesaret davranışı göstermesi beklenen öğretmenler seçilmiştir. Örneklem grubu ise uygulamanın yapıldığı tarih itibarıyla Çorum'da bulunan lise düzeyinde görev yapan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Anket uygulaması sonucunda 556 katılımcıdan elde edilen veriler istatistiki olarak incelemeye alınmıştır.

Anket uygulaması sonrasında elde edilen veriler, öncelikle analizlere uygunluk açısından test edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın temel hipotezlerini analiz edebilmek için öngörülen varsayımlar test edilmiştir. Ardından ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma verilerinin ve ölçeklerinin analizlerde kullanılacak yeterliliklere sahip olduğu anlaşıldıktan sonra analizlere başlanmıştır. Betimleyici analizler SPSS programı aracılığıyla yapılmıştır. Çalışmanın temel hipotezlerini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modelleri ise AMOS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda öğretmenlerin kişilik özelliklerinin (sorumluluk, dışa dönüklük, deneyime açıklık, nevrozizm) iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde etkisi olduğu ve kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının bu etki üzerinde

aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan kararlara katılmaya yönelik tutumun erteleme davranışı üzerinde ve erteleme davranışının sosyal cesaret üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda cesur insanların rol model alınma durumu olduğu için bu kişiler, daha göz önünde bulunan ve ekip çalışması gereken işlerde görevlendirilebilir. Karar vermenin bir beceri işi olduğunu düşünecek olursak, karar verme becerilerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılabilir. Erteleme davranışının kronik hale gelmemesi için örgüt içi kontrol sistemleri oluşturulabilir. Ulaşılan sonuçların ve yapılan önerilerin üniversitelerdeki yöneticilere ve bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kavramlar:** Kişilik Özellikleri, İş Yerinde Sosyal Cesaret, Karar, Kararlara Katılım, Karar Vermeyi Erteleme.

**Bilim Kodu:** 114708

**THE MEDIATING ROLE OF ATTITUDE TOWARDS PARTICIPATION IN DECISIONS AND  
PROCRASTINATION BEHAVIOR IN THE PERSONALITY TRAITS ON WORKPLACE SOCIAL  
COURAGE BEHAVIOR**

Emre UYSAL

ORCID: 0000-0003-2477-4329

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Doctor of Philosophy Thesis

June 2022

**ABSTRACT**

The level of success of the organizations depends on the productivity of the employees as well as the ability of the employees to express the problems they see in the organization, to take initiative and to participate in the decisions. Based on this idea, it was tried to determine the mediating role of attitude towards decision-making and procrastination behavior in the effect of personality traits on social courage behavior at work. Teachers who made their own decisions in educational activities and were expected to show courage behavior were selected in the context of the research universe variables. The sample group was determined as the teachers working at the high school level in Çorum as of the date of the application. As a result of the survey application, the data obtained from 556 participants were analyzed statistically.

The data obtained after the survey application was first tested in terms of suitability for the analysis. In this direction, the assumptions foreseen in order to analyze the main hypotheses of the study were tested. Then, the validity and reliability of the scales were analyzed. After it was understood that the research data and scales had the qualifications to be used in the analysis, the analyzes were started. Descriptive analyzes were made using the SPSS program. Structural equation models established to test the main hypotheses of the study were analyzed through the AMOS program.

As a result of the analyzes, it was determined that the personality traits (conscientiousness, extraversion, openness to experience, neuroticism) of the teachers had an effect on their workplace social courage behavior and that attitude towards participation in decisions and

procrastination behavior had a mediating role on this effect. On the other hand, it has been determined that attitude towards participation in decisions has a negative and significant effect on procrastination behavior and procrastination behavior has a negative and significant effect on the workplace social courage behavior.

In this context, since brave people are role models, these people can be assigned to jobs that are more visible and require teamwork. Considering that decision making is a skill job, studies can be done to develop decision making skills. In order to prevent the procrastination behavior from becoming chronic, internal control systems can be created. It is thought that the results obtained and the suggestions made will contribute to the school administrators and to the researchers in similar studies to be carried out in the future.

**Key Terms:** Personality Traits, Workplace Social Courage, Decision, Participation in Decisions, Procrastination.

**Science Code:** 114708

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitim sürecim boyunca bu zorlu sürecin her aşamasında bana destek olan, sistemli bir şekilde süreci yürütmemi sağlayan, fikir ve önerilerini sunan ve güvenini her an hissettiğim değerli danışman hocam Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU'na en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Bu süreçte desteklerini esiremeyen Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR'a ve derslerine girme imkânı bulduğum kıymetli hocalarıma, tez izleme komitelerinde öneri ve görüşlerini paylaşarak teze değerli katkılar sunan Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN'e ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Emre ÇAĞLAR'a, tez savunmasında bulunarak tezin son halini almasında ince dokunuşlar yapan Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK'e ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAPLAN'a teşekkür ediyorum.

Doktora sürecinde çok samimi ilişkiler kurduğumuz, dostluklarını ve desteklerini esirgemeyen Tuncay GÜMÜŞ'e, Merve KAVUKÇU'ya, Caner ÖNİZ'e, Esra BÜYÜKER'e özellikle anketlerin uygulama sürecinde de çok büyük katkı sağlayan Ahmet KARKI'ya ve Funda CİVEK'e teşekkür ediyorum. Ayrıca bu süreçte tecrübelerini, bilgi ve birikimlerini her zaman paylaşan ve bana yol gösteren, en önemsizinden en karmaşığına her soruma içtenlikle cevap veren Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK'a teşekkür ediyorum.

Maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, bu heyecan ve stresi benimle birlikte yaşayan aileme özellikle ayıramadığım zamana rağmen anlayışı, fedakarlığı ve katkılarıyla her an yanımda olan, aldığım her kararda arkamda desteğini hissettiğim kıymetli eşim Merve UYSAL'a, onlarla beraber geçirebileceğimiz zamanlarından çaldığım neşe kaynağımız kızım ve oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmaya en ufak katkı sağlamış herkese ve değerli vakitlerinden ayırarak çalışmaya katılan katılımcılara teşekkür ediyorum.

Emre UYSAL

## İÇİNDEKİLER

|                      |       |
|----------------------|-------|
| ÖZET.....            | iv    |
| ABSTRACT.....        | vi    |
| TEŞEKKÜR.....        | viii  |
| İÇİNDEKİLER.....     | ix    |
| TABLolar DİZİNİ..... | xiii  |
| ŞEKİLLER DİZİNİ..... | xvi   |
| KISALTMALAR.....     | xviii |
| GİRİŞ.....           | 1     |

### 1. BÖLÜM KİŞİLİK

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Tanımlanması.....          | 3  |
| 1.2. Kişilik ile İlgili Kavramlar.....                       | 7  |
| 1.2.1. Karakter.....   | 7  |
| 1.2.2. Mizaç (Huy).....                                      | 8  |
| 1.2.3. Yetenek.....  | 8  |
| 1.3. Kişiliğin Oluşumu ve Oluşumunu Etkileyen Faktörler..... | 9  |
| 1.3.1. Biyolojik Faktörler.....                              | 11 |
| 1.3.2. Kültürel Faktörler.....                               | 11 |
| 1.3.3. Sosyal Faktörler.....                                 | 12 |
| 1.3.4. Ailesel Faktörler.....                                | 13 |
| 1.3.5. Coğrafi Faktörler.....                                | 13 |
| 1.4. Kişilik Kuramları.....                                  | 14 |
| 1.4.1. Psikoanalitik Kuramlar.....                           | 15 |
| 1.4.2. Davranışçı Kuramlar.....                              | 20 |
| 1.4.3. İnsancıl (Hümanistik) Kuramlar.....                   | 21 |

|   |    |
|---|----|
| 1.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramları.....          | 23 |
| 1.4.5. Ayırıcı Özellik (Trait) Kuramları..... | 24 |
| 1.4.6. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri.....  | 28 |
| 1.5. Kişilikle İlgili Çalışmalar.....         | 33 |

## **2. BÖLÜM CESARET**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Cesaret Kavramı.....   | 37 |
| 2.2. Cesaretin Sınıflandırılması ve Boyutları.....                        | 45 |
| 2.2.1. Fiziksel Cesaret.....  | 47 |
| 2.2.2. Ahlaki Cesaret.....  | 48 |
| 2.2.3. İş Yerinde Sosyal Cesaret.....                                     | 50 |
| 2.3. İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışına İlişkin Ampirik Çalışmalar..... | 53 |

## **3. BÖLÜM KARAR VERME**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Karar Kavramı.....                              | 55 |
| 3.2. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler.....          | 57 |
| 3.3. Karar Tipleri ve Kararın Sınıflandırılması..... | 58 |
| 3.3.1. Karar Vericilerin Sayısına Göre Kararlar..... | 59 |
| 3.3.2. Yapıları Açısından Kararlar.....              | 60 |
| 3.3.3. Kapsamına Göre Kararlar.....                  | 61 |
| 3.3.4. Zaman Bakımından Kararlar.....                | 63 |
| 3.4. Karar Verme Modelleri.....                      | 63 |
| 3.4.1. Rasyonel Karar Verme.....                     | 63 |
| 3.4.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme.....             | 64 |
| 3.4.3. Sezgisel Karar Verme Modeli.....              | 64 |
| 3.4.4. Zihinsel Kestirmeler (Heuristik) Modeli.....  | 65 |
| 3.4.5. Çöp Tenekesi Modeli.....                      | 66 |
| 3.5. Kararlara Katılım.....                          | 66 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5.1. Kabul Alanı .....   | 68 |
| 3.5.2. Karar Verme Yapıları .....  | 69 |
| 3.6. Erteleme.....   | 71 |
| 3.6.1. Erteleme Davranışının Boyutları .....   | 72 |
| 3.6.2. Erteleme Türleri.....   | 74 |
| 3.6.3. Erteleme Davranışı ile İlgili Kuramsal Görüşler .....   | 75 |
| 3.7. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ve Erteleme Davranışı Değişkenleri ile İlgili Alanyazında Yapılmış Çalışmalar ..... | 76 |
| 3.7.1. Kararlara Katılım Değişkenine İlişkin Olarak Yapılan Ampirik Çalışmalar.....  | 76 |
| 3.7.2. Erteleme Davranışına İlişkin Ampirik Çalışmalar.....  | 77 |

#### **4. BÖLÜM YÖNTEM**

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....            | 79 |
| 4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli.....     | 79 |
| 4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları..... | 81 |
| 4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....       | 82 |
| 4.5. Veri Toplama Araçları .....                 | 83 |
| 4.6. Verilerin Toplanması ve Analizi.....        | 85 |

#### **5. BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA**

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Analizlerin Varsayımlarına İlişkin Testler .....                             | 87 |
| 5.1.1. Veri Dağılımına İlişkin Normallik Testi.....                               | 87 |
| 5.1.2. Hata Terimlerine İlişkin Otokorelasyon Testleri .....                      | 89 |
| 5.1.3. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorununa İlişkin Test.....                         | 89 |
| 5.2. Ölçeklere İlişkin Analizler.....   | 90 |
| 5.2.1. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....                            | 90 |
| 5.2.2. İYSC Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....                         | 91 |
| 5.2.3. Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular ..... | 92 |

|   |            |
|---|------------|
| 5.2.4. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular ..... | 93         |
| 5.2.5. Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular .....            | 93         |
| 5.3. Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analizlerinin Yapılması.....                        | 94         |
| 5.3.1. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi .....        | 94         |
| 5.3.2. İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi .....     | 97         |
| 5.3.3. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi.....        | 97         |
| 5.3.4. Kararlara Vermeyi Erteleme Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi.....     | 98         |
| 5.4. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi DFA.....                              | 99         |
| 5.4.1. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....      | 100        |
| 5.4.2. İş Yerinde Sosyal Cesaret Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....             | 103        |
| 5.4.3. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....      | 104        |
| 5.4.4. Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....                 | 106        |
| 5.5. Araştırmanın Temel Bulgularına İlişkin Analizler.....                              | 107        |
| 5.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Verilerin Analizi .....                           | 107        |
| 5.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                 | 109        |
| 5.5.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizi.....  | 110        |
| 5.5.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi.....                         | 123        |
| 5.5.5. Araştırma Modelinin Test Edilmesine İlişkin Analizler.....                       | 124        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>157</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>165</b> |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>194</b> |
| <b>EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>   | <b>195</b> |
| <b>EK-2 ETİK KURUL ONAYI .....</b>  | <b>200</b> |
| <b>EK-3 ÇORUM MEM ANKET UYGULAMA İZİNİ.....</b>   | <b>201</b> |
| <b>EK-4 ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ.....</b>   | <b>204</b> |

## TABLolar DİZİNİ

| Tablo   | Sayfa |
|---|-------|
| Tablo 1. 1. Kişilik Tanımları.....  | 6     |
| Tablo 1. 2. Cattell' e Göre Kişiliğin 16 Temel Özelliği.....  | 27    |
| Tablo 2. 1. Cesaret Tanılarına İlişkin Örnekler.....  | 41    |
| Tablo 2. 2. İçerdiği Risk ve Övgülere Göre Cesaret Türlerinin Farklılaşması.....                      | 52    |
| Tablo 4. 1. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılabilecek Referans Aralıkları..              | 83    |
| Tablo 5. 1. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları.....  | 88    |
| Tablo 5. 2. Otokorelasyon ve Çoklu Bağlantı Sorununun İncelenmesine İlişkin İstatistikî Sonuçlar..... | 90    |
| Tablo 5. 3. İYSC Ölçeğinin Madde Analizleri.....  | 91    |
| Tablo 5. 4. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....     | 92    |
| Tablo 5. 5. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Madde Analizleri.....                         | 93    |
| Tablo 5. 6. Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Madde Analizleri.....                                    | 94    |
| Tablo 5. 7. Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....                        | 96    |
| Tablo 5. 8. İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....        | 97    |
| Tablo 5. 9. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....          | 98    |
| Tablo 5. 10. Karar Vermeyi Erteleme Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları....           | 99    |
| Tablo 5. 11. Yapısal Eşitlik Modelinin Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Aralıkları.....                  | 100   |
| Tablo 5. 12. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Ölçüm Değerleri.....                   | 102   |
| Tablo 5. 13. İYSC Ölçeğinin Modele Yaptığı Katkıların Katsayıları.....                                | 104   |
| Tablo 5. 14. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Modele Yaptığı Katkıların Katsayıları.....   | 105   |
| Tablo 5. 15. Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Modele Yaptığı Katkıların Katsayıları.....              | 107   |
| Tablo 5. 16. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....   | 108   |
| Tablo 5. 17. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....                               | 109   |
| Tablo 5. 18. Araştırma Değişkenleri Kapsamında Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....    | 112   |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 5. 19.</b> Sosyal Cesaret Değişkeni Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....          | 113 |
| <b>Tablo 5. 20.</b> Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkeni İtibariyle Sosyal Cesaret Davranışına İlişkin Tukey Testi Sonuçları .....      | 114 |
| <b>Tablo 5. 21.</b> Mesleki Kıdem Değişkeni İtibariyle Sosyal Cesaret Davranışına İlişkin Tukey Testi Sonuçları.....                | 115 |
| <b>Tablo 5. 22.</b> Dışadönük Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....        | 116 |
| <b>Tablo 5. 23.</b> Uyum Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları .....            | 116 |
| <b>Tablo 5. 24.</b> Yaş Değişkeni İtibariyle Uyum Kişilik Özelliğine İlişkin Tukey Testi Sonuçları                                  | 117 |
| <b>Tablo 5. 25.</b> Dışadönük Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....        | 118 |
| <b>Tablo 5. 26.</b> Nevrotik Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....         | 119 |
| <b>Tablo 5. 27.</b> Deneyime Açık Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....    | 119 |
| <b>Tablo 5. 28.</b> Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları..... | 120 |
| <b>Tablo 5. 29.</b> Karar Vermeyi Erteleme Davranışı Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları.....  | 121 |
| <b>Tablo 5. 30.</b> Araştırma Değişkenleri Kapsamında Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları.....                      | 122 |
| <b>Tablo 5. 31.</b> Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....                                    | 124 |
| <b>Tablo 5. 32.</b> Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi Uyum Değerleri.....   | 128 |
| <b>Tablo 5. 33.</b> Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri.....     | 129 |
| <b>Tablo 5. 34.</b> Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri.....   | 131 |
| <b>Tablo 5. 35.</b> Sorumluluk Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....                  | 133 |
| <b>Tablo 5. 36.</b> Uyumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri.....                                   | 134 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 5. 37.</b> Dışadönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri                                       | 136 |
| <b>Tablo 5. 38.</b> Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri         | 137 |
| <b>Tablo 5. 39.</b> Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri       | 139 |
| <b>Tablo 5. 40.</b> Dışadönük Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri                          | 140 |
| <b>Tablo 5. 41.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri                                  | 141 |
| <b>Tablo 5. 42.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri     | 143 |
| <b>Tablo 5. 43.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri   | 144 |
| <b>Tablo 5. 44.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri                     | 146 |
| <b>Tablo 5. 45.</b> Deneyime Açıklık Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri                                | 148 |
| <b>Tablo 5. 46.</b> Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri      | 149 |
| <b>Tablo 5. 47.</b> Deneyime Açıklık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri | 151 |
| <b>Tablo 5. 48.</b> Deneyime Açık Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri                      | 152 |
| <b>Tablo 5. 49.</b> Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri                                 | 153 |
| <b>Tablo 5. 50.</b> Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri  | 155 |
| <b>Tablo 5. 51.</b> Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri                   | 156 |
| <b>Tablo 6. 1.</b> Değişkenler Arası Aracılık Etkisinin Özeti   | 162 |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

| Şekil  | Sayfa |
|--|-------|
| Şekil 1. 1. Biyolojik ve Çevresel Faktörlerin Kişiliği Şekillendirmedeki Dengesi.....                      | 10    |
| Şekil 1. 2. Kişiliği Etkileyen Faktörler .....   | 14    |
| Şekil 1. 3. Şekil Freud'un Kişilik Kuramı .....  | 17    |
| Şekil 1. 4. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi .....  | 23    |
| Şekil 1. 5. Eysenck'in Boyutsal Kişilik Modeli.....  | 26    |
| Şekil 1. 6. On Altı Faktörlü Temel Kişilik Özelliği .....  | 29    |
| Şekil 1. 7. Beş Büyük Kişilik Özellikleri Özet.....  | 33    |
| Şekil 2. 1. Korku ve Kendine Güven İlişkisi Modeli .....   | 44    |
| Şekil 3. 1. Karar Verme Süreci.....  | 56    |
| Şekil 3. 2. Kişisel Kararlarda 4 Yaklaşım.....   | 57    |
| Şekil 3. 3. Grup Kararlarının Üstünlükleri ve Zayıflıkları .....   | 60    |
| Şekil 3. 4. Örgütlerde Karar Hiyerarşisi .....   | 62    |
| Şekil 3. 5. Kabul Alanı ve Katılım .....   | 69    |
| Şekil 3. 6. Karar Durumları ve Kararlara Astların Katılımı .....   | 70    |
| Şekil 4. 1. Araştırma Modeli .....   | 81    |
| Şekil 5. 1. Kişilik Özellikleri Ölçeğinin KFA Sonuçları .....  | 101   |
| Şekil 5. 2. İYSC Ölçeğinin KFA Sonuçları .....   | 103   |
| Şekil 5. 3. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin KFA Sonuçları .....                                | 105   |
| Şekil 5. 4. Karar Vermeyi Erteleme Davranışı Ölçeğinin KFA Sonuçları.....                                  | 106   |
| Şekil 5. 5. Aracılık Etkisinin Test Edilmesinde Kullanılacak Modeller .....                                | 126   |
| Şekil 5. 6. Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi .....                                      | 127   |
| Şekil 5. 7. Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü.....   | 129   |
| Şekil 5. 8. Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü..... | 131   |
| Şekil 5. 9. Uyumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi.....  | 134   |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Şekil 5. 10.</b> Dışadönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi .....   | 135 |
| <b>Şekil 5. 11.</b> Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü.....         | 136 |
| <b>Şekil 5. 12.</b> Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü.....       | 138 |
| <b>Şekil 5. 13.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi.....   | 141 |
| <b>Şekil 5. 14.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü.....     | 142 |
| <b>Şekil 5. 15.</b> Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü.....   | 144 |
| <b>Şekil 5. 16.</b> Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi .....   | 147 |
| <b>Şekil 5. 17.</b> Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü.....      | 148 |
| <b>Şekil 5. 18.</b> Deneyime Açıklık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü..... | 150 |
| <b>Şekil 5. 19.</b> Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Üzerindeki Etkisi.....                                      | 153 |
| <b>Şekil 5. 20.</b> Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü.....  | 154 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>AFA</b>           | Açıklayıcı Faktör Analizi               |
| <b>AGFI</b>          | Adjusted -of- Goodness Fit Index        |
| <b>ANOVA</b>         | Analysis of Variance                    |
| <b>CFI</b>           | Comparative Fit Index                   |
| <b>CI</b>            | Condition Index                         |
| <b>DENAC</b>         | Deneyime Açıklık                        |
| <b>df</b>            | Degree of Freedom                       |
| <b>DFA</b>           | Doğrulayıcı Faktör Analizi              |
| <b>DISDON</b>        | Dışa Gönüklük                           |
| <b>DUYDEN</b>        | Duygusal Denge                          |
| <b>dw</b>            | Durbin Watson                           |
| <b>GFI</b>           | Goodness -of- Fit Index                 |
| <b>IFI</b>           | Incremental Fit Index                   |
| <b>IYSC</b>          | İş Yerinde Sosyal Cesaret               |
| <b>KARKAT</b>        | Kararlara Katılım                       |
| <b>KMO</b>           | Kaiser-Meyer-Olkin                      |
| <b>N</b>             | Anakütle Büyüklüğü                      |
| <b>n</b>             | Örneklem Büyüklüğü                      |
| <b>NFI</b>           | Normed Fit Index                        |
| <b>NNFI</b>          | Nonnormed Fit Index                     |
| <b>Ort.</b>          | Ortalama                                |
| <b>p</b>             | Anlamlılık Düzeyi                       |
| <b>R<sup>2</sup></b> | Squared Multiple Correlations           |
| <b>r</b>             | Korelasyon Katsayısı                    |
| <b>RFI</b>           | Relative Fit Index                      |
| <b>RMSEA</b>         | Root Mean Square Error of Approximation |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>SC</b>                  | Sosyal Cesaret                              |
| <b>Sd</b>                  | Serbestlik Derecesi                         |
| <b>sig.</b>                | Significant                                 |
| <b>SORM</b>                | Sorumluluk                                  |
| <b>SPSS</b>                | Statistical Package For The Social Sciences |
| <b>SRMR</b>                | Standardized Root Mean Square Residual      |
| <b>SS</b>                  | Standart Sapma                              |
| <b>UYUM</b>                | Uyumluluk                                   |
| <b>vd.</b>                 | ve diğerleri                                |
| <b><math>\chi^2</math></b> | Chi-square                                  |
| <b>TLI</b>                 | Tucker-Lewis Index                          |
| <b>VIF</b>                 | Variance Inflation Factor                   |
| <b>YEM</b>                 | Yapısal Eşitlik Modellemesi                 |
| <b><math>\alpha</math></b> | Cronbach Alfa                               |

## GİRİŞ

Örgütlerin yaşamlarını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri, faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olabilmeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Örgütler karşılaştıkları sorunları çözebildikleri ölçüde başarılı olacaklar ve rakipler karşısında avantajlı duruma geçeceklerdir. Her ne kadar teknolojik donanımlarla verimliliği ve performansı artırmaya çalışsalar da günümüz örgütleri için insan kaynağı hala hem değerini korumakta hem de örgütün en önemli sermayesi olmaktadır. Depolanamayan, kopyalanamayan ve taklit edilemeyen insanın bilgi, birikim ve tecrübesi örgüt yararına kullanılabilirdiği ölçüde değerlidir.

Örgütlerin verimliliğinin artması sadece çalışanların kendi üzerine düşen işleri etkin yapmalarına değil aynı zamanda örgüt içerisinde doğru ve yanlışları dile getirebilmelerine ve örgütün geleceği ile ilgili stratejik kararlara katılmalarına da bağlıdır. Sosyal varlık olan insanın bulunduğu her ortamda grupların ve farklı seviyelerde arkadaşlıkların oluşması doğal görülmektedir. Ancak çalışanlar sosyal çıkarlarını kaybetmemek için örgütün menfaatlerini ikinci plana attıklarında uzun vadede örgütlerin gereksinimlerine cevap veremez hale gelmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Özgüveni yüksek, istikrarlı kişilik özelliklerine ve yüksek düzeyde yetkinliğe sahip insanlar daha cesur davranışlar sergilemektedir. Bireysel özelliklerin cesaret eylemlerinin yürütülmesine bir miktar katkıda bulunduğu görülmektedir. Riskli bir durumu algılama ve cesur eylemde bulunma arasındaki ilişkiye, harekete geçmek için hissedilen bir sorumluluk aracılık etmektedir. Bireyler kendini cesur bir eylemde bulunma yetkinliğine veya yetkisine sahip olarak algıladığında, çalışanların işyerindeki zorlukları ele alma konusunda kendilerini daha fazla sorumlu hissetmektedirler.

Öğretmenlerin işlerinde giderek daha fazla özerklik ve takdir yetkisine sahip olduğu günümüz okullarında, öğretmenlerin erteleme davranışını göstermeleri ve okulla, eğitimle ilgili kararlara katılmamaları, sorumluluk alma konusunda çekingen davranışları ve cesaret davranışı sergilememeleri istenmeyen birçok davranışın çıkmasına neden olacağı gibi geleceği inşa edecek genç nesillerin de heba olmasına sebebiyet verebilecektir.

Bütün bu hususlar dikkate alındığında karar vermeyi erteleme, kararlara yönelik tutum ve sosyal cesaret durumlarının öğretmenler açısından taşıdığı önem açıkça anlaşılmaktadır. Öte yandan toplumsal yaşamda birçok unsurun birbiriyle etkileşim halinde olduğu düşünülürse, iş yerinde sosyal cesaret davranışını etkileyen unsurların da değerlendirmeye alınması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Tüm bu hususlar göz önüne alındığında araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve kararları erteleme davranışının aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Bununla birlikte kişilik özelliklerinin karar vermeyi erteleme davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık etkisinin olup olmadığını incelemiştir.

Belirlenen amaç doğrultusunda tez, üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde araştırma modelini oluşturan kişilik özellikleri, iş yerinde sosyal cesaret, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışı değişkenlerine ilişkin kavramsal bilgilere yer verilerek ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir. Ulusal ve uluslararası literatür taranarak bu değişkenler arasındaki ilişkileri konu alan araştırmaların sonuçları hakkında da aynı bölüm içerisinde bilgi verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın uygulama sürecine ilişkin araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, modeli, örnekleme ve veri toplama araçlarını kapsayan ön bilgiler sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Önce verilerin analiz yapmaya uygunluğu test edilmiş daha sonra ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeklerin analizlere uygun olduğu görüldükten sonra SPSS ve AMOS programları kullanılarak hipotezlere ait testler yapılmış sonuçlar tablolar halinde paylaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlar, kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutlarının sosyal cesaret davranışı üzerinde etkisi olduğunu ve kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının bu etki üzerinde kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutlarının sosyal cesaret davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının bu etki üzerinde kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir. Ayrıca uyumlu kişilik özelliğinin cesaret davranışı üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür.

# 1. BÖLÜM

## KİŞİLİK

Bu bölümde kişilik kavramına ve boyutlarına ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

### 1.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Tanımlanması

Kişiliğin kelime anlamı, köken olarak birçok dile Latince “persona” kelimesinden türetilerek geçmiştir. Maske anlamında kullanılan persona, İngilizcedeki personality, Fransızcadaki personalite, Almandadaki personlichkeit (Gümüş, 2009: 41), antik tiyatrolarda uzaklardaki seyircilerin jest ve mimiklerinin daha iyi görülebilmesi amacıyla kullanılmaktaydı (Bozkurt, 2018: 45; İnanç ve Yerlikaya, 2017: 71; Yavuz, Sağlam ve Ülgen, 2018: 459). Bu durum kişiliğin sık sık ve kolayca değiştirilebilen bir yönü olduğu anlamına gelmemektedir. Özkalp ve Kırel’e (2011: 71) göre kişilik bireylerin değişmeyen ve tutarlı olan tüm özelliklerini ifade etmektedir.

İnsanları birbirinden ayırmamıza yarayan fiziksel özellikleri olduğu gibi (Ünüvar, 2021: 59), her insanı eşsiz kılan ve onu diğerlerinden farklılaştıran psikolojik bir yönü de vardır. Hergüner’e (2016: 9) göre insanların içlerine yani kişiliklerine bakmak onların gerçek kapasiteleri, eğilimleri ve tercihleri hakkında daha derin bir bilgi vermektedir. Luthans (2011: 126) ise bu derin bilgiyi elde etmenin zorluğuna vurgu yaparak, çoğu insanın kişiliği tek bir baskın özellik (güçlü, zayıf ya da kibar gibi) ile tanımlama eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Ancak dikkat edilmelidir ki bu şekilde baskın bir özellik atfetmek için yüzlerce kelimenin kullanılabileceği gerçeği, kişiliği tanımlamadaki zorluğu ve kişiliğin tanımına yönelik ortak bir fikir birliğine varılamamasının nedenlerini gözler önüne sermektedir.

Yüzyıllardır insanları diğer bireylerden ayıran özellikleri belirleme çabaları olmasına rağmen kişilik psikolojisi 1930’lu yıllarda sosyal bilimlerde bir disiplin olarak ele alınmaya başlamıştır (Akpınar, 2017: 4; McAdams, 1997: 5). Ancak farklı disiplinler farklı bakış açılarıyla kişiliği tanımlamaya çalışmış (Bozkurt, 2018: 16; Luthans, 2011: 127) bu durum 400’den fazla tanımın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Gümüş, 2009: 41). Tanımlardaki bu farklılıklardan dolayı kişiliğin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek adına bu tanımlardan yola çıkarak kişiliğin özelliklerini açıklamak faydalı olacaktır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 3).

**Her birey kendini farklı kılan belirli özelliklere sahiptir.** Birçok insanın fiziksel özellikleri benzer iken, buldukları toplum içerisinde sergiledikleri davranışları farklılık göstermektedir (Yalçın, 2015: 4). Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran (Guilford, 1959: 5; Keser ve Güler, 2016 :121), bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilişkili olan (Roach, 2006: 83) en temel karakteristik özelliklerdir. Polatçı ve Sobacı (2014: 64) kişiliği, insanı diğer insanlardan farklı kılan ve bu anlamda birey olan insanı kendi başına bir dünya yapan bütün özellikler olarak ifade etmektedirler. Kişiliği oluşturan bu özellikler sebebiyle bireyin farklı durumlardaki olay ve olgulara gösterecekleri tepkiler de farklı olabilmektedir. Burada

bahsedilen ve bireyi diğer insanlardan ayırt eden bu özellikler, birbirleri ile tutarlı (Buchanan ve Huczynski, 1997: 136-137), eşsiz, özgün ve biricik düşünme ve davranış sitilleridir (Kinicki ve Kreitner, 2003: 103). Kişiyi eşsiz kılan bu düşünme ve davranış sitillerini etkileyen, zekâ, eğitim, hisler, arkadaşlar, inanç sistemi, gelenek-görenekler, ahlak, öfke, neşe, keder gibi sayısız örnek vermek olanıktır (Zel, 2001: 22).

**Kişilik duygusal, davranışsal ve bilişsel bir yapı teşkil etmektedir.** Bireylerin davranışlarının altında yatan nedenleri ortaya çıkaran ve yaşamları boyunca kendilerini anlamlandırmalarını sağlayan düşünce, duygu ve davranış kalıplarıdır (Mount vd., 2005: 452; Davies, 1998: 27; Morgan, 2015: 286). Bu davranış kalıplarının altında yatan gizli veya açık psikolojik mekanizmalar bireylerin diğer insanlarla birlikte iken ve farklı zamanlarda farklı durumlara karşı sergileyecekleri davranışları belirlemektedir (Funder, 1997: 2). Bir başka deyişle kişinin davranışlarına bakıp kişiliği hakkında karar verebilmek için kişilik özelliklerinin arkasındaki psikolojik süreçlerle birlikte değerlendirmek ve görece olarak sürekli duygu, düşünce ve davranış kalıplarını tanımlayabilmek gerekmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016: 29).

**Bireyin çevresine uyum sağlamasına neden olan özelliklerin bütünüdür.** Bireyin genetik olarak doğuştan gelen özellikleriyle (Akyıldız, 2006: 3), sonradan sosyal çevresinde edindiği özelliklerin toplamı olan (Özdemir vd., 2012: 566) kişilik, bireylerin çevresinde olup biten olaylara karşı tepki göstermek veya çevresiyle etkileşime girebilmek amacıyla kullandığı yolların bütünüdür (Robbins ve Judge, 2012: 144). Kişilik yapılarının farklılığından dolayı bireylerin buldukları çevreyi farklı şekillerde etkilediği ve çevrelerinden de farklı biçimde etkilendiği düşünülmektedir (Tikici vd., 2005: 87). Sosyal ilişkilerinde birey uyum sağlayabilmek için bir dizi dinamik ve öz düzenleyici sistemler kullanmaktadır. Bu içsel sistemler, bireyin bireysel ve toplumsal amaçlara ulaşmasında araç işlevi gören duygusal, bilişsel ve davranışsal eylemlerine rehberlik etmektedirler. Bunlar, farklı durumlarda davranış kalıplarının uyum ve sürekliliğini sağlar ve bir tür bireysel kimlik yaratır, geliştirir ve korurlar (Caprara ve Cervone, 2000: 62; Zweig ve Webster, 2004: 1693). Oluşturulan bireysel kimlikler bireylerin toplum içerisinde diğer kişiler tarafından nasıl algılandığı hususuna da vurgu yapmaktadır (Eren, 2015: 83).

**Kişilik özellikleri tutarlılık göstermektedir.** Kişilik, bireyin kendisi ve çevresi ile kurduğu, onu özel ve ayırt edici kılan, tutarlı, yapılandırılmış ilişki biçimleridir (Cüceloğlu, 2012: 404). Tutarlılıktan kasıt, durumdan duruma değişmeyen, kalıcılık gösteren (Olver ve Mooradian, 2003: 110), değiştirilmesi çok kolay olmayan (Goldberg, 1993: 26; Hogan ve diğerleri, 1996: 470), davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kişilik özellikleri zaman, yer ve durum değişmesine rağmen bireyin sergileyeceği davranışı istikrarlı ve önemli bir şekilde etkileyen özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 2005: 1).

Yalçın (2015: 8) ise kişilik tanımlarının ortak özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- ❖ Kişilik doğuştan gelen ve sonradan kazanılan eğilimlerin tamamıdır.
- ❖ Kişilik, bu eğilimlerin zaman içerisinde düzenlenmesinden oluşur.
- ❖ Kişilik özellikleri gelip geçici değil, kişiye özgü ve sürekli dir.
- ❖ Kişilik, bireye has bir dengenin ürünüdür. Birey zihinsel olarak ne kadar dengeli ise, o ölçüde normal bir kişilik oluşturabilir.
- ❖ Kişilik, bireyin davranışlarını şekillendirmektedir.
- ❖ Her bir bireyin diğer insanlardan ayrıldığı farklılıkları mevcuttur.
- ❖ Kişilik, belirli zaman dilimlerindeki davranışların bütünlük göstermesinden oluşur.

Kişilik, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen etmenlerin kendine has görüntüsüdür. İçten gelen dürtülerle çevreden gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin genetik, psikolojik, fizyolojik ve kazanılmış tüm yeteneklerini, güdülerini, ilgi ve eğilimlerini alışkanlıklarının tümünü içine almaktadır (Öktem, 2009: 13). Bu sebeple bireyi ve kişiliğini bütün olarak anlamak zor, kişiliği tanımlamak ve üzerinde çalışmak ise oldukça karmaşık bir durumdur (Köknel, 2005: 12).

Yukarıda kişilik tanımlarının ortak yönleri genel hatları ile çizilmeye çalışılmıştır. Görüldüğü gibi kişiliği tanımlarken ve anlamlandırırken bireysel farklılıklara dayandırılmakta iken kişiliğin genelleyici bir özelliğinin olması net ve tek bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır (Erdoğan, 1991: 236). Tablo 1. 1' de bu tanımların bir özeti verilmiştir.

**Tablo 1. 1. Kişilik Tanımları**

| <b>Tanımlardaki Temel Unsurlar</b>         | <b>Örnek Tanımlama Biçimi</b>  | <b>Tanımlama Biçimini Kullanan Yazarlar</b>   |
|--|--|---|
| Bireyi ayırt edici özellikler              | Bireyin kendine özgü, onu diğerlerinden farklı yapan, davranışını etkileyen özellikler bütünüdür.  | Guilford (1959)<br>Buchanan ve Huczynski, (1997)<br>Roach (2006)<br>Polatçı ve Sobacı (2014)<br>Keser ve Güler (2016)                   |
| Davranışsal, duygusal ve bilişsel bir yapı | Bireylerin yaşamları boyunca kendilerini anlamlandırdıkları ve sahip oldukları düşünce, duygu ve davranış kalıplarıdır                       | Funder (1997)<br>Davies (1998)<br>Morgan (2015)<br>Mount vd., (2005)<br>McShane ve Von Glinow (2016)                                    |
| Çevreye uyum sağlama                       | Bireylerin çevresinde olup biten olaylara karşı tepki göstermek veya çevresiyle etkileşime girebilmek amacıyla kullandığı yolların bütünüdür | Caprara ve Cervone (2000)<br>Zweig ve Webster (2004)<br>Akyıldız (2006)<br>Özdemir vd. (2012)<br>Robbins ve Judge (2012)<br>Eren (2015) |
| Tutarlılık gösterme                        | Kişilik, bireyin çevreyle tutarlı bir biçimde etkileşime girdiği durumdan duruma değişmeyen kalıcı özelliklerdir.                            | Allport, (1937)<br>Goldberg (1993)<br>Hogan vd. (1996)<br>Olver ve Mooradian (2003)<br>Rogers (2005)<br>Cüceloğlu (2012)                |

Bireyin hayat tarzını ortaya koyan kişilik, birçok özelliği ve boyutu bünyesinde barındırmaktadır (Bernstein vd., 1994: 483). Kişilerin ahlaki özellikleri ve çevresel özellikler arasındaki ilişkilerin, zamana, olaylara ve diğer bireylere karşı göstermiş olduğu uyumun hangi aşamalardan geçerek oluştuğu tanımlamaların temelini oluşturmaktadır (Türkel, 1992: 27).

Kişilik, bireylerin çevreyle ilişkisini, iç dünyasını ve sergilediği davranışları etkileyen önemli bir kavramdır. Dolayısıyla kişilik yapılarının tanımlanması ve kişiliği etkileyen unsurların ortaya konulması, bireyin hayatları boyunca kendi kararlarını alırken yol gösterebilir. Böylece güçlü ve zayıf yönlerini bilen, kendisini daha iyi tanıyan birey, duygu, düşünce ve davranışlarına yön verebilir ve çevreleri ile sağlıklı etkileşimler geliştirebilirler (Durna, 2005: 282).

Bir davranış kalıbını sergileyen kişilerin tek bir çevreden etkilenmemeleri ve bu çevreden gelen uyaranlara farklı tepkiler vermeleri kişilerin davranışlarının kestirilmesini

zorlaştırmaktadır. Bu zorluğun temelini ise kişilik farklılıkları oluşturmaktadır. Kişilik yapılarından dolayı insanlar benzer olay ve durumlardan farklı şekillerde etkilenebilmektedirler. Özellikle örgütsel davranış konuları incelenirken, kişilik özellikleri önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısacası kişilik, bireysel ve örgütsel ilişkilerin analiz ve araştırılmasında en temel faktörlerden biridir (Güney, 2011: 51).

## **1.2. Kişilik ile İlgili Kavramlar**

Kişilik kavramının bireyleri birbirinden ayırmak ve genellenebilir ortak özelliklere sahip olmak gibi iki temel yönü vardır. Bu ortak özelliklere günlük konuşma dilinde de kişiliğin yerine geçebilecek farklı kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar kişiliği tam olarak karşılamamakla birlikte kişilik kavramından tam olarak da ayrılmamaktadırlar (Güney, 2011: 61).

Kişilik oluşumunu etkileyen kavramlar üç başlık altında incelenmiştir. Bu kavramlar, karakter, mizaç (huy) ve yetenek olarak sınıflandırılmış ve aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

### **1.2.1. Karakter**

İnsanın içinde bulunduğu çevre tarafından şekillenen (Tikici ve Türk, 2005: 95), kararlı ve değiştirilmesi oldukça güç olan (Güney, 2011: 61) karakter kavramı, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönüne işaret etmektedir (Zel, 2001: 27). Karakter bireyin içinde bulunduğu toplumun değer yargıları tarafından oluşmaktadır (Eroğlu, 2000:149). Bireyin kendine has davranışların bütünü olup, kişinin duygusal, fiziksel ve zihinsel etkinliğine toplumun atfettiği değer olarak ifade edilmektedir (Ünüvar, 2021: 67).

Toplum tarafından dürüstlük, yardımseverlik, cömertlik, kibir, övünme gibi iyi ya da kötü olarak damgalanabilen özellikler karakteristik özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Güney, 2011: 68). Dolayısıyla iyi olarak algılanan özelliklere sahip bireyler karakterli olarak isimlendirilirken toplumun kötü olarak algıladığı özelliklere sahip bireyler karakersiz olarak tanımlanmaktadırlar (Hökelekli, 2008: 164).

Karakter gelişimi çocukluk döneminde, çocuğun çevresi tarafından davranışlarının ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması ile gelişmeye başlamaktadır. Duygusal olarak benimsenen, sevilen ve değer gören çocuklar güçlü karakter özellikleri geliştirmektedirler (Adasal, 1977: 900). Ergenlik dönemi ise karakter gelişimi için en çalkantılı dönemdir. Her bireyin bu dönemde kendine özgü oluşturduğu toplumsal baskılara göre karakterleri yön bulmaktadır (Tatlılıoğlu, 2010: 62).

### 1.2.2. Mizaç (Huy)

Bireylerin temel ve ayırt edici bazı özelliklerini ifade eden mizaç, karakter kadar gibi kişiliğin bütünü değil bir kısmını temsil etmektedir (Güney, 2011: 64). Karakter gibi devamlılık özelliği gösteren mizacın kalıtımsal bir yönü olmakla birlikte (Tikici ve Deniz, 1991: 74), içinde bulunulan çevreyle etkileşim sonucunda bir kısmı sonradan da kazanılmaktadır (Eroğlu, 2000:149).

Duyguların hızlı bir şekilde uyanıp uyanmaması, devamlılık gösterip göstermemesi, derinden ya da yüzeysel duyulması mizaç kavramı ile açıklanmaktadır. Bazı insanlarda duygular yavaş uyanırken sürekli olabilmekte bazılarında ise aniden uyanıp süresiz olabilmektedirler. Çok sakin olan bireylerin kızgınlıkları ani olmamakla birlikte kızdıklarında bunu çok derin hissedebilmektedirler. Tüm bunlar göz önüne alındığında mizaç, duygusal denge durumunu ifade eden özellikler bütünüdür denilebilir (Baymur, 1994: 252; Kutanis, 2006: 53).

Güney (2011: 64-65) başlıca mizaç çeşitlerini şu şekilde sıralamaktadır:

**Neşeli Mizaç:** Hareketli ne keyiflidirler. İlgileri kolayca başka şeylere kayabilir.

**Soğukkanlı Mizaç:** Hareketi ve neşesi az, soğukkanlı ve kuvvetli kişilerdir.

**Kızgın Mizaç:** Ani bir şekilde kızabilen, heyecanlı ve güçlü mizaç tipidir.

**Melankolik Mizaç:** Çok çabuk sıkılırlar, hareketsiz ve zayıf bir kişiliği ifade eder.

### 1.2.3. Yetenek

Kişiliği oluşturan bir diğer kavram yetenektir. Yetenek insanların genetik olarak sahip olduğu ve zamanla geliştirilebilen kapasiteleri olarak tanımlanabilir. Yetenek kavramı zihinsel yetenek ve bedensel yetenek olarak ikiye ayrılmaktadır (Tikici ve Deniz, 1991: 74). Kişinin etrafında olan olayları kavramasını ve olaylar arasında ilişki kurabilmesini sağlayan, analizler yaparak neticeler elde edebilme yeteneği zihinsel yetenek olarak adlandırılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 100). Bedensel yetenek ise insanın duyu organlarını belli bir koordinasyonla kullanarak hareket etmesi, koşması, derinliği fark etmesi, görmesi gibi özellikleridir (Zel, 2001: 28). Zihinsel yeteneklerin kazanılması kalıtımsal özellikler ve eğitim yoluyla sağlanan birikime bağlı iken bedensel yeteneklerin kazanılması yaşa ve çalışmaya bağlı olmaktadır (Ünüvar, 2021: 68).

Zihinsel yeteneğin bir ürünü zekâ olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2010: 45). Sol beyin tarafından etkilenen IQ, konuşma, analitik düşünme, mantıksal çıkarımda bulunma, entelektüellik gibi süreçleri etkilerken, sağ beyin tarafından etkilenen duygusal zekâ, bütüncül, sanatsal, sezgisel ve yaratıcı olma gibi süreçleri etkilemektedir (Mintzberg, 1976: 50). Zekâ denildiğinde akla IQ gelse de son zamanlarda duygusal zekanın önemi de anlaşılmaya

başlanmıştır. Duygulardan bağımsız bir şekilde analitik zekanın sosyal başarıyı getirmeyeceği belirtilmektedir (Goleman, 2010 :30).

Yetenek insanların toplumsal alanda tanınmalarına yardımcı olarak kişilik gelişimine katkı sağlamaktadır. Yetenekli insanlar çevrelerinden takdir edilip sevilirken gruba kabulleri kolay olabilmektedir. Yetenek, bireyin öz güveninin artırmakla kalmamakta sosyal saygınlık da kazanmaktadır. Ancak yetenekli bireyler özelliklerine uygun çalışma şartlarında veya ortamlarda bulunmadıklarında mutlu olamamaktadırlar (Güney, 2011: 66).

### 1.3. Kişiliğin Oluşumu ve Oluşumunu Etkileyen Faktörler

Kişiliğin oluşumu, gelişimi ve bazı durumlarda yeniden yapılanması belirli bir süreçte ve oldukça yavaş gerçekleşmektedir. Her ne kadar travmatik olaylarda bu süreç ani ve dramatik olabilse de genel olarak kişilik gelişiminin bebeklikten, ergenlik döneminin sonuna kadar dönemler halinde gerçekleşmesi beklenir (Hellriegel vd., 1986: 64; Tatlılıoğlu, 2010: 67). Kişilik gelişimine dönemsel olarak yaklaşan üç önemli kuramcının dönemleri ele alınacaktır.

Freud, davranışların bilinçaltı güduları tarafından şekillendiğini savunmaktadır. Davranışlar cinsellik ve saldırganlık dürtüleriyle sosyal engeller arasındaki çatışmalardan kaynaklanmaktadır. Freud kişilik oluşumunun beş dönemde gerçekleştiğini öne sürmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 77). Bunlar

- ❖ Oral Dönem (0-1 yaş)
- ❖ Anal Dönem (1-3 yaş)
- ❖ Fallik Dönem (3-6 yaş)
- ❖ Latens Dönem (6-11 yaş)
- ❖ Genital Dönem (11 yaş ve sonrası) dönemlerdir.

İlk üç dönemi pregenital dönem adlandıran Freud'a göre kişiliğin gelişmesinde bu üç dönem kritik önem taşımaktadır. Kişilik özelliklerinin bütün önemli temelleri bu dönemlerde atılmaktadır. Sosyal çevreden gelen aşırı engellemeler bu dönemlerin herhangi birinde saplantı oluşmasına sebebiyet verebilir. Saplantı yaşanan döneme ait özellikler kişinin yaşamı boyunca davranışını etkileyecektir (Özdemir vd, 2012: 570).

Erikson, Freud'dan farklı olarak insanın sadece içgüdüsel değil psiko sosyal evreler içinde gelişimini devam ettirdiğini ileri sürmektedir. Ona göre bireyin temel kişilik özellikleri gelişimi bütün yaşam boyunca devam etmektedir. Bireyin gelişiminde hem doğuştan getirilen bazı genetik faktörlerin hem de sosyal çevrenin rolü vardır (Gürses ve Kılavuz, 2011: 155). Erikson'un gelişim dönemleri;

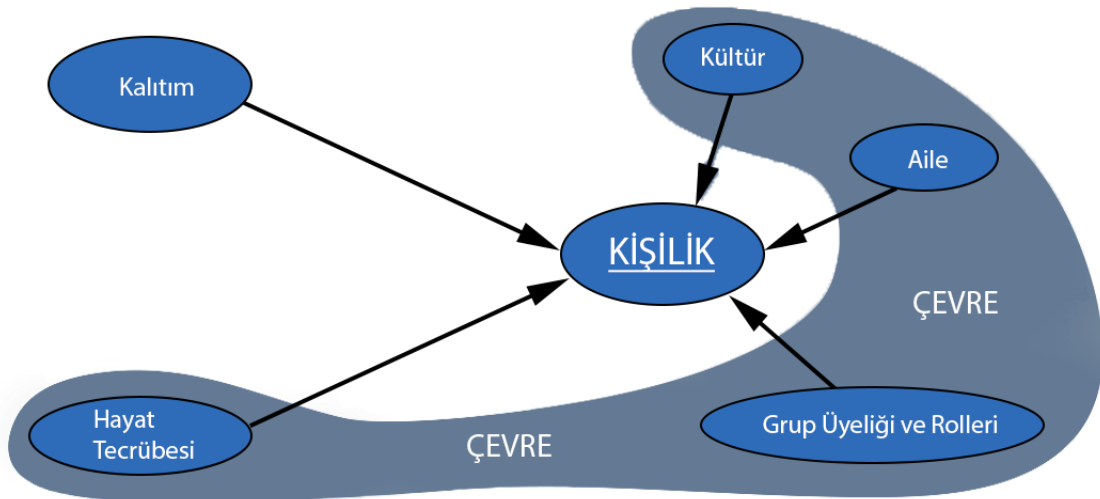
- ❖ Temel güvene karşı güvensizlik duygusu
- ❖ Özerkliğe karşı kuşku ve utanma duygusu
- ❖ Girişimciliğe karşı suçluluk duygusu

- ❖ Kimlik kazanmaya karşı kimlik karmaşası
- ❖ Yakınlığa karşı Yalnızlık
- ❖ Üretkenliğe karşı durgunluk
- ❖ Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk

Bireyin, çevresindeki dünyayı anlamasını ve öğrenmesini sağlayan bilgiyi kodlama, analiz etme, analitik düşünme gibi zihinsel faaliyetlerin ilerlemesine, düşünme yollarının daha karmaşık ve etkili hale gelmesine bilişsel gelişim adı verilmektedir (Özdemir vd, 2012: 570). Piaget bireylerin yeni bir gelişim dönemine, yaş aralığından daha ziyade zihinsel olarak hazır olduklarında geçeceklerini savunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 78). Piaget'in bilişsel dönemleri;

- ❖ Duyusal-motor dönem
- ❖ İşlem öncesi dönem
- ❖ Somut işlemler dönemi
- ❖ Soyut işlemler dönemi

Bu kuramlardan görüleceği üzere kişilik gelişimi süreklilik içermekte ve bir sürecin sonucunda oluşmaktadır. Bu dönemler bireylerin gelişimini ve sonuçlarını tahmin etmek için kullanılabilir. Ancak kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde çevrenin etkisinin mi yoksa biyolojik özelliklerin mi etkili olduğu konusunda tartışmalar vardır. Araştırmacıların büyük bir çoğunluğuna göre, kişiliğin şekillenmesinde hem kalıtsal hem de çevresel özelliklerin etkili olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 135). Bireyin kişilik gelişimine etki eden faktörler Şekil 1.1'de verilmiştir.



**Şekil 1. 1.** Biyolojik ve Çevresel Faktörlerin Kişiliği Şekillendirmedeki Dengesi (Hellriegel vd., 1986: 65)

### 1.3.1. Biyolojik Faktörler

İnsanlar kişisel özelliklerinin çoğunu doğuştan getirdiği için biyolojik faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bireyleri birbirinden ayıran fiziksel ve davranışsal farklılıklar üzerinde genetik faktörlerin etkisi büyüktür (Güney, 2011: 56). Her ne kadar insanların bazı durumlarda verdikleri fiziksel tepkiler aynı olsa da (stres karşısında terlemek gibi) yapılan araştırmalar genetiğin insan üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 75). Ancak bu etki herkeste aynı oranda olmamakta, kişiden kişiye değişmektedir (Tikici ve Deniz, 1991: 72).

Anne ve babadan gelen genler, göz rengi, boy uzunluğu, bedensel yapı, yürüyüş, konuşma gibi pek çok fiziksel özelliğin oluşumunda önemli role sahiptir (Hellriegel vd., 1986: 37). Bireylerin çevre üzerinde etkisinde fiziksel özelliklerinin önemli bir rolü olacağından karşılıklı olarak çevrenin de bireyin kişiliği üzerinde etkisi olacaktır (Luthans, 2011: 65). Örneğin, uzun boylu ya da kilolu birisinin çevresi ile ilişkisi kişiliği üzerinde de dolaylı bir etkiye sahip olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2011: 75).

Hiç kimse sadece doğuştan gelen özelliklerine göre bir kişilik geliştirmez. Ancak biyolojik faktörlerin kişilik üzerindeki etkisi de yadsınmaz (Güngör, 1995: 14). Örneğin tek yumurta ikizleri üzerinde yapılan incelemelerde, ikizlerin kişilik özelliklerinin diğer kardeşlere nazaran daha çok benzediğini ortaya koymaktadır. Yıllarca ayrı kalmış tek yumurta ikizlerinin benzer eğilimleri ve hobileri olduğu görülmüştür. (Bozkaya, 2013: 9; Tatlıoğlu, 2010: 69; Robbins, 2001: 92).

Kişiliğin gelişiminde yaşın da etkisinin olduğu görülmektedir. Özellikle toplumun kültürel yapısı ile birleştiğinde, yaş kişiliği etkileyen önemli bir faktör haline gelmektedir. Kluckhohn ve Murray'a (1948: 235) göre toplumun yaşlıları ve çocukları korunması gereken bireyler olarak mı gördüğü ya da çocukları yetiştirilmesi gereken, yaşlıları ise tecrübelerinden faydalanılması gereken bilgiler olarak mı gördüğü önemlidir. Dolayısıyla kişilik oluşumunda yaşın etkisi olabilmektedir.

Kişiliği oluşturan biyolojik etmenler zamanla kazanılabilir ya da kaybedilebilirler. Örneğin birey sağlıklı bir şekilde dünyaya gelmiş ancak ilerleyen zamanda sağlığını ya da bir uzvunu kaybetmiş olabilir (Yaşar, 2009: 11). Özellikle beyin hasarı gibi zihinsel kusurlar da bireyin analitik düşünme ve muhakeme yeteneği gibi özelliklerini etkileyeceğinden, bu gibi durumların kişilik değişimi üzerinde etkisi olabilmektedir (Zangwill, 2009: 229).

### 1.3.2. Kültürel Faktörler

İnsanların kişiliği sadece biyolojik faktörlerden etkilenmezler. İçinde buldukları ve bireyi çevreleyen toplumun kültürü kişiliğin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Ancak birey en azından yetişkinliğe erişene kadar içinde bulunduğu toplumu kendisi seçemez (Güney,

2011: 58). Bireyler, kültürel yapıdan yaşadıkları sürece etkilenirler ve hayallerinden ilgi alanlarına birçok özellikleri kültür tarafından şekillendirilir (Cüceloğlu, 2012: 95).

Bireyi olduğu gibi kabul etmek yerine olması gerektiği gibi davranmaya zorlayan kültürel özellikler, kişilik gelişirken zorlayıcı bir güç oluşturmaktadır (Yılmaz, 1998: 75). Kültür, insana neyi ne şekilde öğreneceği konusunda rehberlik etmekte ve bireyi buna zorlamaktadır (Erkoç, 2008: 16). Öğrenme sonucunda birey, bazı yeni özellikler kazanacak ve neticede bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde kişiliğini şekillendirecektir (Yakut, 2006: 38).

Bireyin alışkanlıkları, hobileri, giyim, yeme, içme tarzları, bulunduğu sanatsal ve kültürel faaliyetleri içinde bulunduğu kültür ile doğrudan ilişki içerisindedir. Fakat bu durum, toplumda tek bir kültür olduğu ve her birey bundan aynı derecede etkilendiği anlamına gelmemektedir (Durmuş, 2006: 12). İçinde bulunulan kültür, bireyleri rekabetçi, bireysel ve özgürlüğüne düşkün yapabilirken, farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda bireyler, uyumlu çalışabilen, ailesini kişisel isteklerinin önünde tutan ve takım çalışmasını destekleyen bireyler haline dönüştürebilir (Robbins, 2001: 93).

### **1.3.3. Sosyal Faktörler**

Toplumsal yaşamda bireylerin içinde buldukları sosyal sınıflar ve alt kültürler kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Her ne kadar toplumu oluşturan genel bir kültür olsa da toplumlar farklı birçok alt kültürde meydana gelmektedir. Bu anlamda bireyin içinde bulunduğu alt kültür ve sosyal sınıf, düşünce ve eğilimleri, eğitimi tüketim biçimini etkilemektedir (Güney, 2011: 59). Hatta bireyler içinde buldukları sosyal sınıflara göre arkadaş, meslek ve eş seçimi yapmaktadırlar (Sarı, 2011: 20).

Aile, sosyal sınıf, mensubu olunan din, edinilen meslek, siyasi parti gibi gruplar kendi sosyal rol ve görevleri itibarıyla kişilere tesir etmektedir. Birey bu sosyal grupların beklentilerini karşılamak zorundadır. Aksi takdirde gruptan dışlanabilir (Eren, 2015: 115). Bireylerin, rol ve davranışlarında, sosyalleşme çabalarında önemli yer tutan bu grupların yapısını anlamak, bireyin kişiliğini ve hayatı anlamlandırma sürecini kavramada kritik bir öneme sahip olmaktadır (Uysal, 2010: 27).

Bazı durumlarda sosyal çevrenin etkisi tam tersi bir durumu da beraberinde getirebilmektedir. Ailesi dindar olan birisi, dine sıkı sıkıya bağlı olmayabilir. Ya da arkadaşları kişiliğinin oluşumunda kişinin ailesine kıyasla daha etkili olabilir. Benzer bir durum örgüt içerisindeki gruplarda da meydana gelebilir. Çeşitli sosyal güçler, çalışanların algı, kişilik ve davranışlarını etkileyebilirler (Özkalp ve Kirel, 2011: 76).

#### **1.3.4. Ailesel Faktörler**

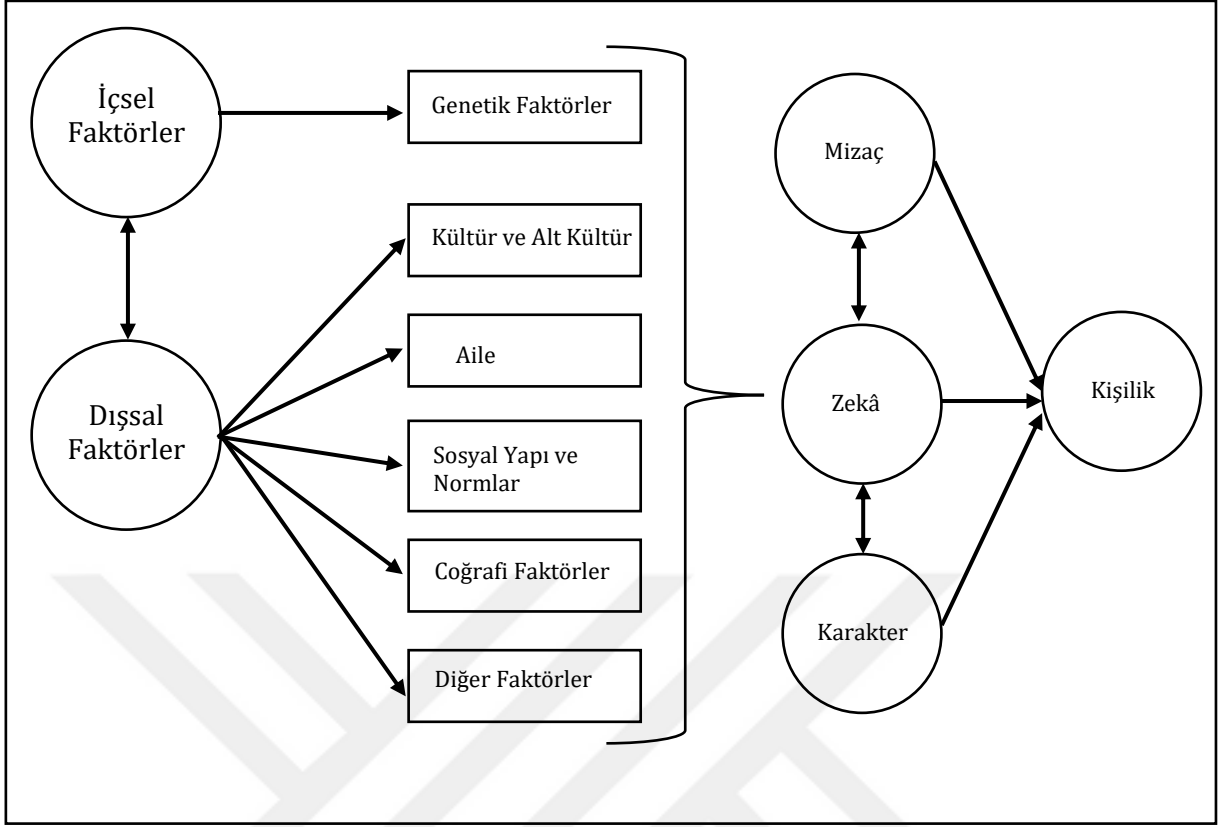
Aile, özel davranışların kazandırıldığı, bireyin ilk ödül ve cezasının verildiği sosyal ortamlardır. Bu anlamda birçok insanın ilk öğretmenleri aile bireyleridir. Çocuklar, anne ve babasının dünya görüşünü, olaylara bakış açısını, ahlaki değer yargılarını benimsemektedirler (Güney, 2011: 59). Çeşitli yasaklama ve suçluluk duygularının yoğun bir şekilde hissedilmesi ya da farklı eğilimler gibi özellikler, aile içi ilişkiler tarafından biçimlendirilen kişilik özellikleridir (Öktem, 2009: 73).

Birey çoğu şeyin ilk heyecanını ailede yaşamaktadır. Ailenin sevgi ve güven dolu yaklaşımı kişiliğin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Sevginin aşırı abartılması ve kural koyulmaması ise bireyin engellemeler ve zorluklar karşısında mücadele edememesi, kendini güvende hissedememesi ile sonuçlanabilir (Aksoy, 2011: 11). Benzer şekilde uzlaşma ortamının olmadığı ailelerde de çatışmalar ve kavgalar kaçınılmaz olmaktadır. Yine bu tür ortamlarda çocuklar güven duygusu geliştiremeyebilirler (Baltaş, ve Baltaş, 2008: 105).

Ailenin çocuk sayısı ve doğum sırası da kişilik özelliklerini etkileyebilmektedir. İlk çocukların liderlik özelliği baskın iken, kardeşleri olduğunda ise daha asi davranışlar gösterebilmektedir. Tek çocuklu aileler ise fazla ilgi ve şımartma sonucunda sorumluluk sahibi olmayan, müzakere yapamayan bireyler yetiştirebilir. Ailelerde çocuk sayısı arttıkça ilk ve son çocuk arasında zekâ düzeyi farklılıkları da artabilmektedir (Güney, 2011: 60; Zel, 2001: 16).

#### **1.3.5. Coğrafi Faktörler**

Bireylerin içinde buldukları, yaşamlarını geçirdikleri coğrafi çevrenin, iklim ve yer şekillerinin, coğrafi konumlarının kişilik oluşumu üzerinde bariz etkileri bulunmaktadır (Çetin ve Beceren, 20007: 116). Örneğin deniz kıyısında yaşayan insanlarla, kırsal ve dağlık bölgelerde yaşayanlar arasında kişilik farklılıkları bulunmaktadır (Zel, 2001: 16). Ilıman iklimde tüm mevsimleri yaşayanların faaliyetlerinde değişiklikler olmaktadır. Mevsimlere bağlı olarak insanların pek çok davranış özellikleri de değişmektedir (Eroğlu, 2004: 168).



**Şekil 1. 2.** Kişiliği Etkileyen Faktörler (Üngüren, 2001: 17)

Özetlenecek olursa, kişilik, hayat boyu bireylerin tüm davranış biçimlerini kapsayan, kendine özgü biçimleri olması durumudur. Kişiliğin oluşması doğuştan gelen genetik ve biyolojik yapının zaman içerisinde eğitim, tecrübe ve çevre ile etkileşim halinde olmakla kapsamlı bir şekilde oluşmaktadır. Bu sebeple çevrenin etkisi göz önüne alındığında kişiliğin kendine ait özelliklerinin dışında yaşanan toplumda kabul gören ortak özellikleri yansıtabilmektedir (Eroğlu, 2016: 27).

#### 1.4. Kişilik Kuramları

Kişiliği tanımlamaya, oluşumunu, gelişimini ve davranışlara yansımaları açıklamaya arzusu birçok kişilik kuramının gelişmesine katkı sağlamıştır. Bu kuramların her biri, kişiliğin nasıl oluştuğu, hangi olay ve faktörlerden etkilendiği ve hangi değişkenlerden meydana geldiğini ele alırken, kişiliğin belirli yönlerine ağırlık vermişlerdir (Ünüvar, 2021: 68). Farklı disiplinlere ait ve farklı paradigmalara sahip bu kuramcılar, konuyu ele alırken kendi görüşlerine daha yakın olanlara daha çok ilgi göstermektedirler (İnanç ve Yerlikaya, 2017: 7).

Kişilik kuramcıları, işlevsel olarak olay ve durumları incelemektedirler. Bireylerin uyumu, hayatlarında ve psikolojik sağlıklarında etkili olan etmenlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi

öncelikleri olmaktadır. İnsan davranışlarının içinde bulunulan çevre ve durumlar bakımından incelemek ve bireylerin çeşitlilik gösteren davranışları yerine bireyi bir bütün olarak anlamak yoluna gitmişlerdir (Yaşar, 2009: 16).

Aynı olguyu açıklamaya çalışan farklı alanlarda farklı yaklaşımların olması kaçınılmazdır. Sosyal ve duygusal bir varlık olarak insanın nesnel olarak incelenmesi oldukça zordur (Karasar, 1994: 143). Dolayısıyla bazı kuramcılar bireysel farklılıkları oluşturan kişilik özelliklerinin önemini vurgularken, bazı araştırmacılar ise davranışın belirlenmesinde durumsal özelliklerin önemini vurgulamaktadır (Sevi, 2009: 34). Ayrıca günümüzde kişilik araştırmacıları, farklı kişilik kuramlarından parçaları birleştirip ekletik bir yol çizerek, tamamen disiplinler arası bir kişilik kuramı ışığında kişiliği ele aldığı söylenebilir (Yanbastı, 1990: 18).

#### **1.4.1. Psikoanalitik Kuramlar**

Kuram, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında doğru çıkmaya başlamış ve normal ve normal olmayan davranışları anlamaya odaklanmıştır (Yıldızoğlu, 2013: 54). Psikoanalitik kuramlar, bireyin kişiliğindeki değişimler üzerinde durarak kişilik gelişimini, birbirinden kopuk olarak ele almaktadırlar (Ataman, 2004: 57).

Psikoanalitik kuramlar bireylerin içgüdüsel dürtüleri ile isteklerini en kısada gidermeye yönelik haz ilkesine odaklanmış, bilinçaltını ön plana çıkaran kuramlardır (Miller ve Shelly, 2007: 54). Aynı zamanda kişiliği, bireyin isteklerini toplumun onayladığı biçimde şekillendirmeye çalışan savunma mekanizmaları ile çatışmanın geliştirdiğini savunmaktadırlar (Süren, 2015: 7).

##### **1.4.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı**

Freud, kişilik gelişimi sürecinin evrensel ilkelerle açıklanabileceğini savunmaktadır. Çocukluk döneminin erken yaşam deneyimleri, bireyin yetişkinlik döneminde yaşayacağı uyum için önemli olabilmektedir (Ercan, 2014: 31).

Freud kişiliği, bireyin gereksinimlerini karşılamak için duyduğu istek ile toplum tarafından kabul gören bir birey olma ihtiyacı arasındaki çatışma olarak tanımlamaktadır (Solomon vd., 1992: 166). Her dürtünün amacı, insandaki gerilimin boşaltılması yani doyuma ulaşılmasıdır. Haz duygusu içgüdülerin tatmini olarak değerlendirilirken, çevreden gelen baskılar ve yoksunluklar insanın çektiği acıların kaynağı olarak görülmektedir. İnsanda, ilkel içgüdüler bulunduğu gibi entelektüel ve psikolojik yanlarını güçlendiren farklı içgüdüler de vardır (Oktuğ, 2007: 5). Ancak Freud'a göre kişilik, özünde çatışan iki gücün ifadesidir. Bu güçler; yaşama içgüdü ve ölüm içgüdüdür (Boor ve Coons, 1983:301).

Freud, psikoanalitik kuramın temelinde kişiliği anlamak ve açıklayabilmek için üç farklı kuram geliştirmiştir (Can vd., 2006: 78).

**Toporafik kuram:** Freud, kişiliği açıklamak için zihni üç katmanda incelemiştir. Bunlar *bilinç*, *bilinç öncesi* ve *bilinçaltıdır* (Burger, 2006: 77). Bilinç, zihnin farkında olunan ve hatırlanan her şeyi içine alan bölümüdür (Güney, 2011: 67). Davranışlarda küçük bir rol oynadığı düşünülen bilinç bize doğrudan ulaşabilen tek zihinsel yaşam seviyesidir (Feist, J. ve Feist, G., 2006: 64).

Bilinç öncesi, biraz düşünme ve çaba ile hatırlayabileceğimiz, çağırıldığında bilince ulaşabilen zihin seviyesidir (Atkinson vd., 2019: 460). Bazı, duygu, düşünce ve anılar unutulmuş gibi düşünülse de doğru uyaranlarla, çağrışımlarla ve bilinçli çabalarla bilinç düzeyine tekrardan getirilebilir (Cambaz, 2019: 18).

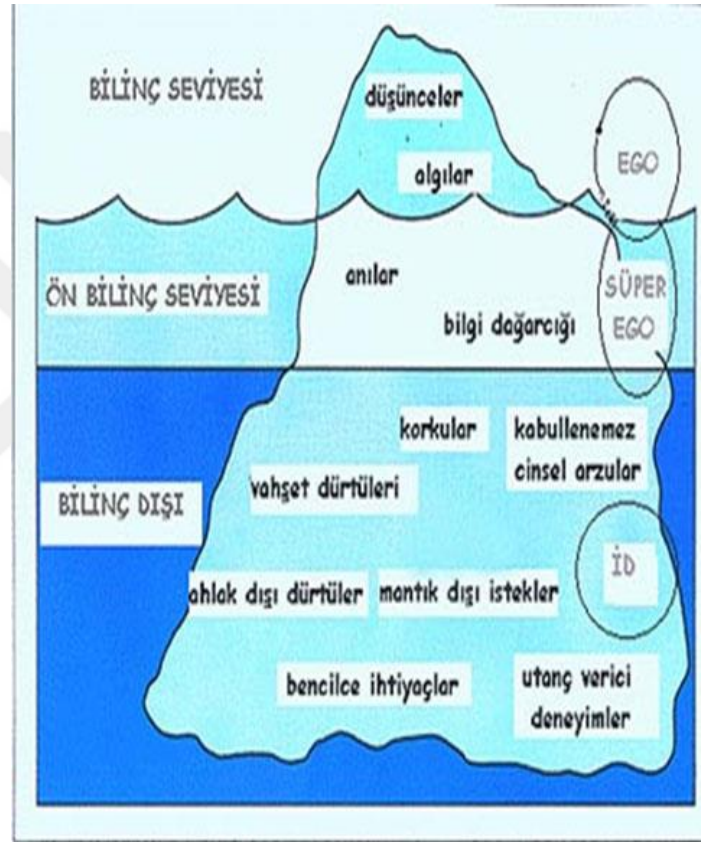
Bilinçaltı, davranışlara yön veren ve farkında olunmayan dürtülerin bulunduğu zihin seviyesidir (Hogan, 2009: 31). Bilinçaltından bilinç düzeyine bilgiler çıkarılmadığı için varlığını ispatlamak zordur ancak dolaylı yollardan kanıtlanabilir (Freud, 1960: 41). Birçok zihinsel olay bilinç dışında gerçekleşmekte ve eğilimlerimiz, arzularımız, kararlarımız ve nasıl hissettiğimiz bilinçdışı süreçlerin etkisinde kalmaktadır (Cervone ve Pervin, 2013). Freud, bilinç ve bilinç öncesini buzdağının görünen yüzüne benzetirken, bilinçaltını ise buzdağının görünen kısmına göre çok daha büyük ve kolay ulaşılamayacak bir yapıya benzetmektedir (Atkinson vd., 2019: 460).

**Yapısal Kuram:** Freud insanların yaşamlarında ikilemlerin olduğunu, bazı durumlarda içsel ve dışsal uyaranların farklı olduğunu belirtmektedir. Bu farklılıkları ve birbiri ile çelişen dürtüleri açıklayabilmek için id, ego ve süperego kavramlarından hareketle birbirleriyle ilişkisini açıklamaya çalışmıştır. Üçü arasındaki uyum ya da uyumsuzluk insan davranışlarına yön vermektedir (Güney, 2011: 67; Nevid, 2018: 135).

İd, en kaba, en ilkel, genetik olarak getirdiğimiz dürtü ve arzularımızı içermektedir (Uysal, 2010: 23). İd, sosyal norm ve kurallarla ilgilenmek yerine arzu ve gerginliklerin bir an önce giderilmesini istemektedir. Bilinçdışı içerisinde hareket etmektedir (Freud, 1990: 63). Yani bilinçsiz istek ve dürtülerin kaynağı olup (Tatlılıoğlu, 2010: 36), özel arzu ve heyecanların bulunduğu bölgedir (Harre ve Roger. 1986: 255).

Ego, gerçeklik ilkesine göre hareket ederek id'i kontrol altında tutmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken ego id'in ilkel ihtiyaçlarını toplumsal gerçeklerle ilişkilendirerek orta yolu bulmaya çalışmaktadır (Engler, 2009: 47). Ego her ne kadar id ile çekişme halinde olsa da görevi id'in arzu ve isteklerini toplumun kabul edeceği ölçüde ve şekilde karşılamaktır (Tatlılıoğlu, 2010: 36). Eğer idden gelen dürtüler doğru yönlendirilmez ise, toplum tarafından onay görmeyecek davranışların doğuracağı sonuçları göz önünde bulundurmaktadır. İsteklerin karşılanmadığı durumlarda da gerginlik oluşmaktadır. Ego, gerginliği giderecek ve toplum tarafından dışlanmayacak sağlıklı yollar aramaktadır (Okтуğ, 2007: 8). İd temelde haz ararken ego gerçeklik ilkesine göre hareket etmektedir (Eren, 2001: 86).

Süper ego, değer yargılarının bulunduğu bölümdür. Bireyler hayatlarının ilk dönemlerinde ailelerinin değer yargılarını benimsemektedirler. Değer yargılarına ters düşen davranışları kısıtlama eğilimindedir. Bu tarz eylemler gerçekleştiğinde suçluluk ve utanma duygusu hissedilmesine sebep olmaktadır (Akyıldız, 2006: 3-4). İdin tam karşı pozisyonunda duran süper ego toplumun ihtiyaçlarını, id ise bireyin ihtiyaçlarını temel almaktadır (Zel, 2001: 33). İd, ego veya süper ego'dan birinin diğerlerinden zayıf veya kuvvetli olduğu durumlarda farklı kişilik türleri ortaya çıkmaktadır (Ceylan, 2014: 43). Buzdağına benzetilen id, ego ve süper ego arasındaki ilişki Şekil 1.3'te özetlenmiştir.



Şekil 1. 3. Şekil Freud'un Kişilik Kuramı (Güney, 2011: 67)

**Psikoseksüel gelişim kuramı:** Freud insan davranışlarının cinsel dürtüler tarafından şekillendiğini ve kişilik gelişiminin cinsel gelişime paralel olarak ilerlediğini öne sürdüğü diğer kuramıdır. Psikoseksüel gelişim her biri bir öncekini takip eden beş dönem içerisinde kendini göstermektedir. (Can vd., 2015: 79). Bu dönemler:

- ❖ Oral Dönem (0-1 yaş)
- ❖ Anal Dönem (1-3 yaş)
- ❖ Fallik Dönem (3-6 yaş)

- ❖ Latens Dönem (6-11 yaş)
- ❖ Genital Dönem (11 yaş ve sonrası) dönemlerdir.

#### 1.4.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Bireysel psikoloji kuramının öncüsü Alfred Adler, bireyi tek tek parçalar halinde değil bir bütün incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kurama göre, bireylerin kişiliği bütünlük ve süreklilik esasına dayanmaktadır (Güney, 2011: 75). Diğer kuramlardan farklı olarak kişiliği belirleyen en önemli unsur üstünlük kurma arzusu olarak görülmektedir (Zel, 2001: 31). Bireyler dünyaya geldiklerinde güçsüz ve başkalarına bağımlıdır. Bu yüzden güçlü olan yetişkinlere karşı bir aşağılık duygusu geliştirilmektedir (Cambaz, 2019: 37).

Aşağılık hissinden üstünlük duygusuna doğru geçiş kişiliğin oluşumunda temel alınmaktadır. Üstünlük duygusu, Freud'un cinsel dürtüsünden daha güçlüdür ve insanların asıl elde etmek istediği esas güçtür. Herhangi bir organ eksikliği, küçük yaşta geçirilen ağır hastalıklar, çocuğun ihmal ve istismar edilmesi veya aşırı şımartılması, doğum sırası ve ana-baba belirleyici faktörlerdir (Burger, 2006: 90). Adler'in Freud'dan ayrıldığı bir diğer husus da Adler kişiliğin merkezine bilinci koyarken, Freud ise bilinçaltını temel almaktadır. Bu noktada Freud'un ego kavramına karşılık Adler, benliği yorumlama yeteneğine ve yaratıcı benliğe dikkat çekmektedir (Güney, 2011: 76). Her birey diğerlerinden farklıdır ve kendisine özgü hedefler belirlemektedir. Bu arayışa "*yaratıcı benlik*" denilmektedir. Yaratıcı benlik, kişisel amaçları elde edebilmek amacıyla benliğin potansiyelini takip etme, hedeflenen kişi olmak için karşılaşılan tüm engelleri aşmaya çalışmaktadır (Nevid, 2018: 47).

Adler, kişiliğin oluşmasında çevrenin ve genetiğin etkisinin olduğu gerçeğini reddetmemektedir. Her çocuk biyolojik olarak kazanılmış bir donanımla dünyaya gelmekte ve sosyal çevresi içerisinde başka insanlarla farklı tecrübeler yaşamaktadır. Ancak itirazı insanların sadece çevrelerinde olup bitene tepki vermeleri görüşüdedir. İnsanlar içinde buldukları sosyal çevreyi etkilemekte ve çevrenin de kendilerine tepki vermelerini sağlamaktadır (Süren, 2015: 10).

Adler, bireyin;

- ❖ İş ve meslek sorununun üstesinden gelmek
- ❖ Diğer insanlarla bir arada yaşamak
- ❖ Üzerine düşen cinsiyet rolünü oynayarak insanlığın devamını sağlamak

gibi üstesinden gelmesi gereken üç temel ödevinin olduğunu savunmaktadır (Erol, 2013: 23).

#### 1.4.1.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Adler gibi Jung da Freud'un öğrencilerindedir (Acarol, 2019: 44). Jung başlangıçta Freud ile paralel düşüncelere sahip olsa da içedönüklük ve dışadönüklük, kendini gerçekleştirme gibi kavramları modern psikolojiye kazandırarak Freud'dan ayrılmaktadır (Karakuşçu, 1999: 251). Freud'a göre insan ölene kadar tekrarlanan içgüdüsel faaliyetler gerçekleştirirken Jung, insanın sürekli kendini yenileyen ve geliştiren yaratıcı bir düşünce içerisinde olduğuna inanmaktaydı (Güney, 2011: 77). Jung ayrıca bilinçaltı kavramını da bireysel ve kolektif olarak ikiye ayırarak Freud'dan ayrılmaktadır (Şimşek vd., 2008: 147).

Jung, kişiliğin ego (bilinç), kişisel bilinçdışı (bilinçaltı) ve kolektif bilinç olarak üç sistemden oluştuğunu varsaymaktadır (Usal ve Kuşluvan, 2002: 92). Ego, hayatın ilk zamanlarında oluşmaya başlamakta ve giderek bilinç genişlemesi yaşanmaktadır. Bilinç genişlemesi, düşünme, hissetme, sezme gibi zihinsel fonksiyonların artırılması ile mümkün olmaktadır (Gençtan, 1984: 44). Bu fonksiyonlardan bir tanesi ön plana çıkmakta ve *egemen işlev* olmaktadır. En az etkili olan ise *zayıf işlev* olur ki bunların durumuna göre içedönük ya da dışadönük kişilik özellikleri gelişmektedir (Acarol, 2019: 44). İçe dönük kişiler çekingendirler, yalnızlıktan hoşlanırlar ve uyaranları iç dünyasından almaktadırlar, dışadönükler ise sosyal, atılgan ve uyaranları dış çevreden almaktadır (Schultz, ve Schultz, 2000: 102).

Kişisel bilinçdışı ise ego tarafından engellenen yaşantı, duygu ve arzuların depolandığı yerdir (Eroğlu, 2000: 242). Burada depolanan yaşantılar kaybolmazlar ve bu bilgiler egoya komşudurlar. Aynı zamanda kişisel bilinçdışında bastırılmış duygular da bulunmaktadır. İhtiyaç duyulduğu anda bu bilgiler egoya kolaylıkla çıkabilmektedirler (Güney, 2011: 78).

Kolektif bilinçaltı, nesiller boyu aktarılan ve insana ait tüm yaşantıların saklı olduğu bölümdür (Miller ve Shelly, 2007: 61). Bu yaşantılar bireysel olarak tecrübe edilemezler bireylerin ait olduğu toplumun ya da ırkın genetik özellikleri ile ilgili ve bireyin kişiliğini oluşturan ortak içerikleri temsil etmektedirler (Merdan, 2011: 12). Jung bu içerikleri arketip olarak isimlendirmektedir. Yaşamda karşılaşılan ne kadar durum varsa hepsi için arketipler mevcuttur ve bu arketipler bireyin hayata dair görüşlerini ve davranışlarını şekillendirmektedir (Burger, 2006: 47).

#### 1.4.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Karen Horney, bireylerin sosyal ilişkilerinin ve kültürel faktörlerin kişilik üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur. Horney bireyin kişiliğinin gelişmesinde en önemli etkenlerin *endişe* ve *korku* olduğunu savunmaktadır (Zel, 2001: 34). Nevrozlar psikologlar tarafından normal olmayan bir durum olarak değerlendirirken, Horney, nevrozu yaygın ve temel bir eğilim olarak ele almıştır (Güney, 2011: 82).

Kişiliğin, bebeklikten itibaren geliştiği konusunda Freud ile aynı fikri olmasına rağmen nevrotik durumların sadece içsel dürtülerden kaynaklanmadığı, sosyal çevrenin bu konuda ana etken olduğu konusunda Freud'dan ayrılmaktadır. Ebeveynlerin tutarsız, kayıtsız, baskıcı tutumlarının ve kardeşler arasında eşit davranmamasının kişilik üzerinde olumsuz etkide bulunduğunu belirtmiştir. Bu durumda bireyler anne ve babalarına karşı düşmanlık beslemekte ve kaygı yaşamaktadırlar (Gençtan, 1984: 48; İnanç ve Yerlikaya, 2017: 103; Şimşek vd., 2008: 106).

Horney, kişinin karşılaması gereken on nevrotik ihtiyaç olduğunu savunmaktadır (Güney, 2011: 82). Bunlar;

1. Sevgi ve onay
2. Eş isteği
3. Diğer insanlar üzerinde denetim ya da güç kazanma isteği
4. Diğer insanları sömürme
5. Yaşamı daraltmak
6. Sosyal tanınma
7. Diğerlerinden bireysel hayranlık beklemek
8. Kişisel başarı
9. Yeterlilik ve bağımsızlık
10. Mükemmeliyetçilik

Horney bu nevrotik durumlarla baş edebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış kalıplarını üç gruba ayırmakta ve bunları aynı zamanda sosyal açıdan toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbı olarak ifade etmektedir. Bu üç tip kişilik aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Bilgin, 2011: 39; Eren, 2015: 89);

1-Sempatik (Dışadönük) davranmak; insanlara yaklaşmak, onlara sevgi ve yakınlık duymak yoluyla korku ve endişelerini giderme durumudur.

2-Antipatik (İçedönük) davranmak; insanlardan uzak durmak, onlardan bağımsız ve yalnız hareket etmek yoluyla endişe ve korkularını giderme durumudur.

3-Saldırgan (Öfkeli) davranmak; insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu onlara göstermek yoluyla endişe ve korkularını gideren tiplerdir.

#### **1.4.2. Davranışçı Kuramlar**

Kişiliğin oluşumunda biyolojik faktörlerinden daha çok çevresel faktörlerin etkilerini ön planda tutan davranışçı kurama göre, kişilik ve buna bağlı olarak sergilenen davranışlar, bir ödül ceza sistemi içerisinde pekiştirmeye dayalı gelişmektedir (Atkinson vd., 2019: 81; Özüren, 2022: 90). Ceza ile sonuçlanan ve önem görmeyen davranışlar sönme eğilimi gösterirken, ödüllendirilen davranışlar ise pekişerek artma eğilimi göstermektedir (Koç, 2009: 151).

Görüldüğü gibi davranışçı yaklaşım, organizmanın tüm davranışlarının çevresiyle ilişkisi ile ilgilenmektedir. Kişilik gelişimi üzerinde çevreye aşırı önem vermekte ve çevresel etkilerin tüm kalıtsal özellikten daha etkin olduğunu ileri sürmektedir (Schultz & Schultz, 2000: 105).

#### 1.4.2.1. John Watson'ın Kişilik Kuramı

Watson, psikoanalitik kuramın bilinç dışı olarak tanımladığı kavramı ölçülebilir ve gözlenebilir bulmamaktadır. Watson, bir kuramın bilimsel olabilmesi için geçerli ve güvenilir şekilde ölçülebilen, gözlenebilen kavramlar üzerinde çalışması gerektiğini savunmuştur. Bu yüzden gözlemlenebilen davranışın incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Watson, bilim insanlarının temel olarak davranışla ve kişiliğin davranış yolu ile nasıl geliştirilebileceğinin irdelenmesi gerektiğini savunmuştur (Senemoğlu, 1997: 78).

Davranışın gelişmesinde dış dünyanın yönlendirmesini merkeze alan (Clouse, 2000: 1) Watson, Pavlov'un klasik koşullanmasını kullanarak her bireyin çocukluktan itibaren istenildiği şekilde yetiştirilebileceğini iddia etmiştir (Özüren, 2022: 90). Uyarıcıların sıklığı ve şiddeti doğru ayarlanması ve çevrenin sıkı bir şekilde kontrol altına alınması bu durum için yeterli görülmektedir (Burger, 2006: 83). Kişiliğin uzun dönemde ve koşullanmalar sonucunda geliştiğini savunmaktadır. Tüm korkuların ve fobilerin temelinde de klasik koşullanma yatmaktadır (Demir, 2012: 50).

#### 1.4.2.2. Burrhus Frederick Skinner'in Kişilik Kuramı

Özgür irade kavramına karşı çıkan Skinner, içsel deneyimler ve düşünce kavramlarını reddetmemiş, hatta bunların gözlemlenebileceklerini savunmuştur (Fidan, 2013: 92). Skinner, Watson gibi gözlemlenebilen davranışları ve çevrenin etkisini ön plana çıkarmaktadır (Nelson-Jones, 1982: 27). Farklı olarak tepkisel davranmaya ek olarak edimsel davranmayı da kuramına eklemiş olmasıdır (Ercan, 2014: 33).

Edimsel koşullanma, davranış ortaya çıktıktan sonra, sonucun (ödül ya da ceza ile) davranışı sergileme sıklığını artırması ya da azaltması durumudur (Kasapoğlu, 2005: 61; Dolu, Bükür ve Uludağ, 2010: 58; Özdel, 2015: 11). Klasik koşullanmada önce uyarın verilmesinden çok kısa bir süre sonra tepki ortaya çıkmaktadır. Buna karşın edimsel koşullanmada ise, davranış meydana geldikten sonra davranış pekiştirilerek davranışın sıklığında artma ya da sönme görülmektedir (Sağlam, 2009: 257).

#### 1.4.3. İnsancıl (Hümanistik) Kuramlar

Bireyler, davranışlarından büyük ölçüde sorumlu olmaktadır. Çevresel unsurların altında kalınsa da bireylerin kendi eylemlerini belirlemekte hür iradeye sahip olduğu varsayımına

dayanmaktadır (Üngüren, 2011: 33). Özünde her insan iyidir ve kendini gerçekleştirme çabası içerisinde (Schultz ve Schultz, 2000: 245; Topses, 2012: 73). Uygun koşullar sağlandığında, kişiler arzu edilen doğrultuda gelişmektedirler. Hümanistik yaklaşım, geçmişe ve yarına değil bugüne odaklanmakta ve bireylerin öznel deneyimlerine değer vermektedir (Cloninger, 2004: 75). Bireyler çevreden etkilendiği gibi çevreyi de etkilemektedirler ancak çevrenin baskısı yoğun olduğunda psikolojik rahatsızlıklar baş göstermektedir (Kuzgun, 2019: 169).

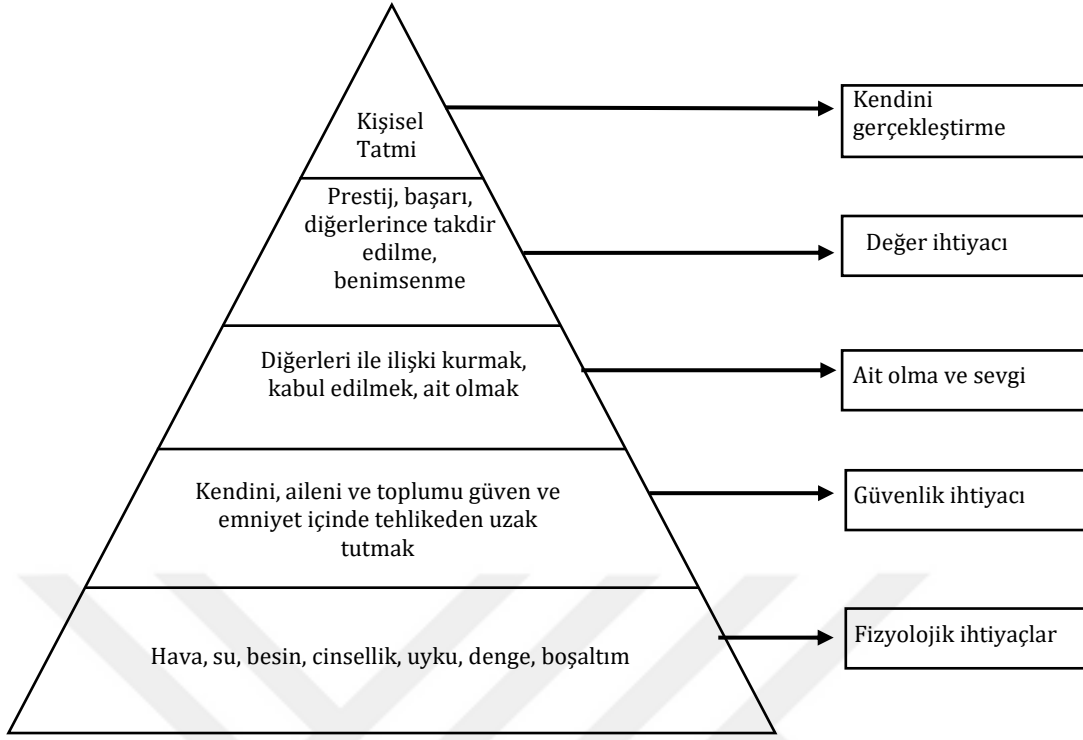
#### 1.4.3.1. Carl R. Rogers'ın Kişilik Kuramı

Roger, kişilik kuramını açıklamak için benlik kavramına önem vermiştir. Bireyler doğuştan gelen bir iyi olma potansiyeline sahiptir (Özüren, 2022: 95). Benlik, bireylerin algılayabildikleri ve farkında oldukları yaşantıların tümüdür. Kişinin ulaşmak istediği benlik ise ideal benliktir. Benlik ve ideal benlik arasındaki ilişki ise kişiliğin gelişimine yön vermektedir (Burger, 2006: 420).

Roger'a göre bireyler çevreden gelecek pekiştireçlere değil saygı duyulmaya ihtiyaç duymaktadır (Voltan-Acar, 2004: 45). Bireyler, kendi doyum noktalarına ulaşmak için çabalamaktadırlar. Bu hedefe ulaştıklarında potansiyelini tam kullanan kişi olmaktadır. Bu noktada tamamen kendi ilgi, yetenek ve ihtiyaçlarını ön planda tutarlar ve kendilerine güvenleri ise tamdır (Şahin ve Özbay, 1999: 75).

#### 1.4.3.2. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı

Maslow'a göre kişilerin, doğumdan itibaren her bir gelişim döneminde karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Hiyerarşik şekilde sıralanan bu ihtiyaçlardan alt basamaklarda olanlar karşılanmadan bir sonraki basamaktaki ihtiyaca geçilmemekte ve bu yönde bir güdü oluşmamaktadır (Gökçe, 2011: 329). Maslow, davranışını oluşturan temeli, insanların bireysel ihtiyaçlarını, amaçlarını ve başarıma isteklerini tetikleyen motivasyona bağlamaktadır (Goble, 2004: 8). Ancak bireylerin gereksinimlerini tam olarak karşılayamadıkları durumlarda ise hastalık ya da sıkıntılar ortaya çıkmakta ya da birey kötü davranışlara yönelebilmektedir (Özüren, 2022: 96).



**Şekil 1. 4.** Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi (Kula ve Çakar, 2015: 194)

Şekil 1.4'te verilen Maslow'un ihtiyaçlar piramidinden de anlaşılacağı üzere fiziksel ihtiyaçlar karşılanmadan diğer basamaklara geçilmeyecektir. Bireylerin temel amacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Deveci, 2020: 34).

#### **1.4.4. Sosyal Öğrenme Kuramları**

Çocukluktan itibaren kişiliğin gelişiminde çevrenin etkisinin üzerinde duran sosyal öğrenme kuramları, kişiliğin, çocukluk döneminde taklit ve model alma yoluyla oluşturulmaya başladığını savunmaktadır (Erşan ve Er, 2022: 292). Bireyler kişilikleri gelişirken, sürekli ve sıkı bir şekilde çevreleri ile etkileşim halindedirler (Gürsoy, 2019: 34).

##### **1.4.4.1. Albert Bandura'nın Kişilik Kuramı**

Bandura, insanların davranışları üzerinde sadece çevresel faktörlerin değil kalıtsal faktörlerin de etkili olduğunu savunmuştur. Öğrenmenin, gözleme ve uygulama olmak üzere iki aşamada gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu aşamalarda kalıtsal ve çevresel faktörler kişinin davranışlarının ne ölçüde ve nasıl değişeceğini belirlemektedir (Burger, 2006: 136; Tanrıkulu, 2019: 385).

Pekiştireçlerin davranış üzerindeki etkisini görmezden gelmeyen Bandura'ya göre, davranış sadece pekiştireçlerle şekillendirilemez. Davranışın şekillenmesinde; ödül ve ceza gibi dışsal belirleyiciler kadar duygu, düşünce ve beklentiler gibi içsel belirleyicilerin de etkili olduğunu ileri sürmektedir. Hatta çoğu durumda davranışın ödüllendirilmesi gerekmemektedir (Tatlıoğlu, 2010: 104).

Bireyin davranışlarında meydana gelen değişiklikler, diğer insanları gözleme ve onların yaptıklarını taklit etme yoluyla kazanılmaktadır. Taklit edilen kişiye model denilmektedir. Üç tür modelin varlığından bahsedilmektedir (Erşan ve Er, 2022: 293). Bunlar;

- **Canlı Model:** Öğrenilecek davranışı sergileyen gerçek kişi
- **Sembolik Model:** Bir rolü icra eden kurgusal bir karakter
- **Sözlü Direktifler:** Kişinin davranışlarını nasıl sergileyeceğine dair yönergeler.

#### 1.4.4.2. Julian B. Rotter'in Kişilik Kuramı

Sosyal öğrenme kuramının savunucularından Rotter'e göre bireyin edimsel öğrenmesinde, beklentileri önemli rol oynamaktadır (Bernstein ve Nash, 2008: 444). Beklenen fayda teorisi, davranışın sonucunda elde edilebilecek faydanın gerçekleşme olasılığı ile bu faydayı elde etmek için katlanılacak maliyetler göz önünde bulundurularak kişinin beklenen değeri maksimize eden bir eylem seçme işlemidir (Parmigiani ve Inoue, 2009: 195).

Çok çeşitli davranışlar arasından bazılarının belirli durumlar karşısında ortaya çıkma olasılığı diğerlerine göre daha yüksek olabilmektedir. Rotter, bu belirli durumlarda belirli davranışın ortaya çıkma ihtimalini "*davranış potansiyeli*" olarak ifade etmektedir (İkiz, 2016: 39). Bu potansiyeli harekete geçirebilecek, *beklenti* ve *pekiştirme değeri* olmak üzere iki farklı değişken vardır. Beklenti; kişilerin sabit koşullar altında sergileyecekleri davranışların bazı ödüller getireceğine dair duydukları inanç seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme değeri ise; kişinin pekiştireçler arasından hangisini diğerlerinden daha fazla tercih edeceği hususudur (Burger, 2006: 528). Belirli bir durumda beklenti ya da elde edilebilecek değerden herhangi birinin çok düşük olması durumunda davranışın ortaya çıkmayacağı belirtilmiştir (Kaya, 2010: 22).

#### 1.4.5. Ayırıcı Özellik (Trait) Kuramları

Kişiliği anlamaya ve tanımlamaya yönelik ilk çalışmalar bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren birtakım karakteristikler üzerinde durulmuştur. Bu karakteristikler farklı durumlarda benzer şekilde süreklilik gösterdiğinde bunlara trait denilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011: 78). Bireyin kişiliğini tanımlamaya yarayan bu özellikler (trait), bireylerini birbirinden ayıran ve görece süreklilik gösteren, duygu, düşünce ve davranış kalıplarıdır (Roberts ve Mroczek, 2008: 31).

Kuramın temelinde, toplumların önemli özelliklerini uygun sıfatlarla isimlendireceği (Digman, 1990: 428) ve kişilik özelliklerini tanımlayabilmek adına bütün dillerde yerleşmiş olan ve bu özelliklere atfedilen sıfatların bulunacağı (Salgado vd, 2001; 170) varsayımı yatmaktadır. Kişiliğe yüzeysel bir şekilde yaklaşan bu kuramda, bireylerin davranışlarındaki soyut özellikleri ikinci planda tutulmaktadır (Friedman ve Schustack 1999: 267).

#### 1.4.5.1. Gordon Willard Allport'un Kişilik Kuramı

Allport, Freud'un aksine, bebekliğin ilk dönemindeki dürtülerin, kişiliğin oluşumunda sanıldığı kadar etkili olmadığını, çevresel etkilerin de kişilik gelişimi üzerinde yoğun etkilerinin olduğunu savunmuştur. Ayrıcı özellik kuramının sınırlılıklarını baştan kabul ederek Freud'un bilinç altı dürtülerine sıkı sıkıya bağlı kalmasını eleştirmiştir (Güney, 2011: 70).

Allport (1961: 28) kişiliği, "*bireyin kendine özgü düşünce, karakter ve davranışını belirleyen psikofiziksel sistemlerin dinamik örgütlenmesi*" olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere Allport kişiliğin bireye özgü olduğunu belirtmekte, bilimsel yaklaşım kullanılarak genellenebilir tanımının yapılmasına ve evrensel kişilik tanımı yapılmasından ziyade (Schultz ve Schultz 2000: 194) bireyin gözlemlenebilir davranışlarını tanımlayan özelliklerin belirlenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bireylerin kişiliği bu özelliklerin farklı kombinasyonundan meydana gelmektedir (Nelson ve Quick, 2018: 38).

Allport'un kuramı iki varsayıma dayanmaktadır. Bunlar;

- 1) Kişilik özellikleri zaman içerisinde kararlılık göstererek kolay kolay değişiklik göstermezler. Sosyal özellikleri güçlü olan bir kişi, hayatını boyunca sosyal olmaya devam edecektir.
- 2) Kişilik özellikleri farklı mekanlar ve olaylar karşısında da görece tutarlık göstermektedir. Kişiler, işlerinde farklı özel hayatlarında farklı davranışlar sergilemek yerine tutarlı bir şekilde evinde sosyal özellikleri ön planda ise iş yerinde de buna uygun davranışlar gösterecektir.

Allport, kişiliğin oluşumunda etkili üç tür özelliğin olduğunu vurgulamaktadır (Aydın, 2011: 27). Bunlar:

**Kardinal özellikler:** Hayatın akışı içerisinde yaygın görülen, basit ve sıradan özelliklerdir.

**Merkezi özellikler:** Saldırganlık veya duygusallık gibi bağlamla sınırlı olan, davranışsal temalardır.

**İkincil özellikler:** Daha az sıklıkta ve süreklilikte kendini gösteren, belli açık, genel ve tutarlı eğilimleri kapsayan davranışlardır.

#### 1.4.5.2. Hans Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck, hiyerarşik şekilde sıralanan faktörlerin belirli bir düzen içinde kişiliğin oluşumuna etki ettiğini savunmaktadır (Güney, 2011: 74). Eysenck' e göre kişilik dört düzeyde ele alınmalıdır. **Birinci düzey:** en alt basamak olup bireyin kalıtsal özelliklerini içermektedir. **İkinci düzey:** insanın çevresinden öğrendiği, hangi durumlarda hangi davranışları sergilemesi gerektiğine dair alışkanlıkları bu düzeyi oluşturmaktadır. **Üçüncü düzey:** bireylerin alışılmış davranışlarının neticesinde oluşturdukları eğilimleri bu düzeyi oluşturmaktadır. Kişiliğin tutarlı ve değişmeyen özelliklerine vurgu yapılmaktadır. **Dördüncü düzey:** burada kişilik tipleri oluşmaktadır. Düzeylerin baskın özelliklerine göre oluşan tipler, kişiliğin oluşumunda etkili olmaktadır (Uğurlu, 2012: 40-41).



Şekil 1. 5. Eysenck'in Boyutsal Kişilik Modeli (Bilge, 2014: 35)

Şekil 1.5'te belirtildiği gibi Eysenck dört tip kişilik yapısının olduğunu ifade etmektedir;

**Canlı, iyimser ve hareketli kişilik.** Bu kategorideki bireyler genelde kaygılı değildir. Umut ve heyecan doludurlar. Yaptıkları işten çabuk sıkılabilir ve hemen yorulabilirler.

**Ağırkanlı kişilik.** İlişkilerinde mantıklı değerlendirmeleri ön planda tutmaya çalışmaktadırlar. Tembel davranışlar sergilemez ve kolay kolay anlık duyguların esiri olmazlar.

**Melankolik kişilik.** Mutlu olmaktan çok kaygılı kişilerdir. Dışarıdan herhangi bir etki olmadan da çok kolaylık duygusal dengesizlik durumuna geçebilmektedirler. İlişkilerinde kuşkulu ve endişeli davranır.

**Öfkeli kişilik.** İlişkilerinde gösteriş ve resmiyet görmeyi sever. Çok çabuk sinirlenmekte ve rakibinin durumuna göre sakinleşmektedirler. Haksız beklentilerini hoş görmeyen diğer kişilerden rahatsız olur (Can vd., 2006:65).

#### 1.4.5.3. Raymond Cattell'in Kişilik Kuramı

Raymond Cattell, kişiliğin temel yapısını belirlemekle ilgilenmiştir. Cattell, çalışmalarında kaç tane temel kişilik özelliğinin bulunduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Faktör analizi kullanarak bu özellikleri gruplamaya çalışan Cattell, kişiliği oluşturan 16 temel özellik belirlemiştir (Miller ve Shelly, 2007: 142). Bu 16 temel özellik ve açıklamaları Tablo 1.2'de özetlenmiştir.

**Tablo 1. 2.** Cattell' e Göre Kişiliğin 16 Temel Özelliği

|    |                     |   |
|----|---------------------|---|
| 1  | SICAKLIK            | İyi kalpli ve dışa dönük olmak, tersi ise eleştirel ve mesafeli olmaktır.             |
| 2  | MANTIKLI DÜŞÜNME    | Net ve soyut düşünme tersi, daha az zekice ve somut düşünmektir                       |
| 3  | DUYGUSAL KARARLILIK | Duygusal açıdan kararlılık ve sakinlik ters, sinirlilik ve değişken duygulu olmaktır. |
| 4  | ÜSTÜNLÜK            | Girişkenlik ve saldırganlık tersi, uysallık ve uzlaşmacı olmaktır.                    |
| 5  | NEŞELİLİK           | Neşelilik ve isteklilik tersi, resmi ve ciddi olmaktır.                               |
| 6  | KURAL BİLİNCİ       | Öz disiplin ve ahlaklı olmak tersi, menfaatçilik ve kural tanımamazlıktır.            |
| 7  | SOSYAL CESARET      | Rahatlık ve gözü peklik tersi, utangaçlık ve çekingen davranmaktır.                   |
| 8  | HASSASLIK           | Sevecenlik ve hassaslık tersi, sertlik ve kendi kendine yetmektir.                    |
| 9  | TEDBİRLİLİK         | Şüphencilik ve tedbirlilik tersi, insanlara güvenme ve kabul etmemektir.              |
| 10 | DALGINLIK           | Hayalcilik ve dalgınlık tersi, gerçekçi olmak ve ayağını yere sağlam basmaktır.       |
| 11 | HUSUSİİYET          | Süslülük ve abartılı olma tersi, dosdoğru olmak ve olduğu gibi görünmektir.           |
| 12 | ENDİŞE DUYGUSU      | Güvensizlik ve kaygılı olma tersi, kendinden emin ve memnun olmaktır.                 |
| 13 | DEĞİŞİKLİĞE AÇIKLIK | Özgür düşünce ve deneyselcilik tersi, tutucu ve geleneksel olmaktır.                  |
| 14 | KENDİNE YETME       | Kendine yetme ve bireysellik tersi, katılımcı ve grup odaklı olmaktır.                |
| 15 | MÜKEMMELİYETÇİLİK   | Kontrollülük ve zorlayıcılık tersi, disiplinsizlik ve gevşek davranmaktır.            |
| 16 | GERGİNLİK           | Harekete hazır olma ve gerginlik tersi, rahat ve sakin davranmaktır.                  |

Kaynak: Güney, 2011: 71

Cattell de Eysenck gibi, kişilik gelişiminde genetik ve kalıtsal etkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Ayrıca anne ve babanın uyguladığı tutarlı eğitimin kişilik gelişiminde etkili olduğunu belirterek, ailenin de kişilik gelişimindeki rolünün altını çizmektedir. Cattell'e göre, insanların sahip olduğu birçok kişisel özelliği, özellikle de zekâ, genler tarafından belirlenmektedir. Ona göre birey, büyük oranda, genetik etkiler tarafından şekillenir ancak, bu yaklaşım Cattell'in çevresel etmenleri bütünüyle göz ardı ettiği anlamına gelmemektedir (Tatlıhoğlu, 2010: 97).

#### **1.4.6. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri**

Beş faktörlü kişilik özellikleri yaklaşımı, bireyleri birbirinden ayıran özelliklerin tüm dil ve kültürlerde kodlanabileceği, bu özelliklerin konuşma dilindeki kelimelere yansıtacağı ve bireylerin kişiliklerini kapsayıcı bir sınıflamanın mümkün olacağı varsayımına dayanmaktadır (Goldberg, 1990: 1220; Somer, 1998: 18). Bir başka deyişle beş faktörlü kişilik özellikleri temelde bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerini tanımlayabilmek adına gündelik dilde kullanılmakta olan sıfatlara uygulanan faktör analizi ve yıllara dayanan uzun bir süreç neticesinde geliştirilmiştir (Cloninger, 2004: 122).

Kişilik özelliklerini beş faktörde toplamak tarihsel olarak incelendiğinde her ne kadar 1960'larda son halini almaya başlasa da yaklaşımın filizlenmesini sağlayacak ilk çalışma 1936 yılında yapılan Allport ve Odbert'in çalışması kabul edilebilir (Tekin, 2012 :116). Bu çalışmada bireyi diğer kişilerden ayırmaya yarayan (Shay 2009: 12) ve kişiliği tanımlayan 18000 kelime bulunmaktadır. Daha sonra benzer özelliklere sahip kelimeler gruplandırılarak 171 özelliğe düşürülmüştür (Luthans, 2011: 132). Ancak görüleceği üzere bu haliyle bile kişiliği tanımlamak ve çalışmalarda kullanmak oldukça karmaşık bir hal alacaktır.

Raymond Cattell, yapmış olduğu çalışmada 35'e düşürdüğü özelliklerden daha sonra 16 faktörlü bir kişilik yapısı elde etmiştir (Somer, 1998: 18; Ünüvar, 2021: 75). Bu on altı özellik bireylerin davranışlarında gözlemlenebilir bir düzen sağlamak ve gelecekte hangi durumlarda nasıl davranış sergileyeceklerini tahmin etme konusunda önemli rol oynamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 79). Bu özellikler Şekil 1.6'da verilmiştir.



**Şekil 1. 6.** On Altı Faktörlü Temel Kişilik Özelliği (Özkalp ve Kirel, 2011: 79)

1961' de Tupes ve Christal ilk defa beş tekrar eden faktörden söz etmişleridir (John ve Srivastava, 1999: 6). 1963 yılında Norman ise bu faktörleri dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve kültür olarak isimlendirmiştir (McCrae ve Costa, 1987: 81). 1981 yılında Goldberg, beş faktörlü kişilik yapısının güçlü ve kapsayıcı bir örüntüsünü oluşturarak (Apple, 2011: 14) bu faktörleri dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olarak tanımlamıştır (Goldberg, 1981: 143-144). Bu çalışmalar beş faktörlü kişilik özelliklerinin temeli kabul edilmektedir (Friedman ve Schustack, 1999: 155).

Bu çalışmanın da bağımsız değişken olarak ele aldığı beş faktörlü kişilik özelliklerinin son halini McCrae ve Costa'nın çalışmaları şekillendirmiştir. Başlangıçta dışadönüklük ve duygusal denge boyutlarına yönelen araştırmacılar daha sonra deneyime açıklık boyutunu da ekleyerek üç faktörlü modeli oluşturmuşlardır. Son olarak 1990 yılında uyum ve sorumluluk faktörlerini de ekleyen araştırmacılar modelin nihai halini tamamlamışlardır (McCrae ve John, 1992: 182; İnanç ve Yerlikaya, 2017: 63; Polatçı ve Sobacı, 2014: 76)

Bireysel farklılıklara odaklanarak bireylerin hangi durumda hangi davranışı sergileyeceğine odaklanan beş faktörlü kişilik özellikleri, kişilerin hayatları boyunca değişmeyen davranışsal eğilimleridir (Costa ve McCrae, 1995). Biyolojik temellere dayandırılan bu özellikler evrensel nitelik taşımakla birlikte, her yaş grubu, cinsiyet, ırk ve dil için geçerli olabilmektedir (Gülduran, 2018: 8).

Beş faktörlü kişilik özellikleri kuramı, kolay ölçülebilmesi, verilerin kolay karşılaştırılabilmesi ve kültürlerarası çalışmalarda yaygın bir şekilde kullanılmasından dolayı davranış psikolojisi alanında sıklıkla çalışılmaktadır (Çetin, Yeloğlu ve Basım, 2015: 83; Schmitt, Allik, McCrae ve Benet-Martinez, 2007: 177). Bunun yanında sosyal bilimlerde beşerî bilimler gibi yasa statüsünde model bulanmasının zorluğuna rağmen Digman ve Inouye (1986: 120) bu modeli neredeyse yasa statüsünde olacak kadar tutarlı ve dengeli görmektedirler. Kişiliği farklı kültürlerde güvenilir ve tutarlı bir şekilde tanımlamayı, yorumlamayı ve kültürler arası kıyaslamayı olanaklı kılan model, kişilik üzerine yapılan çalışmaların evrensel bir dili haline gelmiştir (Bozkurt, 2018: 21).

Beş faktörlü kişilik özelliklerinin alt boyutları ayrıntılı bir şekilde açıklanmadan önce Kinicki ve Kreitner'in (2003: 49) kişilik özelliklerine göre bireylerin davranışlarını sınıflandırdığı özet aşağıda verilmiştir.

- **Dışadönüklük:** Konuşkan, iletişimi güçlü, sosyal, kendine güvenen
- **Uyumluluk:** Güvenilir, iyi huylu, yumuşak kalpli, iş birlikçi
- **Sorumluluk:** Sağduyulu, kendini kontrol edebilen, başarı merkezli, azimli
- **Duygusal Denge:** Aceleci olmayan, güvenli, kaygısız
- **Deneyime Açıklık:** Aklını kullanan, yaratıcı, meraklı, açık görüşlü

#### 1.4.6.1. Sorumluluk

Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, dikkatli, başarılı ve başarılı olma yolunda azimlidirler (Özkalp ve Kirel, 2011: 81). Bir başka deyişle kontrollü ve disiplinli olma bu özelliğe sahip kişilerin en temel özelliğidir (Burger, 2016: 255; Güney, 2011: 74). Sorumluluk sahibi kişiler organizasyon yetenekleri güçlü (Johnson ve Ostendorf, 1993: 568) ve etik kurallara uyan (Robbins ve Judge 2012: 496) bireyler oldukları için çevreleri tarafından sosyal ilişkilerinde güvenilir (Hammond, 2001: 157) olarak algılanmaktadırlar.

Bu özelliğin olumlu yönü bireylerin başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığı şeklinde de görülmektedir. Ancak bireyler sorumluluk özelliğini çok hissetmesi durumunda aşırı şekilde başarı ihtiyacı duyabilir ve bu baskı davranışlarını ketleyici bir durumu da ortaya çıkarabilir (Sommer vd., 2002: 22). Geleneklere ve otoriteye bağlı olma eğilimi gösteren bu kişiler bazı durumlarda aşırı tutucu ve gelişime kapalı olabilmektedirler (Tupes ve Christal, 1992: 232).

Bu kişiliğin diğer ucunda ise sorumsuz kişilik özelliğine sahip bireyler bulunmaktadır (Yalçın, 2015: 37). Sorumsuz kişilerde disiplinsizlik, dikkatsizlik, vurdumduymazlık, tembellik ve unutkanlık gibi özellikler görülebilmektedir (Church, 1993: 10). Kendilerine hedef belirlemede zorlanan bu kişiler, eylemlerinde ihmalkâr davranarak karar verme aşamalarında zorlanabilmektedirler (Yürür, 2009: 27).

#### 1.4.6.2. Dışadönüklük

Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, sosyal ilişkilerinde aktif, iletişim becerileri kuvvetli, sıcakkanlı, sevecen, enerjik, girişken, şakacı ve hayattan haz alan kişilerdir (Güney, 2011: 73; Özkalp ve Kirel, 2011: 81; Robins, 2001: 95; Yalçın, 2015: 35). Sosyal ortamlarda olmaktan keyif alan dışadönükler iş ortamında sergiledikleri pozitif davranışları ile diğer iş arkadaşlarını etkiler ve onlardan olumlu tepkiler alırlar. Aynı ortamda buldukları diğer kişilere göre riskli durumlara atılma eğilimine sahiptirler (Bitlisli vd., 2013: 462; Giluk ve Postlethwaite, 2015: 63). Toplumsal olaylara kayıtsız kalmayan bu kişiler fedakârlık ve gönüllülükleri ile ön plana çıkarak sosyal hizmetleri içeren davranışlara yatkınlık göstermektedir (Bozkurt, 2018: 22).

Neşeli, enerji dolu, istekli, arkadaş canlısı gibi pozitif özelliklerinin yanında dikkatsizlik, düşüncesizlik gibi özellikler de negatif olarak bu kişilik özelliklerine sahip bireylerde görülebilmektedir (Johnson ve Ostendorf, 1993: 565).

Dışadönük kişilerin diğer ucunda ise içedönük kişilik özelliğine sahip bireyler bulunmaktadır. İçedönük bireyler sessiz, sosyal ilişkilerinde çekingen ve yalnızlığı sevmektedirler (İnanç ve Yerlikaya, 2017: 288). Yalnızlığı seven bu kişilerin dışarıya karşı ketum davranışlar sergilemesi onların asosyal olduğu anlamına gelmemektedir (Yalçın, 2015: 35). Dışadönük kişiler enerjilerini sosyal çevrelerinden alırken içedönük kişiler iç dünyalarından almaktadırlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 31). Sevinç ve üzüntülerini paylaşmak yerine kendi içlerinde yaşamaktadırlar (Güney, 2011:74) ve davranışlarını kontrol etme kabiliyetleri yüksektir (Friedman ve Svhusack, 1999: 576).

#### 1.4.6.3. Uyumluluk

Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, diğer insanlara karşı nazik, dostane davranışlar sergilerler ve rekabetçi olmaktan çok iş birliği içinde olmaya yatkındırlar (Moody, 2007: 28). İnsanlarla ortak iş yapma konusunda sürekli fikir birliği içerisindedirler (Robbins, 2001: 95). Yumuşak kalpli, yüksek hoşgörölü ve sosyal çevrelerine karşı güven telkin edicidirler (Yalçın, 2015: 38). Duygusal zekâsı yüksek olan bu kişiler (Gülduran, 2018: 11), başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gösterirken (Zel, 2001: 31), yöneticilik alanında başarılar göstermektedirler (Ones ve Viswesvaran, 2001: 35).

Bu kişiliğin diğer ucunda ise uyumsuz kişilik özelliğine sahip bireyler bulunmaktadır. Bu bireyler diğerleri ile rekabet halinde olan, güven duymayan, inatçı, hemen sinirlenen, sabit fikirli, şüpheli, kavgacı empati kabiliyetinden yoksun ve kıskançtırlar (Berry ve Hansen, 2000: 281; Digman, 1990, 423; İnanç ve Yerlikaya, 2017: 288; McCrae ve Costa, 1989: 591; Özkalp ve Kirel, 2011: 82). Şahsi çıkarları tehlikeye girdiği anda çıkarlarını diğerlerinin ihtiyaçlarından ön planda tutarlar (Deniz ve Erciş, 2008: 321).

#### 1.4.6.4. Nevrotiklik

Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, duygusal açıdan sorun yaşarlar ve duyguları sıklıkla değişkenlik gösterir (Gürbüz, 2011: 73). Stresle baş edemediği için aşırı baskı hisseden bu bireyler iş hayatında zorluk yaşamakta ve kendilerini güvende hissetmezler (Can vd., 2006: 77). Üzüntü, öfke, kaygı gibi birçok olumsuz duygu yaşayan nevroitikler, kendilerine acıma eğilimindedirler (Giluk ve Postlethwaite, 2015: 60; Gürbüz, 2011: 73). Ayrıca çevrelerinde olup biten olaylara karşı ya tepkisiz kalır ya da tutarsız bir ruh hali gösterirler (Wood vd., 2004:105).

Nevrotik kişilik özelliğine sahip bireyler fiziksel olarak da etkilenebilmektedirler. Davranışları üzerinde düşük kontrol sahibi oldukları için, aşırı yemek yeme, çok para harcama ve madde bağımlılığı gibi eylemlerde bulunabilirler. Bu durumun neticesinde sürekli bir memnuniyetsizlik ve şikâyet etme halinde bulunabilirler (McCrae ve Costa, 1987: 83-84). İçinde buldukları olumsuzluklardan rahatsız olmalarına karşı kendilerine ulaşamayacakları hedefler koymaktadırlar (Yalçın, 2015: 35).

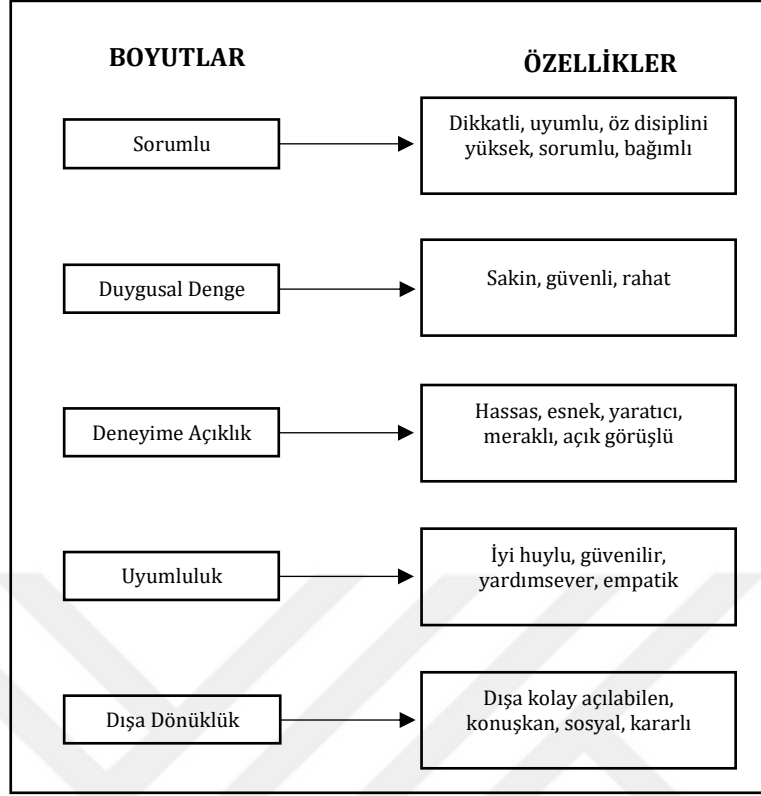
Nevrotik özellikleri düşük olan bireylerde ise duygusal denge hali görülmektedir. Yaşamında bu dengeyi kurabilenler daha sakin, güvenli, tepkilerinde aşırıya kaçmayan, daha az endişeli, öfkelerini kontrol edebilen, kendilerine güven duyan ve çevrelerine karşı olumlu duygular geliştirebilen ve yöneticilik kabiliyeti yüksek bireylerdir (Kaşlı, 2009: 26; McCrae ve Costa; 2003: 4; Zel, 2001: 419).

#### 1.4.6.5. Deneyime Açıklık

Araştırmacılar açısından en karmaşık boyut olduğu söylenebilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 83). Bu özellik üzerinde zekanın mı yoksa kültürün mü etkili olduğu konusunda fikir birliği sağlanamamıştır (Tatar vd., 2014: 186). Zeki olma, olayları farklı boyutları ile düşünebilme ve kuvvetli hayal gücüne sahip olma özellikleri vardır (Robbins, 2001: 95).

Kendine has yargılama tarzları olan bu kişiler (Jia, 2008: 52), sanata eğilimlidir (Church, 1993: 10). Entelektüel özellikleri baskın olduğu için esnek ve yaratıcı düşünebilmektedirler (Tatlıhoğlu, 2014: 941). Yeniliğe duydukları heyecan, farklı hobiler edinmelerine ve hızlı değişen çevre koşullarına kolay uyum sağlayabilmelerine olanak sağlar (McCrae, 1994: 257). Kaotik ortamlarda ve sürekli değişim halinde olan örgütlerde bu tarz işgörenlerin olması başarı ve fayda sağlayabilmektedir (Zel, 2001: 31).

Deneyime açık olmayan kişiler ise değişime direnç göstermekte ve sabit fikirli olabilmektedirler (Özcan, 2011: 77). Daha tutucu ve geleneklerine bağlı insanlardır (Gülduran, 2018: 11). Kurallara aşırı uyan, otoriteye itaat eden, maceradan uzak ve sosyal baskılardan çekinen bireylerdir (Camgöz, 2009: 65; Zweig ve Webster, 2004: 1700). Sanat ve bilime olumsuz bakış açıları vardır ve gereksiz görmektedirler (Tanrıverdi, 2012: 195).



**Şekil 1. 7.** Beş Büyük Kişilik Özellikleri Özet (McShane ve Von Glinow, 2016: 189)

Şekil 1.7’de özeti verildiği gibi, bireyler sahip oldukları kişilik özelliğinin etkisinde davranış sergilemektedirler. Buradaki önemli olan nokta bireylerin kişilik özelliklerinden yalnızca birine sahip olmadıklarıdır. Birey hem nevrotik hem de duygusal olarak dengede olamamakta ancak sosyal ve kolay açılabilen birisi aynı zamanda güvenilir ve deneyime açık olabilmektedir. Başka bir ifadeyle kişilik, bu özelliklerin bir kombinasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.5. Kişilikle İlgili Çalışmalar

Bu bölümde; kişilik özelliklerine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle kişilik değişkenine ilişkin sayısız çalışma olduğu düşünüldüğünde, çalışmanın içerdiği değişkenleri içeren çalışmalara odaklanılmasının daha etkili olacağı düşünülmüştür.

Cutchin, (1998), 138 lise öğretmeni, 261 okul müdürü ve 1080 öğrenci ile yapmış olduğu doktora tezi çalışmasında beş faktör kişilik özellikleri ile mesleki performansları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Öğretmenlerin mesleki performansları ile nevrotik kişilik özelliği ve uyumluluk kişilik özelliği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki; mesleki performans ile beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük kişilik özelliği arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Steel, Brothen ve Wambach (2001) kişilik özellikleri ve erteleme davranışı üzerine yapmış oldukları çalışmalarında nevroitiklik, sorumluluk ve uyumluluk kişilik özellikleri ile erteleme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, dışa dönüklük ve deneyime açıklık özellikleri ile erteleme arasında zayıf bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Choi ve Moran (2009) üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerinin erteleme davranışı üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada, duygusal dengeli ve dışadönük kişilik özellikleri ile aktif erteleme arasında pozitif ilişki bulurken; Aremu vd. (2011) ise lise öğrencilerinin nevroitik kişilik özelliği ile akademik erteleme ve akademik başarı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Kim, Shin ve Swanger (2009), 187 katılımcının kişilik özellikleri ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında nevroitik kişilik özelliği ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki var iken dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sizemore (2009) yılında yapmış olduğu çalışmasında yöneticilerin etkili liderlik davranışları ile dışa dönüklük, uyumluluk ve sorumluluk kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Tatlıhoğlu (2010), kişilik özellikleri ve karar verme stilleri üzerine yapmış olduğu çalışmasında, kararları erteleme davranışı ile nevroitik (duygusal dengesizlik) kişilik özelliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu; kararları erteleme davranışı ile sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük kişilik özellikleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu; kararları erteleme davranışı ile uyumlu kişilik özelliği arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Özer (2012), beş büyük kişilik özelliği ile erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, nevroitik kişilik özelliği ve erteleme davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu; sorumlu kişilik özelliği ile erteleme davranışı arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Jia ve Jia (2015), kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı ile ilişkisini inceledikleri çalışmalarında dışa dönüklük ve açıklık kişilik özellikleri ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; sorumluluk, duygusal denge ve uyumluluk kişilik özellikleri ile sanal kaytarma davranışı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kanten ve Kanten (2015) beş büyük kişilik özelliği ile erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında, sorumluluk kişilik özelliği ile erteleme davranışları üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahip olduğu, nevroitik kişilik özelliğinin erteleme davranışı üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, dışadönüklük ve uyum kişilik özellikleri ile erteleme davranışı üzerinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Lauriola ve Levin (2001), 843 katılımcının kişilik özellikleri ile risk alma tutumu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında dışadönüklük ve gelişime açıklık kişilik özelliğinin risk alma tutumunu önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Nicholson vd. (2005) ve Lee ve Tseng (2015), beş faktörlü kişilik modeli üzerine yaptıkları çalışmalarında deneyime açıklık boyutu ile risk alma eğilimi arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yalçın (2015) pilotların kişilik özellikleri ile karar verme stilleri incelediği çalışmasında, kişilik özelliklerinden sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının yüksek olduğu pilotların daha çok rasyonel karar verme stilini tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Eroğlu (2016), kişilik özelliklerinin karar verme stilleri arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasında, kişilik özelliklerinden nevrotik kişilik özelliği ile karar verme ölçeğinin erteleyici karar verme alt boyutu arasındaki pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, dışa dönük kişilik özelliği ile karar verme ölçeğinin erteleyici karar verme alt boyutu arasındaki negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Arslan vd. (2017), 653 öğrencinin kişilik özellikleri ve meslek seçimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında, dışadönüklük ve gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip olanların meslek alanını isteyerek seçtiği; nevrotiklik kişilik özelliğine sahip olanların meslek alanını zorunluluk yüzünden seçtikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Baltacı (2017) beş büyük kişilik özelliği ile erteleme davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, erteleme davranışı ile, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada ayrıca duygusal denge, sorumluluk ve uyumluluk özellikleri ile erteleme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu savunulmaktadır.

Kim ve Terrier (2017), beş faktörlü kişilik özelliklerinin erteleme davranışına olan etkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında, sorumluluk, uyumluluk ve dışadönüklük kişilik özelliklerinin erteleme davranışı ile negatif yönlü güçlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmış iken duygusal dengesizlik (nevrotiklik) arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Deneyime açıklık boyutu ile erteleme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Örücü ve Aksoy (2018), kişilik özellikleri ile sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında nevrotik ve dışa dönüklük kişilik özellikleri ile sanal kaytarma arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, sorumluluk, uyumluluk ve deneyime açıklık özellikleri ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Cambaz (2019) genç yetişkinlerin kişilik özellikleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusunu elde etmiştir.

Özüren (2022), kişilik özellikleri ve karar verme stilleri üzerine yaptığı çalışmasında, duygusal dengesizlik (nevrotizm) ile sezgisel karar verme davranışı arasında; deneyime açıklık ve sorumluluk ile rasyonel karar verme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki buluştur.



## 2. BÖLÜM

### CESARET

Bu bölümde cesaret kavramına ve boyutlarına ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

#### 2.1. Cesaret Kavramı

Popülerliğini hiçbir zaman yitirmeyen, sadece filozofların değil, sosyal bilimlerin hemen hemen her alanında çalışılan (Mert, 2021: 20), insanların içsel ve kişilerarası zorluklarla yüzleşmelerine yardımcı olduğu düşünülen (Lopez, O'Byrne ve Petersen, 2003: 185) cesaret kavramını, anlama ve tanımlama çalışmaları tarihin bilinen ilk zamanlarına kadar uzanmaktadır (Mert ve Aydemir, 2019: 332).

Cesarete ilişkin toplumsal açıdan uygun bir bakış açısı oluşturma çabaları, onu savaş alanındaki cesur askerin kalbinde bulunan harekete geçme gücünden, günlük yaşam içinde her insanın zihninde oluşan bir şemaya dönüştürmüştür. Yüzyıllar önce Sokrates, cesaretin doğasını ve genç erkeklerin bu kaliteye nasıl ulaşabileceğini ortaya koymak istemiştir. Aristo, cesur askerin fiziksel cesaretini analiz etmiş ve Platon, akıl hocalarının ahlaki cesaretine odaklanmıştır. (Lopez, O'Byrne and Petersen, 2003: 185). Sokrates, Platon ve Aristoteles, buna andreaia adını vermişlerdir. Cesaret olarak tercüme edilse de andreaia'yı, erdemın geleneksel olarak erkeksi yönlerine giren bir şey olarak görmekteydiler. Andreaia tipik olarak askerlerin savaş alanındaki gözlemlenebilen hareketlerinde sergilenmekteydi (Aristoteles, 2020: 15; Platon, 2010: 6). Onlara göre her cesur eylem, bir ölme isteğini içerdiğinden, dayanıklılığı cesaretin belirleyici işareti olarak vurgulamışlardır (Yearley, 1990: 118).

Aristoteles için, düşünce erdemleri (eğitim yoluyla geliştirilen) ve karakter erdemleri (alışkanlık yoluyla geliştirilen ahlaki erdemler) vardı. Aristoteles cesareti hem belirli bir eylem olarak hem de davranışı tekrar etme yoluyla geliştirilebilir bir durum olarak görmekteydi. Ona göre nasıl ev yaparak mimarlık yeteneği geliyorsa, adaletli davranarak adil, yiğitçe davranarak yiğit bir insan olmak mümkündü. Cesaretin iki uç arasındaki orta nokta olduğunu, korkaklıkla acelecilik arasında yattığını düşünmekteydi (Aristoteles, 2020: 27; Detert ve Bruno, 2017: 596; Shelp, 1984: 354).

Plato, cesareti adalet, bilgelik ve ılımlılıkla birlikte dört ana erdemden biri olarak tanımlamaktadır. Çünkü cesaret olmadan diğer erdemleri hayata geçirmek başarısızlıkla sonuçlanacağı için cesaret, en önemli erdem olarak bile adlandırılabilir (Scarre, 2010: 36).

Yukarıda belirtildiği gibi cesaret, ilk zamanlarda bir ülkenin veya ailenin savunulması gibi asil bir amaç uğruna ölmek veya fiziksel zarar korkusunun üstesinden gelmek gibi sadece fiziksel cesaret olarak görülmekteydi (Putman, 2004: 65). Bunun doğal sonucu olarak da filozoflar ve akademisyenler, askerler ve astronotlar gibi son derece stresli ve zor meslekler için cesaretin

önemini vurgulamaktadır. Ancak son zamanlarda araştırmacılar yapının da işgören iletişimlerini üzerinde etkisinin olduğunu vurgulamaktadırlar (Howard vd., 2017, 674).

Cesur davranışlar, örneğin yangına müdahale, etik olmayan bir talepte bulunulması veya gözlenen bir zorbalık eylemi gibi zorlu durumlarda meydana gelen oldukça nadir olaylardır. Ayrıca, insanlar tipik olarak korku ve önemli kişisel zarar riski içeren durumlardan kaçınmaktadırlar (Worline, 2004: 9). Buna karşılık, bireyler nadiren bu olağandışı zorlu durumlara karşı karşıya kalmaktadırlar. Başka bir deyişle, çoğu insan çok sık olmasa da cesaret gerektiren durumlara karşılaşmaktadır (Schilpzand, 2008: 12). Bu nedenle cesaret, sadece askerlerin endişelenmesi gereken bir şey değildir. Tüm insanlar hayatın acıları ve zorluklarıyla başa çıkmak zorundadır. Cesaret, sadece hareket etmek veya çevreye tepki vermekle ilgili değildir. Bir kişinin kişiliği ile ilgilidir (Putman, 2010: 21).

Cesaret olarak kabul edilen özellik veya davranışlar oldukça öznedir. Bir kişinin cesur olarak algıladığı şey, bir başkası tarafından farklı algılanabilir. Bu nedenle cesaret subjektif bir anlam içermektedir. Ancak, cesaretin genellikle olumlu ve fedakâr davranış olduğu kabul edilebilir. Bu durum, cesareti pozitivist bir yaklaşımla incelemenin gerekliliğine işaret etmektedir (Harbour ve Kisfalvi, 2012). Ayrıca tarih boyunca cesaret anlayışı, ortaya koyulan davranışlarla ifade edilirken; günümüzde bir grup veya kuruluş tarafından onaylanan ahlaksız bir eyleme katılmayı reddetmek, etik olmayan bir düzene karşı gelmek gibi, herhangi bir açık eylemde bulunmamak da cesaret adını alabilmektedir (Detert ve Bruno, 2017: 600).

Cesaret, tarih boyunca ve pek çok kültürde bir insan erdemi olarak tanımlanmasına rağmen günümüz bilim insanlarının cesaret kavramından kastettikleri, üzerinde çalıştıkları disipline göre değişiklik göstermiştir (Pury ve Starkey, 2010: 67). Cesaretin bir davranış özelliği mi yoksa doğuştan gelen kişisel bir özellik mi olduğuna dair çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır (Howard, 2017). Cesareti, insanın iyiliği ve mükemmelliğinin karakter güçleri (yani, cesaret, sebat, bütünlük ve canlılık) açısından tanımlayan pozitif psikologlar, cesareti olumlu öznel deneyimler, olumlu bireysel özellikler olarak görmeye çalışmaktadırlar (Peterson ve Seligman, 2004: 62; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 10). Öte yandan, diğer önemli araştırmacılar, cesaretin, kişilik özelliğinden ziyade eylemin bir özelliği olarak yorumlanmasının daha iyi olduğunu savunmaktadırlar (Pury vd., 2007: 101; Rachman, 1990: 27; Rate, Clarke, Lindsay ve Sternberg, 2007: 82; Rate ve Sternberg, 2007: 7; Walton, 1986: 221).

Büyük engellerle karşılaşılmasına rağmen, iyi bir sonuca ulaşabilmek için gerekli olana katlanabilme, dayanabilme kabiliyetini ifade eden cesaret (Cavanagh ve Moberg, 1999: 2), en zor seçimlerle yüzleşme istekliliği ve bunlara ilişkin korkuyla baş edebilme (Clancy 2003:132) yeteneğidir. Başka bir deyişle cesaret, korkuya tepki olan bir davranış olarak tanımlanmıştır (Rachman, 1990: 63). Cesaret; doğruyu ve gerekeni yapmanın yanı sıra tehlike anında ortaya çıkan korkuyla yüzleşme kabiliyetini ifade etmektedir. Cesaret, bireyin doğru olanı korkmadan veya korkuyu kontrol altına alarak yapabilmesidir (Mert, 2018: 14).

Cesaret, kendini feda etmeye dayandığı için, evrensel olarak en beğenilen ve özenilen bir erdem olarak kabul edilmektedir. Çünkü cesaret, başkalarının ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet etmekte ve diğer tüm erdemleri harekete geçirmek için gerekli olmaktadır (Comte-Sponville, 1996: 43). Bundan dolayı Worline (2012: 312), bir eylemin cesur olarak atfedilmesiyle ilgili yargılar olan baskı veya çareyi değerlendirmenin sadece bireyler tarafından değil, aynı zamanda toplum ve hatta tarihsel yorum tarafından da yapılabileceğini belirtmiştir.

Cesarettten davranış olarak bahsetmek, yalnızca açık davranış biçimlerinin cesur olarak görülebileceği anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte, cesaret aynı zamanda belirgin bir şekilde pasif bir niteliğe de sahip olabilir (Amos ve Klimoski, 2014: 113; Putman, 2010: 12). Bir eylem açıkça daha cesur algılansa da bazı durumlarda eylemsizlik de cesur bir karar olabilmektedir (Shelp, 1984: 354). Daha açık bir ifadeyle cesaret, açık, gözlemlenebilir ve gönüllü bir eylem veya kasıtlı eylemsizliktir (Deutsch, 1961: 51; Kidder, 2003: 25; Morrison ve Milliken, 2003: 1355; Pury vd., 2007: 102; Putman, 1997: 3).

Tarih boyunca cesaretin çeşitli tanımları yapılmış, bu da cesaretin bir davranış mı yoksa özellik mi olduğu konusunda anlaşmazlıklara yol açmıştır. Pury ve Starkey, bunu bir süreç olarak cesaret ve bir övgü olarak nitelendiriyor. Cesareti bir süreç olarak tanımlamanın, önceden belirlenmiş yönergelere göre cesur veya cesur olmayan olarak atfedilebilecek çeşitli davranışları kapsadığını ve bu davranışları tekrar tekrar gerçekleştirmeleri halinde insanların cesur olarak kabul edildiğini belirtiyorlar. (Pury ve Starkey, 2010: 85). İnsanlar belirsiz ve değişen kavramlara göre cesur olarak kabul edilir ve bu yapıyı herhangi birine atfetmek zordur. Çağdaş araştırmalarda, cesaret genel anlamda bir süreç olarak ele alınmakta ve buna uygun tanımlanmaktadır (Norton ve Weiss 2009: 215; Rachman 1990: 45; Rate vd., 2007: 87; Rate 2010: 32; Woodard 2004: 175; Woodard ve Pury, 2007: 137). Bu tanımlar doğrudan ve gözlemlenebilir davranışlara dayanmakta ve bireyler arasında cesur ya da cesaretsiz ayrımlarını oluşturmaktadır.

Buradaki bir diğer sorun da hangi davranışın cesur olup olmadığıyla ilgili başkalarının algıları ile ilgilidir. Pury ve Starkey'e göre ahlak hem gelişmiş hem de kültürel olarak belirlenmiş özellikleri içerdiğinden tam olarak ne tür eylemlerin toplum tarafından övgüyü hak ettiği konusunda kültürel farklılıklar olabileceği konusuna vurgu yapmaktadır. Ayrıca, eylemlerin kahramanca veya aşırı derecede yüksek cesaret olarak görülme derecesi, bir kültürdeki değişikliklere göre değişebilmektedir. Ancak evrensel olan, ölüm veya fiziksel yaralanma riski ve sosyal reddedilme riski, cesaretin bir parçası algılanmaktadır. Bu risklerden birine rağmen bu hedeflerden birinin peşinden giden eylemler çoğu yerde ve çoğu zaman cesur olarak görülmektedir (Pury ve Starkey, 2010: 75). Başka bir deyişle bireylerin değerleri ve inançları farklılık gösterse de çoğu toplum, din ve felsefe temel değerlerin bazı ortak noktalarını paylaşmaktadır. Cesur eylemler evrensel olan cesaret, sebat, dürüstlük ve canlılığı içeren karakter güçlerinin bir karışımıdır (Peterson ve Seligman, 2004: 63).

Rate ve arkadaşlarına (2007: 90) göre ise bir davranışın cesur olarak adlandırılabilmesi için şu dört maddeyi içermesi gerekmektedir: (a) bilinçli ve kasıtlı bir eylem olmalı (b) dikkatli bir müzakereden sonra gerçekleştirilmeli (c) kişi için ciddi bir risk içermeli (d) öncelikle değerli bir sonuç getirmek için motive edilmiş bir eylem olmalıdır. Rate'e (2010: 35) göre bu maddeleri içeren cesur davranışların tekrar tekrar sergilenmesi gerekmektedir.

Cesur ve cesur olmayan eylemler arasındaki ayrımın sunduğu ilginç sorunlardan biri, gözlemcilerin genellikle sonuç bilindikten sonra bu değerlendirmeyi yapması ve eylemin cesaret düzeyine bu sonuca göre karar verilmesidir. Sonuç olumlu veya başarılı olarak değerlendirilirse aktörün genellikle cesur olarak kabul edilmesini beklenmektedir. Örneğin boğulan birini kurtarmaya çalışan bir kişi başarısız olursa, onun aceleci veya anlamsız özveride bulunan biri olarak görülmesi daha olasıdır (Schilpzand, 2008: 28).

Cesaretin daha fazla ilgi ve araştırma görmemesinin bir nedeni, açık ve özlü bir tanım oluşturmadaki zorluklara bağlanabilir (Woodard ve Pury, 2007: 136). Cesaret tanımları değiştikçe, cesaret olarak tanımlanan davranışlar, bunlara eşlik eden duygular ve cesur davranışın altında yatan motivasyonlar da değişmektedir. Bu farklılıklar, cesaretin genel yapısını ve bu tür eylemlerin meydana gelebileceği koşulları anlamayı zorlaştırmaktadır (Schilpzand, 2008: 23).

Tablo 2.1'de cesaret ile ilgili yapılan bazı tanımlara yer verilmiştir. Bu tanımlardan da görüleceği gibi her bir araştırmacı çalıştığı alana ve cesareti ele aldığı duruma göre farklı tanımlamalar yapmışlardır.

**Tablo 2. 1.** Cesaret Tanımlarına İlişkin Örnekler

| Yazar                                  | Yıl  | Etiket             | Tanım   |
|--|------|--------------------|---|
| Deutsch                                | 1961 | Sosyal Cesaret     | Bir dereceye kadar grup ilişkisine ihtiyaç duyulmasına rağmen, açık veya gizli sosyal yıldırma bağlamında gerçekleşen değerli bir amaç için bir eylem   |
| Shelp                                  | 1984 | Cesaret            | İlgili risklerin makul bir şekilde değerlendirildiği tehlikeli bir durumda, kendisi veya başkaları için algılanan bir iyiliği elde etmek veya korumak amacıyla gönüllü olarak, belki de korkuyla hareket etme eğilimi |
| Badaracco ve Ellsworth                 | 1989 | Ahlaki Cesaret     | Kişinin uygun, tanıdık veya popüler olmaktan ziyade doğru olduğuna inandığı şeyi yapma ve söyleme yeteneğidir   |
| Rachman                                | 1990 | Cesaret            | Korkuya rağmen devam etme yeteneği  |
| Putman                                 | 1997 | Psikolojik Cesaret | Yıkıcı alışkanlıklarla yüzleşme ve bunlarla çalışma gücü  |
| Worline, Wrzesniewski ve Rafaeli       | 2002 | Cesaret            | Tehlike karşısında akıllıca eylem   |
| Woodard                                | 2004 | Cesaret            | Mevcut kaynakları aşan algılanan tehditle ilişkili korkuyu deneyimlemesine rağmen, anlamlı bir amaç için hareket etme yeteneği  |
| Peterson ve Seligman                   | 2004 | Cesaret            | Dışsal veya içsel muhalefet karşısında hedeflere ulaşmak için iradenin kullanılmasını içeren duygusal güçler  |
| Goud                                   | 2005 | Cesaret            | Kişinin yeteneklerine olan inanç ve güven   |
| Rate, Clarke, Lindsay ve Sternberg     | 2007 | Cesaret            | Kasıtlı, tekrarlanabilen, müzakere edilmiş ve kişisel risk içeren korkuya rağmen sergilenen davranışlar   |
| Sekerka ve Bagozzi                     | 2007 | Ahlaki Cesaret     | Kendine yönelik tehditten bağımsız olarak, başkaları için iyi olanı yapmak için içsel ilkeleri kullanma yeteneği  |
| Woodard ve Pury                        | 2007 | Cesaret            | Kişisel tehdit ve belirsiz sonuç algısına rağmen değerli bir hedefin kasıtlı olarak aranması  |
| Norton ve Weiss                        | 2009 | Cesaret            | Korkuya rağmen sebat veya dayanıklılık  |
| Osswald, Greitemeyer, Fischer, ve Frey | 2009 | Sivil Cesaret      | Yüksek sosyal maliyeti olan ve bireyler için doğrudan ödülü olmayan (veya nadiren olan) olumlu sosyal davranış  |
| Schilpzand, Hekman and Mitchell        | 2015 | Cesaret            | Risk üstlenmeyi gerektiren ve genellikle olumsuz duyguların (yani korkunun) eşlik ettiği zorlu bir durumda değerli bir hedefe yönelik eylem   |
| Simola                                 | 2016 | Ahlaki Cesaret     | Başkaları tarafından önemli ve sıklıkla fark edilen sitem ve azarlama risklerine rağmen, bir kişinin etik kaygılarını dile getirmeyi özgürce seçmesi  |
| Howard, Farr, Grandey ve Gutworth      | 2017 | Sosyal Cesaret     | İlişkilere zarar verebilecek olmasına rağmen doğru kararlar alabilme süreci   |

Pury ve arkadaşları, yapmış oldukları araştırmalarında kendilerinin veya bir başkasının cesur eylemini tanımlamaları istendiğinde, katılımcılar neredeyse her zaman durumu iyileştiren ve daha da kötüleştirmeyen bir eylemi tanımlamışlardır (Pury vd., 2007: 107). Bir eyleme ya da kişiye cesur demek, yalnızca eylemin ya da aktörün psikolojik durumunun bir tanımı değil de bir övgü olur ise, insanlar, elde edecekleri kazanımları değersiz ve riski önemsiz gördüklerinde

davranışı da cesur olarak adlandırmayacaklardır (Pury ve Starkey, 2010: 70). Ayrıca Kidder (2003: 23), kendine hizmet eden hedeflerin cesur olmadığını savunmakta, Putman (1997: 4) ise cesaretin övünme ya da iyi görünme arzusunu içermediğini söylemektedir. Becker ve Eagly (2004: 165) sadece zevk almak veya gösteriş için başlatılan davranışların cesaretle ilişkilendirilemeyeceğini belirtmektedir.

Birçok erdem iki tür amaca hizmet edebilmekte ve bir karşı amaç içerebilmektedir. Cesaretle ilgili olarak, iç hedef, kendi iyiliği için cesurca hareket etmek iken dış hedef herhangi bir şey olabilmektedir. Dışsal hedeflere ulaşılırken yaralanma, kayıp ve ölüm gibi karşı hedeflerden kaçınılmaktadır. İç hedefler ise, kısmen erdemle ilişkili riskleri içermektedir. Cesarete bu şekilde bakmak, bir eylemin nasıl cesur olarak tanımlanabileceğini ancak erdemli olarak değerlendirilemeyeceğini açıklamaktadır. Davranışın dış amacı asil olmayabilir. Amaçlar ne kadar asil olursa, cesareti bir övgü sözü olarak kullanmak da o kadar kolay olmaktadır (May, 1976: 41; Shelp.1984: 355).

Birey olumlu bir benlik duygusuna sahip değilse, risk almayı veya cesaretle hareket etmeyi seçmesi pek olası değildir. Basitçe söylemek gerekirse, özgüven sahibi olmak kişinin cesaretle hareket etme eğilimini artırır (Amos ve Klimoski, 2014: 116). Schilpzand (2008: 18)'e göre cesaret davranışı sergilendikçe pekişmekte ve kişinin tekrar cesur davranış gösterme olasılığı artmaktadır. Bu durum, insanlar arasında korkuyu azaltan ve cesareti teşvik eden kolektif yeterliliği içermektedir (Hannah, Sweeney ve Lester, 2007: 132).

Bireylerin stres ve depresyona karşı savunmasızlıkları ve önemli karar noktalarında yaptıkları seçimler, kendilerini güçlendiren ya da zayıflatan şekillerde düşünüp düşünmediklerini, kendilerini ne kadar iyi motive ettiklerini ve zorluklar karşısında sebat etmelerini etkilemektedir (Bandura ve Locke, 2003: 87). Judge ve Bono (2001: 80), daha yüksek genelleştirilmiş öz yeterliliğe sahip bireylerin stresle daha iyi başa çıkabildiklerini ve korkular dahi, cesaret göstermenin olası risklerinin üstesinden gelmek için daha fazla güvene sahip olacaklarını öne sürmektedirler. Yeterli olduğuna yönelik inançları, güdüsel bir bileşene sahip olduğu için yeterli inançları, kişinin yeteneklerinden bağımsız olarak hedef belirlemeye katkıda bulunduğu için, meydan okuma altında hedefe yönelik davranışı daha çok teşvik etmektedir (Locke ve Latham, 1990: 7). Yüksek düzeyde öz-yeterlik, bireyin, özellikle risk altında, arzu edilen veya gerekli bir sonuca yönelik durumu etkileyebileceğine olan inancını destekler (Bandura, 1997: 21; Goud, 2005: 107).

Cesaret doğası gereği, ahlaki bir yapı bir güven tesis ederken (Amos ve Klimoski, 2014: 114), korkaklık bunun tam tersi bir noktada, iyi olan yapıları yıkmaya eğilimindedir (Lee ve Elliot-Lee, 2006: 15). Bunun sonucunda psikolojik sağlamlığın kaybedilmesi ve olumsuz sonuçların ortaya çıkması durumu söz konusu olabilmektedir (Putman 1997: 4).

Rachman (1984: 110-114), korkma, korkusuzluk ve travmanın etkileri üzerine yaptığı araştırmada, cesaretin tehdit veya tehlikenin ortaya çıkardığı stres ve korkuya rağmen

dayanıklılıkla ve azimle hareket etme kapasitesiyle ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Bununla birlikte, fobik hastaların aşırı korku sergilemelerine rağmen cesurca hareket etme yeteneğine dikkat çekmekte ve bunun bir cesaret eksikliğini temsil edip etmediğini sorgulamaktadır. Rachman, cesaretin, korkunun ve dolayısıyla korkusuzluğun üstesinden gelip gelmediğini veya en saf haliyle cesaretin korkuyu gerektirip gerektirmediğini sorgulayarak bu konunun her iki tarafını da tartışmaktadır. Eğitimin veya korkulu duruma maruz kalmanın, kişiyi cesarettan korkusuzluğa kadar bir tür süreklilik üzerinde hareket ettirebileceğini öne sürmektedir. Cesaretin bir miktar korku unsuru gerektirdiğini savunmaktadır.

Cesaret, zorlamayla yapıcı bir yüzleşme modelini içermektedir. Burada zorlama, dışarıdan gelen bir baskı veya zorlukla dolu bir durumdur (Worline, 2004: 21). Cesaret, yapıcı bir başa çıkma biçimi olsa da belirlenmiş bir amaca ulaşma ihtiyacının karşılanması için kişinin korkusunun nedenini ele almak gerekmektedir (Hannah, Sweeney ve Lester, 2007: 129). Çünkü gerçek cesaret, bir kişinin riski algıladığı, korkuyu deneyimlediği ve harekete geçmek için bu korkuların üstesinden geldiği öznel bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Goud, 2005: 103).

Geleneksel olarak cesaret, tehdide dayalı olarak sınıflandırılmıştır. Ancak bu, cesaret sınıflandırmasının kaygan bir yönü olmaya devam etmektedir. Örneğin ahlaki cesaret, bir kişinin ahlaki refahına veya bütünlüğüne yönelik tehditler için değil ahlaki olarak arzu edilen bir hedefin olduğu durumlarda daha sık tanımlanmaktadır (Woodard ve Pury, 2007: 137). Cesur bir eylem gönüllülük içermektedir. Böylece, tehlikenin yol açtığı korku olsa da olmasa da cesur kişi bir iyiliğin peşinden gitmek ya da onu korumak için hareket etmekte ve bunu korumak için dayanıklılık göstermektedir (Shelp, 1984: 355).

Korkusuzluk genellikle cesaretle eşanlamlı olarak görülse de korkuya rağmen sebat etmenin önemini inkâr etmemek gerekmektedir. Aslında, cesaretin en saf biçiminin bu ikinci tür davranış olduğu iddia edilebilir (Rachman, 1984: 113). Bir kişi korkutucu bir nesneye veya duruma yaklaşmaya istekli olsa da yüksek derecede öznel korku ve hatta bazı hoş olmayan bedensel tepkiler yaşayabilir. Bu öznel ve fiziksel korku belirtilerine rağmen devam etme ve risk alma eğilimi, cesaretin bir özelliğidir. Cesaret, kişinin eşit veya daha büyük değerinde olduğu düşünülen bir sonuca ulaşmak için bazı iyileri riske atmaya hazır olduğunu gösterir (Shelp, 1984: 356).

Cesur davranışta korku ve kendine güven olmak üzere iki faktör önem kazanmaktadır. Birey bir tehlikeyi algıladığında hissettiği korku ve kendine duyacağı güvenin kombinasyonu olarak tehlikeye vereceği tepki şekillenmektedir. Hissedilen korku düşük, kendine duyduğu güven yüksek ise cesur davranış sergilenebileceken, hissedilen korku yüksek, duyulan güven düşük ise kaçma ve panik davranışı sergilenmektedir. Hissedilen korku ve duyulan güven düşük ise bireyde gözlemlenmesi muhtemel davranış kayıtsızlık olacaktır. Hissedilen korku ve duyulan güven yüksek olduğunda ise, bireyler benzer durumu tecrübe etmiş yani benzer tehlike ile

daha önce karşılaşmış ve bu zorlu durumdan başarıyla çıkmıştır denilebilir. Bu durum Şekil 2.1'de özetlenmiştir (Mert, 2021: 75-76).



Şekil 2. 1. Korku ve Kendine Güven İlişkisi Modeli (Mert, 2021: 76)

Cesaretle aranan iyiliğin gerçekleşeceğine dair hiçbir garanti yoktur. Bu belirsizlik unsuru, cesareti güvenden ayırmaktadır. Cesur bir kişi, arzu edilen sonuçların potansiyel maliyetlere değeceğinden emindir, ancak her güven cesur değildir (Shelp, 1984: 356). Cesur davranışlar genellikle doğru şeyleri yapmak ve doğru olanı konuşmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer doğru olanı yapmak olumsuz bir sonuç getirmeseydi herkes doğru davranış sergilerdi. Neticede doğru olanı yapmak ve doğruyu söylemek bazen olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Her zaman böyle olmasa da doğru olanı yapmak diğer kişiye zarar verebilmekte ve bu nedenle çoğu zaman risk almayı gerektirmektedir (Mert, Şen ve Alzghoul, 2021: 8).

Aristoteles'in dile getirdiği son bir konu, cesur görünen ama cesur olmayan eylemlerle ilgilidir. Aristoteles, beş tür eylemin sıklıkla yanlış bir cesaret izlenimi verdiğini iddia ederek bu noktayı açıklığa kavuşturmuştur. Korku temelli yapılan eylemle, uzmanlıktan kaynaklı yapılan eylemler, sadece duygulara dayalı eylemler (karar verme eylemi içermediği için), tehlikenin gerçekliğini fark edemediği için aşırı özgüvenden kaynaklanan eylemler ve durumu anlayamamaktan kaynaklı cehalet temelli eylemler cesaret içermemektedir (Sakerka ve Bagozzi, 2007: 134). Cehalet temelli eylemlerden birisi de *kasıtlı cehalet*. İnsanlar bir bilgi sahibi olduklarında özgür iradelerini kullanmakta ve bir seçim yapmak zorunda kalacakları için bu durumdan kaçınmanın yolunu kasıtlı olarak bir şeyi bilmek istememekte bulabilmektedirler (Martin, 1986: 27).

Genel cesaret kadar çağdaş işyerlerinde cesaret de oldukça önemli ve alakalı görünmektedir. Cesaret, yönetim yazarları tarafından genellikle etkili liderlik için bir erdem, nitelik, özellik veya davranış olarak gerekliliği vurgulanmaktadır (Detert ve Bruno, 2017: 593). Yüksek bir dehaya sahip olmak, yetenekli olmak ve üst düzey karar verme süreçlerindeki seçimleri, cesur yöneticilerin ayırt edici özellikleri arasında yer almaktadır (Mert ve Aydemir, 2019: 337; Sakerka ve Bagozzi, 2007: 133).

Çalışanlar, diğerlerine göre sosyal bir güç avantajına sahiplerse, cesur eylemler gerçekleştirme olasılıkları daha yüksektir. Kişinin ilişkilerine yönelik tehditlerin üstesinden gelmek işyeri cesaretinin ana temasıdır (Schilpzand vd., 2015: 58). Dolayısıyla çalışanların yöneticilerine duydukları güven, cesaretin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Goud, 2005: 135). Benzer şekilde cesur eylemlerde bulunmak çalışanlar tarafından ilham verici ve motive edici bulunmaktadır (Schilpzand, Hekman and Mitchell, 2015: 62).

## **2.2. Cesaretin Sınıflandırılması ve Boyutları**

Çok geniş yelpazede ele alınan cesaret türleri ve tanımları olduğundan önceki başlıkta bahsedilmiştir. Cesaretin türlerini belirlemek ve sınıflama yapabilmek için de aynı çoklukta ve karmaşıklıkta çeşitlilik mevcuttur (Woodard ve Pury, 2007: 137). Genel hatları ile kabul görmüş sınıflamaları verdikten sonra bu çalışmaya temel teşkil eden sınıflama ayrıntılı bir şekilde verilecektir.

Cesaretin araştırılmasına ve derinlemesine incelenmesine üç büyük engel sebep olmaktadır. Birinci engel, cesaretin tanımındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Cesaret yapısının kavramsal alanıyla ilgili kafa karışıklığı ve anlaşmazlık ile bizi baş başa bırakan çeşitli cesur eylem türleri için birçok tanım önerilmiştir. İkinci engel ise literatürde pek çok farklı cesaret türünün tartışılmış olmasıdır. Bu çeşitli türler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, bu türlerin birbirleriyle nasıl ilişki içerisinde olduğu konusunda kafa karışıklığına neden olmaktadır. Örneğin, ahlaki cesaret, fiziksel cesaret ve yaşamsal cesaret, hepsi cesaret olarak tartışılır, ancak bu türlerin tam olarak ne kadar benzer veya birbirinden farklı olduğu açık değildir. Cesareti ölçmenin getirmiş olduğu zorluk araştırmaların önündeki üçüncü engeli teşkil etmektedir (Schilpzand, 2008: 23). Tüm bu tanımlama ve sınıflandırma farklılıklarının yanında cesaretin ölçülmesindeki zorluk da araştırmacıların önünde engel olarak durmaktadır (Howard ve Alipour, 2014: 450).

Genel olarak, cesaretin boyutları veya türlerinin belirlenmesi ve kavramsallaştırma çalışmalarının, cesaretin bağlamsal olarak sınırlandırılmasına dayalı olarak gerçekleştirildiği ifade edilebilmektedir. Örneğin, bir risk “tipi” fiziksel veya ahlaki olarak algılanıyorsa, cesaret buna karşılık gelen etiketle, yani fiziksel veya ahlaki cesaretle tanımlanmaktadır. Bu şekilde cesaretin etiketlere ayrıştırılması, tüm türler için ortak bir fikir birliğine varılmasını ve ortak bir tanım yapılabilmesini engellemektedir. (Rate, 2010: 48).

Detert ve Bruno (2017: 599-600), cesareti dört alt boyutta sınıflandırmışlardır. Yaşam veya uzuv riski (fiziksel olan riskle birlikte, değerli bir amaç için yaşamı veya uzuvları riske atma cesaretidir), statükoya karşı çıkma (birinin veya bir şeyin karşısında durduğunda, sosyal veya politik sermayeyi riske atabilme cesaretidir), psikolojik cesaret (kişinin kendi yolunu takip etme veya kendine özgün olma cesareti) cesareti içeren eylemleri yansıtır. Psikolojik cesarete kanser karşısında cesaret veya kontrol edici, yıkıcı psikolojik durumlar karşısındaki davranışlar örnek verilebilir. Psikolojik bir zorluk veya riskle uğraşmayı içerdiği için cesur sayılabilir. Son olarak birey için o anda algılanabilecek önemli risklere rağmen, “değerli bir amaç için yapılan iş alanıyla ilgili bir eylem” olarak işyeri cesaretinin tanımlamaktadırlar.

Putman (1997) ayrıca psikolojik cesaretin veya kişinin kendi irrasyonel korku ve endişeleriyle ya da psikolojik istikrarı kaybetme korkusuyla karşılaştığında sergilenen cesaretin olabileceğini öne sürmüştür. Lopez ve diğerleri (2003: 187), psikolojik cesaretin hayati cesaretle ilişkili olduğunu, burada tehdidin hastalık ve tıbbi tedavinin yan etkileri olduğunu öne sürmüşlerdir.

Schilpzand, Hekman and Mitchell (2015: 63), cesaretin tanımlanması için yapmış oldukları çalışmada katılımcılarla gerçekleştirdikleri mülakat sonucunda cesaretin dört temel unsuru olduğu sonucuna varmışlardır. Bunlar: otoriteye karşı ayakta kalmak, belirsizliğe karşı tepki (sınırlı bilginin getirmiş olduğu risk ve belirsizlikten kaynaklanan), yapılan hataları ortaya çıkarma ve son olarak muhtaç olanları koruma unsurlarıdır.

Goud cesareti, korku, amaç ve eylem olmak üzere üç temel boyut üzerine oturtmaktadır. Sık ve kademeli olarak risk alma, bir kişinin korku ve endişe yaşarken etkili bir şekilde hareket etme yollarını geliştirmesine katkı sağlayacağını savunmaktadır (Goud, 2005: 111). Ancak, gerçek hata olasılığı genellikle belirsiz olduğundan, doğru risk değerlendirmesi zordur. Cesaret, genellikle bireyler tarafından bir başkasının gerçekleştirdiği bir eyleme sonradan atfedilen bir etikettir, bu nedenle, bir eylem yapıldıktan sonra bu diğerleri tarafından yapılan risk değerlendirmesi yanlış olabilmektedir (Hannah, Sweeney ve Lester, 2007: 130).

Evans ve White (1981: 421) ve Pury ve diğerleri (2007: 106), bir kişi bir davranışı sergilediğinde onu gözlemleyenler, aynı koşullar altında kendilerinin korku hissedeceklerini düşündüklerinde eylemi cesur olarak nitelendirdiklerini belirtmektedirler. Bazı yazarlar, cesur aktörlerin korku yaşamadıklarını (Rachman, 1990; 1983), bazıları ise cesur aktörlerin korkuya ek veya korku yerine olumlu duygular yaşadıklarını bildirmiştir (Schilpzand ve diğerleri, 2015: 25). Bu nedenle, çoğu kişi korkunun ya da en azından korkunun makullüğünün cesarete eşlik ettiği konusunda hemfikir olsa da korkunun ne kadarının gerekli olduğunu belirlemek Goud'un sınıflamasındaki zorluğu gözler önüne sermektedir (Schilpzand, 2008: 26).

Shelp (1984: 356) cesaretin dört bileşenini olduğunu öne sürmektedir: (1) eylemin sonuçlarını kabul etme veya kabul etmeme konusunda özgür seçim, (2) risk veya tehlike, (3) değerli bir son ve (4) sonucun belirsizliği. Cesur eylemde korkunun bulunabileceğini veya

bulunmayabileceğini belirtmektedir. Shelp, cesaret gösteren kişinin mutlaka korkusuz veya korkak olması gerekmediğini, bunun yerine korkuya saygı duyduğunu, korkuyu yenmeye çalıştığını ve belli bir düzeyde korku olmasına rağmen hareket ettiğini söylemektedir.

Kilmann vd., (2010: 18) cesur davranışın örgütsel özelliklerine odaklanmış ve bunları özgür seçim, deneyim, risk, değerli amaç, tehlike ve korkuya rağmen kişinin bilinçli davranışı olarak tanımlamıştır. Görüldüğü gibi, bu özellikler cesaretin, asil bir amaç uğruna bireyin risk aldığı duygu, biliş ve eylemi içerdiğini göstermektedir. Rachman'a göre cesur davranış, ağırlıklı olarak yeterlilik ve güven kombinasyonu tarafından belirlenmekte ve bu niteliklerin her ikisi de tekrarlanan ve başarılı uygulamalarla güçlendirilmektedir (Rachman, 1990: 248).

Cesaretin boyutları ve doğası, alan yazında farklılıklar göstermekle birlikte fiziksel cesaret, ahlaki cesaret ve sosyal cesaret olmak üzere üç boyutta incelendiği görülmektedir (Howard ve Cogswell, 2019: 325; Howard ve Holmes, 2020: 56; Schilpzand, 2008; 30) Her ne kadar bu boyutlar iç içe geçmiş ve sıklıkla birbirini yerine kullanılmış olsa da bu boyutların kritik özelliklerine göre ayırmak faydalı olmaktadır (Putman, 2010: 9).

### **2.2.1. Fiziksel Cesaret**

Andreia veya askeri cesaret, eski Yunanistan'daki cesur askerin nasıl olması gerektiğini tanımlamaktadır. Korkaklık ve aptallık arasındaki engebeli yolu bulmak, bir askeri, daha cesur ve dolayısıyla daha değerli olarak diğerlerinden ayırmaktaydı. Savaş alanında korku ve güveni içeren durumlarda uygun şekilde hareket etme eğilimi, tarih boyunca evrensel olarak değerli görünmektedir (Rorty, 1986: 155). Burada bahsedilen askeri cesaret, fiziksel cesaretin bir alt türü olarak değerlendirilmektedir (Lopez vd., 2010: 24). Cesaret türünün ne evrensel ne de mutlak olmadığını burada büyük ölçüde fiziksel olan riskle birlikte, değerli bir amaç için yaşamı veya uzuvları riske atma cesareti olduğunu belirtmek gerekmektedir (Detert ve Bruno, 2017: 599).

Cesaretin ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasında ve popülerliğini devam ettirmesinde, bilim insanlarının çalışmaları olduğu kadar klasik edebiyat eserlerinin de katkısı oldukça büyüktür. 20. yüzyıl Amerika'sında, kurgu yazarları cesaret konusunu sıklıkla işlemiş ve yazıları erdeme karşı bir hayranlık uyandırmıştır. Yazarlar özellikle tehlikeyi savuşturma ve sebat etme konusundaki vurguları fiziksel cesareti ön plana çıkarmıştır (Lopez vd., 2010: 25).

Pek çok durumda, belirli bir eylemi veya aktörü cesur olarak adlandırmanın işlevinin yalnızca bir açıklama sağlamak değil, daha çok ya bir birey ya da daha geniş bir sosyal çevre tarafından onaylanmak ve ilgili davranışı teşvik etmek olduğuna düşünülmektedir. Burada cesaret esas olarak bir edimsel eylem biçimine yapılan övgüdür (Pury ve Starkey, 2010: 69). Ancak, cesareti bir övgü olarak ele almak, nadiren cesur bireyleri cesur olmayanlardan yeterince ayırt edebilen net tanımları sağlamaktadır (Howard ve Holmes, 2020: 56).

Platon'un, Sokrates'in ahlaki cesareti üzerine yazdıklarından, bir kişinin hem fiziksel hem de ahlaki cesaret gösterebileceği açıktır. Ancak bu cesaret biçimi, bir kişi kendisi üzerinde gücü olan birine (örneğin, patron) daha büyük bir iyilik için karşı çıktığında ve ahlaki cesaret sergileyen bireyler genellikle sosyal olarak onaylanmama riski altındaysa fiziksel cesarete ihtiyaç duymayabilir (Lopez vd., 2010: 25). Gerçekten de, ahlaki cesaret ve fiziksel cesaret mutlaka bir arada bulunmak zorunda değildir. Örneğin bir birey, ahlaki bir amaç (ahlaki cesaret) arayışında sosyal kınama riskini alabilir, ancak hiçbir fiziksel tehlikeyle karşı karşıya kalmamaktadır. Tersine, sosyal reddedilme riski içermeyen ancak yaşamı tehlikeye atan bir eylem (fiziksel cesaret) ahlaki cesaret gerektirmemektedir (Comer and Sekerta, 2018: 117; Mert, 2021: 22; Osswald, Greitemeyer, Fischer and Frey, 2010: 162; Pianalto, 2012).

### **2.2.2. Ahlaki Cesaret**

Genel olarak çağdaş toplumdaki etik konulara ve gecikmelere artan ilgiye yanıt olarak son zamanlarda biraz ivme kazanan cesaret araştırmalarının bir sınıflandırması olan ahlaki cesaret (Detert ve Bruno, 2017: 597), fobileri ele almakla ya da kendini daha iyi bir insan ya da çalışan yapmak için kişisel olarak zorlayıcı bir görevi üstlenmekle ilgili olarak, bireylerin karmaşık sosyal düzenlerde nasıl başarılı olabileceklerini araştırmaya başladıkça geçerlilik kazanmıştır (Putman, 1997: 6).

Ahlaki cesaret, bir kişiye sosyal ve ekonomik sonuçlarından korkmasına rağmen, doğru olanı yaptırmaktadır (Petersen ve Seligman, 2004: 216). Derinden benimsenen bir ilkenin tehdidinden veya ihlalden kaynaklanan bu tür cesaret genellikle ahlaki cesaret olarak adlandırılmaktadır (Kidder, 2003: 27). İlkeli yolu takip etme arzusunun ötesinde, örgütlerin üyeleri ahlaki hedeflerine ulaşmak için etik güce ihtiyaç duymaktadırlar. Kısacası, etik davranmış sergilemek için genellikle ahlaki cesarete ihtiyaçları vardır (Comer and Sekerta, 2018: 117).

Ahlaki cesaret, irade erdemine sahip olmanın tutarlı bir uygulamasıdır. Ayrıca, kişilerin güdüleri yalnızca maddi erdemlere dayandığı için erdemli amaçlar dışında motive olmaları zordur (Sekerka ve Bagozzi, 2007: 125). Ancak ahlaki cesaret yalnızca otomatik bir davranış değildir; kişinin yapması gerektiğini bildiği şeyi sürekli yaparak kazanılan bir alışkanlığın sonucudur (Solomon vd., 1992: 160).

İyi niyet veya ahlaki niyet, ahlaki davranışa hemen dönüşmez, iyi niyetin ahlaki bir davranışa dönüşebilmesi için bireyin cesaret sahibi olması gerekmektedir (Comer ve Sekerka, 2018: 125). Etik zorluklarla yüzleşmek ve bunları çözmek ve doğru eyleme doğru ilerlemeyi engelleyebilecek güçlüklerle yüzleşmek için iradenin gücüne ihtiyaç vardır (Sekerka ve Bagozzi, 2007: 136).

Ahlaki değer ve ilkelerine uygun hareket etmek için kişisel riskler alan çalışanlar, meslektaşlarından ayrılmaktadırlar (Comer ve Sekerta, 2018: 124). Bu kişilerin, kurumunun liderleri tarafından uygulanabilecek yaptırımlar riskine rağmen ahlaki veya etik görüşlerini ifade etmesi (Baratz ve Reingold, 2013: 400; Dutton ve Ashford, 1993: 91; Meyerson ve Scully, 1995: 587) cesur olarak kabul edilebilir. Ahlaki karar vermeyi ve eylemi pratik bir ideal olarak ele alan kuruluşlar, çalışanların işyerindeki etik problemlere nasıl tepki vereceğini etkileyebilecek kurallar geliştirebilmektedir (Sekerka, Bagozzi ve Charnigo, 2009: 576).

Birbiri ile çelişen değerler, sosyal normlar, duygular ve üst düzey karar verme süreçleri dahil olmak üzere, ahlaki karar verme yolunda kişinin hareket etme niyetini rayından çıkarabilecek sayısız etki olabilmesine (Sekerka, Bagozzi ve Charnigo, 2009: 566) rağmen yöneticilerin, olası başarısızlıklara rağmen günlük görevlerinde ahlaki cesaret göstermeleri gerekmektedir (Furnham, 2002: 23).

Ahlaklı davranış sadece iş yaşamında değil, yaşamın her yer ve aşamasında, insan ilişkilerinin ve dolayısıyla bu ilişkilerle şekillenecek iş birliğinin kalitesini belirleyen insan davranışları oluşturmaktadır (Mert ve Aydemir, 2019: 332). Cesaret, kişinin diğer erdemleri sergilemesini ve göstermesini sağlayan kuramın ilk erdemi olarak tanımlanmaktadır (Detert ve Bruno, 2017: 597). May (1976), cesaretin sadece bir erdem olmadığını, tüm erdemlerin ve değerlerin üzerine kurulduğu bir cesaret olduğunu iddia eder. Ahlaki cesaret, doğru olan davranışın, toplumda kabullenilmeme, toplum tarafından reddedilme durumunda bile gösterilmesini gerektirmektedir (Lopez vd., 2010: 23).

Ahlaki cesaret, *“uzlaşmazlık, onaylamama veya reddedilme rahatsızlığı karşısında özgünlüğün davranışsal ifadesidir”* (Lopez vd., 2010: 23). Unutulmaması gereken önemli nokta, ahlaki cesaretin, test edilmekte olan ve eylem için katalizör görevi gören kişisel olarak tutulan bir ilkeye atıfta bulunmasıdır. Başka bir deyişle, ahlaki cesaret, cesur davranışın altında yatan nedensel mekanizmaya odaklanır (Schilpzand, 2008: 31).

Ahlaki olarak cesur çabalar eylem halindeki erdemler olduğu için (Peterson ve Seligman, 2004: 60), bunlar genelleştirilebilmekte ve zaman ve mekân üzerinde nispeten istikrarlı olan, özellik benzeri niteliklere sahip olarak tanımlanan bir dizi davranışı temsil etmektedir. İlk ahlaki cesaret eyleminden önce bu tür davranışları örgütsel muhalefete karşı yalıtım ve daha sonra bunları güçlendirmek, kalıcı ahlaki cesareti teşvik edebilmekte ve böylece etik eylemi sürdürülebilir kılmaktadır (Comer ve Sekerta, 2018: 118).

Asch'in (1955: 32) yargı deneyleri, sosyal baskı altında bazı bireylerin sosyal cesaret sergilediklerini ve grup görüşlerine uymayı reddettiklerini göstermiştir. Bu insanlar ahlaki ikilemler karşısında ahlaki amaca yönelik hareket etme korkusunun üstesinden gelerek ahlaki cesaret sergilemişlerdir. Ahlaki cesaretle hareket etme arzusunun gelişimi, sırasıyla örgütsel direktifler, sosyal normlar, algılanan ödüller veya cezalar, sosyal baskı ve diğer durumsal ve bağlamsal faktörler gibi sosyal güçlere bağlı olan kişisel faktörlerden etkilenmektedir (Sekerka

and Bagozzi, 2007: 133). Yüksek düzeyde cesarete sahip aktörlerin, ahlaki açıdan cesur davranışlarına destek vermeyen bir örgütsel tepkiyle karşılaştıktan sonra kendilerini onaylamaları beklenmektedir (Comer and Sekerta, 2018: 125).

Ahlaki cesaret sergilemek her zaman kolay olmamaktadır. Sosyal reddedilme belki de fiziksel acı ile aynı nörobiyolojik temellere sahip olduğu için (Eisenberger, 2011: 590) bireyler açısından özellikle yıldıracı olabilmektedir (Leary, Tambor, Terdal ve Downs, 1995: 520). Reddin ötesinde, kişinin sahip olduklarını iddia ettikleri değerlere gerçekten bağlı olmayan insanlarla birlikte çalışıyor olmasının hayal kırıklığı yarattığına dair yaygın bir kabul bulunmaktadır (Comer ve Sekerta, 2018: 118).

Tüm bu verilen bilgiler ışığında ahlaki cesaret araştırmalarda sıklıkla tartışılmakta, ancak yapı için henüz geniş çapta desteklenen bir tanım sağlanmamıştır. Bazı tanımlar ahlaki cesareti genel cesarettten veya etikle ilgili diğer bireysel farklılıklardan net bir şekilde ayırmamaktadır (Brooks ve Edwards, 2009; Niesta, Greitemeyer, Fischer ve Frey, 2010: 1138).

### **2.2.3. İş Yerinde Sosyal Cesaret**

Tipik olarak, sosyal cesaret davranışları, kişinin sosyal imajını riske atmayı veya ilişkilerine zarar vermeyi içermekte ve bu risklerin her ikisi de genellikle işyerinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çalışanların genellikle sürtüşmeye neden olabilecek görevleri (örneğin, performans değerlendirmeleri, ekip çalışması) tamamlamaları beklenmektedir. Bu nedenle, sosyal cesaret çoğu insanın günlük yaşamlarıyla alakalı ve önemlidir (Howard ve Holmes, 2020: 57).

Sosyal cesaret, bireyin başkaları nazarında itibarına zarar verebilme riskini içerdiği için cesur bir davranıştır (Howard vd., 2017: 674). Sosyal cesaret iki ana davranış türü olarak görülmektedir. İlk tipi bireyin ilişkilerine zarar verebilmeyi içermektedir (Schilpzand vd., 2015: 59; Worline vd., 2002: 301). Örneğin, bir iş arkadaşınızın sorunlu davranışlarıyla yüzleşirken, arkadaşınız düşmanca ve öfkeli olabilir. Bu durum, kişiler arasındaki ilişkiye zarar verebilir. Olası sosyal cesaret davranışlarından, ilişkilere zarar verebilecek olanlar araştırmalarda en çok tartışılanlardır (Koerner 2014: 63; Schilpzand 2008: 17; Worline vd., 2002: 305). İkinci tür yüz kaybı maliyetler de denilen bireyin sosyal imajına zarar verebilecek eylemleri içermektedir (Madzar 2001: 223). Örneğin bir çalışan kendi işi ile ilgili yardım istediğinde iş arkadaşları tarafından bilgi eksikliği olduğuna ya da arkadaşlarına işi yıkmaya çalıştığına yönelik arkadaşlarının inanışlarını yanlış bir yargıya kapılmalarına neden olma riski taşımaktadır.

Çalışanlar, örgütlerine fayda sağlamak için düzenli olarak sosyal refahlarını riske atmakla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, bir yöneticiden, arkadaşlıklarına zarar verebilecek olmasına rağmen bir astın performansını değerlendirmesi beklenebilmektedir. Sosyal cesaretin örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı ile ilgili olduğu düşünüldüğünde cesur davranışların

iş yerleri için önemi ortaya çıkmaktadır (Howard vd., 2017: 4; Koerner, 2014: 65). Ancak örgütsel değil de bireysel olarak düşünüldüğünde sosyal cesaret durumlarının, daha az beklenen olumlu sosyal sonuçlar ve daha fazla beklenen olumsuz sosyal sonuçlarla ilişkili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur. Bu nedenle, olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığında, daha iyi bir ruh haline yol açmaktan çok, sosyal cesaret göstermek muhtemelen o kişinin ruh halini daha da kötüleştirebilmektedir (Greitmeyer vd., 2006: 97).

Yardım etme davranışı, birine iyilik yapmaya yönelik davranış olarak tanımlanmaktadır (Batson, 1998: 42). Buna karşılık, sosyal cesaret, olası dezavantajları tartmadan belirli bir durumda yetkililere veya üstlere karşı memnuniyetsizliği ifade ettiği gösterilen cesur bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Greitmeyer vd., 2006: 90). Örgütlerde birçok suistimal meydana gelmesine rağmen, çoğu çalışan gözlemci sessiz kalmakta ve bunları bildirmemektedir. Bu durum suistimallerin devam etmesine hatta artmasına yol açmaktadır (Edmondson, 2003: 1421). Örgütlerde tipik olarak yeni, beklenmedik, yıkıcı, dikkat gerektiren, önemli ve kritik olan olaylar, cesur aktörleri gönüllü eyleme teşvik eden veya kışkırtan olaylar olarak nitelendirilmekte ve örgütlerdeki zorluklar cesaretin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Başka bir deyişle bu olaylar olmadan cesaret tezahür etmemektedir (Schilpzand, Hekman and Mitchell, 2015: 59).

Sosyal cesaret, *“başkalarının beklentilerine uymamak, sosyal onaylanmama veya ceza alma riskine rağmen gerçek benliğini göstermeye istekli olmaktır. Herkesin görüş ve tercihleriyle uyumlu olup olmadığını kontrol etmeden fikir ve tercihleri ifade edebilmek”* anlamına gelmektedir (Mert, 2021: 23). Sosyal cesaret davranışını spesifik olarak tahmin etmek ve farkına varmak oldukça zor olabilmektedir (Shepela vd., 1999: 797). İnsanların empati duydukları bir kişiye yardım etme olasılıkları daha yüksektir. Buna karşılık, mağdur için empati, medeni cesaret gösterme kararını etkilemez (Greitmeyer vd., 2006: 96).

Sosyal cesaret, kişinin kariyerini, itibarını, statüsünü veya değerli ilişkilerini riske atmayı ve başkalarının gözünde kendi imajını tehlikeye atmayı içermektedir Fiziksel cesaretin aksine, sosyal cesaret genellikle harekete geçmeden önce bilişsel değerlendirme ve müzakereye izin vermekte ve bu nedenle fiziksel cesarettten farklı öncüller tarafından teşvik edilmektedir (Schilpzand, 2008: 30). Sosyal beklentiler, bireylerin davranış seçimlerini büyük ölçüde etkileyerek ve hatta onların temel değerlerine ve inançlarına karşı hareket etmelerine neden olarak birey üzerinde bir psikolojik baskı uygulamaktadırlar (Asch, 1955: 33).

Bireyler belirli bir tehditle sınırlı deneyime sahip olduğunda uygun tepkileri belirlemek için sosyal karşılaştırmayı kullanabilirler. Örneğin, cesaret sergileyen liderlerin, takipçileri de tehdidi başarıyla karşılama yeteneğine sahip olduklarına inanarak korkularını azaltabilirler ve bu durum takipçileri üzerinde bulaşıcı bir etkiye sahip olabilmektedir (Worline, Wrzesniewski ve Rafaeli, 2002: 305). Buna karşılık, bir kişi baskı ve tehdit olmaksızın konuşursa veya daha geniş sosyal sisteme hiçbir değer katmayan bir şekilde davranış sergilerse, konuşmak örgüt

yararına olsa bile cesur bir davranış olarak kabul edilmeyecektir (Quinn ve Worline 2008: 499).

Bireyler ya beğenilmek (normatif etki) ya da haklı olmak (bilgisel etki) için başkalarının beklentilerine uygun davranmaktadırlar (Cialdini ve Trost, 1998). Bireyler, optimal davranış tepkilerini belirlemek için hem içsel inançlara hem de sosyal beklentilere ilişkin sonuç değerlendirmelerini bütünleştirmelidir. Sonuçlar uyumluysa, birey muhtemelen cesurca davranacaktır. Uyumsuzsa, yakın ve uzak sonuçları en üst düzeye çıkaracak faktörü seçecektir. Uyumsuzluk durumları, bir kişinin karakterini cesaret göstermek için test eder, çünkü o, başkalarının beklentilerine karşı çıkararak kendilerine karşı dürüst olma veya inançlarına tabi olma ve sosyal beklentilere uyma arasında seçim yapmak zorunda kalacaktır (Hannah, Sweeney ve Lester, 2007: 133).

İşyerinde cesaretle ilgili yapılan ampirik çalışmalar incelendiğinde etik (Sekerka vd., 2007; Comer ve Sekerka, 2018); iş performansı (Tkachenko vd., 2018), prososyal davranış (Greitemeyer vd., 2006), inisiyatif alma ve değişim (Morrison ve Phelps, 1999: 402; Kotter ve Cohen, 2002), zorluklara dayanma (King, 2014; Battaly, 2017), liderlik (Walston, 2003; Lee ve Lee, 2006; Hannah vd., 2007; Mert ve Aydemir, 2019; Mansur vd., 2020), haber uçurma (Dungan vd., 2019; Zakaria, 2015), örgütsel adalet (Mert, Sen ve Alzghoul, 2021), yaşam kalitesi (Santisi vd., 2020; Mert, Sen ve Alzghoul, 2021) ve ses çıkarma (Howard ve Holmes, 2020; Burris, 2012) değişkenleriyle ilişkili olarak çalışıldığı görülmektedir.

Bu sosyal davranışlar, sosyal sonuçlardan korkulduğunda caydırılabilir. Bununla birlikte, sosyal cesarete sahip olanlar, bu sonuçları elde etmek için gerekli davranışları gerçekleştirme olasılıkları daha yüksek olabilir. Bu davranışlar, sosyal cesaretin önemine daha fazla dikkat çekerek performansı, birim üretkenliğini ve örgütsel iklimi iyileştirir. Bu nedenle, olumsuz sonuçların üstesinden gelmek ve faydalı davranışları mümkün kılmak için çaba gösterilebileceğinden, sosyal cesarete ilişkin nicel bir araştırma, araştırma ve uygulamaya daha fazla fayda sağlayacaktır (Howard vd., 2017: 4).

**Tablo 2. 2.** İçerdiği Risk ve Övgülere Göre Cesaret Türlerinin Farklılaşması

| Cesaret Türü     | Risk   | Fayda/ Övgü           |
|------------------|--|-----------------------|
| Fiziksel Cesaret | Hayat veya uzuv kaybı                        | Kahraman Birey        |
| Ahlaki Cesaret   | Toplumsal Dışlanma                           | Erdemli Birey         |
| Sosyal Cesaret   | Sosyal İlişkilerin ve Maddi Çıkarların Kaybı | Doğru-Güvenilir Birey |

Sonuç olarak Rate (2010: 40) cesaret genellikle içerdiği risklere göre sınıflandırılmaktadır. Bu amaçla Tablo 2.1’de cesaret boyutları ile içerdiği risk/fayda birlikte verilmiştir. Fiziksel cesaret

hayat ve uzuv kaybı gibi riskler içeren asker, itfaiyeci gibi mesleklerde önem kazanmakta iken bu davranışı gösterenler genelde kahraman olarak isimlendirilir. Doğru olanı yapmak için toplumdan dışlanmayı göze alan ahlaki cesaret sergileyenler, ilke ve değerlerine bağlı hareket etmekte ve erdemli davranış sergilemektedirler. Örgütlerde sosyal ilişkilerinin kaybetme, dostluklarına zarar gelebilme ve bunun neticesinde maddi çıkarlarından vaz geçme pahasına örgütün faydasına olan doğruları söyleyen ve sosyal açıdan aktif olan bireyler hem meslektaşları hem de amirleri tarafından güven duyulan çalışanlar olacaklardır.

### **2.3. İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışına İlişkin Ampirik Çalışmalar**

LePine ve Van Dyne (1998) ve Morrison ve Phelps (1999), öz yeterliliğin cesaret benzeri yapılar üzerindeki etkisinin, çalışanları işe katılmaya ve işte önerilerde bulunmaya motive ettiği bulgularını elde etmişlerdir.

Greitemeyer vd. (2007), 319 kadın ve 155 erkek katılımcı ile sosyal cesaret ve yardımlaşma arasındaki benzer ve farklılıkları ortaya koyma amacıyla yapmış oldukları çalışmada, sivil cesaret, üzerine yapmış oldukları çalışmalarında sivil cesareti, kişinin katlanacağı sosyal maliyetlerini göz önünde bulundurmadan toplumsal ve etik normları uygulamaya koymayı amaçlayan öfke ve kızgınlığın eşlik ettiği cesur davranış olarak tanımlamıştır. Sivil cesaretin, yardım etme davranışından ve diğer cesaret biçimlerinden net ve kati bir şekilde ayırt edilebileceğini savunmaktadırlar.

Sakerke ve Bagozzi (2007) yapmış oldukları çalışmada, hedefin ulaşabilirliğine dair olumlu beklentilerinin ve öz yeterliklerinin, ahlaki cesareti pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Schilpzand vd., (2015), cesur eylemlere tanık olan veya bunları üstlenen çeşitli çalışanlarla yaptıkları 94 görüşmeye dayanarak tümevarımsal olarak türetilmiş bir işyeri cesareti modeli önermiştir. Modelleri, hissedilen sorumluluk (örneğin birine yardım etme zorunluluğu) ve ardından algılanan özerklik (yani birinin birine yardım edebileceği algısı) olmak üzere iki aşamalı bir süreci içermektedir.

Steinfeldt (2015), röportaj yaptığı koçların profesyonel gelişimi ve performansında cesareti kritik bir faktör olarak tanımlamaktadır.

Aljowaie (2016), Suudi kadın liderler üzerinde, liderlik deneyimlerini ve cesaretin liderlik başarısındaki rolüne dair yapmış olduğu araştırmada, başarılı olma kararlılığı, risk alma ve öz farkındalık adı altında cesareti tanımlayan üç temel bileşen olduğunu belirtmektedir.

Howard (2019), yapmış olduğu çalışmada sosyal cesaret ve iyi oluş arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunduğunu buna karşın depresyon ve kaygı arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel sonuçlarla ilgili olarak, sosyal cesaret, temel performans, örgütsel vatandaşlık ve ses davranışları ile pozitif ilişki bulmuştur.

Bockorny ve Youssef-Morgan (2019), 154 genç girişimci ile yapmış oldukları çalışmalarında cesaret davranışının yaşam tatminini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Çalışmada cesaretin yaşam tatmini üzerindeki pozitif etkisinde sosyal sermayenin aracılık rolünün olduğu sonucuna varmışlardır.

Howard ve Cogswell (2019), sosyal cesaretin öncüllerini belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmalarında, proaktif kişilik, güçlendirici liderlik, güç mesafesi değişkenlerinin sosyal cesaret davranışını pozitif yönde etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Dört aşamada gerçekleştirdikleri çalışmalarında araştırmacılar, proaktif kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerinde en güçlü etkiye sahip değişken olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, proaktif kişilik özelliğinin cesaret davranışı üzerindeki etkisinde algılanan cesaret faydasının düzenleyici bir rolü olduğu da belirtilmiştir.

Howard ve Holmes (2020), 134 katılımcıyla yaptıkları çalışmalarında iş yerinde sosyal cesaret davranışının çalışan sessizliğini olumsuz yönde etkilediğini çalışanın ses davranışını ise pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Onlara göre sosyal cesaret davranışı gösteren çalışanlar, elde edecekleri fayda ve bunun karşılığında katlanacakları maliyetleri düşünmeden olumsuzluklar karşısında ses çıkaracaklar ve kendilerince doğru olanı yapacaklardır.

Salisu vd. (2020), 111 katılımcı ile yapmış oldukları çalışmalarında girişimcilerin kariyer başarılarında cesaretin etkisini araştırmışlar ve cesaretin kariyer başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu etki üzerinde dayanıklılığın aracılık rolü olduğunu, uzun süreli ve tutarlı dayanıklılık ile cesaretin kariyer başarısını olumlu etkisinin olduğunu vurgulamaktadırlar.

Mert, Şen ve Alzghoul (2021), algılanan örgütsel adaletin sosyal cesaret, sosyal cesaretin mutluluk ve yaşam doyumu üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ve cesaretin aracılık rolünün bulunduğunu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışanların örgütsel adaletin var olduğu algısına sahip olmaları durumunda işyeri sosyal cesaretlerinin olumlu etkileneceği belirtmektedirler.

### 3. BÖLÜM

#### KARAR VERME

Bu bölümde karar, karar vermeyi erteleme ve kararlara katılım kavramları ile bu kavramların boyutlarına ilişkin detaylı bilgi verilmiştir.

#### 3.1. Karar Kavramı

Karar, kelime anlamı olarak alternatifler arasından seçim yapmayı ifade etmektedir. İyi, kötü, doğru, yanlış hangi sonuçlar elde edilirse edilsin karar, bireylerin ya da örgütlerin bir durum karşısında çözüme yönelik yapmış oldukları seçimleridir (Koçel, 2015: 136). Çözmek zorunda kalınan sorunlar, içinde bulunulan gerçek durum ile arzu edilen durumun koşulları farklı olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bir karar verildiğinde sonuçlarına göre yeni kararlar vermek ihtiyacı duyulmaktadır (Cihangiroğlu, 2009: 98).

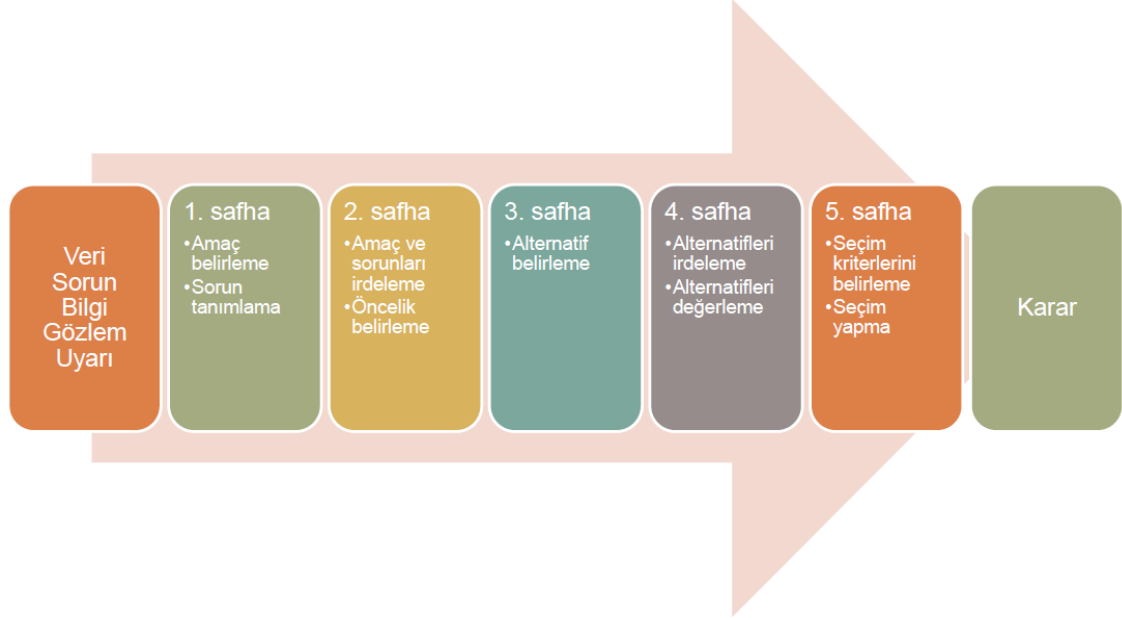
Kararlar, kararı veren kişinin bilgi, beceri ve yeteneği, paradigma ve tecrübeleri, inanç sistemlerinin etkisiyle alınmaktadır. Karar vericinin kişiliği ise tüm bu saydığımız özellikleri etkileyen temel faktörlerden biridir. Bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel özelliklerinin bir bileşkesi olan kişilik, kararın etkinliği ve kalitesinde önemli role sahiptir. Kısacası bireylerin kişiliği, bireylerin aldıkları kararları etkilemektedir (Wu, Lin ve Lee, 2000: 19; Lee vd., 1999: 62; Sardoğan vd., 2006: 79).

Karar verme, insan davranışlarını belirleyen en önemli ve karmaşık fonksiyonlardan birisidir (Noyan vd., 2009: 257). Karar verme ve sorun çözme terimleri sık sık birbirinin yerine kullanılmaktadır. Karar verme çeşitli alternatifler arasından seçim yapma iken sorun ise; standartlardan veya istenilen performanstan sapma olarak tanımlanmaktadır. Her sorun çözme karar vermeyi içerirken; her karar bir sorunun çözümüne yönelik olmayabilmektedir (Rue ve Byers, 2003: 68).

Karar, bir sonucu ifade ederken, karar verme ise bir süreci ifade eder. Karar verme davranışının esasında bir sorunu çözme, uygun olan alternatifi seçme ve başarıya ulaşma arzusu yatmaktadır. Kararın sonuçlarına göre uygun ve doğru karar seçimi bireyin yaşamında olumlu değişim ve gelişmelere sebep olurken; yanlış kararlar, bireyin yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Üngüren, 2011: 100). Burada seçimi yapmak için birden fazla alternatifin olması gerekliliği açıkça görülmektedir. Eğer alternatif seçenekler yoksa tek bir seçeneğin varlığı durumunda karar vermek söz konusu olmayacaktır (Rollinson, 2002: 262).

Şekil 3.1'de belirtildiği gibi karar vermenin gerçekleşmesi bazı süreçlerin sonucunda olmaktadır. Koçel (2015) bu süreçleri 5 safhada açıklamaktadır (Şekil 1.10). Ona göre karar verme sürecinin ilk adımı, kişinin bir karar vermesi gerektiğinin farkında olması ve sorunu tanıyıp kabul etmesi ile başlamaktadır. Sorunun irdelenmesi ve analiz edilmesinden sonra olası

çözüm yolları belirlenmektedir. Daha sonra bu çözüm yolları arasındaki alternatiflerde değerlendirilerek en uygun görülen alternatif karar olarak seçilmektedir.



**Şekil 3. 1.** Karar Verme Süreci (Koçel, 2015: 137)

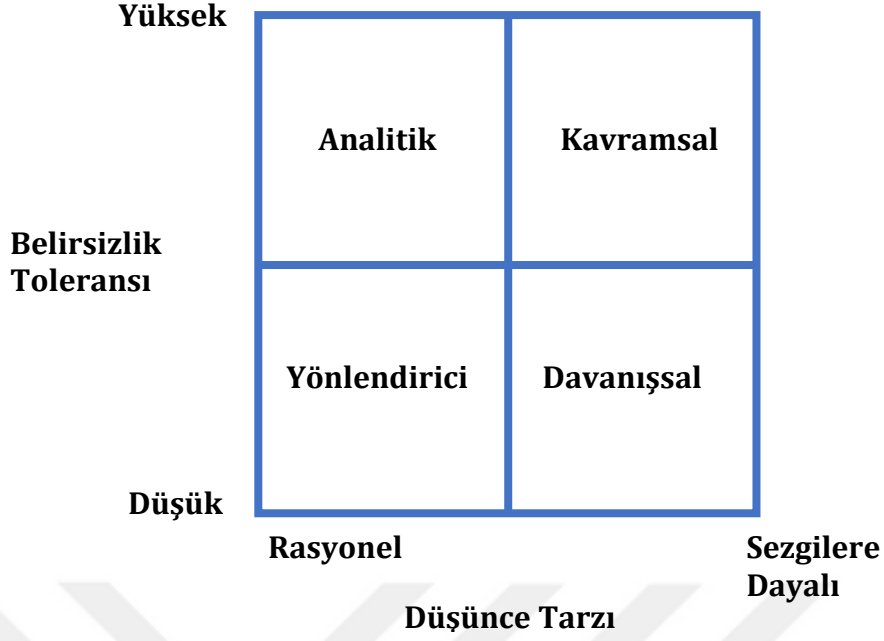
Bu süreçlerden geçerek karar alındıktan sonra kararın uygulaması safhasına geçilmektedir. Uygulama aşamasında zaman maliyeti ve verimlilik göz önüne alınarak kararların gözden geçirilmesi gerekebilmektedir. Bu durumda yukarıda verilen süreç tekrar uygulanır ve yeni kararlar verilerek süreç aktif bir şekilde yürütülür (Gürsel, 2003: 58).

Benzer şekilde Simon (1976: 19), karar vermenin üç aşaması olduğunu ifade etmektedir;

- Karar verilecek konu ya da olay hakkında bilgi toplama,
- Karara dair mümkün olan alternatifler çözümleri planlama,
- Oluşturulan alternatiflerden birini seçmedir.

Sürekli değişen faktörler, eksik bilgi, belirsizlik ve çatışan görüşler süreci daha da zorlaştırmaktadır (Daft, 1994: 272). Karar verilecek olay ve olguların boyutlarının artması durumunda karar vermek, karmaşık, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilmektedir (Bankıran, 1983: 4).

Kişisel karar verme ile ilgili dört tür yaklaşım kabul edilmektedir (Şekil 3.2). Karar alınacak konunun içerdiği belirsizlik durumu ve karar alacak kişinin düşünce tarzı bu yaklaşımlardan hangisinin seçileceği konusunda belirleyici rol oynamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 398-399).



**Şekil 3. 2.** Kişisel Kararlarda 4 Yaklaşım (Ülgen ve Mirze, 2013: 398)

Belirsizliğe karşı düşük toleranslı ve rasyonel karar verme tarzını benimseyen kişiler, mevcut bilgi ve verilere dayalı az alternatif arasından hızlı bir şekilde karar verebilmektedirler. Analitik yaklaşımı benimseyenler ise mümkün olduğunca fazla bilgi ve veriyi analiz ederek çeşitli seçenekler arasından seçim yapmak istemektedirler. Kavramsal karar vericiler, uzun dönemi dikkate alarak karar verirlerken, davranışsal tarzda karar verenler ise başkalarının fikir ve görüşlerini alarak karar vermektedirler.

### 3.2. Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Karar vermeyi etkileyen çok fazla faktör bulunmakla birlikte bu başlık altında verilen faktörler kişilik özellikleri, sosyal ve grupsal faktörler ile örgütsel faktörler altında gruplandırılacaktır.

Karar alınırken kararı alan kişinin, dünya görüşü, kişilik özellikleri, tutumları, algı düzeyleri, kaygıları, öz güvenleri, değer yargıları gibi çok fazla bireysel özelliği alınan kararlara etki etmektedir (Güney, 2011: 267). Dolayısıyla alınan kararlar, karar verme sürecini başlatan ve bu süreci tamamlayan insan faktöründen bağımsız bir şekilde değerlendirilmeyecektir (Sağır, 2006: 45). Aynı kültür ve benzer şartlarda yetişmiş bireylerde dahi kişisel farklılıklar gözlemlenmektedir. Bu farklılıkların kişilerin aldığı kararlara da etki etmesi kaçınılmaz olmaktadır (Eren, 2015: 83). Örneğin bir kişi farkında olarak ya da olmayarak, sahip olduğu değer yargılarının baskısı altında karar alacaktır (Harrison, 1987: 207).

Karar alıcının algılaması, alınan kararları etkileyen bilişsel bir süreçtir (Can, 1992: 235). Algı, uyaranların bazılarını bir filtre görevi görerek ayıklamakta ve verileri süzgeçten geçirerek

işlemektedir. Algılama süreci bireyin geçmiş yaşantılarına ve öğrenmelerine dayanarak, verileri gruplamakta ve yorumlamakta bu şekilde kişiye özgü bir renk almasını sağlamaktadır (Kurt, 2003:46).

Karar alıcıların üzerinde doğru ve hızlı karar vermesi yönünde baskı varsa karar verici kaygıya kapılabilmektedir. Bu tip baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkilemektedir (Cihangiroğlu, 2009: 100). Bu durum karar vericileri rasyonel karar vermeden uzaklaştırabilmektedir (Rollinson 2002: 262). Örneğin daha önceki kararlarında başarısız olmuş yöneticiler, başarısızlığı tatmamış olanlara göre, daha fazla getiri sağlamasına rağmen daha az riskli ve garantici yolu seçebilmektedirler (Harrison, 1987: 205).

Alınan her karar önem bakımından aynı değildir. Özellikle geniş etkiye sahip, fazla kaynak gerektiren, uzun dönemli ve karar veren kişinin kariyerini etkileme gücüne sahip kararlar, karar vericinin seçimini etkilemektedir (Certo, 2003: 107). Birey ya da örgütler açısından önem düzeyi yüksek kararlar alınırken, belirlilik ya da belirsizlik durumu alınan kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Belirsizlik durumlarında seçeneklerin hangi koşullar altında gerçekleşeceğini kestirmek zor olduğundan karar vermek de zorlaşabilmektedir (Develioğlu, 2006: 45).

Açık sistem modeli dikkate alındığında örgüt çevresiyle karşılıklı ve sürekli bir ilişki içerisinde olan toplumsal sistemlerdir (Sağır, 2006: 71). Karar verme gerektiren problemi çevreleyen tüm koşullar, çevre faktörünü oluşturmaktadır. Her bir problemin kendi çevresi bulunmaktadır (Cooper, 2000: 65). Örgütsel ve fiziksel çevre, kararın verilme biçimini ve niteliğini etkilemektedir. Karar, amaç, fiziksel çevre ve toplumsal çevre öğeleri arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi gerektirmektedir (Can, 1992: 235).

Örgüt içi karar verme süreçlerini etkileyen unsurlardan bir diğeri yöneticilerin performans algısıdır. Olumsuz sonuçlara tahammül edemediğini belli eden yöneticilere doğru ve hızlı karar vermesi yönünde baskı varsa astlar, olumsuz sonuçlara tahammülü olmadığına dair sinyal veren yöneticiye bilgi vermekte çekinmekte; bu durum alınacak kararları etkilemektedir. Bunun tersi durumunda ise yöneticiler de kararlarını, örgütün performans değerlendirme ve ödül sistemini yansıtacak biçimde vermektedirler. Örgütün formel yapısı, zaman sınırlılıkları ve daha önce verilmiş örgütsel kararlar yöneticilerin kararlarını büyük ölçüde etkilemektedir (Robbins, 2003: 128).

### **3.3. Karar Tipleri ve Kararın Sınıflandırılması**

Genel kabul görmüş bir sınıflandırmanın olmamasına rağmen (Çomaklı, 2007: 107), kararları alan kişilere, kararların alındığı durumlara ve kararın niteliğine göre sınıflandırma yapılmaya çalışılmaktadır (Tosun, 1990: 340). Bu çalışmada karar tipleri aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

### 3.3.1. Karar Vericilerin Sayısına Göre Kararlar

Karar alınırken bir kişinin aldığı kararlar aldığı kararlara bireysel kararlar, grup halinde birden fazla kişinin katılımıyla alınan kararlara ise grup kararları denilmektedir.

#### 3.3.1.1. Bireysel Kararlar

Bireyler her gün çok değişik konularda ve çok farklı önem derecelerinde karar vermektedirler. Dolayısıyla karar verme, gerçekleşme sıklığından dolayı önemli görülmeyebilmektedir. Ancak kişilerin birçok alternatif arasından birine yönelmesi bilişsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Kökdemir, 2003: 65). Bireyler bu süreci yürütürken, tamamıyla kendi yönlendirmeleri ve tercihleri doğrultusunda sürdürmekte ve yönetmektedir. Özellikle kişilik özellikleri, tecrübe ve yetenekleri gibi faktörlerin etkisinde kalmakta ve karar verme sürecinin her aşamasını doğrudan etkilemektedir (Adsız, 2016: 48).

Karar verme süreçleri düşünüldüğünde problemin ilk algılanmasından itibaren değerlendirilmesi, farklı çözüm yollarının üretilmesi ve bunlardan birinin seçilmesi aşamasında uygulanacak karar stratejilerinin tamamına bireyin kişilik özellikleri etki etmektedir. Ayrıca bireyin sosyal çevresi ve diğer bireylerle geliştirdiği ilişkiler, grup içindeki konumu gibi özellikler de bireyin aldığı kararları etkilemektedir (Noone, 2002: 22).

#### 3.3.1.2. Grup Kararları

Karar verilirken bir kişi yerine, farklı alanlarda bilgi, tecrübe ve yeteneği olan birkaç kişinin bir konuda müşterek karar vermesidir. Örgütlerinin farklı birimlerini ilgilendiren kararlar alınırken farklı insanların bir araya gelmesi kaçınılmazdır (Güney, 2011: 272). Grup kararlarının alınmasında kullanılan çok farklı teknikler vardır. Kullanılan tekniklerin ortak amacı alınan kararlar üzerinde genel kabul sağlanmasıdır. Grup kararları alınmadan önce grubu oluşturan bireylerin görüş ayrılıklarının giderilmesi esas alınmalıdır (Hitt vd.,1986: 91).

Grup kararlarının üstünlükleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Certo, 2003:158).

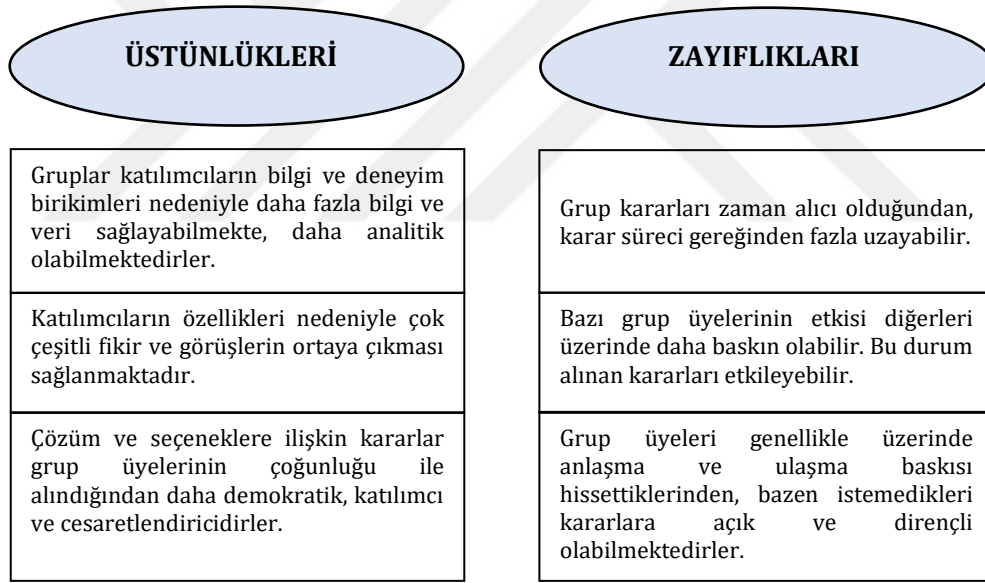
1. Grupla alınan kararlar kişisel kararlara göre daha nesnel ve daha objektiftir.
2. Grup üyelerinin bilgi birikiminde faydalandığı için toplam bilgi fazladır.
3. Çok sayıda alternatif üretilmektedir.
4. Bireyler birbirlerini etkileyerek, beyin fırtınası yapmakta yaratıcılık gelişmektedir.
5. Grup üyeleri kararı daha çabuk benimser ve sahiplenirler.
6. Karara direnç azalır.

7. Yönetime katılma duygusu motivasyonu artırır.

Grupla alınan kararların faydaları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır Rue ve Byers (2003: 78), bu dezavantajları şu şekilde sıralamışlardır:

1. Gruplarda baskın olan bireyler grubu manipüle edebilir.
2. Sosyal baskı grup üyelerini engelleyebilir.
3. Grup üyeleri arasında rekabet olabileceğinden kazanma duygusu kararın önüne geçebilir.
4. Zaman alıcıdır ve daha masraflıdır.
5. Hatalı bir kararın alınması durumunda sorumlu belirlenememektedir.

Benzer şekilde Robbins (2001: 270)' de grupla alınan kararların üstünlük ve zayıflıklarının olduğunu savunmaktadır. Bazı durumlarda grupla karar vermek avantajlı iken bazı durumlarda bireysel karar vermek avantajlı olabilmektedir (Şekil 3.3).



**Şekil 3. 3.** Grup Kararlarının Üstünlükleri ve Zayıflıkları (Robbins, 2001: 270)

### 3.3.2. Yapıları Açısından Kararlar

Yapılarına göre kararlar durumların belirginlik düzeyi, değişimin hızı ve rutin olup olmamasına göre kararlar programlanabilir ve programsız olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

### 3.3.2.1. Programlanabilen Kararlar

Rutin, tekrarlanan, prosedürleri belli olan, şahıslardan bağımsız, algoritmaları belirlenmiş özelliklerdeki kararlardır (Koçel, 2015: 136). Bu tip kararlarda, karar vericiler belirli bir esnekliğe sahip değillerdir. Kurallar ve standartlar önceden belirlenmiştir (Gökçen, 2007: 19). Bu kararlar belirli yöntemlere dayanılarak ve sık sık tekrarlanarak verildiği için örgüt tarafından geliştirilmiş olan özel prosedürler kullanılmaktadır. Örgütlerdeki günlük faaliyetlerinde aldığı kararların çoğu programlanabilen kararlardır (Simon, 1976: 8).

### 3.3.2.2. Programlanamayan Kararlar

Rutin olmayan durumlarda, planlanması zor olan, daha çok şahıslara bağımlı ve yaratıcılığın ağır bastığı kararlardır. Daha çok stratejik kararlar sınıfına giren bu kararların ilgili olduğu sorunun yapısını belirlemek zordur. Karar verme süreçlerini bu tür kararlarda uygulamak mümkün olmamaktadır (Koçel, 2015: 136). Karar verme sürecinde birçok alternatifin belirlenmesi ve uygun olanımın seçilmesi gerekmektedir. Bu tip kararları alabilmek için elde yeteri kadar bilgi olmadığından ve karmaşık bir sorun bulunduğundan çok fazla zaman gerekmektedir (Hitt vd.,1986: 88). Alışılmışın dışında olduğu için belirsizlik düzeyi yüksektir. Genel problem çözme süreci yaklaşımı kullanılır. Üst yönetim tarafından verilmesi gereken karar niteliğindedir (Simon, 1976: 8).

### 3.3.3. Kapsamına Göre Kararlar

Alınan kararların etki alanı ve alan kişinin örgüt içindeki yerine göre isimlendirilen kapsamına göre kararlar literatürde farklı başlıklar altında ele alınmaktadır. Bu çalışmada kapsamına göre kararlar Ansoff (1971: 14) tarafından yapılan sınıflandırma baz alınmıştır. Ansoff, kapsamına göre kararları eylemsel kararlar, yönetsel kararlar ve stratejik kararlar olarak ele almaktadır.

#### 3.3.3.1. Stratejik (Kurumsal) Kararlar

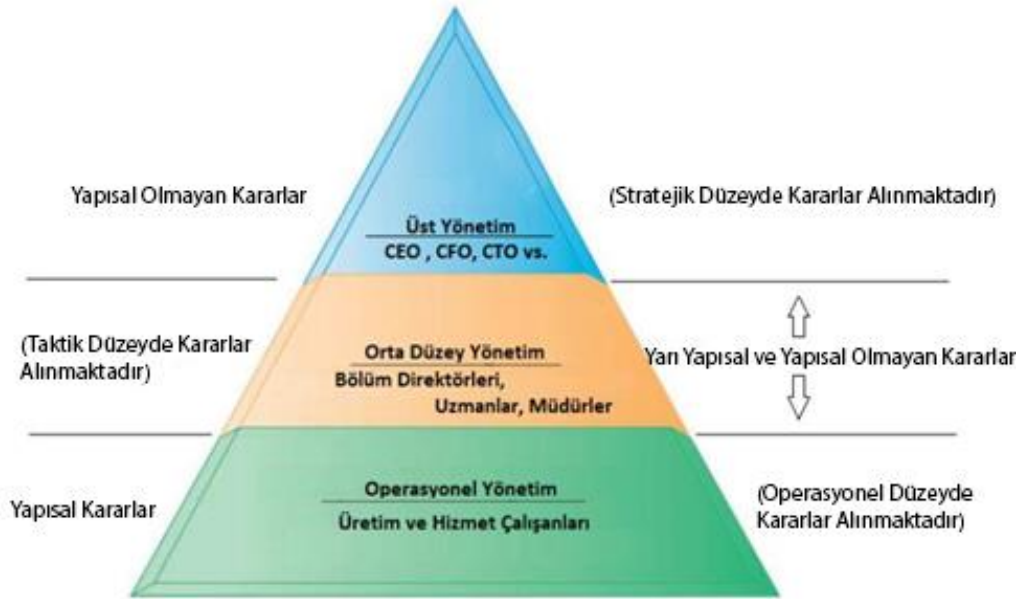
Yapısal kararlardan farklı olarak katı prosedürlerin uygulanmadığı, hedefe ulaşmak için durum değerlendirmesinin yapılarak alternatifler arasından en uygun seçimin kurumsal hafızadaki deneyimlerin ve yöneticilerin sezgilerine göre yapıldığı karar türleridir (Dönerçark, ve Tecim, 2020: 80). Stratejik kararların, örgütün genel amaçlarını saptama ve amaçlara ulaştıracak üretim veya faaliyet konularını belirleme ve seçme ile ilgili kararlar olduğu söylenilebilmektedir (Miles vd., 1978: 551). Bu amaçlara ulaşmak için kısa vadeli planlama yerine uzun dönem planların yapılmasını içermektedir (Bonnyventure vd., 2022: 39).

### 3.3.3.2. Yönetmel (Taktik) Kararlar

Bu kararlar örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için faaliyetlerini organize ve koordine etmesidir. Örgütün farklı birimleri arasındaki koordinasyon da bu kararlar vasıtasıyla sağlanmaktadır (Yalçın, 2015: 87). Birimler arasındaki hiyerarşik yapının nasıl oluşturulacağı, yatay ve çapraz ilişkilerin hangi kriterlere göre kurulacağı, örgütsel veri ve enformasyonların nasıl korunacağı iletişim araç ve kanallarının ne olacağı gibi konularda verilen kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 395).

### 3.3.3.3. Eylemsel (Teknik) Kararlar

Taktik seviyede verilen kararların yürütülmesi için gerekli görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını içermektedir. Yani tepe yönetimi tarafından verilen stratejik kararların somut olarak hayata geçirilmesi bu noktada söz konusu olmaktadır (Üngüren, 2011: 118). Başka bir ifadeyle eylemsel kararlar, günlük faaliyetlerle ilgili kararlar olup, örgüt yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticilerin zamanını en çok alan faaliyetlerdendir (Cihangiroğlu, 2009: 103).



**Şekil 3. 4.** Örgütlerde Karar Hiyerarşisi (Laudon ve Laudon, 2018: 456)

Şekil 3.4'te kapsamına göre kararların özeti verilmiştir. Üst yönetime doğru kararlar rutin kararlardan rutin olmayana, rasyonel kararlardan sezgisel kararlara doğru değişim göstermektedir. Kararlara alma süreci açısından alt kademe yöneticilerde, teknik bilgilerin;

orta kademe yöneticilerinde iletişim becerilerinin, üst kademe yöneticilerde ise kavramsal yeteneklerin ön planda olduğu söylenebilir.

#### **3.3.4. Zaman Bakımından Kararlar**

Zaman bakımından kararlar, alınan kararların uygulama ve geçerlilik süreleri baz alınarak sınıflandırılmaktadır. Genel kabul görmüş üç başlık altında toplanabilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 395).

**Kısa Dönemli Kararlar:** Genellikle bir yıla kadar olan kararlardır.

**Orta Dönemli Kararlar:** Bir ila beş yıl arasındaki hedeflere yönelik kararlardır.

**Uzun Dönemli Kararlar:** Beş yıl ve üzeri hedeflere yönelik kararlardır.

### **3.4. Karar Verme Modelleri**

Uygun ve etkili karar, amaçlara ulaşma başarısını gösterebilecek, uygun zaman ve maliyette, diğer bireyler tarafından da kabul edilen kararları ifade etmektedir (Güney, 2011: 268). Karar modelleri, karar vermenin analiz ve değerlendirme safhalarında analitik düşünme ve etkileşimin nasıl ifade edileceğini ve oluşturulacağını tanımlamaktadır (Nutt, 1990: 78).

#### **3.4.1. Rasyonel Karar Verme**

Rasyonel karar verme bir olay ya da durum hakkında, birkaç veriyi temel alarak karar vermek yerine durum hakkındaki tüm verileri dikkate alarak karar vermeyi esas almaktadır (Altay, 2011: 74). Karar verici konumunda olanlar alternatifler arasından uygun ve verimli olanı rasyonel olarak değerlendirmektedir (Luthans, 2011: 443). Dolayısıyla karar vericilerin muhakeme becerileri ve kavrama düzeyleri ne kadar yüksek ise maksimum faydanın tespit edilebilmesinde o derecede başarılı olunacaktır (Lam, Chen ve Schaubroeck, 2002: 907).

Rasyonel seçim modelinde karar veren kişinin karar verme sürecinde başarılı olması için kabul edilen varsayımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Rollinson, 2002: 262)

- Karar verici, durumun çözümüne yönelik mevcut bütün alternatifler hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Karar verici, alternatiflerin etkileri ve uygun seçimin sistematığı hakkında tam bilgiye sahip olmalıdır.
- Karar verici, alternatifleri değerlendirip uygun olanını seçebilmek için organize edilmiş tercihlere ve gerekli tecrübeye sahip olmalıdır.

- Karar verici, sınırsız kaynaklara sahip olmalı ve rasyonel davranmalıdır.

### 3.4.2. Sınırlı Rasyonel Karar Verme

Rasyonel karar verme tarzından farklı olarak temel varsayımı karar vericilerin herhangi bir konu hakkında tüm bilgileri edinemeyeceği üzerine kurulmuştur. Çoğu zaman karar vericilerin bilgi düzeyi sınırlı ve yetersiz olduğu için bu kısıtlar çerçevesinde seçim yapmaktadır (Güney, 2011: 269).

Sınırlı rasyonel karar verme modeli insan zihninin belli limitleri olduğunu ve bu limitler göz önüne alındığında kararların rasyonel olamayacağını ancak tatmin edici olabileceğini savunmaktadır. Alınan kararların en azından tatminkâr olabilmesi için gerekli olan bazı unsurlar şunlardır (Hitt vd., 1986: 83);

- Organizasyonun kendi gerçekleri,
- Rekabetçi ortam bilgileri,
- Teknik bilgiler,
- Çevreye ait bilgiler,
- Kusurlu ve gerçek olmayan bilgiler,
- Zaman ve kaynak tahditleri,
- İnsan zekâsının limitleri.

Bireylerin aldıkları kararların büyük bir kısmı irrasyonel seçimlere dayanırken; rasyonel kararın oranı oldukça düşüktür. Bireyler karar alırken tüm alternatifleri belirleyip göremeyeceği gibi alternatiflerin getireceği sonuçları tahmin etmede de yetersiz kalmaktadır (Simon, 1976: 174). Tüm alternatiflerin sonuçlarını tam olarak idrak edemeyen karar vericiler ihtiyacını karşılayan veya karşılaması muhtemel ve kendisini tatmin edecek çözüme yönelmektedir (Moyer, 2007: 144)

### 3.4.3. Sezgisel Karar Verme Modeli

Çevrede belirsizlik, yüksek oranda risk ve bilgi kirliliğinin çok olduğu durumlarda bireyler rasyonel kararlardan çok sezgisel kararlar vermektedirler (Agor, 1991: 123). Sezgisel kararlar rasyonel kararlara alternatif olmamakla birlikte rasyonel kararları destekleyici özelliktedirler. Bireysel kararlar çoğu durumda sezgilere dayanmaktadır ve aşağıda belirtilen faktörler bireysel kararlar üzerinde etkilidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 398);

- Kısa yoldan karar verme tercihi. Bu durumda kişi ek bilgi ve veri sağlamadan eldeki hazır bilgilere dayanarak karar vermektedir.
- Geçmişteki olayların etkisi altında analiz yapma. Geçmişte kişinin yaşadığı olaylar verilen karar üzerinde etkili olmakta ve kararın rasyonelliği zedelenmektedir.

- Geçmişte benzer konularda verilen kararlara bağlı kalarak aynı şekilde karar verme.

#### **3.4.4. Zihinsel Kestirmeler (Heuristik) Modeli**

Zihinsel kestirmeler (heuristics), zor sorunlar karşısında çok fazla bilgi yükü ile baş edebilmek için daha basit hale getirilmiş stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Zor sorulara mükemmel olmayan ancak yeterli sayılabilecek çözüm yolları bulmaya yardım eden basit zihinsel süreçlere heuristik denilmektedir. Zihinsel kestirmelerde bireyler zor bir soru ile karşılaştıklarında zihinleri zor soruya denk gördükleri daha basit bir soruya cevap vermektedir (Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982: 143).

Bu model, kısıtlı zaman içinde, çok fazla analize boğulmadan daha önce kullanılmış olan yöntemlerin uygulanması (Gowda, 1999, 65) ve karmaşık olmayan daha basit stratejilerin benimsenmesini ifade etmektedir (Manimala, 1992: 478).

##### **3.4.4.1. Kolay Ulaşılan Zihinsel Kestirme (The Availability Heuristic)**

Kolay Ulaşılan Zihinsel Kestirme, karar vericilerin karar verme sürecinde en kolay ulaşılabildikleri zihinsel kestirmeler anlamında deneyimleri ifade etmektedir (Fox, 2006: 87). En yakın bilgiye odaklanma, bir olayın gerçekleşme olasılığı, gerçekleşme sıklığı ya da gerçekleşmesinin muhtemel nedenlerini, ancak o olaya ilişkin hafızamızda hazırda olan, daha önce tecrübe edilmiş bilgiye göre değerlendirme esasına dayanmaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974: 1127).

##### **3.4.4.2. Temsil Edici Zihinsel Kestirme (The Representativeness Heuristic)**

Temsil Edici Zihinsel Kestirme, karar vericilerin karar verme sürecinde, içinde bulunulan duruma benzer özelliklerdeki durumların değerlendirmelerini ve kararlarını bu doğrultuda vermelerini ifade etmektedir (Schiller, 2013: 64). Başka bir ifadeyle karar verici mevcut tercihinin gerçekleşme olasılığını tahmin etmeye çalışırken, daha önce yaşanmış benzer durumlardaki şablonları kullanmaktadır (Altay, 2011: 79).

##### **3.4.4.3. Sabitleyiciler-Çıpa Etkisi (Anchors)**

Sabitleyiciler, karar vericilerin karar verme sürecinde belirli düşünceleri temel alarak, çözüme yönelik alternatifleri veya seçenekleri sınırlandırmalarını ifade etmektedir (Epley ve Gilovich, 2001: 392). İnsanlar bilinmeyen bir miktara karşılık bir değer tahmin etmeden önce ona uygun gördükleri belirli bir değer varsaydıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin "Mahatma Gandhi öldüğünde kaç yaşındaydı?" sorusu "Mahatma Gandhi öldüğünde yaşı 114'ten fazla mıydı?"

diye sorulduğunda elde edilen cevaplar, “Mahatma Gandhi öldüğünde yaşı 35’ten büyük müydü?” sorusu sorulduğunda elde edilen cevaptan yüksek olmaktadır (Kahneman, 2018: 140). Burada görülmektedir ki 114 ve 35 sayıları çapa etkisi yaparak alınan cevapları etkilemektedir. Tacer’e (2007: 46) göre sabitlenen yani çapa atılan referans noktasına göre tahminde bulunurken aşağı yukarı uyarılama bir karar verilmeye çalışılmaktadır. Ancak referans noktasının her zaman konu ile ilgili olması beklenmemektedir.

Bireyler, sorunları çözüme kavuşturmak için genellikle üç durumdan faydalanmaktadır. Bunlardan birincisi, geçmiş tecrübeler esas alınarak mevcut durumu değerlendirmenin en kolay yolunu bulmaktır. İkincisi, karmaşık bilgilerin elde edilmesi ve analiz edilmesi yerine kolay yaklaşık hesaplamaların kullanılmasıdır. Üçüncüsü ise, zihinsel aktivitelerin yoğun bir şekilde kullanılmasının yerine teknolojiyi sayesinde bilginin kaydedilmesi ve işlenmesi sürecinde çaba harcanmasıdır (Rollinson, 2002: 263).

#### **3.4.5. Çöp Tenekesi Modeli**

İnsanların karar verirken her zaman rasyonel olamayacakları varsayımına dayanmaktadır. Çünkü gerçek hayatta karşılaşılan durumlar son derece düzenli ve sistematik olmamaktadır (Güney, 2011: 270). Ayrıca, sürece ilişkin karmaşanın hâkim olmasından dolayı (Cohen, March ve Olsen, 1972: 3), kararın kim tarafından alındığı, hangi problemin nasıl tanımlanacağı her zaman net olmamaktadır. Bu yüzden karar verme süreci rasyonel karar vermede olduğu gibi sıralı ve düzgün bir şekilde tanımlanamamaktadır (Tarter ve Hoy, 1998: 221).

#### **3.5. Kararlara Katılım**

Yönetim fonksiyonları düşünüldüğünde, örgütsel faaliyetler hakkında karar verme yönetimin bir işi olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar kararın sorumluluğu yönetim üzerinde olsa da çağdaş yönetimlerde kararlar astlar ile birlikte alınmaktadır. Yöneticilerin astlarına kararlara katılma fırsatı vermesi (Mulder ve Wilke, 1970: 432), birlikte karar vermeleri (Mitchell vd., 2005: 601), astların ve üstlerin karar verme yetkilerinin paylaşılması (Singer, 1974: 348) kararlara katılım olarak tanımlanmaktadır.

Kararlara katılımın iki anlamı bulunmaktadır. İlki sosyal sistem olan örgütlerin çıktıları üzerinde herkesin söz sahibi olması ve ikinci olarak karar olanaklarının tabana yayılması ve geliştirilmesidir. Bundan dolayı kararlara katılmanın üç temel fonksiyonu bulunmaktadır (Eren, 2015: 404):

- Bir örgütün en alt kademesinden en üst kademesine bütün çalışanların örgüt politikası ve kararlara katılması,
- Çalışanların kararlara katılması ile psikolojik gereksinimlerinin karşılanması ve demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması,

- Ast ve üstler arasındaki iş birliğinin geliştirilerek örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve yönetsel olarak etkililiğin ve verimliliğin sağlanması için yeni bilgi kaynaklarına ulaşılması.

Kararlara katılmaktan anlaşılması gereken, yönetimin astlar ile yetkisinin paylaşılması değil, kararların paylaşılması ve fikirlerinin alınmasıdır (Bursalıoğlu, 2005: 159). Yöneticiler katılımcı süreçte yetki ve sorumluluğu elinde tutmaktadır ancak yöneticilerin veto hakkı vardır. Katılımcı karar vermenin özellikleri ve faydaları aşağıda sıralanmıştır (Taymaz, 2011: 32);

- Demokratik ilkelere uygundur.
- Doğru ve isabetli kararlar alınmasını sağlar.
- Daha etkin uygulamaları teşvik etmektedir.
- İnsan kaynağının daha etkili kullanılmasını sağlamaktadır.
- İş tatminini kolaylaştırmakta ve örgüt iklimini geliştirmektedir.

Katılımcı karar verme sürecinde, alınacak kararların sonuçlarından muhtemel etkileneceklerin, karar alınacak durum hakkında uzmanlığı olanların ve bu kararları uygulamakla yükümlü olan çalışanların karar sürecine aktif şekilde katılmalarını öngörmektedir (Özden, 2008: 101). Bu sürecin sonucunda kararlara katılan çalışanların kararları benimsemesi ve desteklemesi beklenilmektedir (Sabuncuoğlu, 1987: 100). Ancak kararlara katılmak çalışanların sadece verilecek karar hakkında evet ya da hayır demesi değil, aktif olarak süreçte rol almasıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000: 16). Çalışanların aktif rol alabilmesi için örgütleri tarafından güçlendirilmeleri gerekmektedir (Kitapçı, 2006: 74).

Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir şekilde uygulanmasında kararlara katılım önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda kararlara katılım örgüt üyelerinin örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesine de yardımcı olmaktadır (Aydın, 2010: 130). Ancak örgüt politikalarına karşı herkesin soru sorma hakkı varken bu politikaların uygulanması öncelikle yönetimin sorumluluğundadır. Uygulama işlevini grupların üstlenmesi örgütün etkililiğini engelleyebilmektedir (Gregg, 1957: 278).

Kararlara katılma, bir yandan örgütün alt kademelerinin etkisini artırmakta, diğer yandan yönetimin amaçlara ulaşmak için daha etkin ve doğru kararlar alarak örgütün problemlerinin daha sağlıklı bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Çok yönlü etkisinden dolayı kararlara katılım, çalışanları özendirilmede kullanılan en etkili araçlardan birisidir (Cihangiroğlu, 2009: 124).

Karar süreçlerine katılma, çalışanların örgütün önemli ve değer gören bir üyesi olduğunu düşünmelerini sağlamak için seçilen yöntemlerden biri olup (Leidecker ve Hall, 1974: 28), karara katılmayla çalışanların, grup bütünleşmesi ve örgüte bağlılığı geliştirmekte (Davis, 1963: 56), örgütten ayrılmalar azalmakta (Tremblay ve Roger, 2004: 1000), verimliliği (Eren, 2015: 386) ve iş tatmin düzeyleri (Kearney ve Hays 1994), motivasyon ve örgütsel güvenleri (Rausch,

1996: 31) artmakta, örgüt içi çatışmalar azalmakta (Başaran, 2006: 201), örgüt amaçlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi sağlanmaktadır (Lawler ve Hackman, 1969: 469).

Karara katılmanın bazı sıkıntıları da bulunmaktadır. Bireysel kararlara göre daha uzun süreceğinden zaman baskısı bir sınırlılık taşımaktadır. Kararlara katılım tartışmaya da neden olabilmektedir. Özellikle sürece katılan çalışan sayısı arttıkça iş birliği daha önemli ve daha zor hale gelmektedir. Hız ve verimlilik en önemli sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoy ve Miskel, 2010: 331).

Karara katılım, çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durum kararların etkililiğini düşürebildiği için tehlikeli olabilmektedir. Çatışmanın diğer ucunda da aşırı uyum bulunmaktadır. Özellikle küçük gruplarda görülmesi muhtemel aşırı uyum tekdüzeliğe yol açabilmektedir. Janis (1985: 153), yüksek uyumlu gruplar arasındaki bu benzer eğilimin hâkim olası durumunda, üyeler kendi ortak bilişsel kaynaklarını, örgütlerinin sağlamlığı hakkındaki ortak yanlış ile uyumlu bir rasyonelleştirme geliştirmek için kullanabileceğini ve bir anlamda "*grup düşüncesi sendromu*" çıkabileceğini savunmaktadır.

Çalışanların yönetime katılmaları halinde çalışanlar, yönetsel sorunlara zamanlarının önemli bir kısmını ayırmak zorunda kalacaklardır. Bu durum hem çalışanlar açısından zorlayıcı olabilmekte hem de yöneticilerinin hızlı bir şekilde karar alması gereken durumlarda gecikmeye neden olabilmektedir. Karara katılımın artması ile kararların kalitesini düşüğünü ifade eden görüşler de bulunmaktadır. Özellikle acil durumlarda çalışanların ortak karar alma çabaları gecikmelere neden olabilmektedir (Can, 1992: 216).

Öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılmaları "okula dayalı yönetim" anlayışını gündeme getirmektedir. Eğitim ve öğretim sürecinde karşılaşılan sorunların çözümü öğretmen ve idarecilerin iş birliğine bağlı olmaktadır. Bu çözümler, eğitim faaliyetlerinin başarısı üzerinde olumlu katkılar yapmaktadır. Daha güçlü bir eğitim anlayışının oluşması için öğretmenlerin yönetim fonksiyonuna dahil edilmesi ve geri beslemenin yapılması ile sağlanır (Akman, 2021: 53).

### **3.5.1. Kabul Alanı**

Katılmanın verimi artırdığı yönünde araştırmalar olsa da kararlara katılmanın etkili olması için katılımı ilgili koşulların katılanların değerleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Katılma derecesi katılanların değer ve beklentilerini aşması durumunda, kararlara katılma süreci çalışanlar gözünde geçerliliğini kaybetmektedir (Bursalıoğlu, 2005: 160). Dolayısıyla "*çalışanların her durumda ve her zaman kararlara katılması doğru mudur?*" sorusu sorulmaktadır (Aydın, 2010: 131). Edwin M. Bridges (1967) geliştirdiği kabul alanı modeliyle bu soruya cevap aramıştır.

Kabul alanı, çalışanların üstlerinin aldığı kararları ve üstlerinden gelen emirleri tartışmasız kabul etmeye hazır olduğu konuları kapsamaktadır. Çalışanların ilgi ve uzmanlıklarına göre kararlara katılması gerektiğini savunan Bridges, çalışanların sorunlarla ilgili uzmanlığı ve kişisel ilgilerinin olduğunda karar net olarak kabul alanının dışında anlamına gelmektedir (Şekil 3.5). Eğer astların hem uzmanlığı hem de kişisel ilgileri yoksa karar bu alanın içinde olmaktadır. Astların uzmanlığı olduğu ancak kişisel ilgilerinin olmadığı ya da kişisel ilgilerinin olup uzmanlıklarının olmadığı durumda durum daha da problemlili hale gelmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 324).

|                           |       | Astların kişisel ilgisi var mı?  |  |
|---------------------------|-------|--|--|
|                           |       | Evet   | Hayır  |
| Astların uzmanlığı var mı | Evet  | <b>Kabul Alanının Dışında</b><br>(Muhtemelen astları karar verme sürecine katar) | <b>Marjinal ve Uzman</b><br>(Bazen astları karar verme sürecine katar)         |
|                           | Hayır | <b>Marjinal ve İlgili</b><br>(Bazen astları karar verme sürecine katar)          | <b>Kabul Alanının İçinde</b><br>(Astlar karar verme sürecinin dışında tutulur) |

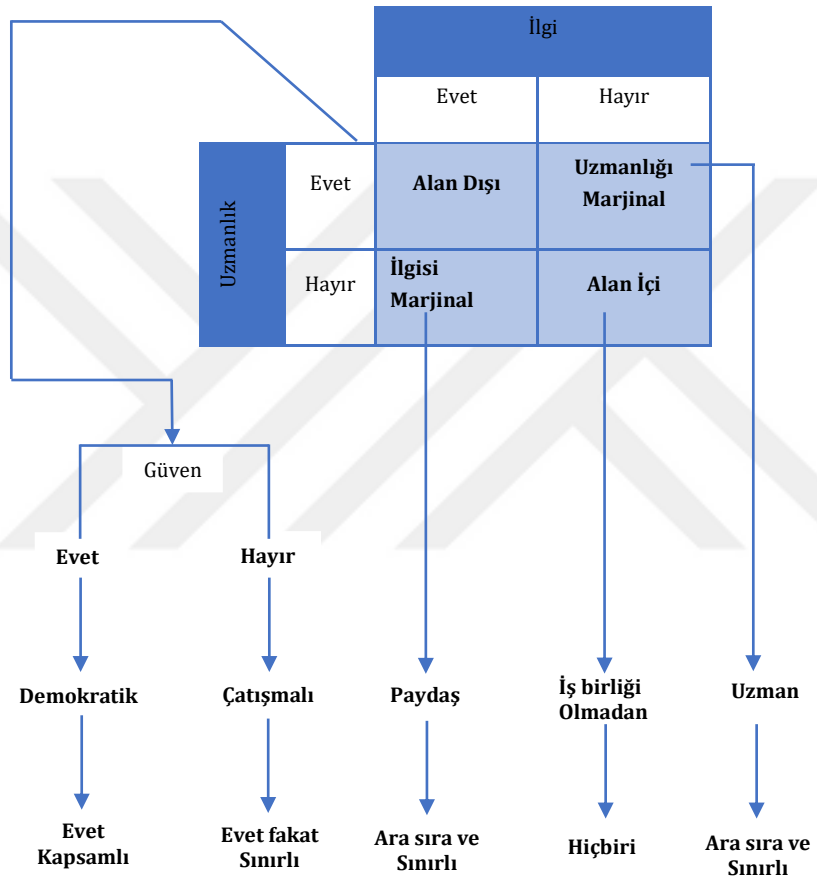
Şekil 3. 5. Kabul Alanı ve Katılım (Hoy ve Miskel, 2010: 325)

Her iki marjinal durumda da astların sürekli bir şekilde kararlara katılmaları, kararların etkililiğini ve verimliliğini düşürebilmektedir. Bir karar durumunda astların çıkarları olmasına rağmen uzmanlıkları yoksa kararlar işin uzmanları tarafından verileceği için astlarda bir engellenme ve düşmanlık hissi uyandırabilmektedir. Astların karar alınacak konuda uzmanlıkları var ama çıkarları yok ise sağlıklı karar verilmesi olasılığı artabilmekte ancak astlar gereksiz zaman ve enerji harcadıklarını düşünebilmektedirler (Aydın, 2010: 132).

### 3.5.2. Karar Verme Yapıları

Karar verme sürecinin nasıl ve kimler tarafından işleyeceği konusunda Hoy ve Tarter (2003) beş farklı karar verme yapısı tanımlamaktadır (Şekil 3.6);

- **Grup oybirliği:** Yönetim, çalışanları karar sürecine dahil etmekte ve kararlar grup halinde alınmaktadır. Gruba dahil tüm üyeler kararların değerlendirilmesi ve alınmasında eşit oy hakkına sahiptir. Kararın alınabilmesi için oy birliğinin mutlaka sağlanması gerekmektedir.
- **Grup çoğunluğu:** Yönetim, çalışanları karar sürecine dahil etmekte ancak bu sefer çoğunluğun kararına göre hareket edilmektedir.
- **Gruba danışma:** Yönetim tüm grup üyelerinin fikrini almakta, değerlendirmelerine ve tartışmalarına olanak sağlamakta ancak nihai kararı kendisi vermektedir.



Şekil 3. 6. Karar Durumları ve Kararlara Astların Katılımı (Hoy ve Miskel, 2010: 325)

- **Bireysel danışma:** Yönetim karar verme sürecine katkı sağlayacak uzmanlığı olan astara bireysel olarak danışmakta ancak nihai kararı kendisi vermektedir.
- **Tek yanlı karar:** Yönetim astların fikrini almadan ve onları sürece dahil etmeden kararını vermektedir.

Cotton vd. (1998: 8-11) bir başka sınıflama yaparak altı farklı katılım türü tanımlamışlardır;

- **İş kararlarına katılım:** Çalışanların, yaptıkları işin nasıl organize edildiği, ne yapıldığı ve kimin yaptığı gibi konularda doğrudan ve uzun dönemli olarak kararlara katılmasıdır.
- **Danışmacı katılım:** İş kararlarına katılımda olduğu gibi çalışanlar uzun dönemli kararlar hakkında tartışmakta ve fikir beyan etmektedirler ancak nihai karar yönetim tarafından verilmektedir.
- **Kısa süreli katılım:** Çalışanlar, bilgi, beceri ve uzmanlıklarına ihtiyaç duyulduğu zamanlarda, doğrudan ve resmi olarak kararlara katılmakta ve alınan kararlarda son derece etkili olmaktadır.
- **Temsili Katılım:** Çalışanların kararlar üzerindeki etkisi, onları temsil edenler tarafından gerçekleştirilmektedir. Katılımlar resmi ve dolaylı olmaktadır.
- **İnformal Katılım:** Çalışanların kararlara katılımı resmi yollardan değil yönetici ve çalışanlar arasındaki resmi olmayan, bireysel ilişkiler yolu ile sağlanmaktadır.
- **Çalışan mülkiyeti katılımı:** Çalışanların örgütün hissedarı olması sebebiyle doğrudan kararlara katılması resmi katılım; hissedar olmasına rağmen profesyonel yöneticiler vasıtasıyla kararlara katılması dolaylı katılım olarak tanımlanmaktadır.

### 3.6. Erteleme

Olumsuz sonuçlara ilişkin davranışın mantıksız olarak gecikmesi (Kim, Fernandez ve Terrier, 2017: 154), amaçlanan bir hareket tarzının gönüllü olarak ertelenmesi (Steel, 2007: 66) olarak tanımlanabilen erteleme davranışı, yaygın ve alışılmış bir faaliyet haline gelebilmektedir (Schouwenburg ve Lay, 1995: 481). Bireyler bazı davranışları erteleyebilmektedirler, ancak bazıları ertelemeyi alışkanlık ya da kişilik özelliği haline dönüştürebilmektedir (Steel, Brothen ve Wambach, 2001: 95).

İnsanlar, kendilerine hoş gelen sonuçlara ulaşmak ve olumsuz olduğunu düşündükleri sonuçlardan da kaçınmak için motive olmaktadır. Bu nedenle, beklenen duygular, duygusal refah için işlevsel olan arzuları harekete geçirmeye hizmet etmektedir (Gleicher vd., 1995: 290). Beklenen duygular pozitif ise harekete geçmeye karar vermek daha kolay olabilmektedir (Bagozzi vd., 1998: 5). Başka bir deyişle, erteleme, bireyin gelecekte elde edeceği kazanımların şimdi çekeceği acılara katlanmaya gerek olmadığı düşüncesi ile kişinin kendi kendini sabote etmesi olarak tanımlanabilmektedir (Ellis ve Knaus, 1977 :112).

Literatür incelendiğinde, araştırmacıların zaman kaybına sebebiyet verdiği konusunda hem fikir olduğu (Akatay, 2003: 285) erteleme davranışı, irrasyonel bir eğilim olarak görülmektedir (Milgram, Sroloff ve Rosenbaum, 1988: 197). Erteleme, *bugün yapılması gereken işleri yarına ertelemek* (Ferrari, Johnson ve McCown, 1995: 73), *yapılacak işleri geciktirmek* (Uzun ve Demir, 2015: 108), *ileri bir tarihe atmamak* (Lay, 1988: 203) ya da *kişinin rahatsız olacağı noktaya kadar geciktirmek* (Solomon ve Rothblum, 1984: 503) olarak tanımlanmaktadır.

Alınması gereken kararın ya da yapılması gereken görevin sorumluluğundan kaçma veya geciktirme (Haycock, McCarthy ve Skay, 1998: 318) olarak adlandırılabilir. Erteleme davranışı, birey üzerinde baskı ve stres yapıyorsa sonuçları da hem bireyler için hem de örgütler için sorun teşkil edecektir (Burka ve Yuen, 2008: 63). Milgram'a (1991: 149) göre erteleme davranışı gösteren bireylerin yapması gereken işleri geciktirdiğinde duygusal bir karmaşa yaşamakta ve günlük yaşamı bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

Chun Cu ve Choi (2005: 145-148), ertelemeyi pasif ve aktif erteleme olarak iki farklı kategoride tanımlamaktadır. Pasif erteleme durumunda kişi hızlı karar verme ya da bilgi yetersizliği olduğu için sık sık erteleme davranışı göstermekte ancak bunu kasıtlı olarak yapmamaktadır. Aktif erteleme ise, kişi karar vermede ve uygulamada vaktinde davranırken erteleme davranışını kasıtlı olarak sergilemekte ve dikkatini başka işlere yönlendirmektedir. Pasif erteleme davranışı gösterenler yetersizlik duygusu yaşamakta ve başarıları düşmekte iken, aktif erteleme davranışı gösterenler ise erteledikleri işleri bir meydan okuma aracı olarak görerek motive olmaktadır.

### **3.6.1. Erteleme Davranışının Boyutları**

Erteleme davranışının bilişsel, davranışsal ve duyuşsal olmak üzere üç boyutu üzerinde durulmaktadır.

#### **3.6.1.1. Bilişsel Boyut**

Erteleme eğiliminin bilişsel boyutu, gerçekleştirilmek istenilen davranış ile kişisel amaçların uyumsuzluğudur. Bir işi yapmaya istekli olmaya rağmen işe başlayamama bu durumu anlatmaktadır (Balkıs, 2016: 8). Ertelemenin irrasyonel bir bakış açısıyla akılcı olmayan sebeplere bağlanması, ertelemenin bilişsel boyutunu oluşturmaktadır (Bridges ve Roig, 1997: 942). Örneğin birey kendine göre az önemli gördüğü bir işi çok önemli gördüğü işten önce yapıyorsa bu erteleme davranışının bilişsel boyutuna vurgu yapmaktadır (Gülebağlan, 2003: 3). Bu doğrultuda öz-yetkinlik, mükemmeliyetçi kişilik özelliği ya da rasyonel olmayan düşünce tarzları gibi bilişsel değişkenler erteleme davranışına etki etmektedir (Uzun ve Demir, 2015: 109).

#### **3.6.1.2. Davranışsal Boyut**

Ertelemenin ve geciktirilen işlerdeki davranışları belirtmektedir (Ayyıldız, 2016: 27). Ertelemenin davranışsal temelinde öz düzenleme yeteneğinin ve kişilik özelliklerinin olduğu görülmektedir (Uzun ve Demir, 2015: 109). Bitirilmesi gereken iş ya da alınması gereken karar

için ayrılan zamanı gereksizce harcamak davranışsal boyutu oluşturmaktadır (Gülebağlan, 2003: 3).

### 3.6.1.3. Duygusal Boyut

Bireylerin erteleme davranışlarının farkında olduklarında hissedecekleri, kaygı, stres, panik ve gerilim gibi duyguları ifade eden duygusal süreçlerdir (Balkıs, 2016: 8). Ertelemenin duygusal boyutu, bireyin belli bir zaman dilimi içerisinde yapması gereken işi sürekli olarak başlatamama, başlattığı işi sürdürmemeye veya tamamlayamaması sonucunda bireyin içsel bir sıkıntı hissetmesi biçiminde tanımlanabilir (Ayyıldız, 2016: 27). “*Anksiyete, endişe, öfke ve gerilim, sıkılmaya yatkınlık, heyecan arama*” ertelemenin duygusal boyutunda ele alınmaktadır (Sokolowska, 2009: 25).

### 3.6.1.4. Ertelemenin Nedenleri

Ertelemenin kesin bir nedeni olmamakla birlikte nedenlerine dair pek çok varsayım bulunmaktadır:

- Kaygıyla baş etme metodu (Acar, 2020: 29),
- Alternatifler arasında seçim yapamama (Van Eerde, 2003: 425),
- Bireyin öz düzenleme becerisinde eksiklik (Ferrari ve Tice, 2000: 75),
- Belirsizlik durumundan aklının karışması (Mann, 2016: 47),
- Başarısızlık korkusu (Solomon ve Rothblum, 1984: 507),
- İnsanların zaafı ve zayıf noktalarının olması (Senecal, Koestner ve Vallerand, 1995: 610) gibi birçok faktör erteleme davranışının nedenleri arasında yer almaktadır.

Knaus (1979: 37-45), bireylerin yapması gereken eylemler yerine başka aktivitelerde bulunmalarını üç farklı tanımlama ile açıklamaktadır.

- **Eylem bahaneleri:** Yapılması gereken işler yerine başka şeylerle oyalanmak, bahaneler üretmektir. Bu şekilde kaygı, baskı ve sıkıntı zihinden uzaklaşmaktadır.
- **Zihinsel mazeretler:** Birey şimdi yapması gereken işi daha sonra yapacağına dair kendine sözler vererek zihni suçluluktan kurtulmaktadır. Bazı önemsiz faaliyetleri önceleyebilmekte ve yenilgiyi kabul ederek herhangi bir eylemde bulunmamaktadır.
- **Duygusal sapmalar:** Bir durum hakkında endişelendiklerinde bu endişeyi mazeret olarak görerek yapmaları gerekenleri ertelemeleridir.

Konsantrasyon eksikliği ya da sorumlu olmayan kişilik özelliğine sahip olma erteleme davranışının bir diğer nedeni olarak ele alınabilmektedir. Dikkati çabuk dağılan kişiler, çalışma ortamlarında ya da çevrelerinde dikkat dağıtıcı materyallerin bulunması ya da düzensizlik olması halinde dikkatlerini toplamakta güçlük yaşayabilmektedir. Ayrıca sürekli şekilde başarısızlığa uğramış kişiler de tekrar kaybedeceği endişesine kapılarak zamanlarını boşa harcayabilmektedirler (Balkıs, 2006: 16).

### 3.6.2. Erteleme Türleri

Bireyler erteleme davranışını bazı zamanlarda ve bazı durumlarda sergilemektedir. Dolayısıyla durum ve zamanlar değiştikçe erteleme tanımı ve türü de değişmektedir. Bu çalışmada literatürde yer alan beş erteleme türüne yer verilmiştir.

**Genel Erteleme Davranışı:** Gündelik rutin işlerin planlanması ve uygulanmasında yaşanan zorluklardır. Örneğin kişilerin sosyal yaşamlarını devam ettirecek faaliyetlerini gerçekleştirmemesi, faturaları son ödeme günü geçmeden yatırmaması, uyku, oyun, dinlenme gibi aktiviteleri diğer işlerini aksatacak şekilde yapması genel erteleme davranışına örnek olarak verilebilir (Yıldız, 2021: 47).

**Akademik Erteleme:** Bireylerin, ödev, rapor, sunum, deneysel çalışmalar gibi akademik sorumluluklarını yerine getirmemesi ya da ertelenmesi olarak adlandırılabilir (Solomon ve Rothblum, 1984: 505). Akademik erteleme, eğitimin tüm kademelerinde görülmeyle birlikte, lisans öğrencilerinde lise düzeyindeki öğrencilere göre daha fazla görülmektedir. Ayrıca öğrencilerin sosyal aktivitelere fazla zaman ayırması akademik erteleme sebeplerinden birisini oluşturmaktadır (Aslan, 2022: 7).

**Karar Vermeyi Erteleme:** Bireyler alternatifler arasından seçim yapmakta zorlandıklarında karar vermeyi erteleme eğilimi göstermektedirler (Bagozzi vd., 1998: 4). Bazı durumlarda kişiler karar vermenin getirmiş olduğu sorumluluk duygusundan kaçmak istemektedirler. Bu durumda bir karar vermek yerine karar vermeyi ileri bir zaman dilimine bırakmakta hatta bazı durumlarda hiçbir zaman karar vermemektedirler. Ellis ve Knaus (1977: 41), özellikle çatışma durumlarında bireylerin herhangi bir seçeneği seçmekten kaçındıklarını belirtmektedirler. Ayrıca bireyler karar vermek için yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmadıklarını düşündüklerinde karar vermeyi ertelemeyi tercih edeceklerdir (Milgram ve Tenne, 2000: 145).

**İşlevsel Erteleme:** Bireylerin yerine getirmeleri gereken görev ve işleri, bu işler hakkında bilgi toplama ve daha iyi sonuçlar alabilmek adına bilinçle ve kasıtlı olarak ertelenmesidir. Bunun karşıtı olarak işlevsel olmayan erteleme de bireyin yapması gereken işleri sürekli olarak hissedilen kayıdan vb. durumlardan ertelenmesidir (Özdemir, 2022: 8).

**Kompulsif Erteleme:** Kişide hem davranışsal erteleme hem de karar verme açısından erteleme aynı anda görüldüğünde söz konusu olmaktadır (Milgram vd., 1993: 487).

### 3.6.3. Erteleme Davranışı ile İlgili Kuramsal Görüşler

Bu başlık altında erteleme davranışını tanımlamaya, açıklamaya ve nedenlerini ortaya koymaya çalışan farklı kuramlara yer verilmiştir.

#### 3.6.3.1. Psikoanalitik Kuram

Psikoanalitik kuramcılar erteleme davranışının nedenlerini, kaygıdan kaynaklanan kaçınma davranışı ile açıklarken; ertelemenin aşırı otoriter ya da aşırı hoşgörülü anne-baba tutumuna karşı gösterilen bir tepkiden olduğunu belirtmektedirler. Ego duyulan kaygıya karşı bir kaçınma olarak erteleme davranışı sergilemektedir. Burada erteleme davranışı sergilendikçe kişi yüzleşmesi gereken kaygıdan kurtulmaktadır (Berber Çelik, 2014: 14; Farran, 2004: 20; Ferrari vd., 1995: 37).

Psikoanalitik kurama göre erteleme davranışı sürekli tekrar edilerek kompulsif davranışa dönmekte ve alışkanlık kazanılmaktadır. Kurama göre başarılı olunan davranışlar tekrar edilme eğilimi göstermekte ve sabit davranış kalıplarına dönüşmektedir. Başarısız olanlar ise tekrarlanmamaktadır (Farran, 2004: 22).

#### 3.6.3.2. Psikodinamik Kuram

Çocuk gelişiminde ebeveyn tutumunun çocuklar üzerindeki etkisine odaklanan yaklaşım (Balkıs, 2006: 21), yaşamın ileri dönemlerinde gösterilen erteleme davranışının erken çocukluk yaşantılarından kaynaklandığını savunmaktadır (Missildine, 1963: 15).

Aşırı otoriter tutumdaki ebeveynler, çocuklarının uymaları gereken katı kuralları koymakta ve bu kuralların uygulanması için çocukları zorlamaktadırlar (Whirter ve Acar, 2000: 41). En ufak hatayı başarısızlık olarak algılayan bu ailelerde çocuklar sürekli bir kaygı ve endişe halindedir. Bu bireyler büyüdükleri zaman da çocuklukta yaşadıkları bu travmaları atlatamamakta ve erteleme davranışını bir kaçınma yolu olarak görmekteyiz (Burka ve Yuen, 2008: 70).

Demokratik aile tutumunda ise, çocuk ebeveyn ilişkisi güçlüdür. Hata hoş görülmeyle birlikte hatanın sebepleri açık şekilde tartışılmakta ve çocuklarda güven duygusu gelişmektedir. Demokratik aile tutumu ile çocuklar erteleme davranışı görme arasında negatif yönlü ilişki vardır (Whirter ve Acar, 2000: 40).

#### 3.6.3.3. Davranışçı Kuram

Davranışçı kuram, erteleme davranışının bireyin yaşantılarının pekiştirme yoluyla geliştiğini savunmaktadır. Bireyler davranışları sergilediklerinde elde edecekleri ödül veya maruz kalacakları cezaya göre davranışın tekrarlanıp tekrarlanmayacağını ya da ne sıklıkla

tekrarlanacağını öğrenmektedirler (Berber Çelik, 2014: 16). Kurama göre uzun vadeli plan yapmak sıkıcı ve yorucu olabilmekte (ceza), buna karşılık sinemaya gitmek gibi kısa vadeli planlar (ödül) tercih edilmektedir. Bu durum erteleme davranışını pekiştirmekte ve kalıcı hale getirmektedir (Ferrari vd., 1995: 32).

#### 3.6.3.4. Bilişsel-Davranışçı Kuram

Erteleme davranışı bireylerin sahi oldukları irrasyonel düşüncelerin ve mantıksız inanışlardan kaynaklandığını savunmaktadır (Ellis ve Knaus, 1977: 27). Kurama göre erteleme davranışı sergileyen bireyler yaşadıkları dünya ile kendilerinin inanç, tutum ve beklentilerinin uyumlu olduğunu savunmaktadırlar. İşlevsel olmayan bilişsel işleyişin (şüpheli inançlar, olumsuz bilişsel çarpıtmalar vb.) kişide mevcut olan sağlıklı duygular ile uyumsuz olan davranışlara vurgu yapılmaktadır (Balkıs, 2006: 24).

### 3.7. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ve Erteleme Davranışı Değişkenleri ile İlgili Alanyazında Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde; kararlara katılım ve kararı erteleme davranışı değişkenlerine ilişkin ampirik çalışmalar bulunmaktadır.

#### 3.7.1. Kararlara Katılım Değişkenine İlişkin Olarak Yapılan Ampirik Çalışmalar

Turgut (2010), 211 öğretmen katılımcı ile yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre çoğu zaman öğretimsel kararlara, ara sıra ise yönetsel kararlara katıldıklarını düşünmektedirler. Kararlara katılım algıları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmazken, yaş ve görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Olorunsola ve Olayemi (2011), 200 öğretmen ile yapmış olduğu ve kararlara katılımı incelediği çalışmalarında, kararlara katılmanın öğretmenlerin, işe bağlılık, verimlilik ve iş memnuniyetinde artış değişkenleri ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Wadesango (2012) yönetime katılma düzeylerine yönelik yapmış olduğu çalışmasında okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılması motivasyonlarını artışına neden olmakta kararlara katılımın sınırlı olması halinde ise stres düzeylerinde artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Balkıs (2016), öğretmenlerin karar verme stilleri ile erteleme davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, rasyonel karar verme stili ile genel, akademik ve karar vermeyi erteleme eğilimi arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Öztürk (2019), öğretmenlerin kararlara katılımı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin kararlara katılım puanları ile cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kararlara katılım ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Kararlara katılım arttıkça örgütsel sinizmin azalmakta olduğu görülmüştür.

Acar (2020), 390 okul yöneticisi ile yapmış olduğu karar verme stilleri ve erteleme davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, Erteleme ile rasyonel karar verme boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönlü, erteleme davranışı ile sezgisel karar verme, kaçınma karar verme ve ani karar verme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **3.7.2. Erteleme Davranışına İlişkin Ampirik alışmalar**

Lee ve arkadaşları (2005), kişilik özellikleri ile erteleme eğilimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, sorumluluk kişilik özelliği ile erteleme eğilimi ile anlamlı ve negatif bir ilişki varken, nevrotik kişilik özelliği ile erteleme eğilimi pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Doğan, Kürüm ve Kazak (2014) yapmış üniversite öğrencileri üzerinde kişilik özelliklerinin erteleme davranışını yordayıcılığı isimli çalışmalarında, kişilik özelliklerinden, sorumluluk ve nevrotizmin erteleme davranışını yordağı, dışadönüklük, uyumluluk ve gelişime açıklık alt boyutlarının ise erteleme davranışını yordamadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca bu araştırmada erkeklerin daha fazla erteleme davranışı sergilediği belirlenmiştir.

Karataş (2015), öğrencilerin kişilik özellikleri ile akademik erteleme davranışı arasında ilişkiyi incelediği araştırmasında, akademik erteleme ile sorumluluk ve dışa dönüklük arasında önemli bir negatif ilişki bulmuştur. Akademik erteleme ile duygusal denge, uyum ve deneyime açıklık kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır.

Lai ve arkadaşları (2015), üniversite öğrencilerinin kişilik özelliklerinin erteleme davranışlarına etkisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında Deneyime açıklık, kararlılık ve ilişkisel kişilik özellikleri için yalnızca çok zayıf ve negatif bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kişilik ve erteleme arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu ve bu karmaşıklığın, kişilik yapılarının çok boyutlu olduğunu ve içinde kişisel, sosyal ve kültürel bileşenlerden kaynaklandığını savunmaktadırlar.

Balkıs ve Duru (2019) üniversite öğrencilerinin erteleme davranışlarını incelediği çalışmalarında, kendinden şüphe duyma, başarısızlık korkusunun erteleme davranışının önemli öncülleri olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar elde ettikleri bulgulara dayanarak, erteleme ile başa çıkmak için mantıksız inançları değiştirmeye ve rasyonel inançları güçlendirmeye odaklanılması gerektiğini önermektedir.



## 4. BÖLÜM YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir.

Önceki bölümde ayrıntılarıyla açıklandığı gibi, kişilik özellikleri ve karar verme davranışı, iş yeri mutluluğu, örgütsel vatandaşlık, iş performansı, örgütsel adalet gibi birçok değişkeni etkilemektedir. Örgütsel yaşam dikkate alındığında örgütler için beşerî kaynaklar başarının yapı taşlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla insan kaynağının işlerini anlamlı kılarak görev ve sorumluluklarını yerine getirirken istekli olmalarını sağlayacak etkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak önemlidir.

Bireyin, olay ve olgular karşısında, tutarlı ve süreklilik arz eden eylemleri olarak tanımlanan kişilik, bireylerin davranışlarını anlamlandırmada, yorumlamada ve gelecek davranışlarını tahmin etmek konusunda önemli bir faktör olmaktadır. Örgütsel davranış konularının yordayıcısı olarak kişilik özelliklerinin, cesaret davranışını ve bu davranışın sergilenme sıklığını etkileyen önemli değişkenlerden birisi olarak kabul edilebilir.

Karar verme davranışı beraberinde bu kararın sonuçlarının doğurduğu sorumluluğu da beraberinde getirmektedir. Bazı insanlar karar verme davranışına olumlu tutum geliştirirken bazı insanların karar vermeyi ertelediği ve karar vermeye yönelik olumsuz tutum geliştirdiği söylenebilir. Bunun sebeplerinden bir tanesinin belki de en önemlisinin kişilik özelliklerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma bu ilişkiyi ortaya koymasından önemlidir.

Ayrıca “İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışı” kavramı da Türkçe kaynaklarda yeni tartışılmaya başlanan davranış bilimleri konuları arasındadır. Cesaretin kendisi ve farklı alt boyutları uzun yıllar tartışılmış, geliştirilmeye devam edilmiştir. İş yerinde sosyal cesaret davranışı yeni bir boyut olarak Howard ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen ölçek ile bu davranışı etkileyen ve bu davranışın sonucundan etkilenen değişkenler ile ilişkisi ölçülmeye başlanmıştır. Bu çalışma ile de Türkiye’de yeni incelenmeye başlanan bir kavram olarak cesaret davranışını etkileyen kavramlar araştırılarak cesaretin yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma bu açıdan önemli görülmektedir.

### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme

davranışının aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda araştırma betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli ve yapısal eşitlik modeli ile tasarlanmıştır.

Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler sınanacaktır;

H<sub>1</sub>: Öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, öğretmenlikteki kıdem yılı, kurumdaki çalışma sürelerine) göre işe yerinde sosyal cesaret düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, öğretmenlikteki kıdem yılı, kurumdaki çalışma sürelerine) göre kararlara katılmaya yönelik tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin demografik değişkenlerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, öğretmenlikteki kıdem yılı, kurumdaki çalışma sürelerine) göre karar vermeyi erteleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>4</sub>: Öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin kararlara katılmaya yönelik tutumlarına etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışlarına etkisi vardır.

H<sub>6</sub>: Öğretmenlerin kararlara katılmaya yönelik tutumlarının iş yerinde sosyal cesaret davranışlarına etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık rolü vardır.

H<sub>8</sub>: Öğretmenlerinin kişilik özelliklerinin karar vermeyi erteleme davranışlarına etkisi vardır.

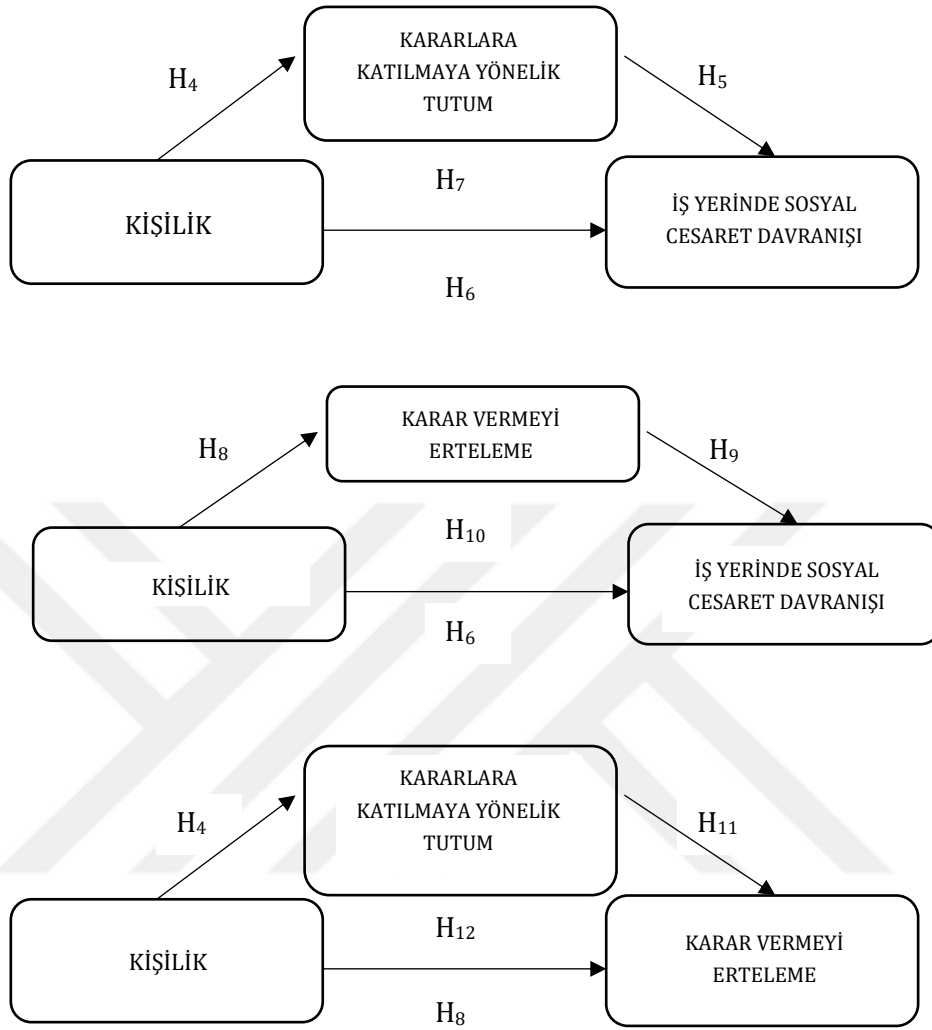
H<sub>9</sub>: Öğretmenlerin karar vermeyi erteleme davranışlarının iş yerinde sosyal cesaret davranışlarına etkisi vardır.

H<sub>10</sub>: Kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü vardır.

H<sub>11</sub>: Öğretmenlerin kararlara katılmaya yönelik tutumlarının karar vermeyi erteleme davranışlarına etkisi vardır.

H<sub>12</sub>: Kişilik özelliklerinin karar vermeyi erteleme davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık rolü vardır.

Bu hipotezler ışığında tasarlanan araştırmanın modeli Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

#### 4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmanın temel problemleri; *öğretmenlerin kişilik özellikleri, iş yerinde sosyal cesaret davranışını etkilemekte midir? Bu etki üzerinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının anlamlı bir rolü var mıdır?* sorularından oluşmaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın kapsamını tüm Türkiye'deki öğretmenlere ulaşmanın zaman ve uygulama maliyeti göz önüne alınarak, Çorum ilinde, resmi ortaöğretim ve dengi kurumlarda görev yapan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Bu evreni temsil ettiği düşünülen yeterli sayıda örnekleme ulaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Çorum ili Merkez ilçesindeki resmi liselerde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

Araştırmanın anketi kişilik ile ilgili sorular ihtiva ettiğinden, katılımcıların özellikle davranışlarını ortaya koyacak kişilik özelliklerini içeren soruları içtenlikle doldurup doldurmadığı bir sınırlılık olarak düşünülebilir.

#### **4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Bu araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Çorum Merkez ilçesi sınırları içinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1752 öğretmen oluşturmaktadır (Çorum MEM, 2019: 34).

Kolayda örnekleme, yeterli örneklem sayısına ulaşılan kadar, gönüllülük esasına dayalı, en kolay ulaşılabilen katılımcıları seçme esasına dayanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132). Google Forms üzerinden oluşturulan anketler dijital platformlarda katılımcılara dağıtılmış ve elektronik ortamda uygulanması sağlanmıştır. Bu yöntemle kayıp veri gibi cevaplanmayan maddelerin ve analizlerde yaşanabilecek sorunların önüne geçilmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örnekleme, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilerek aşağıdaki şartlar sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1. dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 317 olduğunda örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmektedir. Ancak sağlıklı bir faktör analizinin yapılabilmesi için katılımcı sayısının 100 ila 200 arasında olması (Tabachnick ve Fideli, 2013: 317) ya da kullanılan madde sayısının 10 katı bir örneklem büyüklüğünün seçilmesi (Kline, 1994: 22) önerilmektedir. Örneklem büyüklüğü arttıkça daha iyi sonuçlar elde edilebilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 474; Gürbüz ve Şahin, 2018: 331; Ural ve Kılıç, 2011: 35). Bu bağlamda, 556 katılımcının uyarılma çalışması için yeterli olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 4. 1.** Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesinde Kullanılabilecek Referans Aralıkları

| <i>N</i> | <i>n</i> | <i>N</i> | <i>n</i> | <i>N</i> | <i>n</i> | <i>N</i> | <i>n</i> | <i>N</i>  | <i>n</i> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|----------|
| 10       | 10       | 100      | 80       | 280      | 162      | 800      | 260      | 2800      | 338      |
| 15       | 14       | 110      | 86       | 290      | 165      | 850      | 265      | 3000      | 341      |
| 20       | 19       | 120      | 92       | 300      | 169      | 900      | 269      | 3500      | 346      |
| 25       | 24       | 130      | 97       | 320      | 175      | 950      | 274      | 4000      | 351      |
| 30       | 28       | 140      | 103      | 340      | 180      | 1000     | 278      | 4500      | 354      |
| 35       | 32       | 150      | 108      | 360      | 186      | 1100     | 285      | 5000      | 357      |
| 40       | 36       | 160      | 113      | 380      | 191      | 1200     | 291      | 6000      | 361      |
| 45       | 40       | 170      | 118      | 400      | 196      | 1300     | 297      | 7000      | 364      |
| 50       | 44       | 180      | 123      | 420      | 201      | 1400     | 302      | 8000      | 367      |
| 55       | 48       | 190      | 127      | 440      | 205      | 1500     | 306      | 9000      | 368      |
| 60       | 52       | 200      | 132      | 460      | 210      | 1600     | 310      | 10.000    | 370      |
| 65       | 56       | 210      | 136      | 480      | 214      | 1700     | 313      | 15.000    | 375      |
| 70       | 59       | 220      | 140      | 500      | 217      | 1800     | 317      | 20.000    | 377      |
| 75       | 63       | 230      | 144      | 550      | 226      | 1900     | 320      | 30.000    | 379      |
| 80       | 66       | 240      | 148      | 600      | 234      | 2000     | 322      | 40.000    | 380      |
| 85       | 70       | 250      | 152      | 650      | 242      | 2200     | 327      | 50.000    | 381      |
| 90       | 73       | 260      | 155      | 700      | 248      | 2400     | 331      | 75.000    | 382      |
| 95       | 76       | 270      | 159      | 750      | 254      | 2600     | 335      | 1.000.000 | 384      |

*N: Anakütle Büyüklüğü, n: Örneklem Büyüklüğü*

**Kaynak:** Sekaran ve Bougie (2016: 264)

#### 4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında verilerin toplanması ve matematiksel analizlerden geçirilmesi kolay olduğu (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175) için anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunda yer alacak ifadeleri belirlemek amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Araştırma konusunu ölçme kapasitesine sahip olan ölçekler belirlenmiştir. Değerlendirmelerin ardından en uygun ölçekler tercih edilmiş ve uygulama izinleri alınmıştır. Böylece araştırma modelinin temelini oluşturmak üzere üç farklı ölçme aracı anket formuna dahil edilmiştir.

Veri toplamak üzere hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenen 5 adet ifade bulunmaktadır. Formun ikinci bölümünde kişilik özelliklerini belirlemeye ilişkin 44 ifade, üçüncü bölümünde kararlara katılmaya yönelik tutuma ilişkin 5 ifade, dördüncü bölümünde karar vermeyi erteleme davranışına ilişkin 5 ifade ve beşinci bölümde iş yerinde sosyal cesaret davranışına ilişkin 9 ifade bulunmaktadır. Bu ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin İş Yerine Sosyal Cesaret Davranışı algılarını ölçmek amacıyla Howard, Farr, Alicia and Gutworth (2017) tarafından geliştirilen İş Yerinde Sosyal Cesaret (İYSC) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 11 maddeden oluşan, tek boyutlu, beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık Sık (4) ve Her Zaman (5) şeklindedir. Katılımcıların puanlarının yükselmesi daha cesur davranış gösterdiklerini belirtmektedir. Howard ve arkadaşları (2017) yapmış oldukları çalışmalarında ölçeğin güvenilirlik katsayısını .78 olarak bulmuşlardır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması, Uysal ve Bayramoğlu (2022) tarafından yapılmıştır. Uyarlama sonucunda ölçek maddeleri dokuza düşürülmüş ve güvenilirlik katsayısı .849 olarak bulunmuştur.

Kişilik özelliklerini sınıflandırmak amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilmiş Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 44 ifadeden oluşmaktadır. Kişilik özelliklerini "Dışadönüklük", "Sorumluluk", "Uyumluluk", "Deneyime Açıklık", "Duygusal Denge" boyutları ile ölçülmektedir. Ölçek 5 boyuttan oluşan, beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklindedir. Türkçeye uyarlaması Sümer ve Sümer (2005) tarafından yapılmıştır ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,64 ile 0,77 arasında değişen değerlerde rapor edilmiştir (Aktaran Doğan, 2013: 59).

Geliştirilen ölçek dışadönüklük ve duygusal denge boyutlarını 8 madde ile uyumluluk ve sorumluluk boyutlarını 9 madde ile deneyime açıklık boyutunu ise 10 madde ile ölçmektedir.

- Dışadönüklük, 1, 6\*, 11, 16, 21\*, 26, 31\* ve 36'nci sorularla ölçülmekte olup 6,21 ve 31'inci sorular ters kodlanmıştır.
- Sorumluluk, 3, 8\*, 13, 18\*, 23\*, 28, 33, 38, 43\* soruları ile ölçülmektedir. 8,18, 23 ve 43'üncü sorular ters kodlanmıştır.
- Uyumluluk, 2\*, 7, 12\*, 17, 22, 27\*, 32, 37\* ve 42'nci sorularla ölçülmektedir. 2, 12, 27 ve 37'nci sorular ters kodlanmıştır.
- Deneyime Açıklık, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35\*, 40, 41\* ve 44'üncü sorularla ölçülmektedir. 35 ve 41'inci sorular ters kodlanmıştır.
- Duygusal Denge, 4, 9\*, 14, 19, 24\*, 29, 34\*, 39'uncu sorularla ölçülmekte olup, 9, 24 ve 34'üncü sorular ters kodlanmıştır.

İşgörenlerin kararlara katılmaya yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşan, tek boyutlu, beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklindedir. Türkçeye uyarlaması Cihangiroğlu (2009) tarafından yapılan kararlara katılmaya yönelik tutum ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısının .96 olarak tespit edilmiştir.

Karar vermeyi erteleme eğilimini ölçmek için Mann (1982) tarafından geliştirilen Karar Vermeyi Erteleme Eğilimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek orijinal olarak Mann (1982) tarafından geliştirilen Çatışmayla Başa Çıkma Davranışları Ölçeğinin bir alt ölçeğidir. Karar Vermeyi Erteleme Eğilimi Ölçeği, 5 maddeden oluşan, tek boyutlu beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık Sık (4) ve Her Zaman (5) şeklindedir. Katılımcıların puanlarının yükselmesi, bireylerin karar vermedeki yüksek erteleme eğilimini göstermektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Balkıs (2006) tarafından yapılmış, yapılan analizler sonucunda iç tutarlılık katsayısı .73 bulunmuştur.

#### **4.6. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veriler toplama ve anket doldurma işlemleri başlamadan önce, etik kurul onayı ve uygulama için Çorum Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmış ve Eklerde belgeler sunulmuştur. Daha sonra, elektronik ortamda Google Forms üzerinden anketin dijital hali oluşturulmuş ve verilerin tamamı, pandemi sürece de dikkate alınarak internet üzerinden toplanmıştır. Katılımcılar tamamen gönüllük esasına uygun şekilde seçilmiş ve veriler 2021 yılının Eylül ve Kasım ayları arasında toplanmıştır.

Araştırmanın amacına uygun şekilde belirlenen ölçekler vasıtasıyla elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak istatistikî analizlerle değerlendirilmiştir. Araştırma verileri doğrultusunda kullanılacak analiz yöntemleri dört grup halinde incelenmiştir. Bu ana gruplar ve altında uygulanan istatistikî analizler aşağıda sıralanmıştır. Analizlere ilişkin detaylı bilgiler ilgili analiz başlıkları altında bulgular bölümünde verilmiştir.

#### **1. Analizlerin Varsayımlarına İlişkin Testler**

- ❖ Verilerin dağılımına ilişkin normallik testi,
- ❖ Hata terimlerine ilişkin otokolerasyon testi,
- ❖ Çoklu doğrusal bağlantı sorununa ilişkin test

#### **2. Ölçeklere İlişkin Analizler**

- ❖ Araştırma ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik (AFA ve DFA) analizleri

#### **3. Araştırmanın Temel Bulgularına İlişkin Analizler**

- ❖ Demografik verilerin test edilmesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları,
- ❖ Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler,
- ❖ Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi,
- ❖ Araştırma değişkenlerinin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik t-testi, ANOVA ve Kruskal-Wallis H testleri

#### 4.Araştırma Modelinin Test Edilmesine İlişkin Analizler

- ❖ Araştırma modelinde yer alan ilişki hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi
- ❖ Aracılık etkisini tespit etmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizi (yapısal eşitlik modeli)
- ❖ Hiyerarşik regresyon analizinin anlamlılığı belirlemeye ilişkin Bootstrap analizi



## 5. BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

#### 5.1. Analizlerin Varsayımlarına İlişkin Testler

Sosyal bilimlerde yapılan nicel araştırmalar için belirli varsayımların hangi durumlarda nasıl uygulandığı, araştırma deseninin neden seçildiği, elde edilen verilerin normallik şartlarını sağlayıp sağlamadığı gibi konuların açıklanması gerekmektedir (Şencan ve Fidan, 2020: 641). SPSS ve AMOS gibi bilgisayar destekli programlar yardımı ile yapılan analizlerin sağlıklı çalışabilmesi için öncelikle kayıp verilerin ve uç (aykırı) değerlerin bulunmaması gerekmektedir (Karagöz, 2017: 129). Veriler elektronik ortamda toplandığı ve herhangi bir madde işaretlenmediğinde sonucun kaydedilemediği için veri setinde kayıp veri bulunmamaktadır.

Aykırı (uç) değerlerinin tespiti için ise Mahalanobis uzaklık değerlerine bakılmıştır. Çok değişkenli veri grubunun aykırı değerlerinin tespitine yönelik tekniklerden birisi olan Mahalanobis ölçütü, p-1 serbestlik derecesinde ki-kare ( $X^2$ ) dağılımına uygun ve  $p < .001$  düzeyinde anlamlı olmayan değerler normal kabul edilmektedir (Esen ve Timor, 2019: 269). Elde edilen değerler incelendiğinde 6 adet verinin bu kriterleri sağlamadığı, bütün maddeleri 1 ya da 5 olarak işaretledikleri görülmüştür. Bunun üzerine bu veriler veri grubundan çıkarılarak işlemler tekrarlanmış ve kalan verilerin Mahalanobis ölçütü şartını sağladığı belirlenmiştir.

Birden fazla değişken ve bu değişkenlerin birbiri ile ilişkilerinin ve birbirleri üzerindeki etkilerin incelendiği çalışmalarda analiz sonuçlarının doğru ve anlamlı bir şekilde incelenip yorumlanabilmesi için bazı varsayımların test edilmesi gerekmektedir (Çokluk vd., 2018, 15-20; Şencan ve Fidan, 2020: 641-644). Bu varsayımlar;

- 1) Normallik Varsayımı
- 2) Otokolerasyon Varsayımı
- 3) Bağlantı Sorunu Varsayımı

Bu varsayımlar başlıklar halinde test edilerek sonuçları raporlanmıştır.

#### 5.1.1. Veri Dağılımına İlişkin Normallik Testi

Bir veri grubunun normal ya da en azından normale yakın bir dağılım gösterip göstermediğini anlamamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Bunlar arasında yaygın olarak kullanılan iki yöntem veri grubunu Kolmogorov-Smirnov ( $N > 30$ ) ve Shapiro-Wilk ( $N < 30$ ) testlerine tabi tutmaktır. Analiz sonucunda yapılan testlerin anlamlı olması ( $p < .05$ ) verilerin normal dağılım özelliği göstermediği anlamına gelmektedir. Ancak sosyal bilimlerde Likert tipi ölçekler için bu

testlerin oldukça katı olduğunu ve çok büyük örnekleme tek başına geçerli sonuçlar veremediğini göz önünde bulundurmak gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 214). Tablo 5.1 incelendiğinde her iki test sonucuna ait değerlerin %95 güven aralığında anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten küçük çıktığı görülmektedir ( $p=.00$ ). Dolayısıyla veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğine bakmak için ikinci olarak çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri için literatürde kabul edilen bazı farklı değerler bulunmaktadır (Çokluk vd., 2018: 16). Bu değerler;

- ✓ Hair vd. (2009: 72)'e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında ise veri grubu normal dağılım özelliği göstermektedir.
- ✓ Tabachnick ve Fidell (2013: 80)'e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında ise veri grubu normal dağılım özelliği göstermektedir.
- ✓ George ve Mallery (2010: 52)'e göre çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında ise veri grubu normal dağılım özelliği göstermektedir.

**Tablo 5. 1. Ölçeklere İlişkin Normallik Testi Sonuçları**

| Ölçekler        | Çarpıklık  | Basıklık   | Kolmogorov-Smirnov |            | Shapiro-Wilk |            |
|-----------------|------------|------------|--------------------|------------|--------------|------------|
|                 | (Skewness) | (Kurtosis) | İstatistik         | Anlamlılık | İstatistik   | Anlamlılık |
| <b>DIDDON</b>   | -0,615     | -0,172     | 0,130              | .000       | 0,947        | .000       |
| <b>UYUM</b>     | -1,168     | 1,218      | 0,188              | .000       | 0,810        | .000       |
| <b>SORUMLU</b>  | -0,850     | -1,151     | 0,260              | .000       | 0,782        | .000       |
| <b>DUYDEN</b>   | 0,893      | 0,154      | 0,142              | .000       | 0,911        | .000       |
| <b>DENAC</b>    | -0,922     | 1,375      | 0,122              | .000       | 0,923        | .000       |
| <b>CESARET</b>  | -1,339     | 1,452      | 0,179              | .000       | 0,865        | .000       |
| <b>KARKAT</b>   | ,1374      | 1,348      | 0,242              | .000       | 0,798        | .000       |
| <b>ERTELEME</b> | 0,591      | 0,211      | 0,108              | .000       | 0,957        | .000       |

Tablo 5.1.'de verilen analiz sonuçları incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda verilerin Tabachnick ve Fidell (2013: 80)'e göre normal dağılım gösterdiği kabul edilebilmektedir.

### 5.1.2. Hata Terimlerine İlişkin Otokorelasyon Testleri

Regresyon analizlerinde veri grubunun analiz yapmaya uygun olup olmadığına karar vermek için hata terimlerinin, bağımsız olması yani hata terimleri arasında ilişki olmaması gerekmektedir. Aksi durumda oluşturulan modelle ilgili yapılan tüm yorumlara şüphe ile bakılmalıdır (Şahinler, 2000: 61). Çok değişkenli araştırma modellerinde hata terimleri arasında bir bağımlılığın ya da ilişkinin mevcut olması otokorelasyon sorununu ortaya çıkarmaktadır (Ünver ve Gamgam, 1996: 345).

Elde edilen verilerin otokorelasyon sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla veri grubuna *Durbin Watson (dw)* testi uygulanmıştır. Değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmaması için bu test sonucundan elde edilen değerlerin 0 ile 4 arasında değiştiği kabul edilmekle birlikte 1,5 ile 2,5 arasında olması tercih edilmektedir (Karagöz, 2017: 380). Yapılan analizden elde edilen sonuçlar modellere ait Durbin Watson değerlerinin 2,5'in altında olduğunu ve araştırma değişkenleri arasında otokorelasyon sorunu olmadığını kanısına varılmıştır (Tablo 5.2).

### 5.1.3. Çoklu Doğrusal Bağlantı Sorununa İlişkin Test

Bağımsız değişkenler arasında, korelasyon katsayısının ,90'dan büyük olması gibi güçlü ilişkilerin olması durumuna çoklu bağlantı sorunu denilmektedir (Çoluk vd., 2018: 35). Bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olması durumunda oluşturulan model içerisinde bağımsız değişkenler arasında bir farklılık olmadığı şeklinde modeli etkileyecek yanlış bir algı yaratarak gerçekte farklı olması beklenen bu değişkenlerin modele katkısını belirlemeyi zorlaştıracak ve yorumların hatalı olmasına sebebiyet verecektir (Palabıyık, 2021: 122).

Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının saptanmasında kullanılan yöntemlerden bir tanesi, varyans arttırıcı faktör (VIF=Variance Inflation Factor) kullanılmasıdır (Albayrak, 2005: 110). Bu analizde, VIF değerinin 10'un altında (Webster, 1992: 683), tolerans değerinin 0.10'nun üzerinde (Field, 2009: 297) ve CI (Condition Index) değerinin 30'dan küçük (Gujarati, 1995: 338) olması bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığı kabul edilen değerlerdir. Analiz sonuçları incelendiğinde VIF değerlerinin 10'dan küçük, CI değerlerinin 30'dan küçük ve tolerans değerlerinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modeldeki bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Çoklu bağlantı testi ve otokorelasyon testi sonuçları Tablo 5.2'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 2.** Otokorelasyon ve Çoklu Bağlantı Sorununun İncelenmesine İlişkin İstatistikî Sonuçlar

| MODEL    | OTOKORELASYON TESTİ  |                 | ÇOKLU BAĞLANTI TESTİ |           |
|----------|----------------------|-----------------|----------------------|-----------|
|          | Durbin Watson Değeri | Tolerans Değeri | VIF Değeri           | CI Değeri |
| DIŞDON   | 2,156                | 0,668           | 1,837                | 5,958     |
| UYUM     | 2,159                | 0,856           | 2,401                | 13,698    |
| SORUMLU  | 2,151                | 0,738           | 1,354                | 14,881    |
| DUYDEN   | 2,151                | 0,853           | 1,173                | 16,279    |
| DENAC    | 2,159                | 0,773           | 2,453                | 20,012    |
| CESARET  | 2,158                | 0,662           | 2,118                | 20,271    |
| KARKAT   | 2,158                | 0,571           | 1,511                | 24,818    |
| ERTELEME | 2,160                | 0,860           | 2,517                | 26,795    |

## 5.2. Ölçeklere İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında yapılması planlanan analizlere başlamadan önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılması gereken ve araştırmada kullanılan İş Yerinde Sosyal Cesaret (İYSC) Ölçeği, Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeği, Karar Vermeyi Erteleme Eğilimi Ölçeği, Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği'nden elde edilen veriler SPSS 25 ve AMOS 24.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu bölümde yapılacak analizler üç kısımda değerlendirilmiştir:

- ❖ Güvenilirlik Analizi
- ❖ Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve
- ❖ Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Araştırma kapsamındaki her ölçek için yapılan bu analizlere ilişkin bulgular sırasıyla aşağıdaki başlıklar altında raporlanmıştır.

### 5.2.1. Ölçeklerin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Güvenirlik bir ölçme aracının, ölçülmek istenilen özelliği ne derece tutarlı ölçtüğüyle ilgilidir (Ercan ve Kan, 2004: 212). Güvenilir bir ölçme aracının tesadüf hatalardan arındırılmış olması (Turgut, 1990: 34) ve bu araçtan aynı evrene ait farklı örneklem gruplarına, farklı zaman dilimlerinde uygulandığında benzer sonuçlar elde edilmiş olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155).

Güvenilirlik analizine ilişkin çeşitli yöntemler olmakla birlikte bu çalışmada, ölçekte yer alan maddelerin ölçeğin toplam puanına katkısını ortaya koymak ve her bir maddenin ölçeğin

tamamı ile olan ilişkini tespit etmek için madde analizinden ve iç tutarlığı analiz etmek için Cronbach's Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bu katsayıya bakarak bir ölçeğin güvenilirlik düzeyine karar verirken şu güven aralıklarından yararlanılmaktadır (Karagöz, 2017: 445):

- ❖  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- ❖  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- ❖  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- ❖  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu bölüm kapsamında söz konusu kriterler dikkate alınarak güvenilirlik düzeyleri ortaya konulacaktır.

### 5.2.2. İYSC Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin İş Yerine Sosyal Cesaret Davranışı algılarını ölçmek amacıyla Howard, Farr, Alicia and Gutworth (2017) tarafından geliştirilen İş Yerinde Sosyal Cesaret (İYSC) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden oluşan, tek boyutlu, beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık Sık (4) ve Her Zaman (5) şeklindedir. Katılımcıların puanlarının yükselmesi daha cesur davranış gösterdiklerini belirtmektedir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirleyebilmek amacıyla cronbach alfa katsayısına bakılmıştır.

İYSC ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,943 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70'ten büyük olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2007: 41).

**Tablo 5. 3. İYSC Ölçeğinin Madde Analizleri**

| <b>Madde</b>                | <b>Ortalama<br/>(<math>\bar{X}</math>)</b> | <b>Standart<br/>Sapma (S)</b> | <b>Madde Toplam<br/>Korelasyonu</b> | <b>Madde<br/>Silinirse Alfa</b> |
|-----------------------------|--|-------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| İYSC_1                      | 3,59                                       | 0,988                         | 0,762                               | 0,938                           |
| İYSC_2                      | 3,72                                       | 0,938                         | 0,759                               | 0,938                           |
| İYSC_3                      | 3,74                                       | 0,996                         | 0,791                               | 0,937                           |
| İYSC_4                      | 3,81                                       | 0,933                         | 0,824                               | 0,934                           |
| İYSC_5                      | 3,82                                       | 0,921                         | 0,835                               | 0,933                           |
| İYSC_6                      | 3,81                                       | 0,904                         | 0,843                               | 0,933                           |
| İYSC_7                      | 3,73                                       | 0,923                         | 0,795                               | 0,936                           |
| İYSC_8                      | 3,55                                       | 0,732                         | 0,702                               | 0,940                           |
| İYSC_9                      | 3,69                                       | 0,998                         | 0,789                               | 0,936                           |
| <b>Cronbach Alpha 0,943</b> |  |                               |                                     |                                 |

Tablo 5.3 incelendiğinde madde toplam korelasyonlarının 0,30 değerinin üstünde olduğu dolayısıyla madde silmeye gerek olmadığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 157). Ayrıca tüm maddeler için herhangi biri silindiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı saptanmıştır.

### 5.2.3. Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Kişilik özelliklerini sınıflandırmak amacıyla Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilmiş Beş Faktörlü Kişilik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 44 ifadeden oluşmaktadır. Kişilik özelliklerini "Dışadönüklük", "Sorumluluk", "Uyumluluk", "Deneyime Açıklık", "Duygusal Denge" boyutları ile ölçülmektedir. Ölçek boyuttan oluşan beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirleyebilmek amacıyla cronbach alfa katsayısına bakılmıştır.

Beş alt boyuttan oluşan kişilik özellikleri ölçeğinin Cronbach Alpha değerleri Tablo 5.4'te verilmiştir.

**Tablo 5. 4.** Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Ölçek/Boyut                       | Madde Sayısı | Cronbach Alfa Değeri ( $\alpha$ ) |
|-----------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| <b>Kişilik Özellikleri Ölçeği</b> | <b>44</b>    | <b>0,862</b>                      |
| <i>Dışa Dönüklük Boyutu</i>       | <i>8</i>     | <i>0,909</i>                      |
| <i>Uyum Boyutu</i>                | <i>9</i>     | <i>0,865</i>                      |
| <i>Sorumluluk Boyutu</i>          | <i>9</i>     | <i>0,895</i>                      |
| <i>Duygusal Denge Boyutu</i>      | <i>8</i>     | <i>0,906</i>                      |
| <i>Deneyime Açıklık Boyutu</i>    | <i>10</i>    | <i>0,885</i>                      |

Tablo 5.4'te bulunan kişilik özellikleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde genel güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir ( $\alpha =0,862>0,80$ ). Benzer şekilde ölçeğin alt boyutlarının da güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte maddelerin silinmesi halinde cronbach alfa değerinde (içsel tutarlılık düzeyinde) artış sağlayan uyum boyutundan bir madde, sorumluluk boyutundan bir madde ve deneyime açıklık boyutundan bir madde olmak üzere toplam üç madde analizlere katılmamıştır. Bu maddelerin keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre de ölçekten çıkarılması gerektiği saptanmıştır.

#### 5.2.4. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

İş görenlerin kararlara katılmaya yönelik tutumlarını ölçmek için Stale ve Vogel (1997) tarafından geliştirilen Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşan, tek boyutlu, beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklindedir.

Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,942 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70'ten büyük olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2007: 41).

**Tablo 5. 5.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Madde Analizleri

| Madde   | Ortalama<br>( $\bar{X}$ ) | Standart<br>Sapma (S) | Madde Toplam<br>Korelasyonu | Madde<br>Silinirse Alfa |
|---------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Madde 1 | 4,10                      | 0,990                 | 0,940                       | 0,933                   |
| Madde 1 | 4,11                      | 1,028                 | 0,942                       | 0,932                   |
| Madde 1 | 4,13                      | 0,978                 | 0,939                       | 0,933                   |
| Madde 1 | 4,18                      | 0,096                 | 0,928                       | 0,935                   |
| Madde 1 | 4,22                      | 0,973                 | 0,852                       | 0,940                   |

**Cronbach Alpha 0,965**

Tablo 5.5 incelendiğinde madde toplam korelasyonlarının 0,30 değerinin üstünde olduğu dolayısıyla madde silmeye gerek olmadığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 157). Ayrıca tüm maddeler için herhangi biri silindiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı saptanmıştır.

#### 5.2.5. Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Karar vermeyi erteleme eğilimini ölçmek için Mann (1982) tarafından geliştirilen Karar Vermeyi Erteleme Eğilimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek orijinal olarak Mann (1982) tarafından geliştirilen Çatışmayla Başa Çıkma Davranışları Ölçeğinin bir alt ölçeğidir. Karar Vermeyi Erteleme Eğilimi Ölçeği, 5 maddeden oluşan, tek boyutlu beşli Likert Tipi bir ölçektir. Ölçeğin maddeleri; Hiçbir Zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Sık Sık (4) ve Her Zaman (5) şeklindedir. Katılımcıların puanlarının yükselmesi, bireylerin karar vermedeki yüksek erteleme eğilimini göstermektedir.

Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,886 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70'ten büyük olması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2007: 41).

**Tablo 5. 6.** Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Madde Analizleri

| Madde   | Ortalama<br>( $\bar{X}$ ) | Standart Sapma<br>(S) | Madde Toplam<br>Korelasyonu | Madde Silinirse<br>Alfa |
|---------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Madde 1 | 2,54                      | 0,894                 | 0,819                       | 0,874                   |
| Madde 1 | 2,31                      | 0,958                 | 0,825                       | 0,880                   |
| Madde 1 | 2,41                      | 0,952                 | 0,840                       | 0,876                   |
| Madde 1 | 2,41                      | 0,987                 | 0,813                       | 0,882                   |
| Madde 1 | 2,21                      | 1,013                 | 0,855                       | 0,870                   |

**Cronbach Alpha 0,886**

Tablo 5.6 incelendiğinde madde toplam korelasyonlarının 0,30 değerinin üstünde olduğu dolayısıyla madde silmeye gerek olmadığı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 157). Ayrıca tüm maddeler için herhangi biri silindiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı saptanmıştır.

### 5.3. Ölçeklere Ait Keşfedici Faktör Analizlerinin Yapılması

Güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular paylaşıldıktan sonra ikinci olarak ölçeklerin geçerliliklerini test etmek gerekmektedir. Bu amaçla faktör analizi yapılacaktır. **Faktör analizi**, ölçeklere ilişkin yapısal çatı oluşturma amacıyla başvurulan istatistiki bir araçtır. Birbirine ilişkili çok sayıdaki değişkenleri birlikte inceleyerek daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler (faktörler) elde etmeyi amaçlayan bir teknik olarak kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472). Araştırma yapısının alt boyutlarını belirlemek ve faktör yapılarını ortaya çıkarmak için araştırma ölçeklerine ilişkin ilk önce keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi (KFA), özellikle ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarında, yapı geçerliğini sağlamak için sıklıkla kullanılan tekniklerden birisidir (Akça ve Tuna, 2019: 2982). Bu analiz, taşıdıkları ortak bilgiye dayanarak, birbiri ile ilişkili birçok maddeyi bir araya getirip, birbirleri ile tutarlı daha az sayıda değişken (faktör) elde etmek amacıyla yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317). Bu bağlamda, ölçeklerinin yapı geçerliğini ve faktörünü oluşturan ifadeleri belirleyebilmek için SPSS paket programında, temel bileşenler (principal component) ve direct oblimin rotasyon yöntemlerinden yararlanılarak KFA yapılmıştır.

#### 5.3.1. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizinin ön şartlarından birisi olan Bartlett Küresellik Testi Analiz sonuçlarına göre kişilik özellikleri için KMO örneklem yeterlilik değeri 0,961 ve Bartlett Küresellik testi= 20430,750 ise  $p < .01$  düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Kalaycı, 2010: 322).

Ön koşulları sağladığı tespit edilen kişilik özellikleri ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçları Tablo 5.7'de verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda 41 maddelik kişilik özellikleri ölçeğinin beş faktör altında toplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın %72,570'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör yükleri itibariyle 0,30'un altında değere sahip olan ifadelerin analiz dışında tutulması gerektiği kabul görmektedir (Çokluk vd., 2018: 194). Ancak faktör analizi sonucunda herhangi bir ifadenin düşük yük değerine sahip olma gerekçesiyle ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.



**Tablo 5. 7.** Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler                                   | Madde No | Faktör Ağırlıkları (Yükleri) | Açıklanan Varyans |
|---|----------|------------------------------|-------------------|
| DIŞA DÖNÜKLÜK                               | DışDön 1 | .901                         | 35,841            |
|   | DışDön 2 | .920                         |                   |
|   | DışDön 3 | .923                         |                   |
|   | DışDön 4 | .883                         |                   |
|   | DışDön 5 | .828                         |                   |
|   | DışDön 6 | .793                         |                   |
|   | DışDön 7 | .863                         |                   |
|   | DışDön 8 | .881                         |                   |
| UYUM  | Uyum 1   | .759                         | 12,956            |
|   | Uyum 2   | .798                         |                   |
|   | Uyum 3   | .825                         |                   |
|   | Uyum 4   | .792                         |                   |
|   | Uyum 5   | .651                         |                   |
|   | Uyum 6   | .782                         |                   |
|   | Uyum 7   | .763                         |                   |
|   | Uyum 8   | .760                         |                   |
| SORUMLULUK                                  | Sorm 1   | .848                         | 10,157            |
|   | Sorm 2   | .869                         |                   |
|   | Sorm 3   | .843                         |                   |
|   | Sorm 4   | .896                         |                   |
|   | Sorm 5   | .901                         |                   |
|   | Sorm 6   | .880                         |                   |
|   | Sorm 7   | .880                         |                   |
|   | Sorm 8   | .863                         |                   |
| DUYGUSAL DENGE                              | DuyDen 1 | .788                         | 8,110             |
|   | DuyDen 2 | .837                         |                   |
|   | DuyDen 3 | .860                         |                   |
|   | DuyDen 4 | .836                         |                   |
|   | DuyDen 5 | .853                         |                   |
|   | DuyDen 6 | .812                         |                   |
|   | DuyDen 7 | .857                         |                   |
|   | DuyDen 8 | .872                         |                   |
| DENEYİME AÇIKLIK                            | DenAç 1  | .766                         | 5,505             |
|   | DenAç 2  | .767                         |                   |
|   | DenAç 3  | .750                         |                   |
|   | DenAç 4  | .816                         |                   |
|   | DenAç 5  | .851                         |                   |
|   | DenAç 6  | .852                         |                   |
|   | DenAç 7  | .870                         |                   |
|   | DenAç 8  | .848                         |                   |
|   | DenAç 9  | .691                         |                   |
| <b>Toplam Varyans</b>                       |          |                              | <b>72,570</b>     |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |          |                              | <b>0,961</b>      |
| <b>Bartlett Küresellik Testi Ki kare:</b>   |          |                              | <b>20430,750</b>  |
| <b>Sd</b>                                   |          |                              | <b>820</b>        |
| <b>P</b>                                    |          |                              | <b>.000</b>       |

### 5.3.2. İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizinin ön şartlarından birisi olan Bartlett Küresellik Testi Analiz sonuçlarına göre iş yerinde sosyal cesaret davranışı için KMO örneklem yeterlilik değeri 0,961 ve Barlett Küresellik testi= 3923,731 ise  $p<.01$  düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Kalaycı, 2010: 322).

Ön koşulları sağladığı tespit edilen İYSC ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçları Tablo 5.8'de verilmiştir.

**Tablo 5. 8.** İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler                                   | Madde No | Faktör Ağırlıkları (Yükleri) | Faktör Açıklayıcıları (Açıklanan Varyans) |
|---|----------|------------------------------|---|
| İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışı         | İYSC 1   | .813                         | 70,021                                    |
|   | İYSC 2   | .810                         |   |
|   | İYSC 3   | .838                         |   |
|   | İYSC 4   | .866                         |   |
|   | İYSC 5   | .875                         |   |
|   | İYSC 6   | .882                         |   |
|   | İYSC 7   | .842                         |   |
|   | İYSC 8   | .762                         |   |
|   | İYSC 9   | .836                         |   |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |          |                              | <b>0,961</b>                              |
| <b>Bartlett Küresellik Testi Ki kare:</b>   |          |                              | <b>3923,731</b>                           |
| <b>sd:</b>                                  |          |                              | <b>36</b>                                 |
| <b>p:</b>                                   |          |                              | <b>.000</b>                               |

Faktör analizi sonucunda 9 maddelik iş yerinde sosyal cesaret davranışı ölçeğinin tek faktörlü bir yapı oluşturduğu ve bu faktörün toplam varyansın %70,024'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 0,30'un altında düşük yük değerine sahip olan bir ifadeye rastlanmadığından ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

### 5.3.3. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizinin ön şartlarından birisi olan Bartlett Küresellik Testi Analiz sonuçlarına göre kararlara katılmaya yönelik tutum ölçeği için KMO örneklem yeterlilik değeri 0,925 ve Barlett Küresellik testi= 3625,784 ise  $p<.01$  düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar,

verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Kalaycı, 2010: 322).

Ön koşulları sağladığı tespit edilen kararlara katılmaya yönelik tutum ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçları Tablo 5.9'da verilmiştir.

**Tablo 5. 9.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| <b>Faktörle<br/>r</b>                    | <b>Madde<br/>No</b>      | <b>Faktör Ağırlıkları<br/>(Yükleri)</b> | <b>Faktör Açıklayıcıları (Açıklanan<br/>Varyans)</b> |
|--|--------------------------|---|--|
| <b>Karar Katılmaya<br/>Yönelik Tutum</b> | KarKat 1                 | .952                                    |  |
|  | KarKat 2                 | .954                                    |  |
|  | KarKat 3                 | .946                                    | 89,129   |
|  | KarKat 4                 | .941                                    |  |
|  | KarKat 5                 | .928                                    |  |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin</b>                | <b>Ölçek Geçerliliği</b> |   | <b>0,925</b>   |
| <b>Bartlett Küresellik Testi</b>         | <b>Ki kare:</b>          |   | <b>3625,784</b>                                      |
| <b>sd:</b>                               |                          |   | <b>10</b>  |
| <b>p:</b>                                |                          |   | <b>.000</b>  |

Faktör analizi sonucunda 5 maddelik kararlara katılmaya yönelik tutum ölçeğinin tek faktörlü bir yapı oluşturduğu ve bu faktörün toplam varyansın %89,129'sini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 0,30'un altında düşük yük değerine sahip olan bir ifadeye rastlanmadığından ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

#### **5.3.4. Kararlara Vermeyi Erteleme Davranışı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi**

Faktör analizinin ön şartlarından birisi olan Bartlett Küresellik Testi Analiz sonuçlarına göre karar vermeyi erteleme davranışı ölçeği için KMO örneklem yeterlilik değeri 0,908 ve Bartlett Küresellik testi= 2301,826 ise  $p < .01$  düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, verilere faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Kalaycı, 2010: 322).

Ön koşulları sağladığı tespit edilen karar vermeyi erteleme davranışı ölçeğinin faktör analizine ilişkin sonuçları Tablo 5.10'da verilmiştir.

**Tablo 5. 10.** Karar Vermeyi Erteleme Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

| Faktörler                                   | Madde No   | Faktör Ağırlıkları<br>(Yükleri) | Faktör<br>Açıklayıcıları<br>(Açıklanan<br>Varyans) |
|---|------------|---------------------------------|--|
| Karar Vermeyi<br>Erteleme<br>Davranışı      | Erteleme 1 | .886                            | 79,808   |
|   | Erteleme 2 | .890                            |  |
|   | Erteleme 3 | .900                            |  |
|   | Erteleme 4 | .881                            |  |
|   | Erteleme 5 | .910                            |  |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği</b> |            |                                 | <b>0,908</b>                                       |
| <b>Bartlett Küresellik Testi Ki kare:</b>   |            |                                 | <b>2301,826</b>                                    |
| <b>sd:</b>                                  |            |                                 | <b>10</b>  |
| <b>p:</b>                                   |            |                                 | <b>.000</b>  |

Faktör analizi sonucunda 5 maddelik karar vermeyi erteleme davranışı ölçeğinin tek faktörlü bir yapı oluşturduğu ve bu faktörün toplam varyansın %79,808'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 0,30'un altında düşük yük değerine sahip olan bir ifadeye rastlanmadığından ölçekten herhangi bir madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

#### 5.4. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi DFA

Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden yapısı ortaya konmuş, geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş ölçme aracının elde edilen veriler ile uyumlu olup olmadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 61). Ölçme aracı geliştirilirken ya da uyarlama yapılırken keşfedici faktör analizi ile faktör yapıları belirlendikten sonra DFA da yapılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342). DFA için AMOS 24.0 programı kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesinde doğrulayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için veri setinin normal dağılım varsayımını karşılaması gerekmektedir. Bu varsayım karşılandığında çözümün değeri artmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 480). Araştırmanın başında veri setinin normallik aksiyomlarını sağlayıp sağlamadığı incelenmişti. Veri setinin yapısal eşitlik modellemesi için uygun şartları sağladığı belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) sonucunda oluşan model iyiliğinin kabul edilebilir aralıkları Tablo 5.11'de verilmiştir.

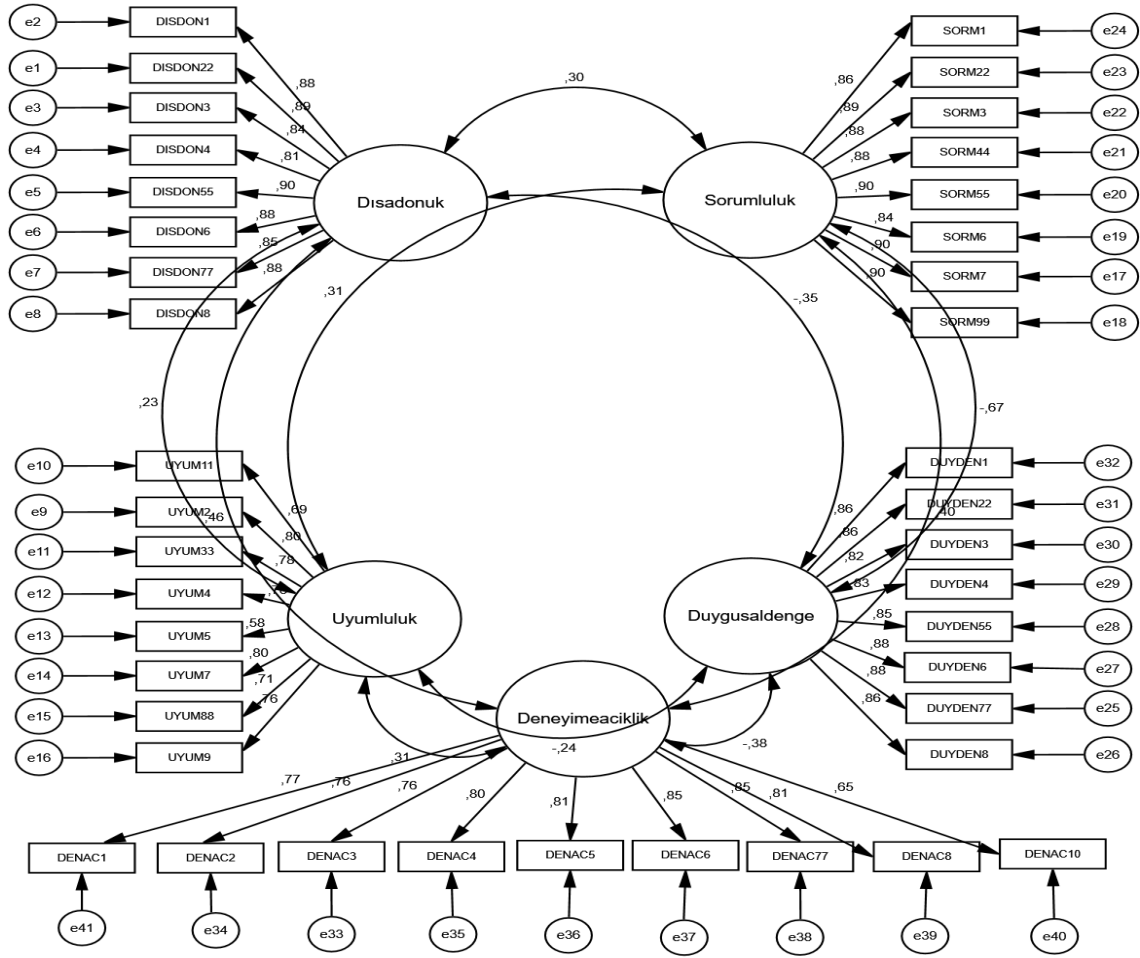
**Tablo 5. 11.** Yapısal Eşitlik Modelinin Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Aralıkları

| Uyum Ölçüleri | İyi Uyum               | Kabul Edilebilir Uyum     |
|---------------|------------------------|---------------------------|
| RMSEA*        | $0 < RMSEA < ,05$      | $,05 \leq RMSEA \leq ,10$ |
| NFI*          | $,95 \leq NFI \leq 1$  | $,90 \leq NFI \leq ,95$   |
| CFI*          | $,97 \leq CFI \leq 1$  | $,95 \leq CFI \leq ,97$   |
| GFI*          | $,95 \leq GFI \leq 1$  | $,90 \leq GFI \leq ,95$   |
| IFI***        | $,95 \leq IFI \leq 1$  | $0.90 \leq IFI < 0.95$    |
| RFI***        | $,95 \leq RFI \leq 1$  | $0.90 \leq RFI < 0.95$    |
| AGFI*         | $,90 \leq AGFI \leq 1$ | $,85 \leq AGFI \leq ,90$  |
| $X^2/df^{**}$ | $0 < X^2/df < 3$       | $3 < X^2/df < 5$          |
| SRMR**        |                        | $< ,08$                   |

\* Ye at al., 2014: 2, \*\* Hu & Bentler, 1999: 3 Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003: 37.

#### 5.4.1. Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Beş faktörlü kişilik özellikleri ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucundan hareketle faktör yapılarının uygunluğunu belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi ya da kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı konusunda Tablo 5.11'deki değerler referans olarak alınmıştır. Bu referans bilgileri kullanılarak yapılacak yorumlara temel oluşturan işle bütünleşme ölçeğine ilişkin standardize edilmiş değerleri gösteren doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 5.1'de görüldüğü şekildedir.



**Şekil 5. 1.** Kişilik Özellikleri Ölçeğinin KFA Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizi (DFA) sonucunda, oluşturulan modelde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 1,828; RMSA= ,039; CFI= ,968; GFI= ,887; AGFI=,873; TLI=,966; IFI= 969; RFI= 929 ve standartlaştırılmış RMR= ,0360 olarak istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Model çözümlenmesi tamamlanıp Tablo 5.12’ de verilmiştir.

Tablo 5.12’deki veriler incelendiğinde kişilik özellikleri ölçeğinin KFA’da olduğu gibi 5 boyuttan ve 41 maddeden oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin boyutlarından dışa dönüklük boyutu içerisinde en etkili maddelerin 0,903 katsayısı ile Dışdön 5 olduğu görülmektedir. Benzer şekilde uyum boyutu içerisinde 0,799 katsayısı ile Uyum 1, sorumluluk boyutu içerisinde 0,899 katsayısı ile Sorum 8, duygusal denge boyutu içerisinde 0,877 katsayısı ile Duyden 6 maddesinin ve deneyime açıklık boyutu içerisinde 0,855 katsayısı ile Denac 7 en etkili maddeler olduğu belirlenmiştir.

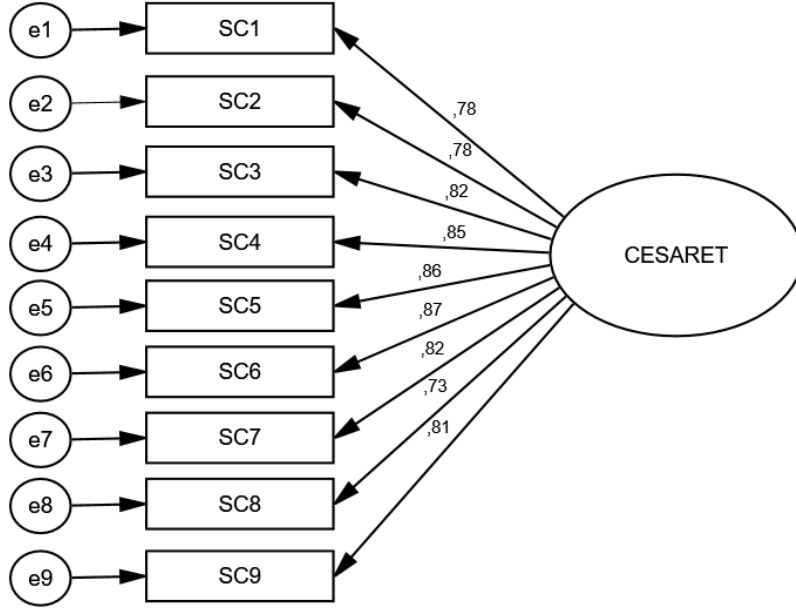
**Tablo 5. 12.** Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Ölçeğine İlişkin Ölçüm Değerleri

|                  | Faktör/Madde | Standartlaştırılmış<br>Yükler | t-değeri | R <sup>2</sup> | Hata  |
|------------------|--------------|-------------------------------|----------|----------------|-------|
| Dışa Dönüklük    | Dışdön 1     | .878                          | 14,190   | .77            | 0,011 |
|                  | Dışdön 2     | .887                          | 14,406   | .79            | 0,014 |
|                  | Dışdön 3     | .839                          | 15,082   | .70            | 0,016 |
|                  | Dışdön 4     | .813                          | 15,360   | .66            | 0,016 |
|                  | Dışdön 5     | .903                          | 13,708   | .82            | 0,012 |
|                  | Dışdön 6     | .875                          | 14,477   | .77            | 0,015 |
|                  | Dışdön 7     | .846                          | 14,987   | .72            | 0,016 |
|                  | Dışdön 8     | .876                          | 14,448   | .77            | 0,013 |
| Uyumluluk        | Uyum 1       | .799                          | 13,829   | .64            | 0,017 |
|                  | Uyum 2       | .776                          | 15,172   | .60            | 0,021 |
|                  | Uyum 3       | .776                          | 14,237   | .60            | 0,019 |
|                  | Uyum 4       | .584                          | 14,233   | .34            | 0,019 |
|                  | Uyum 5       | .795                          | 15,833   | .63            | 0,023 |
|                  | Uyum 6       | .707                          | 13,894   | .50            | 0,015 |
|                  | Uyum 7       | .763                          | 15,063   | .58            | 0,02  |
|                  | Uyum 8       | .694                          | 14,425   | .48            | 0,017 |
| Sorumluluk       | Sorum 1      | .863                          | 14,318   | .74            | 0,012 |
|                  | Sorum 2      | .886                          | 14,230   | .78            | 0,011 |
|                  | Sorum 3      | .884                          | 15,277   | .78            | 0,018 |
|                  | Sorum 4      | .878                          | 14,280   | .77            | 0,013 |
|                  | Sorum 5      | .897                          | 14,705   | .80            | 0,015 |
|                  | Sorum 6      | .841                          | 14,595   | .70            | 0,014 |
|                  | Sorum 7      | .896                          | 14,570   | .80            | 0,014 |
|                  | Sorum 8      | .899                          | 14,992   | .81            | 0,015 |
| Duygusal Denge   | Duyden 1     | .860                          | 14,216   | .74            | 0,014 |
|                  | Duyden 2     | .858                          | 14,613   | .74            | 0,017 |
|                  | Duyden 3     | .822                          | 14,203   | .68            | 0,014 |
|                  | Duyden 4     | .831                          | 14,743   | .69            | 0,016 |
|                  | Duyden 5     | .850                          | 15,015   | .72            | 0,019 |
|                  | Duyden 6     | .877                          | 15,130   | .77            | 0,02  |
|                  | Duyden 7     | .876                          | 14,609   | .77            | 0,016 |
|                  | Duyden 8     | .858                          | 14,569   | .74            | 0,018 |
| Deneyime Açıklık | Denac 1      | .774                          | 15,282   | .60            | 0,017 |
|                  | Denac 2      | .759                          | 15,268   | .58            | 0,020 |
|                  | Denac 3      | .757                          | 14,779   | .57            | 0,018 |
|                  | Denac 4      | .804                          | 14,689   | .65            | 0,016 |
|                  | Denac 5      | .811                          | 14,002   | .66            | 0,012 |
|                  | Denac 6      | .849                          | 13,860   | .72            | 0,012 |
|                  | Denac 7      | .855                          | 14,672   | .73            | 0,014 |
|                  | Denac 8      | .812                          | 15,913   | .66            | 0,026 |
|                  | Denac 9      | .649                          | 15,121   | .42            | 0,017 |

\*  $p < .01$

#### 5.4.2. İş Yerinde Sosyal Cesaret Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş yerinde sosyal cesaret ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucundan hareketle faktör yapılarının uygunluğunu belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi ya da kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı konusunda Tablo 5.11'deki değerler referans olarak alınmıştır. Bu referans bilgileri kullanılarak yapılacak yorumlara temel oluşturan işle bütünleşme ölçeğine ilişkin standardize edilmiş değerleri gösteren doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 5.2'de görüldüğü şekildedir.



CMIN/DF=2,310;  $p=,000$ ; RMSEA=,049; CFI=,991; GFI=,976; AGFI=,960; TLI=,988

**Şekil 5. 2.** İYSC Ölçeğinin KFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, oluşturulan modelde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 2,310; RMSEA= ,049; CFI= ,991; GFI= ,976; AGFI=,960; TLI=,988; IFI= 991; RFI= 979 ve standartlaştırılmış RMR= ,0164 olarak istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Model çözümlenmesi tamamlanıp Tablo 5.13' de verilmiştir. Sosyal cesaret üzerine en çok etki eden madde 6. madde (.872) olarak görülmektedir.

**Tablo 5. 13.** İYSC Ölçeğinin Modele Yaptığı Katkıların Katsayıları

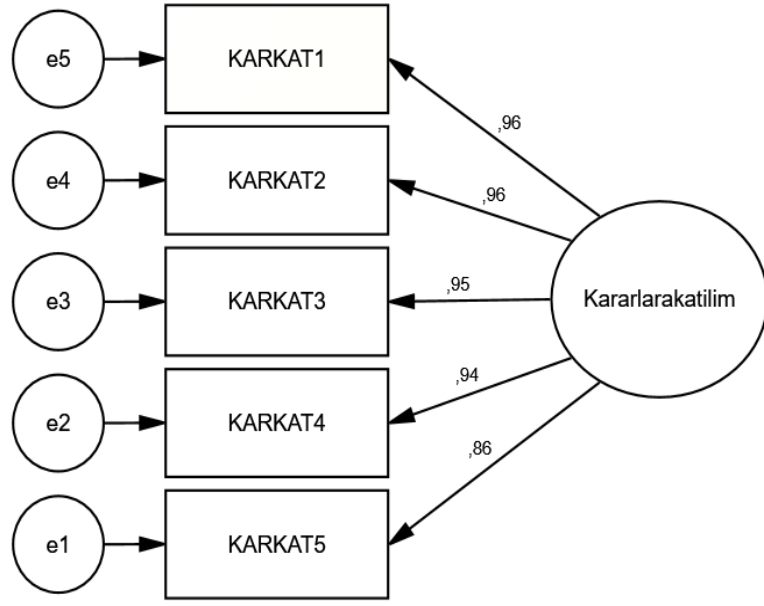
| Madde | Standartlaştırılmış<br>Yükler | Standart Hata<br>S.E. | t- Değeri | R <sup>2</sup> |
|-------|-------------------------------|-----------------------|-----------|----------------|
| SC1   | .784                          | 0,029                 | 15,233*   | .61            |
| SC2   | .778                          | 0,025                 | 15,281*   | .61            |
| SC3   | .816                          | 0,023                 | 14,875*   | .67            |
| SC4   | .853                          | 0,022                 | 14,264*   | .73            |
| SC5   | .863                          | 0,017                 | 14,034*   | .74            |
| SC6   | .872                          | 0,015                 | 13,813*   | .76            |
| SC7   | .819                          | 0,019                 | 14,829*   | .67            |
| SC8   | .726                          | 0,016                 | 15,670*   | .53            |
| SC9   | .809                          | 0,022                 | 14,942    | .65            |

\*  $p < .01$

Tablo 5.13'e bakıldığında her bir maddenin modele katkısının anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla DFA işlemlerinin sonucunda İYSC ölçeğinin KFA'da olduğu gibi tek boyuttan ve 9 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

#### **5.4.3. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Kararlara katılmaya yönelik tutum ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucundan hareketle faktör yapılarının uygunluğunu belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi ya da kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı konusunda Tablo 5.11'deki değerler referans olarak alınmıştır. Bu referans bilgileri kullanılarak yapılacak yorumlara temel oluşturan işle bütünleşme ölçeğine ilişkin standardize edilmiş değerleri gösteren doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 5.3'te görüldüğü şekildedir.



CMIN/DF=2,907;  $p$  =,013; RMSEA=,059; CFI=,998; GFI=,989; AGFI=,967; TLI=,995

**Şekil 5. 3.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin KFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, oluşturulan modelde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 2,907; RMSA= ,059; CFI= ,998; GFI= ,989; AGFI=,967; TLI=,995; IFI= 998; RFI= 993 ve standartlaştırılmış RMR= ,039 olarak istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Model çözümü tamamlanıp Tablo 5.14' te verilmiştir. Kararlara katılmaya yönelik tutum üzerine en çok etki eden madde 4. madde (.961) olarak görülmektedir.

**Tablo 5. 14.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Ölçeğinin Modele Yaptığı Katkıların Katsayıları

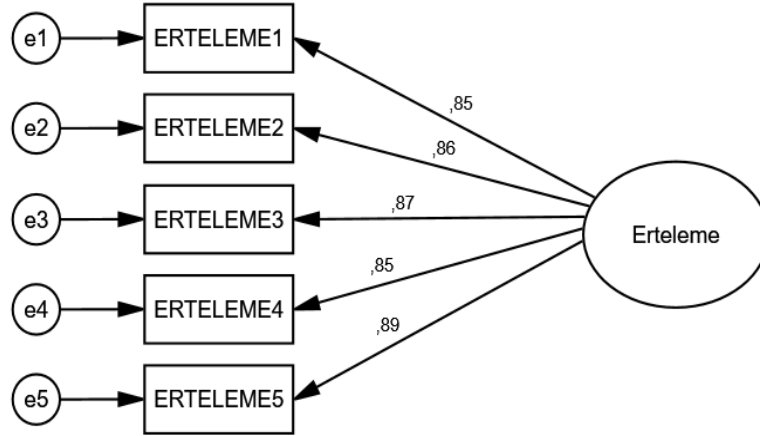
| Madde    | Standatlaştırılmış Yüklemler | Standart Hata S.E. | t- Değeri | R <sup>2</sup> |
|----------|------------------------------|--------------------|-----------|----------------|
| Karkat 1 | 0,862                        | 0,016              | 15,571*   | .74            |
| Karkat 2 | 0,944                        | 0,008              | 13,513*   | .89            |
| Karkat 3 | 0,955                        | 0,007              | 12,680*   | .91            |
| Karkat 4 | 0,961                        | 0,007              | 12,005*   | .92            |
| Karkat 5 | 0,959                        | 0,006              | 12,253*   | .92            |

\*  $p$  <.01

Tablo 5.14'e bakıldığında her bir maddenin modele katkısının anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla DFA işlemlerinin sonucunda Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ölçeğinin KFA'da olduğu gibi tek boyuttan ve 5 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

#### 5.4.4. Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Karar vermeyi erteleme ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucundan hareketle faktör yapılarının uygunluğunu belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi ya da kabul edilebilir düzeyde olup olmadığı konusunda Tablo 5.11'deki değerler referans olarak alınmıştır. Bu referans bilgileri kullanılarak yapılacak yorumlara temel oluşturan işle bütünleşme ölçeğine ilişkin standardize edilmiş değerleri gösteren doğrulayıcı faktör analizi sonucu Şekil 5.4'te görüldüğü şekildedir.



CMIN/DF=2,535;  $p=,027$ ; RMSEA=,053; CFI=,997; GFI=,991; AGFI=,972; TLI=,993

Şekil 5. 4. Karar Vermeyi Erteleme Davranışı Ölçeğinin KFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, oluşturulan modelde uyum iyiliği değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 2,535; RMSA= ,053; CFI= ,997; GFI= ,991; AGFI=,972; TLI=,993; IFI= 997; RFI= 989 ve standartlaştırılmış RMR= ,0103 olarak istenilen sınırlar içerisinde bulunmuştur. Model çözümlenmesi tamamlandı ve Tablo 5.15' te verilmiştir. Karar vermeyi erteleme davranışı üzerine en çok etki eden madde 5. madde (.892) olarak görülmektedir.

**Tablo 5. 15.** Karar Vermeyi Erteleme Ölçeğinin Modele Yaptığı Katkıların Katsayıları

| Madde      | Standartlaştırılmış Yükler | Standart Hata S.E. | t- Değeri | R <sup>2</sup> |
|------------|----------------------------|--------------------|-----------|----------------|
| Erteleme 1 | 0,851                      | 0,047              | 13,691*   | .72            |
| Erteleme 2 | 0,859                      | 0,041              | 13,470*   | .74            |
| Erteleme 3 | 0,874                      | 0,041              | 12,970*   | .76            |
| Erteleme 4 | 0,847                      | 0,043              | 13,791*   | .72            |
| Erteleme 5 | 0,892                      | 0,043              | 12,243*   | .80            |

\*  $p < .01$

Tablo 5.15'e bakıldığında her bir maddenin modele katkısının anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla DFA işlemlerinin sonucunda karar vermeyi erteleme ölçeğinin KFA'da olduğu gibi tek boyuttan ve 5 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.

## 5.5. Araştırmanın Temel Bulgularına İlişkin Analizler

Araştırmanın bu kısmında elde edilen verilerin temel istatistiki sonuçları verilecektir. Bu kapsamda öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik dağılımlarına ve kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin bilgiler verilecektir. Ardından araştırma verilerinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları verilecektir. Son olarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına değinilecektir.

### 5.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerini, yaşlarını, kurumda çalışma sürelerini, mesleki kıdemlerini belirlemeye yönelik anket formunda sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda araştırma örnekleminin demografik verilerine ulaşılmıştır. Bu veriler Tablo 5.16'da özetlenmiştir.

**Tablo 5. 16.** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

|                | Değişken         | Frekans (n) | Yüzde (%)  |
|----------------|------------------|-------------|------------|
| CİNSİYET       | Kadın            | 310         | 55,8       |
|                | Erkek            | 246         | 44,2       |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>556</b>  | <b>100</b> |
| EĞİTİM DURUMU  | Lisans           | 438         | 78,7       |
|                | Yüksek Lisans    | 94          | 16,9       |
|                | Doktora          | 24          | 4,3        |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>556</b>  | <b>100</b> |
| YAŞ            | 27 Yaş ve Altı   | 55          | 8,1        |
|                | 28-31 Yaş Arası  | 92          | 16,5       |
|                | 32-35 Yaş Arası  | 111         | 20         |
|                | 36-40 Yaş Arası  | 114         | 20,5       |
|                | 41 Yaş ve Üzeri  | 194         | 34,9       |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>556</b>  | <b>100</b> |
| MESLEKİ KIDEM  | 1-5 Yıl Arası    | 110         | 19,8       |
|                | 6-10 Yıl Arası   | 155         | 27,9       |
|                | 11-15 Yıl Arası  | 94          | 16,9       |
|                | 16- 20 Yıl Arası | 78          | 14         |
|                | 21 Yıl ve Üzeri  | 119         | 21,4       |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>556</b>  | <b>100</b> |
| ÇALIŞMA SÜRESİ | 1-3 Yıl Arası    | 207         | 37,2       |
|                | 4-6 Yıl Arası    | 155         | 27,9       |
|                | 7-9 Yıl Arası    | 82          | 14,7       |
|                | 10-12 Yıl Arası  | 58          | 10,4       |
|                | 13 Yıl ve Üzeri  | 54          | 9,7        |
|                | <b>Toplam</b>    | <b>556</b>  | <b>100</b> |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5.16'da verilmiştir. Tablo 5.16 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin kadınlar lehine fazla olduğu (%55,8) görülmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%78,8) ile lisans mezunu olduğu, en az katılımcının ise doktora seviyesinde (%4,3) katılımcıların olduğu görülmektedir. Eğitim kademesi arttıkça katılımcı sayısının azalması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yaş değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde, en fazla 41 yaş ve üzeri (%34,9) aralığında katılımcı vardır ve bunu 36-40 yaş aralığındaki katılımcılar (%20,5) izlemektedir. En az katılımcının ise 27 yaş ve altı (%8,1) kategoride olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle katılımcıların çoğunun orta yaş ve üzeri öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir.

Kurumdaki çalışma süreleri göz önüne alındığında, en fazla 6-10 yıl aralığında katılımcı (%27,9), vardır ve bunu 21 yıl ve üzeri (%21,4) aralığındaki katılımcılar izlemektedir. En az katılımcının ise 16-20 yıl (%14) kategoride olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre katılımcılar incelendiğinde, en fazla 1-3 yıl aralığında katılımcı (%37,2) vardır ve bunu 4-6 yıl (%27,9) aralığındaki katılımcılar izlemektedir. En az katılımcının ise 13 yıl ve üzeri (%9,7) kategoride olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdem değişkeni, kurumdaki çalışma süresi ile değerlendirildiğinde öğretmenleri büyük bir kısmının çok uzun yıllar aynı okulda çalışmadığı dikkat çekmektedir.

### 5.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı tanımlayıcı istatistik analizi sonuçları Tablo 5.17’de verilmiştir.

**Tablo 5. 17.** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

| Ölçekler ve Boyutları                    | Ortalama    | Standart Sapma |
|--|-------------|----------------|
| <b>İYSC</b>                              | <b>3,72</b> | <b>0,7747</b>  |
| <b>5FKÖ</b>                              |             |                |
| <i>Dışadönüklük</i>                      | 3,65        | 0,8064         |
| <i>Uyum</i>                              | 4,10        | 0,6073         |
| <i>Sorumluluk</i>                        | 3,97        | 0,8594         |
| <i>Nevrotik</i>                          | 2,40        | 0,8341         |
| <i>Deneyime Açıklık</i>                  | 3,81        | 0,6605         |
| <b>Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum</b> | <b>4,15</b> | <b>0,9426</b>  |
| <b>Karar Vermeyi Erteleme</b>            | <b>2,38</b> | <b>0,8584</b>  |

Katılımcılardan elde edilen verilerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde ölçeklere göre farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Modelde yer alan tüm ölçeklerin en düşük değeri 1 ve en yüksek değeri 5 şeklinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda İYSC ölçeğine ait ortalamasının “sık sık” aralığında yer alan yüksek bir değer aralığına sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin sık sık cesaret davranışı gösterdikleri yönünde algıları olduğu söylenebilir.

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğine alt boyutlarına dair sonuçlara bakıldığında dışadönüklük, uyum, sorumluluk ve deneyime açıklık özelliklerinin yüksek ortalamaya sahip iken nevroitik kişilik özellikleri ortalamasının ise düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin kararlara katılmaya yönelik tutum ölçeği ortalamasının “katılıyorum” ifadesine denk gelen bir aralıkta yer aldığı görülmektedir. Kararları erteleme davranışı ölçeği ortalamalarının ise “katılmıyorum” ifadesine denk gelen bir aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 5.17’de yer alan sonuçlar bütün halinde incelendiğinde katılımcıların, cesaret davranışı, kararları erteleme davranışı ve kararlara katılmaya yönelik tutuma dair algılarının genel anlamda olumlu düzeylerde ve araştırmanın hipotezlerine paralel seyrettiği görülmektedir.

### 5.5.3. Araştırma Değişkenlerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşma Analizi

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ait demografik özellikler itibariyle araştırma modelinde yer alan değişkenlerin algılanmasında farklılık olup olmadığı analiz edilecektir. Bu kapsamda yapılacak analizlerde parametrik ya da parametrik olmayan testler olmak üzere iki grup test kullanılabilir. İlgili testlerden hangisinin kullanılacağına karar verebilmek için bazı şartların incelenmesi gerekli kılınmaktadır. Parametrik testlerin kullanılabilmesi için şu dört şartın sağlanması gerekir (Karagöz, 2017: 182);

- Veriler bağımsız şekilde rassal olarak elde edilmelidir.
- Veriler normal dağılım göstermelidir.
- Ana kütle varyansları aynı olmalıdır.
- Değişkenler aralıklı (interval) ya da oran (ratio) ölçekli olmalıdır.

Analizlere başlamadan önce yukarıda sayılan şartların hepsi analiz edilmiş ve önceki bölümlerde sonuçları paylaşılmıştı. Bu sonuçlar dikkate alındığında verilerini parametrik test yapmaya uygun olduğu anlaşılmaktadır. Parametrik test şartını sağlayan veri grubunda bağımsız iki grubun kıyası söz konusu ise t-Testi, üç veya daha fazla grubun kıyası söz konusu ise tek faktörlü ANOVA testi uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 220). Grupları birbirinden ayıran tek özellik varsa tek yönlü varyans analizi, aynı anda incelenmek istenen iki farklı özellik varsa iki yönlü varyans analizi kullanılmaktadır (Karagöz, 2017: 195). Değişkenlere ait alt gruplara ilişkin katılımcı sayısı 30’dan az ise parametrik olmayan testlerin kullanılması önerilmektedir. Parametrik olmayan testlerde değişkenlere ait alt gruplara ilişkin katılımcı sayısı 30’dan az ise parametrik olmayan testlerin kullanılması önerilmektedir. Parametrik olmayan testlerde iki grubun kıyası söz konusu ise Mann-Whitney U testi, üç veya daha fazla grubun kıyası söz konusu ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 83-85).

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırma kapsamında t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis H testinin yapılmasının uygun olduğu anlaşılmaktadır. Grup sayısı iki olan cinsiyet değişkeni için t testi yapılacaktır. Böylece araştırma değişkenlerinin (kişilik özellikleri, iş yerinde sosyal cesaret davranışı, karar vermeyi erteleme ve kararlara katılmaya yönelik

tutum) cinsiyete değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenecektir. Araştırma değişkenlerinin farklılık gösterdiği demografik özellikler ortaya çıktığında ise ortalamalar itibariyle bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilecektir.

Grup sayısı ikiden fazla olan yaş, kurumda çalışma süresi ve mesleki kıdem ile ilgili farklılık durumunu belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılacaktır. Araştırma değişkenlerinin farklılık gösterdiği demografik özellikler incelenerek farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilmelidir. Bu kapsamda öncelikle grupların homojen olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü homojenlik testinin ardından hangi grubun diğerlerinden farklı olduğunu tespit edebilmek amacıyla çoklu karşılaştırma testleri (post-hoc tests) yapılmalıdır. Bu test yapılırken de homojenlik şartını sağlayan gruplar için varyansların homojenliği yaklaşımını (equal variances assumed) benimseyen çoklu karşılaştırma testleri kullanılmalıdır. Böyle bir durumda çoklu karşılaştırma yapmak için Tukey ya da Scheffe testlerinden birisinin kullanılması uygun görülmektedir (Karagöz, 2017: 205). Homojenlik şartı sağlanmadığında ise farklı varyans yaklaşımını (equal variances not assumed) benimseyen çoklu karşılaştırma testleri kullanılmalıdır. Böyle bir durumda ise Tamhane's T2, Dunnett's T3, Games-Howell ya da Dunnett's C testlerinden birisinin yapılması uygun görülmektedir.

Eğitim durumu değişkeni ile araştırma değişkenleri arasında farklılaşma olup olmadığının tespiti için Kruskal-Wallis H testi yapılacaktır. Eğitim durumu değişkeninin alt gruplarından doktora yapan öğretmen sayısı 24 ( $n < 30$ ) olduğu için parametrik olmayan testler kullanılmasına karar verilmiştir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal-Wallis H kullanılarak yapılan analiz sonuçları iki alt başlık altında toplanmıştır. İlgili başlıklar altında ilgili demografik özellikler itibariyle analiz sonuçları verilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

#### 5.5.3.1. t-Testi Sonuçları

Araştırma değişkenlerinin (sosyal cesaret, kişilik özellikleri, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme) cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılması gerekli görülmüştür. Bu kapsamda cinsiyet değişkeni ile ilgili yapılan t-testi analizleri Tablo 5.18'de özetlenmiş ve sonuçları yorumlanmıştır.

**Tablo 5. 18.** Araştırma Değişkenleri Kapsamında Cinsiyet Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları    | Gruplar | N   | Ortalama | Standart Sapma | t    | p    |
|--------------------------|---------|-----|----------|----------------|------|------|
| <b>Cesaret</b>           | Kadın   | 310 | 3,72     | 0,7888         | 0,67 | .947 |
|                          | Erkek   | 246 | 3,72     | 0,7580         |      |      |
| <b>Dışa Dönüklük</b>     | Kadın   | 310 | 3,71     | 0,8227         | 1,79 | .750 |
|                          | Erkek   | 246 | 3,58     | 0,7816         |      |      |
| <b>Uyum</b>              | Kadın   | 310 | 4,11     | 0,6604         | 0,47 | .635 |
|                          | Erkek   | 246 | 4,08     | 0,5337         |      |      |
| <b>Sorumluluk</b>        | Kadın   | 310 | 3,98     | 0,8866         | 0,52 | .603 |
|                          | Erkek   | 246 | 3,96     | 0,8251         |      |      |
| <b>Nevrotiklik</b>       | Kadın   | 310 | 2,42     | 0,8914         | 0,68 | .495 |
|                          | Erkek   | 246 | 2,37     | 0,7565         |      |      |
| <b>Deneyime Açıklık</b>  | Kadın   | 310 | 3,81     | 0,6798         | 0,28 | .783 |
|                          | Erkek   | 246 | 3,79     | 0,6366         |      |      |
| <b>Kararlara Katılım</b> | Kadın   | 310 | 4,09     | 0,9871         | 1,66 | .098 |
|                          | Erkek   | 246 | 4,22     | 0,8798         |      |      |
| <b>Erteleme</b>          | Kadın   | 310 | 2,35     | 0,9371         | 0,80 | .423 |
|                          | Erkek   | 246 | 2,41     | 0,7483         |      |      |

$p < .05$

Tablo 5.18. incelendiğinde cesaret davranışı ( $p=.947>.05$ ), dışadönük kişilik ( $p=.750>.05$ ), uyumlu kişilik ( $p=.635>.05$ ), sorumlu kişilik ( $p=.603>.05$ ), nevroitik kişilik ( $p=.495>.05$ ), deneyime açık kişilik ( $p=.783>.05$ ), kararlara katılmaya yönelik tutum ( $p=.098>.05$ ) ve erteleme davranışı ( $p=.423>.05$ ), cinsiyet değişkeni açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu durum, eğitim seviyesi arttıkça toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin eşitlikçi anlayışın yaygınlaşmasından (Çiçek ve Çopur, 2018: 13) ve kadın öğretmenlerin ailelerinden çalışma hayatına yönelik daha fazla destek almalarından (İnandı ve Tunç, 2012: 215) kaynaklanıyor olabilir.

### 5.5.3.2. ANOVA Testi Sonuçları

Araştırma değişkenlerinin (sosyal cesaret, kişilik özellikleri, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme) yaş, eğitim durumu, iş yerinde çalışma süresine ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü ANOVA analizi öncesinde grupların homojen dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Levene Testi yapılmıştır. Bu kapsamda ilgili

demografik veriler itibariyle yapılan tek yönlü ANOVA analizi verileri tablolarda özetlenmiş ve sonuçları yorumlanmıştır.

**Tablo 5. 19.** Sosyal Cesaret Değişkeni Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı    | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p     |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|-------|-------|
| <b>SOSYAL CESARET</b> | Yaş                       | <i>Gruplar Arası</i> | 5,583             | 4   | 1,396            | 2,349 | .053  |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 327,460           | 551 | 0,594            |       |       |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 333,043           | 555 |                  |       |       |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | <i>Gruplar Arası</i> | 6,312             | 4   | 1,578            | 2,661 | .032* |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 326,731           | 551 | 0,593            |       |       |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 333,043           | 555 |                  |       |       |
|                       | Mesleki Kıdem             | <i>Gruplar Arası</i> | 7,124             | 4   | 1,781            | 3,011 | .018* |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 325,919           | 551 | 0,592            |       |       |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 333,043           | 555 |                  |       |       |

\* $p < .05$

Tablo 5.19’da katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle sosyal cesaret davranışı algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların sosyal cesaret davranışı düzeylerine ilişkin algıları yaş ( $p=.053$ ) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>.05$ ). Ancak katılımcıların iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.032$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.018$ ) itibariyle sosyal cesaret düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ). Söz konusu farklılığın hangi kademelerde kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc Analizi (Tukey Testi) sonuçları Tablo 5.20’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 5. 20.** Kurumdaki Çalışma Yılı Değişkeni İtibariyle Sosyal Cesaret Davranışına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Değişken       | Gruplar             | Ortalama Farkı  | Standart Sapma | Anlamlılık (p) |       |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------|-------|
| SOSYAL CESARET | (1) 1-3 Yıl Arası   | 4-6 Yıl Arası   | -0,14151       | 0,08179        | .416  |
|                |                     | 7-9 Yıl Arası   | -0,11967       | 0,10048        | .757  |
|                |                     | 10-12 Yıl Arası | -0,34049       | 0,11440        | .025* |
|                |                     | 13 Yıl ve Üzeri | 0,00760        | 0,11767        | 1,000 |
|                | (2) 4-6 Yıl Arası   | 1-3 Yıl Arası   | 0,14151        | 0,08179        | .416  |
|                |                     | 7-9 Yıl Arası   | 0,02185        | 0,10515        | 1,000 |
|                |                     | 10-12 Yıl Arası | -0,19897       | 0,11853        | .448  |
|                |                     | 13 Yıl ve Üzeri | 0,14912        | 0,12168        | .737  |
|                | (3) 7-9 Yıl Arası   | 1-3 Yıl Arası   | 0,11967        | 0,10048        | .757  |
|                |                     | 4-6 Yıl Arası   | -0,02185       | 0,10515        | 1,000 |
|                |                     | 10-12 Yıl Arası | -0,22082       | 0,13212        | .453  |
|                |                     | 13 Yıl ve Üzeri | 0,12727        | 0,13495        | .880  |
|                | (4) 10-12 Yıl Arası | 1-3 Yıl Arası   | 0,34049        | 0,11440        | .025* |
|                |                     | 4-6 Yıl Arası   | 0,19897        | 0,11853        | .448  |
|                |                     | 7-9 Yıl Arası   | 0,22082        | 0,13212        | .453  |
|                |                     | 13 Yıl ve Üzeri | 0,34809        | 0,14562        | .119  |
|                | (5) 13 Yıl ve Üzeri | 1-3 Yıl Arası   | -0,00760       | 0,11767        | 1,000 |
|                |                     | 4-6 Yıl Arası   | -0,14912       | 0,12168        | .737  |
|                |                     | 7-9 Yıl Arası   | -0,12727       | 0,13495        | .880  |
|                |                     | 10-12 Yıl Arası | -0,34809       | 0,14562        | .119  |

**Grupların Ortalamaları:**

**(1) 3,6193; (2) 3,6269; (3) 3,7466; (4) 3,7685; (5) 3,9674**

\* $p < .05$

Tablo 5.20’de verilen Tukey Testi sonuçları incelendiğinde anlamlı farklılığın 1-3 yıl arası ve 10-12 yıl arası kategoriler arasında ilişki olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). İlişkili olan bu değişkenler arasında ortalama itibariyle 10-12 yıl arası daha yüksektir. Bu durumda kurumda yeni başlayan öğretmenlerin cesaret davranışını tecrübeli öğretmenlere kıyasla daha az gösterdikleri söylenebilir.

**Tablo 5. 21.** Mesleki Kıdem Değişkeni İtibariyle Sosyal Cesaret Davranışına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Değişken       | Gruplar             | Ortalama Farkı  | Standart Sapma | Anlamlılık (p) |       |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------|----------------|-------|
| SOSYAL CESARET | (1) 1-5 Yıl Arası   | 6-10 Yıl Arası  | -0,23591       | 0,09588        | .101  |
|                |                     | 11-15 Yıl Arası | -0,17275       | 0,10803        | .499  |
|                |                     | 16-20 Yıl Arası | -0,15141       | 0,11385        | .673  |
|                |                     | 20 Yıl ve Üzeri | 0,04443        | 0,10172        | .992  |
|                | (2) 6-10 Yıl Arası  | 1-5 Yıl Arası   | 0,23591        | 0,09588        | .101  |
|                |                     | 11-15 Yıl Arası | 0,06316        | 0,10054        | .971  |
|                |                     | 16-20 Yıl Arası | 0,08450        | 0,10677        | .933  |
|                |                     | 20 Yıl ve Üzeri | 0,28033        | 0,09374        | .024* |
|                | (3) 11-15 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası   | 0,17275        | 0,10803        | .499  |
|                |                     | 6-10 Yıl Arası  | -0,06316       | 0,10054        | .971  |
|                |                     | 16-20 Yıl Arası | 0,02134        | 0,11780        | 1,000 |
|                |                     | 20 Yıl ve Üzeri | 0,21718        | 0,10613        | .245  |
|                | (4) 16-20 Yıl Arası | 1-5 Yıl Arası   | 0,15141        | 0,11385        | .673  |
|                |                     | 6-10 Yıl Arası  | -0,08450       | 0,10677        | .933  |
|                |                     | 11-15 Yıl Arası | -0,02134       | 0,11780        | 1,000 |
|                |                     | 20 Yıl ve Üzeri | 0,19584        | 0,11204        | .405  |
|                | (5) 20 Yıl ve Üzeri | 1-5 Yıl Arası   | -0,04443       | 0,10172        | .992  |
|                |                     | 6-10 Yıl Arası  | -0,28033       | 0,09374        | .024* |
|                |                     | 11-15 Yıl Arası | -0,21718       | 0,10613        | .245  |
|                |                     | 16-20 Yıl Arası | -0,19584       | 0,11204        | .405  |

**Grupların Ortalamaları:**

**(1) 3,5677; (2) 3,6121; (3) 3,7635; (4) 3,7849; (5) 3,8480**

\* $p < .05$ ;

Tablo 5.21.'de verilen Tukey Testi sonuçları incelendiğinde anlamlı farklılığın 6-10 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri kategoriler arasında ilişki olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). İlişkili olan bu değişkenler arasında ortalama itibariyle 6-10 yıl arası daha yüksektir. Bu durum, kurumda çalışma süresi değişkeninin aksine mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere göre daha az cesaret davranışı gösterdiklerini göstermektedir.

**Tablo 5. 22.** Dışadönük Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p    |
|-----------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| DIŞADÖNÜK             | Yaş                       | Gruplar Arası     | 4,263             | 4   | 1,066            | 1,647 | .161 |
|                       |                           | Grup İçi          | 356,603           | 551 | 0,647            |       |      |
|                       |                           | Toplam            | 360,866           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                   |                   |     |                  |       |      |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | Gruplar Arası     | ,848              | 4   | 0,212            | 0,325 | .862 |
|                       |                           | Grup İçi          | 360,018           | 551 | 0,653            |       |      |
|                       |                           | Toplam            | 360,866           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                   |                   |     |                  |       |      |
|                       | Mesleki Kıdem             | Gruplar Arası     | 1,338             | 4   | 0,334            | 0,513 | .727 |
|                       |                           | Grup İçi          | 359,528           | 551 | 0,653            |       |      |
|                       |                           | Toplam            | 360,866           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                   |                   |     |                  |       |      |

$p < .05$

Tablo 5.22'de katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle dışadönük kişilik özelliği algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların dışadönük kişilik özelliği düzeylerine ilişkin algıları yaş ( $p=.161$ ), iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.862$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.727$ ) itibariyle anlamlı bir farklılık olduğu görülmemektedir ( $p>.05$ ).

**Tablo 5. 23.** Uyum Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p      |
|-----------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-----|------------------|-------|--------|
| UYUM                  | Yaş                       | Gruplar Arası     | 5,200             | 4   | 1,300            | 3,591 | .007** |
|                       |                           | Grup İçi          | 199,457           | 551 | 0,362            |       |        |
|                       |                           | Toplam            | 204,657           | 555 |                  |       |        |
|                       |                           |                   |                   |     |                  |       |        |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | Gruplar Arası     | 1,046             | 4   | 0,262            | 0,708 | .587   |
|                       |                           | Grup İçi          | 203,611           | 551 | 0,370            |       |        |
|                       |                           | Toplam            | 204,657           | 555 |                  |       |        |
|                       |                           |                   |                   |     |                  |       |        |
|                       | Mesleki Kıdem             | Gruplar Arası     | 1,269             | 4   | 0,317            | 0,860 | .488   |
|                       |                           | Grup İçi          | 203,388           | 551 | 0,369            |       |        |
|                       |                           | Toplam            | 204,657           | 555 |                  |       |        |
|                       |                           |                   |                   |     |                  |       |        |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Tablo 5.23'te katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle uyum kişilik özelliği algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların uyum kişilik özelliği düzeylerine ilişkin algıları iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.587$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.488$ ) itibariyle farklılık göstermemektedir ( $p>.01$ ). Ancak katılımcıların yaş ( $p=.007$ ) değişkeni itibariyle anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ( $p<.01$ ). Söz konusu farklılığın hangi kademelerde kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Post-Hoc Analizi (Tukey Testi) sonuçları Tablo 5.24.'de görüldüğü gibidir.

**Tablo 5. 24.** Yaş Değişkeni İtibariyle Uyum Kişilik Özelliğine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

| Değişken | Gruplar              | Ortalama Farkı  | Standart Sapma | Anlamlılık (p) |        |
|----------|----------------------|-----------------|----------------|----------------|--------|
| UYUM     | (6) 27 yaş ve altı   | 28-31 Yaş       | -0,2451        | 0,1095         | .167   |
|          |                      | 32-35 Yaş       | -0,1641        | 0,1063         | .535   |
|          |                      | 36-40 Yaş       | -0,3567        | 0,1059         | .007** |
|          |                      | 41 ve Üzeri Yaş | -0,2877        | 0,0996         | .033*  |
|          |                      | 27 Yaş ve altı  | 0,2451         | 0,1095         | .167   |
|          | (7) 28-31 Yaş        | 32-35 Yaş       | 0,0809         | 0,0848         | .875   |
|          |                      | 36-40 Yaş       | -0,1116        | 0,0843         | .677   |
|          |                      | 41 ve Üzeri Yaş | -0,0426        | 0,0762         | .981   |
|          |                      | 27 Yaş ve altı  | 0,1641         | 0,1063         | .535   |
|          | (8) 32-35 Yaş        | 28-31 Yaş       | -0,0809        | 0,0848         | .875   |
|          |                      | 36-40 Yaş       | -0,1925        | 0,0802         | .117   |
|          |                      | 41 ve Üzeri Yaş | -0,1236        | 0,0716         | .419   |
|          |                      | 27 Yaş ve altı  | 0,3567         | 0,1059         | .007** |
|          | (9) 36-40 Yaş        | 28-31 Yaş       | 0,1116         | 0,0843         | .677   |
|          |                      | 32-35 Yaş       | 0,1925         | 0,0802         | .117   |
|          |                      | 41 ve Üzeri Yaş | 0,0690         | 0,0710         | .868   |
|          |                      | 27 Yaş ve altı  | 0,2877         | 0,0996         | .033*  |
|          | (10) 41 ve Üzeri Yaş | 28-31 Yaş       | 0,0426         | 0,0762         | .981   |
|          |                      | 32-35 Yaş       | 0,1236         | 0,0716         | .419   |
|          |                      | 36-40 Yaş       | -0,0690        | 0,0710         | .868   |

**Grupların Ortalamaları:**

**(1) 3,8528; (2) 4,0169; (3) 4,0978; (4) 4,1405; (5) 4,2094**

\* $p<.05$ ; \*\* $p<.01$

Tablo 5.24'te verilen Tukey Testi sonuçları incelendiğinde anlamlı farklılığın 27 yaş altı ve 36-40 yaş arası ile 41 yaş ve üzeri kategoriler arasında ilişki olduğu görülmektedir ( $p<.05$ ). İlişkili olan bu değişkenler arasında ortalama itibariyle 27 yaş ve altı öğretmenlerde daha düşüktür. Bu durumda görece genç öğretmenlerin uyum kişilik özelliği göstermedikleri, daha fevri davranabildikleri yönünde yorumlanabilir.

**Tablo 5. 25.** Dışadönük Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı    | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p    |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| SORUMLULUK            | Yaş                       | <i>Gruplar Arası</i> | 4,711             | 4   | 1,178            | 1,602 | .177 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 405,166           | 551 | 0,735            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 409,877           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | <i>Gruplar Arası</i> | 6,259             | 4   | 1,565            | 2,136 | .075 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 403,617           | 551 | 0,733            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 409,877           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | Mesleki Kıdem             | <i>Gruplar Arası</i> | 4,623             | 4   | 1,156            | 1,571 | .180 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 405,253           | 551 | 0,735            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 409,877           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |

$p<.05$

Tablo 5.25'te katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle sorumlu kişilik özelliği algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların sorumluluk sahibi kişilik özelliği düzeylerine ilişkin algıları, yaş ( $p=.177$ ), iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.075$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.180$ ) itibariyle anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 5. 26.** Nevrotik Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı    | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p    |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| NEVROTİK              | Yaş                       | <i>Gruplar Arası</i> | 3,531             | 4   | 0,883            | 1,271 | .619 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 382,543           | 551 | 0,694            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 386,074           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | <i>Gruplar Arası</i> | 3,092             | 4   | 0,773            | 1,112 | .350 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 382,982           | 551 | 0,695            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 386,074           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | Mesleki Kıdem             | <i>Gruplar Arası</i> | 1,308             | 4   | 0,327            | 0,468 | .759 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 384,765           | 551 | 0,689            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 386,074           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |

$p < .05$

Tablo 5.26'da katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle nevrotik kişilik özelliği algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların nevrotik kişilik özelliği düzeylerine ilişkin algıları, yaş ( $p=.619$ ), iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.350$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.759$ ) itibariyle anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilememiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 5. 27.** Deneyime Açık Kişilik Özelliği Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı    | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p    |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| DENEYİME AÇIK         | Yaş                       | <i>Gruplar Arası</i> | 1,157             | 4   | 0,289            | 0,662 | .619 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 240,950           | 551 | 0,437            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 242,108           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | <i>Gruplar Arası</i> | 1,851             | 4   | 0,463            | 1,061 | .375 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 240,257           | 551 | 0,436            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 242,108           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | Mesleki Kıdem             | <i>Gruplar Arası</i> | ,654              | 4   | 0,163            | 0,373 | .828 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 241,454           | 551 | 0,438            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 242,108           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |

$p < .05$

Tablo 5.27’de katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle deneyime açık kişilik özelliği algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların deneyime açık kişilik özelliği düzeylerine ilişkin algıları, yaş ( $p=.619$ ), iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.375$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.828$ ) itibariyle anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 5. 28.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları    | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p    |
|--------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| <b>KARARLARA KATILIM</b> | Yaş                       | <i>Gruplar</i>    | 2,265             | 4   | 0,566            | 0,636 | .637 |
|                          |                           | <i>Arası</i>      |                   |     |                  |       |      |
|                          |                           | <i>Grup İçi</i>   | 490,836           | 551 | 0,891            |       |      |
|                          |                           | <i>Toplam</i>     | 493,101           | 555 |                  |       |      |
|                          | İş Yerinde Çalışma Süresi | <i>Gruplar</i>    | 6,418             | 4   | 1,605            | 1,817 | .124 |
|                          |                           | <i>Arası</i>      |                   |     |                  |       |      |
|                          |                           | <i>Grup İçi</i>   | 486,683           | 551 | 0,883            |       |      |
|                          |                           | <i>Toplam</i>     | 493,101           | 555 |                  |       |      |
|                          | Mesleki Kıdem             | <i>Gruplar</i>    | 6,353             | 4   | 1,588            | 1,798 | .128 |
|                          |                           | <i>Arası</i>      |                   |     |                  |       |      |
|                          |                           | <i>Grup İçi</i>   | 486,748           | 551 | 0,883            |       |      |
|                          |                           | <i>Toplam</i>     | 493,101           | 555 |                  |       |      |

$p<.05$

Tablo 5.28’de katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle kararlara katılmaya yönelik tutum algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların kararlara yönelik tutum düzeylerine ilişkin algıları, yaş ( $p=.637$ ), iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.124$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.128$ ) itibariyle anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>.05$ ).

**Tablo 5. 29.** Karar Vermeyi Erteleme Davranışı Kapsamında Demografik Verilere İlişkin Tek Yönlü ANOVA Analizi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları | Demografik Değişkenler    | Varyansın Kaynağı    | Karelerin Toplamı | Sd  | Kareler Ortalama | F     | p    |
|-----------------------|---------------------------|----------------------|-------------------|-----|------------------|-------|------|
| ERTELEME              | Yaş                       | <i>Gruplar Arası</i> | 1,748             | 4   | 0,437            | 0,591 | .669 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 407,237           | 551 | 0,739            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 408,985           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | İş Yerinde Çalışma Süresi | <i>Gruplar Arası</i> | 2,266             | 4   | 0,567            | 0,767 | .547 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 406,719           | 551 | 0,738            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 408,985           | 555 |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |
|                       | Mesleki Kıdem             | <i>Gruplar Arası</i> | 1,928             | 4   | 0,482            | 0,653 | .625 |
|                       |                           | <i>Grup İçi</i>      | 407,057           | 551 | 0,739            |       |      |
|                       |                           | <i>Toplam</i>        | 408,985           | 55  |                  |       |      |
|                       |                           |                      |                   |     |                  |       |      |

$p < .05$

Tablo 5.29'da katılımcıların yaşı, iş yerlerinde çalışma süreleri ve mesleki kıdemleri itibariyle kararlar almayı erteleme davranışı algılarında farklılık olup olmadığını gösteren tek yönlü ANOVA analizi bulguları görülmektedir. Buna göre katılımcıların karar vermeyi erteleme davranışları düzeylerine ilişkin algıları, yaş ( $p=.669$ ), iş yerlerinde çalışma süreleri ( $p=.547$ ) ve mesleki kıdemleri ( $p=.625$ ) itibariyle anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>.05$ ).

#### 5.5.3.3. Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Araştırma değişkenlerinin (sosyal cesaret, kişilik özellikleri, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme) eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılması gerekli görülmüştür. Bu kapsamda eğitim durumu değişkeni ile ilgili yapılan Kruskal-Wallis analizleri Tablo 5.30'da özetlenmiş ve sonuçları yorumlanmıştır.

**Tablo 5. 30.** Araştırma Değişkenleri Kapsamında Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

| Ölçekler ve Boyutları    | Gruplar   | N   | Ortalama | Standart Sapma | Sıra Ortalaması | Kruskal-Wallis H |      |
|--------------------------|-----------|-----|----------|----------------|-----------------|------------------|------|
|                          |           |     |          |                |                 | X <sup>2</sup>   | p    |
| <b>Cesaret</b>           | Lisans    | 438 | 3,67     | 0,776          | 264,52          | 6,305            | .067 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 3,86     | 0,746          | 321,05          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 4,01     | 0,759          | 366,98          |                  |      |
| <b>Dışa Dönüklük</b>     | Lisans    | 438 | 3,62     | 0,825          | 273,76          | 1,924            | .299 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 3,76     | 0,769          | 298,64          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 3,73     | 0,536          | 286,06          |                  |      |
| <b>Uyum</b>              | Lisans    | 438 | 4,12     | 0,609          | 286,56          | 6,272            | .612 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 4,11     | 0,481          | 259,14          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 3,74     | 0,879          | 207,19          |                  |      |
| <b>Sorumluluk</b>        | Lisans    | 438 | 3,96     | 0,883          | 279,59          | 1,991            | .596 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 4,05     | 0,794          | 284,67          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 3,92     | 0,655          | 234,50          |                  |      |
| <b>Nevrotiklik</b>       | Lisans    | 438 | 2,41     | 0,855          | 278,11          | 0,066            | .822 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 2,36     | 0,762          | 281,68          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 2,34     | 0,730          | 273,17          |                  |      |
| <b>Deneyime Açıklık</b>  | Lisans    | 438 | 3,77     | 0,685          | 271,73          | 6,897            | .520 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 3,98     | 0,561          | 318,88          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 3,73     | 0,436          | 243,94          |                  |      |
| <b>Kararlara Katılım</b> | Lisans    | 438 | 4,11     | 0,943          | 270,32          | 5,787            | .165 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 4,28     | 0,934          | 306,16          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 4,33     | 0,945          | 319,50          |                  |      |
| <b>Erteleme</b>          | Lisans    | 438 | 2,39     | 0,868          | 282,27          | 3,249            | .258 |
|                          | Y. Lisans | 94  | 2,36     | 0,830          | 275,32          |                  |      |
|                          | Doktora   | 24  | 2,10     | 0,767          | 222,19          |                  |      |

\* $p < .05$

Tablo 5.30 incelendiğinde cesaret davranışı ( $p=0,067>0,05$ ), dışadönük kişilik ( $p=.299>0,05$ ), uyumlu kişilik ( $p=.612>.05$ ), sorumlu kişilik ( $p=.596>.05$ ), nevroitik kişilik ( $p=.822>.05$ ), deneyime açık kişilik ( $p=.520>.05$ ), kararlara katılmaya yönelik tutum ( $p=.165>.05$ ) ve erteleme davranışı ( $p=.258>.05$ ), eğitim durumu değişkeni açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

#### 5.5.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Korelasyon analizi yapmak için bağımlı/bağımsız olarak tanımlanmasına gerek olmayan iki değişken söz konusudur. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, ilişki olması durumunda ilişkinin yönü ve miktarını belirlemek amaçlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 247).

Değişkenlerin sürekli olması ve normal dağılım göstermesi durumunda, değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı ile elde edilen veri değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi göstermektedir (Tutar ve Erdem, 2020: 357). Analiz sonucuna göre Pearson korelasyon katsayısı sıfır değerini alıyorsa değişkenler arasında herhangi bir ilişkiden bahsedilememektedir. Bunun aksine değişkenlerden birisi değişirken diğer değişkenin değerinde de farklılık oluyorsa ilişkinin varlığından söz edilebilir. Böyle bir durumda söz konusu ilişkinin yönünü belirlemek gerekir. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü *pozitif (olumlu)* ya da *negatif (olumsuz)* olabilmektedir. Değişkenlerden birisinin değeri artarken/azalırken, diğeri de artıyor/azalıyor ise aralarında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

Korelasyon katsayısı  $r$  harfiyle ifade edilirken  $r$  değeri -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğru orantının varlığını göstermektedir. Değişkenlerden birisi artarken diğeri de artmakta ya da değişkenlerden birisi azalırken diğeri de azalmaktadır. Negatif korelasyon katsayısı ise değişkenler arasında ters orantının varlığını göstermektedir. Değişkenlerden birisi artarken diğeri azalmakta ya da değişkenlerden birisi azalırken diğeri artmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011: 247).

Korelasyon katsayısı değerlendirilirken şu standartlar dikkate alınmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262);

- Korelasyon katsayısı 0,00 ile 0,30 arasında değer alıyorsa zayıf ilişki,
- Korelasyon katsayısı 0,30 ile 0,70 arasında değer alıyorsa orta ilişki,
- Korelasyon katsayısı 0,70 ile 1,00 arasında değer alıyorsa kuvvetli ilişki olduğu kabul edilmektedir.

Korelasyon analizleri değişkenlerin sayısına ve araştırma hipotezlerine göre genellikle üç farklı şekilde yapılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 263-268). Bu kapsamda iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için *basit korelasyon analizi*, ikiden fazla değişken arasındaki ilişkileri (ikili olarak) belirlemek için *çoklu korelasyon analizi* kullanılmaktadır. Bir ya da daha fazla değişken kontrol altında tutulurken diğer iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için *kısmi korelasyon analizi* tercih edilmektedir.

Yukarıdaki bilgiler dikkate alındığında araştırma modeli kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ikili ilişkileri belirleme amacı olduğu dikkate alınırsa çoklu korelasyon analizi yapılması uygun görünmektedir. Bu doğrultuda araştırma modelinde yer alan kişilik

özellikleri, sosyal cesaret, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme değişkenleri arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile araştırılarak sonuçlar Tablo 5.31’de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 31.** Araştırma Modelindeki Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler                 | X    | SD    | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|-----------------------------|------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| <b>1. Sosyal Cesaret</b>    | 3,72 | 0,775 | 1      |        |        |        |        |        |        |   |
| <b>2. Dışa Dönüklük</b>     | 3,65 | 0,806 | .228*  | 1      |        |        |        |        |        |   |
| <b>3. Uyumluluk</b>         | 4,10 | 0,607 | .077   | .217*  | 1      |        |        |        |        |   |
| <b>4. Sorumluluk</b>        | 3,97 | 0,859 | .670*  | .294*  | .288*  | 1      |        |        |        |   |
| <b>5. Duygusal Denge</b>    | 2,40 | 0,834 | -.531* | -.341* | -.224* | -.639* | 1      |        |        |   |
| <b>6. Deneyime Açıklık</b>  | 3,80 | 0,660 | .258   | .447*  | .277*  | .390*  | -.364* | 1      |        |   |
| <b>7. Kararlara Katılım</b> | 4,15 | 0,943 | .660   | .219*  | .170*  | .703*  | -.548* | .294*  | 1      |   |
| <b>8. Erteleme</b>          | 2,38 | 0,858 | -.532* | -.229* | -.155* | -.607* | .584*  | -.296* | -.565* | 1 |

\*  $p < .01$ ,  $n=556$

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Tablo 5.31’de sonuçları gösterilen korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda duygusal dengesizlik (nevrotizm) ve karar vermeyi erteleme davranışı ile modelin diğer değişkenleri arasında %99 önem düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları dikkate alındığında en fazla, kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliği ile kararlara katılmaya yönelik tutum ( $r=.703$ ;  $p<.01$ ) arasında pozitif yönlü ve kuvvetli; sorumluluk özelliği ile sosyal cesaret davranışı ( $r=.670$ ;  $p<.01$ ) arasında pozitif yönlü ve kuvvetli ilişkinin olduğu görülmektedir. Kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliği ile duygusal dengesizlik ( $r =-.639$ ;  $p<.01$ ) ve karar vermeyi erteleme davranışı ( $r=.607$ ;  $p<.01$ ) arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık kişilik özellikleri, sosyal cesaret davranışları, kararlara katılmaya yönelik tutumları arttıkça duygusal dengesizlik (nevrotizm) ve karar vermeyi erteleme davranışlarında azalma görülmektedir.

##### 5.5.5. Araştırma Modelinin Test Edilmesine İlişkin Analizler

Tez çalışmasının bu bölümünde kişilik özellikleri, iş yerinde sosyal cesaret davranışı, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme değişkenleri yardımıyla oluşturulmuş olan araştırma modeli test edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle Yol (Path) Analizi yapılmıştır.

Ardından elde edilen sonuçlar doğrultusunda kısmi ya da tam aracılık etkisi olduğu anlaşılırsa bu etkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için Bootstrap analizi yapılmıştır.

İlk aşamada yapılacak olan yol analizi, iki ya da daha fazla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin test edildiği bir yöntemdir (Karagöz, 2017: 537). Araştırma modeli doğrultusunda klasik regresyon analizi yerine yol analizinin tercih edilmesinde üç önemli etken vardır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344);

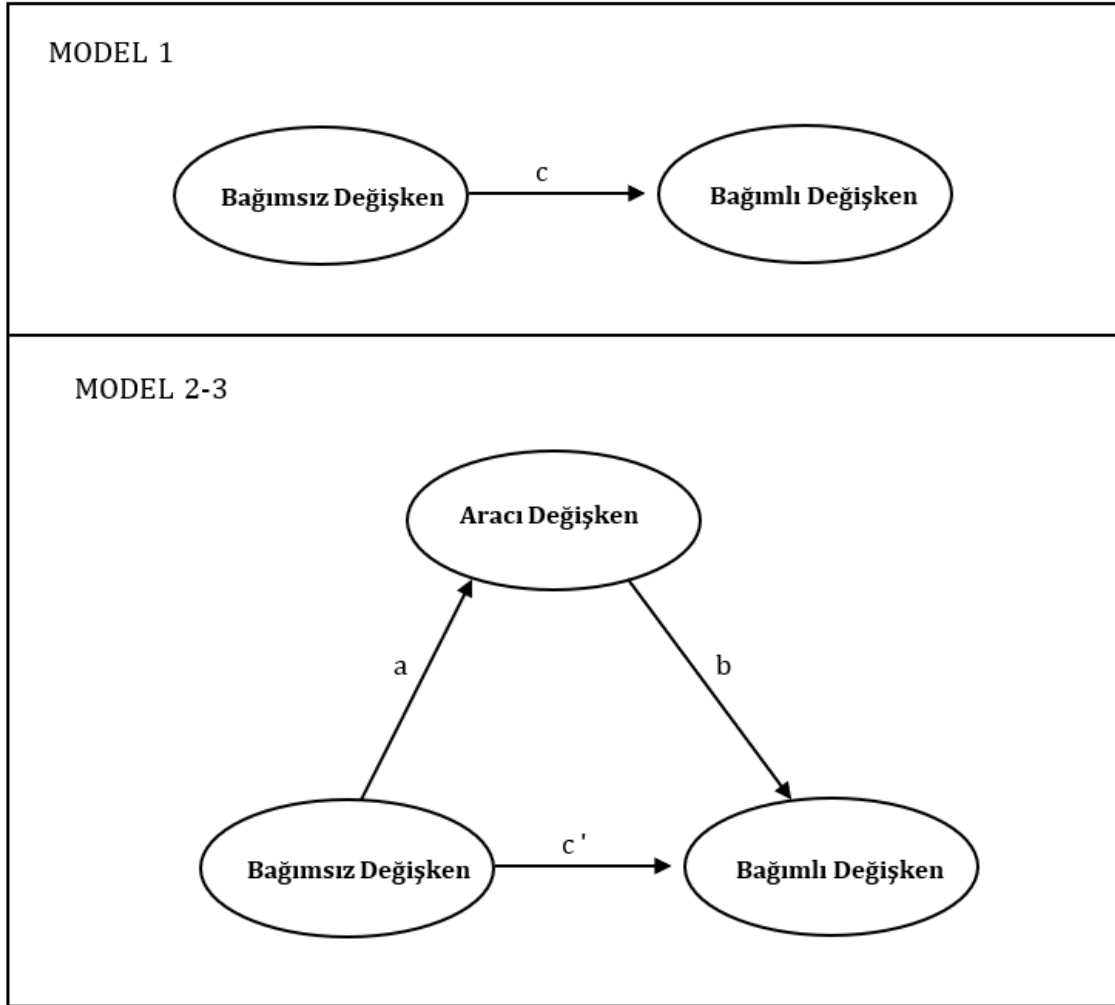
- Yol analizi, aynı anda birden fazla bağımlı değişkenin modele dahil edilmesini mümkün kılmaktadır.
- Gözlenen değişkenlere ait ölçüm hataları modele dahil edilebilmektedir.
- Bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak tanımlanmasını mümkün kılmaktadır.

Bu özelliklerin yanı sıra yol analizi vasıtasıyla araştırma modelindeki doğrudan etkiyle birlikte dolaylı etkiyi de görmek mümkün hale gelmektedir. Diğer bir ifadeyle model içerisinde değişkenlerin tek başına ortaya koyduğu etkiyi (doğrudan etki) ve diğer değişkenlerle birlikte modele dahil edildiğinde ortaya çıkan etkiyi (dolaylı etki) görme imkânı sağlamaktadır (Çokluk vd., 2018: 333). Sıralanan bu üstünlüklerinden dolayı araştırma modelinin yol analiziyle test edilmesi uygun görülmüştür. Analiz yöntemi belirlendikten sonra yol analizi türlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermek gerekir. Sıklıkla *örtük (gizil) değişkenlerle yapılan yol analizi* kullanılmaktadır (MacKinnon, vd., 2002: 86). Bu yol analizi türünde araştırma modeli, daha önce test edilen ölçme modelleriyle kurulmaktadır. Bu kapsamda ölçme modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamalı şekilde gerçekleşmektedir. Ölçme modeli, örtük değişkenlerin yer aldığı doğrulayıcı faktör analizi modelidir. Bu aşamada araştırma modelinde yer alan her bir ölçek değerlendirmeye tabi tutulur. Yapısal modelde ise örtük değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi ortaya konulur. Diğer bir ifadeyle önceki aşamada doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulan ölçme modelleri arasındaki ilişkilerin belirlendiği aşamadır (Çokluk vd., 2018: 336).

Nedensel bir ilişki bağlamında aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisinin bağımlı değişkene iletilmesine bir anlamda arabuluculuk vazifesi üstlenerek aracılık etmektedir. Aracılık etkisinin incelenebilmesi için bazı ön koşulların sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Bu üç adımlı etki koşulları şunlardır (Baron ve Kenny, 1986: 1177):

- İlk olarak bağımsız değişken, bağımlı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- Bağımsız değişken, aracı değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemelidir.
- Son olarak, bağımsız değişkenin istatistiksel etkisi kontrol edilirken, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.

Baron ve Kenny (1986) yaklaşımın da ki aracılık etkisinin var olabilmesi için yukarıda bahsedilen tüm koşulların sağlanması gereklidir. Bu üç adımlı etki koşullarından eğer ilk anlamlı değilse, diğer adımlara geçilememektedir.



**Şekil 5. 5.** Aracılık Etkisinin Test Edilmesinde Kullanılacak Modeller

Aracılık etkisinin olup olmadığına karar verebilmek için değerlendirilecek olan *ikinci husus model uyumlarının karşılaştırılmasıdır*. Bu karşılaştırma yapılırken Model 2'ye ait uyum kriterlerinin Model 1'e ait uyum kriterlerinden daha düşük olması (daha fazla kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olması) gerekmektedir. *Son olarak ise doğrudan ve dolaylı etkilere bakılması gerekmektedir*. Model 2'teki ilişkide bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı etkiye sahip olması aracılık etkisinin olduğuna işaret edecektir (Şekil 5.5).

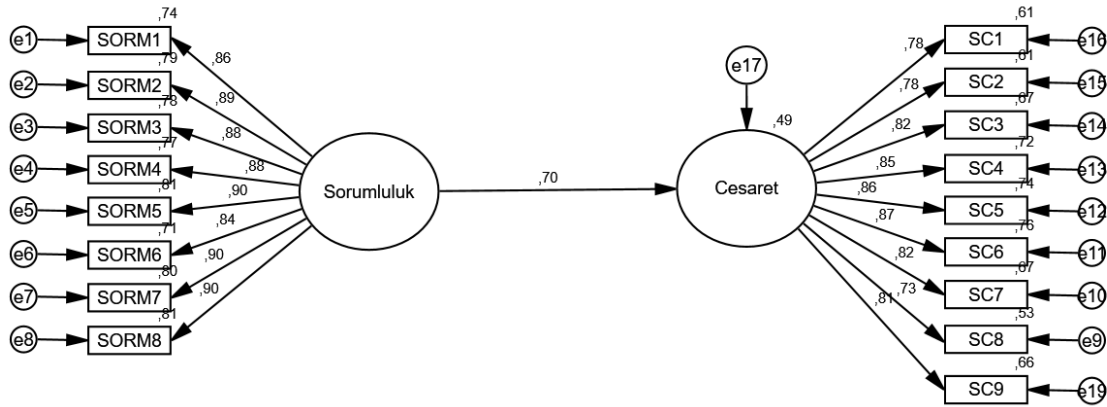
Aracı değişken bağımsız ve bağımlı değişken arasında gözlenen ilişkinin hepsini ya da yalnızca bir kısmını gösterebilir. İlişkinin hepsini gösterdiğinde tam aracılık, bir kısmını

gösterdiğindeyse kısmi aracılık olarak ifade edilmektedir. Tam aracılık halinde aracı değişken analize dâhil olduğunda bağımsız değişken ile bağılı değişken arasındaki ilişkinin oldukça zayıflayarak istatistiksel açıdan anlamsız olması beklenmektedir. Kısmi aracılık halindeyse aracı değişken; bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin hepsini açıklayamaz. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığı sürmesine rağmen etki katsayısı ve manidarlık seviyesi düşmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Yılmaz ve İlhan-Dalbudak, 2018).

Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için Bootstrap analizi yapılmıştır. Bu analizde verilen içerisinden daha küçük bir örneklem alınarak yapılmaktadır. Doğrudan, dolaylı ve toplam etki dikkate alınarak yapılan bu analizde, güven aralığı sıfır değeri içermiyorsa, aracı değişken etkisi anlamlı kabul edilmektedir (MacKinnon vd., 2004: 9).

#### A) Sorumlu Kişilik Özelliğinin Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Aracı etkinin belirlenmesine yönelik açıklanan yorumları ve karşılaştırmaları yapabilmek için Şekil 5.5'te yer alan modeller sırasıyla test edilecektir. Öncelikle aracı değişkene yer verilmeden Model 1'de gösterilen sorumlu kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisi belirlenecektir. Model içerisinde sorumlu kişilik özelliği bağımsız değişken, sosyal cesaret davranışı ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model 1'e ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 5.6.'da verilmiştir.



CMIN/DF=1,739; p=,000; RMSEA=,036; CFI=,990; GFI=,960; AGFI=,948; TLI=,989

Şekil 5. 6. Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi

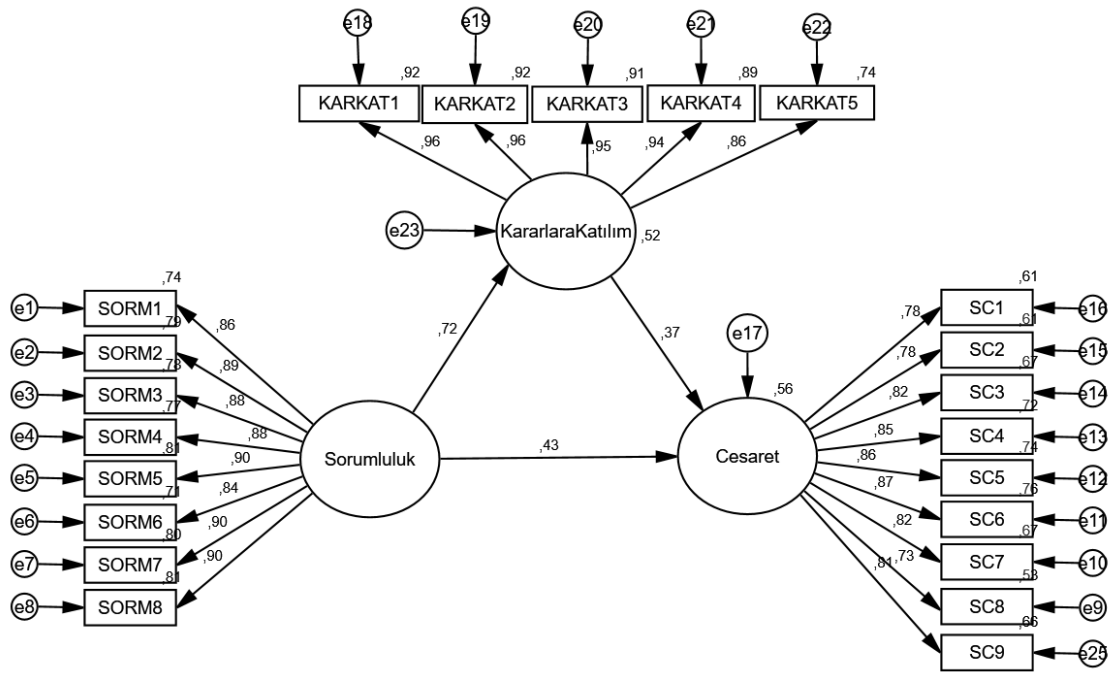
Oluşturulan modelde Sorumlu kişilik özelliğinin cesaret üzerinde etkisi pozitif yönde ( $r=0,70$ ) anlamlı olarak bulunmuştur. Modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tabloda 5.32'de verilmiştir.

**Tablo 5. 32.** Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 1               | 184,409  | 103 | 1,739       | 0,036 | 0,96 | 0,95 | 0,99 | 0,98 | 0,98 | 0,019 |

*Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$*   
*Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$*

Aracı etkiyi belirlemek üzere kullanılan modellerden birisi olarak Model 1 sorumlu kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkiyi belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t=12,698>2,56$  ve  $p<.01$ ). İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.32'de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen değerinin iyi düzeyde görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle sorumlu kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0,70$  ve  $p=.00$ ).



**Şekil 5. 7.** Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.7'de verilmiştir. Model içerisinde sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve sorumlu kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisi yer almaktadır. AMOS Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.33'te özetlenmiştir.

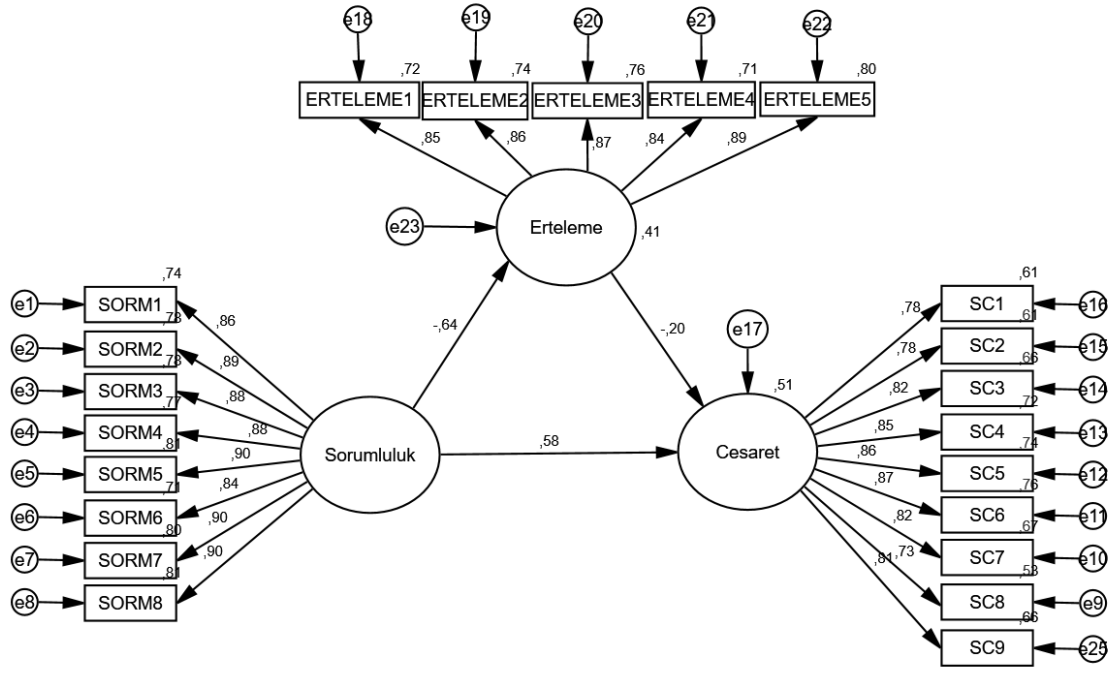
**Tablo 5. 33.** Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2               | 285,972  | 186 | 1,537       | 0,031 | 0,96 | 0,91 | 0,99 | 0,98 | 0,93 | 0,018 |

**Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$**   
**Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$**

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 sorumlu kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki ve sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t > 2,56$  ve  $p < .01$ ). Sorumlu kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisine ait yolda t değeri 19,82 olarak bulunmuştur. Kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin 8,67 olduğu belirlenmiştir. Sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 7,74 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum t değerlerinin %99 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.33'te yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p = .00$ ). Buradan hareketle sorumlu kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerinde ( $\beta = 0,72$  ve  $p = .00$ ), kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerinde ( $\beta = 0,37$  ve  $p = .00$ ) ve sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta = 0,43$  ve  $p = .00$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir. Bu amaç doğrultusunda yol katsayılarında meydana gelen değişimi bir arada görebilmek için yol analizi sonuçları Tablo 5.35'te özetlenmiştir.



**Şekil 5. 8.** Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5.'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.8.'de verilmiştir. Model içerisinde sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve sorumlu kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisi yer almaktadır. AMOS Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.34'te özetlenmiştir.

**Tablo 5. 34.** Sorumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |        |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|--------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR   |
| 2               | 330,813  | 206 | 1,606       | 0,033 | 0,96 | 0,91 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,0211 |

**Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$**   
**Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$**

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 sorumlu kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışı üzerindeki, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki ve sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t > 2,56$  ve  $p < .01$ ). Sorumlu kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisine ait yolda t değeri -15,35 olarak bulunmuştur. Karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin -4,27 olduğu belirlenmiştir. Sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 11,587 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum t değerlerinin %99 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.11’de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p = .00$ ). Buradan hareketle sorumlu kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerinde ( $\beta = -0,64$  ve  $p = .00$ ), karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerinde ( $\beta = -0,20$  ve  $p = .00$ ) negatif ve anlamlı; sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta = 0,58$  ve  $p = .00$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Sorumlu kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir. Bu amaç doğrultusunda yol katsayılarında meydana gelen değişimi bir arada görebilmek için yol analizi sonuçları Tablo 5.35’te özetlenmiştir.

**Tablo 5. 35.** Sorumluluk Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

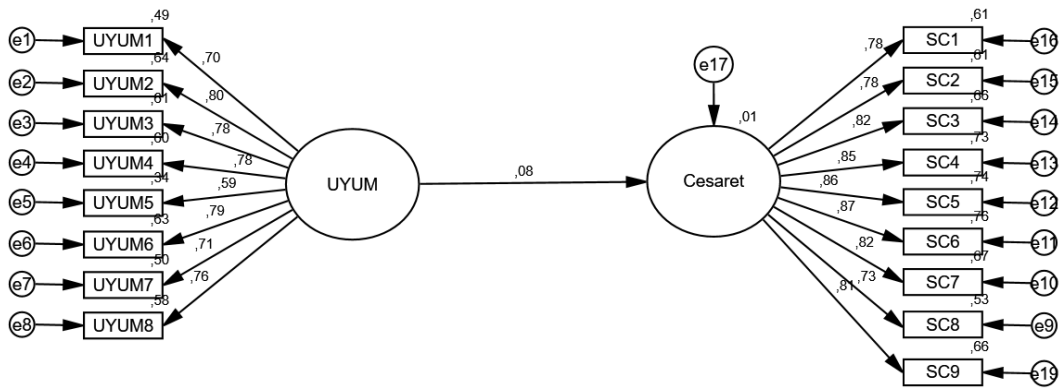
|                                 | Sonuç Değişkenleri                |      |                                  |      |                          |      |
|---------------------------------|-----------------------------------|------|----------------------------------|------|--------------------------|------|
|                                 | Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum |      | Karar Vermeyi Erteleme Davranışı |      | Sosyal Cesaret Davranışı |      |
|                                 | $\beta$                           | SH   | $\beta$                          | SH   | $\beta$                  | SH   |
| Sorumluluk (c yolu)             |                                   |      |                                  |      | 0,70*                    | 0,42 |
| R <sup>2</sup>                  |                                   |      |                                  |      | 0,487                    |      |
| Sorumluluk (a yolu)             | 0,72*                             | 0,43 | -0,64*                           | 0,40 |                          |      |
| R <sup>2</sup>                  | 0,523                             |      | 0,410                            |      |                          |      |
| Sorumluluk (c'yolu)             |                                   |      |                                  |      | 0,43*                    | 0,48 |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu) |                                   |      |                                  |      | 0,37*                    | 0,39 |
| R <sup>2</sup>                  |                                   |      |                                  |      | 0,552                    |      |
| Dolaylı etki                    |                                   |      |                                  |      | 0,258** (0,179-0,333)    |      |
| Sorumluluk (c'yolu)             |                                   |      |                                  |      | 0,58*                    | 0,48 |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu) |                                   |      |                                  |      | -0,20*                   | 0,46 |
| R <sup>2</sup>                  |                                   |      |                                  |      | 0,508                    |      |
| Dolaylı etki                    |                                   |      |                                  |      | 0,119** (0,068-0,182)    |      |

\* $p < .01$ ; \*\*  $p < .05$

Sorumlu kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = 0,70$ ;  $p < .001$ ). Sorumlu kişilik özelliği ile kararlara katılmaya yönelik tutum arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = 0,72$ ;  $p < .001$ ). Sorumlu kişilik özelliği ile karar vermeyi erteleme davranışı arasında negatif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = -0,64$ ;  $p < .001$ ). Sorumlu kişilik özelliği ve İYSC davranışı arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına Bootstrap analizi ile ulaşılan güven aralıklarına bakılarak karar verilmiştir. Buna göre Bootstrap analizi sonucunda kararlara katılmaya yönelik tutum ( $\beta = 0,258$ ;  $p < .05$ ; 95% BCA CI [0,179; 0,333]) ve karar vermeyi erteleme davranışı ( $\beta = 0,119$ ;  $p < .05$ ; 95% BCA CI [0,068; 0,182]) için ulaşılan güven aralıklarının istatistiksel yönden anlamlı olması ve bu aralıkların sıfırı kapsamaması nedeniyle (MacKinnon vd., 2004: 9) hem kararlara katılmaya yönelik tutumun hem de karar vermeyi erteleme davranışının aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

## B) Uyumlu Kişilik Özelliğinin Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Aracı etkinin belirlenmesine yönelik açıklanan yorumları ve karşılaştırmaları yapabilmek için Şekil 5.5'te yer alan modeller sırasıyla test edilecektir. Öncelikle aracı değişkene yer verilmeden Model 1'de gösterilen uyumlu kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisi belirlenecektir. Model içerisinde uyumlu kişilik özelliği bağımsız değişken, sosyal cesaret davranışı ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model 1'e ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 5.9'da verilmiştir.



CMIN/DF=1,632; p=,000; RMSEA=,034; CFI=,988; GFI=,959; AGFI=,947; TLI=,986

Şekil 5. 9. Uyumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi

Oluşturulan modelde Sorumlu kişilik özelliğinin cesaret üzerinde etkisi yok denecek kadar az ( $r=0,08$ ) ve anlamlı olmayan bir etki olarak bulunmuştur. Modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.36'da verilmiştir.

Tablo 5. 36. Uyumlu Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri

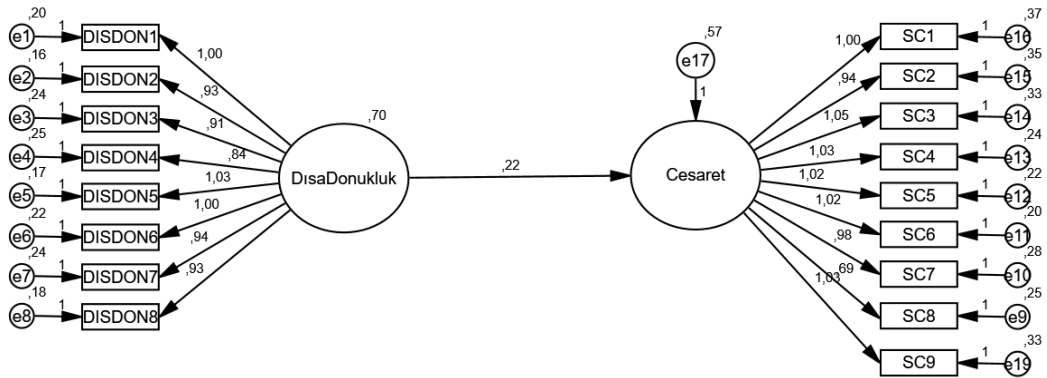
| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 1               | 184,012  | 103 | 1,632       | 0,034 | 0,98 | 0,95 | 0,99 | 0,98 | 0,98 | 0,028 |

Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$   
Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$

Aracı etkiyi belirlemek üzere kullanılan modellerden birisi olarak Model 1 uyumlu kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkiyi belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde anlamlı bir etki görülmediğinden modelin diğer aşamalarına geçilmeyecektir (Baron ve Kenny, 1986: 1177).

### C) Dışadönük Kişilik Özelliğinin Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Aracı etkinin belirlenmesine yönelik açıklanan yorumları ve karşılaştırmaları yapabilmek için Şekil 5.5'te yer alan modeller sırasıyla test edilecektir. Öncelikle aracı değişkene yer verilmeden Model 1'de gösterilen Dışadönük kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisi belirlenecektir. Model içerisinde dışadönük kişilik özelliği bağımsız değişken, sosyal cesaret davranışı ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model 1'e ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 5.10'da verilmiştir.



CMIN/DF=1,898; p=,000; RMSEA=,040; CFI=,987; GFI=,956; AGFI=,943; TLI=,985

Şekil 5. 10. Dışadönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi

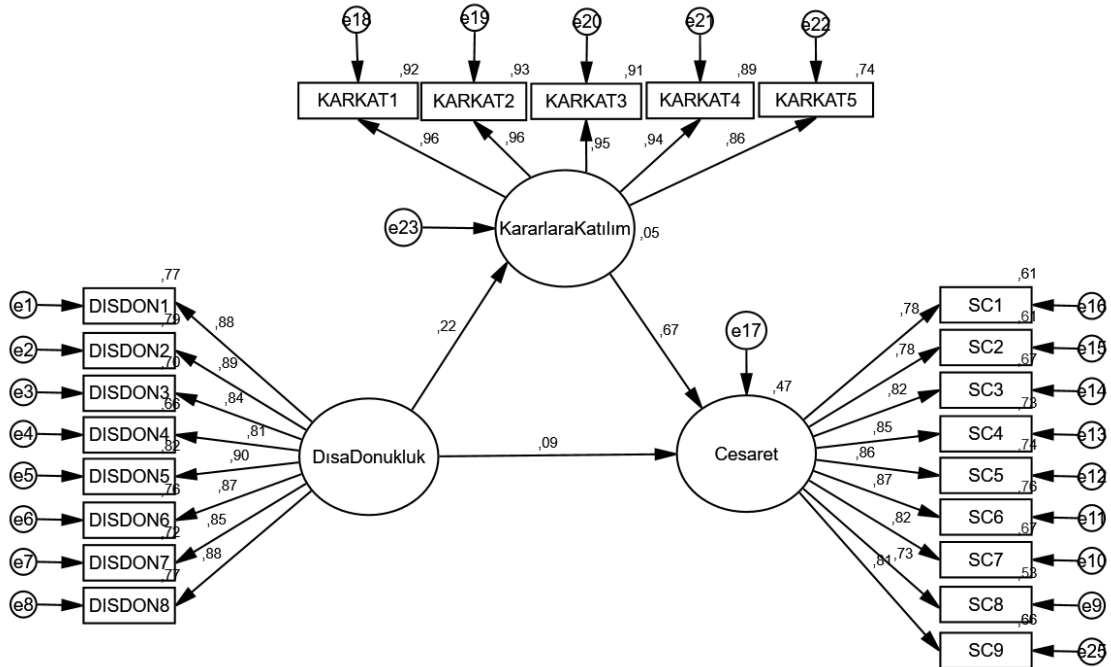
Oluşturulan modelde dışadönük kişilik özelliğinin cesaret üzerinde etkisi pozitif yönde ( $r=0,22$ ) anlamlı olarak bulunmuştur. Modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.37' de verilmiştir.

**Tablo 5. 37.** Dışadönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 1               | 204,233  | 103 | 1,983       | 0,042 | 0,96 | 0,94 | 0,98 | 0,98 | 0,98 | 0,024 |

*Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$*   
*Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$*

Aracı etkiyi belirlemek üzere kullanılan modellerden birisi olarak Model 1 dışadönük kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkiyi belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t=5,309>2,56$  ve  $p<.01$ ). İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo5.37’de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen değerinin iyi düzeyde görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle dışadönük kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0,22$  ve  $p=.00$ ).



**Şekil 5. 11.** Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü

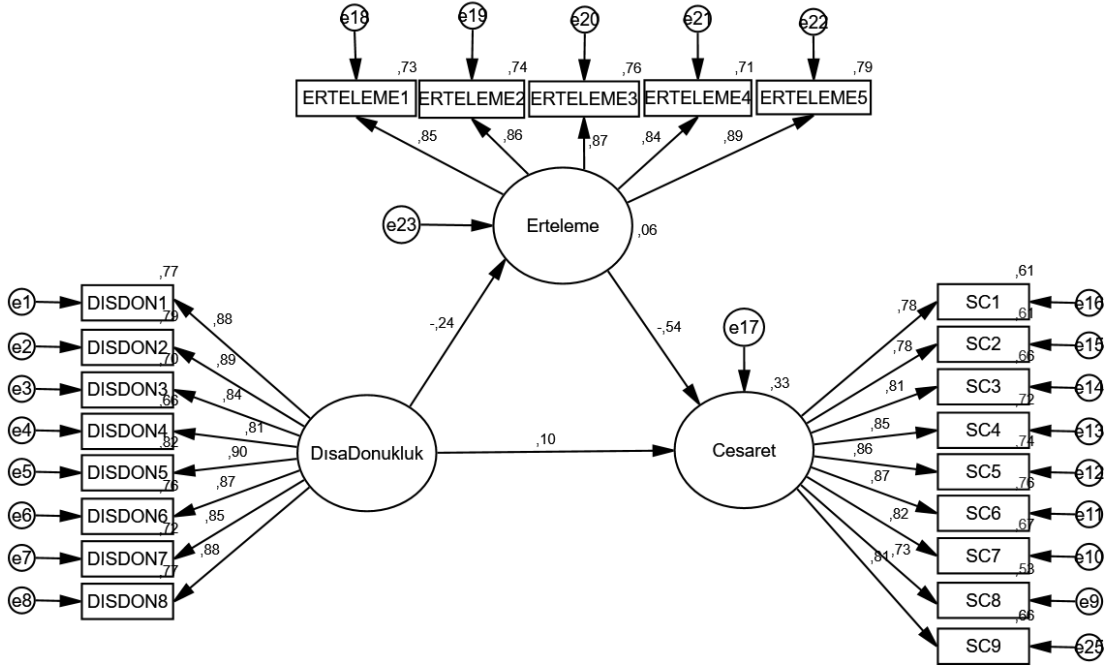
Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.11'de verilmiştir. Model içerisinde dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve dışadönük kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.38'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 38.** Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri                                     |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|---|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model   | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2   | 311,651  | 186 | 1,676       | 0,035 | 0,96 | 0,91 | 0,99 | 0,98 | 0,99 | 0,024 |
| <b>Model anlamlı: <math>p=0,00&lt;0,01</math></b>   |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
| <b>Model uygunluğu: <math>X^2/sd &lt;3,0</math></b> |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 dışadönük kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki ve dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t>2,56$  ve  $p<.01$ ). Dışadönük kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisine ait yolda t değeri 5,162 olarak bulunmuştur. Kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin 16,01 olduğu belirlenmiştir. Dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 2,571 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum t değerlerinin %99 düzeyinde anlamlı olmadığını göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.38'de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle sorumlu kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerinde ( $\beta=0,22$  ve  $p=.00$ ), kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,67$  ve  $p=.00$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu ancak aracı değişkenin analizlere dahil edilmesi sonucunda dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,09$  ve  $p=.10$ ) pozitif olan etkisinin anlamsız hale geldiği görülmektedir.

Dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir.



**Şekil 5. 12.** Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.12'de verilmiştir. Model içerisinde dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve dışadönük kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.39'da özetlenmiştir.

**Tablo 5. 39.** Dışa Dönük Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2               | 301,601  | 186 | 1,622       | 0,033 | 0,96 | 0,91 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,025 |

*Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$*   
*Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$*

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 dışadönük kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışı üzerindeki, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki ve dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t>2,56$  ve  $p<.01$ ). Dışadönük kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisine ait yolda t değeri -5,43 olarak bulunmuştur. Karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin -11,829 olduğu belirlenmiştir. Dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 2,746 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum t değerlerinin %95 düzeyinde anlamlı olmadığını göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.39'da yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle dışadönük kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerinde ( $\beta= -0,24$  ve  $p=.00$ ), karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=-0,54$  ve  $p=.00$ ) negatif ve anlamlı bir etkisi var iken aracılık testi sonrasında dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,10$ ve  $p=.06$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Dışadönük kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir. Bu amaç doğrultusunda yol katsayılarında meydana gelen değişimi bir arada görebilmek için yol analizi sonuçları Tablo 5.40'ta özetlenmiştir.

**Tablo 5. 40.** Dışadönük Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

|                                 | Sonuç Değişkenleri                |       |                                  |       |                          |               |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------|----------------------------------|-------|--------------------------|---------------|
|                                 | Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum |       | Karar Vermeyi Erteleme Davranışı |       | Sosyal Cesaret Davranışı |               |
|                                 | $\beta$                           | SH    | $\beta$                          | SH    | $\beta$                  | SH            |
| Dışadönüklük (c yolu)           |                                   |       |                                  |       | 0,22*                    | 0,41          |
| R <sup>2</sup>                  |                                   |       |                                  |       |                          | 0,056         |
| Dışadönüklük (a yolu)           | 0,22*                             | 0,49  | -0,24*                           | 0,40  |                          |               |
| R <sup>2</sup>                  |                                   | 0,049 |                                  | 0,058 |                          |               |
| Dışadönüklük (c'yolu)           |                                   |       |                                  |       | 0,09                     | 0,32          |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu) |                                   |       |                                  |       | 0,66*                    | 0,34          |
| R <sup>2</sup>                  |                                   |       |                                  |       |                          | 0,471         |
| Dolaylı etki                    |                                   |       |                                  |       | 0,136**                  | (0,086-0,200) |
| Dışadönüklük (c'yolu)           |                                   |       |                                  |       | 0,10                     | 0,48          |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu) |                                   |       |                                  |       | -0,54*                   | 0,46          |
| R <sup>2</sup>                  |                                   |       |                                  |       |                          | 0,324         |
| Dolaylı etki                    |                                   |       |                                  |       | 0,73**                   | (0,041-0,171) |

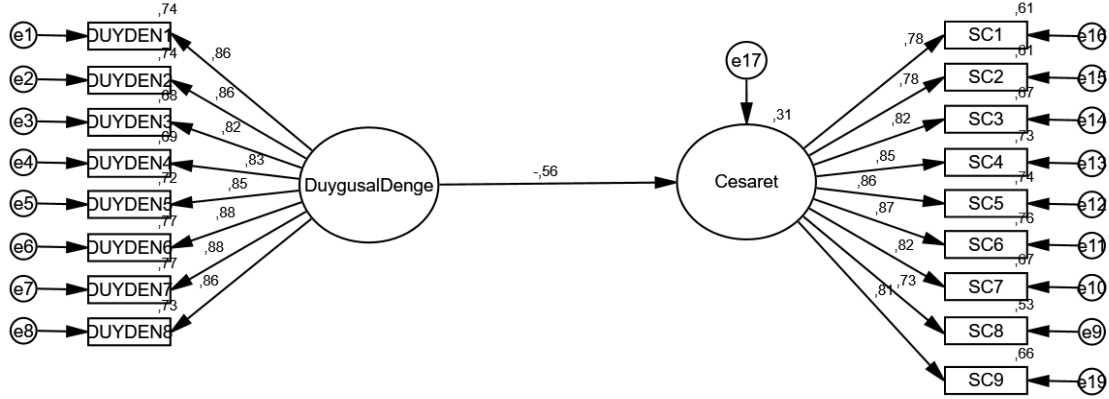
\* $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$

Dışadönük kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,001$ ). Dışadönük kişilik özelliği ile kararlara katılmaya yönelik tutum arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,001$ ). Dışadönük kişilik özelliği ile karar vermeyi erteleme davranışı arasında negatif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = -0,24$ ;  $p < 0,001$ ). Dışadönük kişilik özelliği ve İYSC davranışı arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına Bootstrap analizi ile ulaşılan güven aralıklarına bakılarak karar verilmiştir. Buna göre Bootstrap analizi sonucunda kararlara katılmaya yönelik tutum ( $\beta = 0,136$ ;  $p < 0,05$ ; 95% BCA CI [0,086; 0,200]) ve karar vermeyi erteleme davranışı ( $\beta = 0,73$ ;  $p < 0,05$ ; 95% BCA CI [0,041; 0,171]) için ulaşılan güven aralıklarının istatistiksel yönden anlamlı olması ve bu aralıkların sıfırı kapsamaması nedeniyle (MacKinnon vd., 2004: 9) hem kararlara katılmaya yönelik tutumun hem de karar vermeyi erteleme davranışının aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### **D) Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolünün İncelenmesi**

Aracı etkinin belirlenmesine yönelik açıklanan yorumları ve karşılaştırmaları yapabilmek için Şekil 5.5'te yer alan modeller sırasıyla test edilecektir. Öncelikle aracı değişkene yer

verilmeden Model 1’de gösterilen duygusal denge kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisi belirlenecektir. Model içerisinde duygusal denge kişilik özelliği bağımsız değişken, sosyal cesaret davranışı ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model 1’e ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 5.13’te verilmiştir.



CMIN/DF=1,793; p=,000; RMSEA=,038; CFI=,989; GFI=,957; AGFI=,945; TLI=,987

**Şekil 5. 13.** Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi

Oluşturulan modelde dışadönük kişilik özelliğinin cesaret üzerinde etkisi negatif yönde ( $r=-0,56$ ) anlamlı olarak bulunmuştur. Modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.41’de verilmiştir.

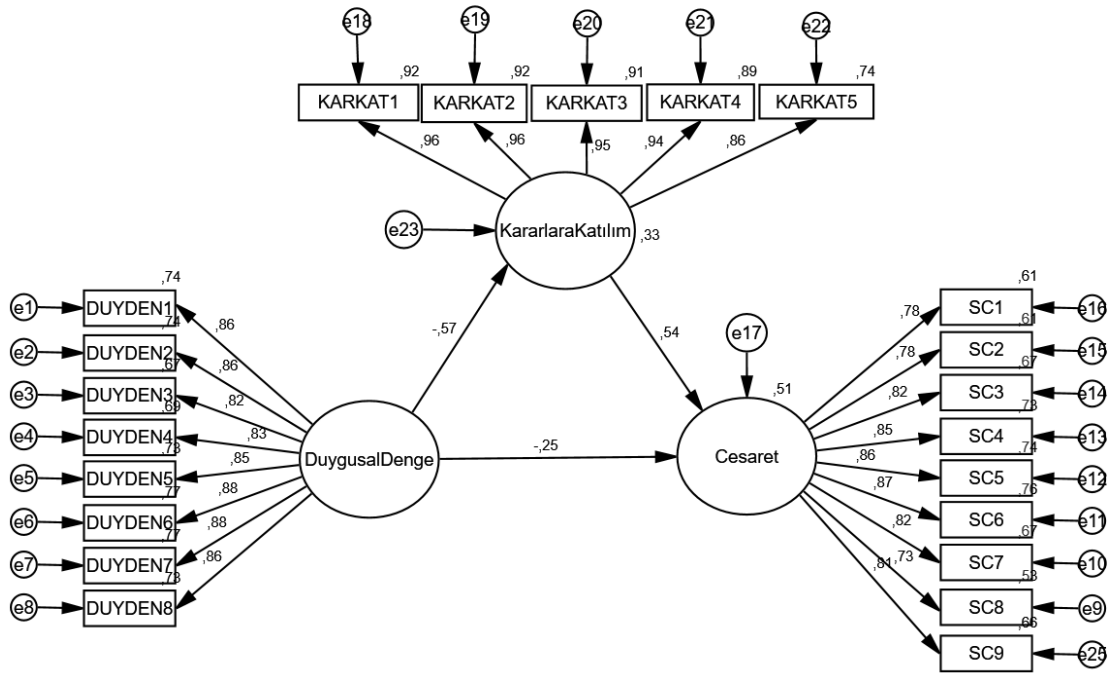
**Tablo 5. 41.** Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 1               | 197,821  | 103 | 1,921       | 0,041 | 0,96 | 0,94 | 0,99 | 0,98 | 0,98 | 0,023 |

**Model anlamlı:  $p=0,00 < 0,01$**   
**Model uygunluğu:  $X^2/sd < 3,0$**

Aracı etkiyi belirlemek üzere kullanılan modellerden birisi olarak Model 1 duygusal denge kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkiyi belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu

görülmektedir ( $t=-12,534 > 2,56$  ve  $p < .01$ ). İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.41'de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen değerinin iyi düzeyde görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p = .00$ ). Buradan hareketle duygusal denge kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta = -0,56$  ve  $p = .00$ ).



**Şekil 5. 14.** Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.14'te verilmiştir. Model içerisinde duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve duygusal denge kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.42'de özetlenmiştir.

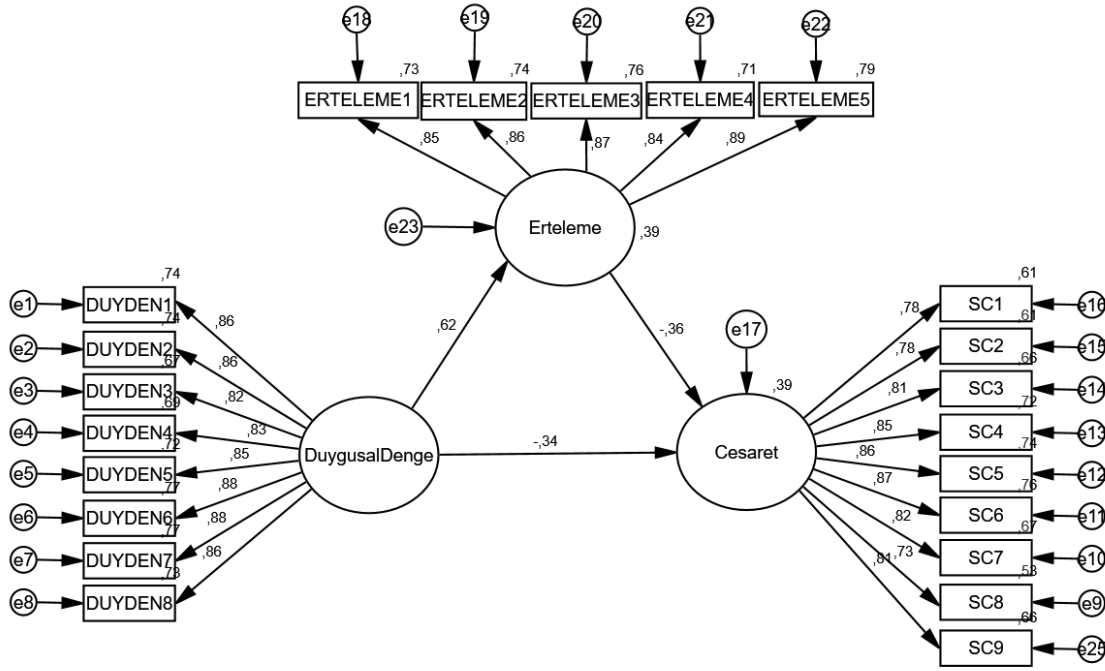
**Tablo 5. 42.** Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | IFI  | RFI  | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2               | 305,431  | 186 | 1,642       | 0,034 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,98 | 0,99 | 0,024 |

*Model anlamlı:  $p=0,00<0,01$*   
*Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$*

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 duygusal denge kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki ve duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t>2,56$  ve  $p<.01$ ). Duygusal denge kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisine ait yolda t değeri -14,412 olarak bulunmuştur. Kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin 12,237 olduğu belirlenmiştir. Duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin -5,938 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum t değerlerinin %99 düzeyinde anlamlı olduğu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.42'de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle duygusal denge kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerinde ( $\beta=-0,57$  ve  $p=.00$ ) negatif yönlü anlamlı, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,54$  ve  $p=.00$ ) pozitif yönlü anlamlı ve duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta= -0,25$  ve  $p=.00$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir.



**Şekil 5. 15.** Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.15'te verilmiştir. Model içerisinde duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve duygusal denge kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.43.'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 43.** Duygusal Denge Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | IFI  | RFI  | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2               | 313,295  | 186 | 1,684       | 0,035 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,025 |

**Model anlamlı:  $p=.00<.01$**

**Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$**

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 duygusal denge kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışı üzerindeki, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki ve duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t > 2,56$  ve  $p < .01$ ). Duygusal denge kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisine ait yolda t değeri 14,735 olarak bulunmuştur. Karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin -6,832 olduğu belirlenmiştir. Duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin -6,832 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum t değerlerinin %95 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.43'te yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p = .00$ ). Buradan hareketle duygusal denge kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerinde ( $\beta = 0,62$  ve  $p = .00$ ) pozitif yönlü ve anlamlı, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerinde ( $\beta = -0,36$  ve  $p = .00$ ) negatif yönlü ve anlamlı duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta = -0,34$  ve  $p = .00$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Duygusal denge kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir. Bu amaç doğrultusunda yol katsayılarında meydana gelen değişimi bir arada görebilmek için yol analizi sonuçları Tablo 5.44'te özetlenmiştir.

**Tablo 5. 44.** Duygusal Denge Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

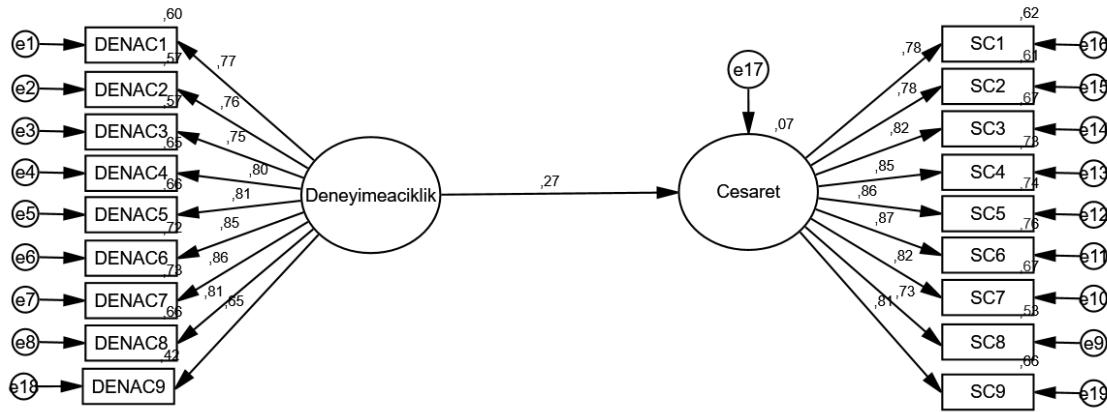
|  | Sonuç Değişkenleri                |       |                                  |       |                           |       |
|--|-----------------------------------|-------|----------------------------------|-------|---------------------------|-------|
|  | Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum |       | Karar Vermeyi Erteleme Davranışı |       | Sosyal Cesaret Davranışı  |       |
|  | $\beta$                           | SH    | $\beta$                          | SH    | $\beta$                   | SH    |
| Duygusal Denge (c yolu)                    |                                   |       |                                  |       | -0,56*                    | 0,40  |
| R <sup>2</sup>                             |                                   |       |                                  |       |                           | 0,308 |
| Duygusal Denge (a yolu)                    | -0,57*                            | 0,43  | 0,62*                            | 0,37  |                           |       |
| R <sup>2</sup>                             |                                   | 0,326 |                                  | 0,387 |                           |       |
| Duygusal Denge (c'yolu)                    |                                   |       |                                  |       | -0,25*                    | 0,32  |
| Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum (b yolu) |                                   |       |                                  |       | 0,54*                     | 0,37  |
| R <sup>2</sup>                             |                                   |       |                                  |       |                           | 0,505 |
| Dolaylı etki                               |                                   |       |                                  |       | -0,275** (-,340- 0,217)   |       |
| Duygusal Denge (c'yolu)                    |                                   |       |                                  |       | -0,34*                    | 0,44  |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu)            |                                   |       |                                  |       | -0,36*                    | 0,51  |
| R <sup>2</sup>                             |                                   |       |                                  |       |                           | 0,383 |
| Dolaylı etki                               |                                   |       |                                  |       | -0,195** (-0,269- -0,140) |       |

\* $p < .01$ ; \*\*  $p < .05$

Duygusal denge kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = -0,56$ ;  $p < .001$ ). Duygusal denge kişilik özelliği ile kararlara katılmaya yönelik tutum arasında negatif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = -0,57$ ;  $p < .001$ ). Duygusal denge kişilik özelliği ile karar vermeyi erteleme davranışı arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = 0,62$ ;  $p < .001$ ). Duygusal denge kişilik özelliği ve İYSC davranışı arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına Bootstrap analizi ile ulaşılan güven aralıklarına bakılarak karar verilmiştir. Buna göre Bootstrap analizi sonucunda kararlara katılmaya yönelik tutum ( $\beta = -0,275$ ;  $p < .05$ ; 95% BCA CI [-0,340; -0,217]) ve karar vermeyi erteleme davranışı ( $\beta = -0,195$ ;  $p < .05$ ; 95% BCA CI [-0,269; -0,140]) için ulaşılan güven aralıklarının istatistiksel yönden anlamlı olması ve bu aralıkların sıfırı kapsamaması nedeniyle (MacKinnon vd., 2004: 9) hem kararlara katılmaya yönelik tutumun hem de karar vermeyi erteleme davranışının aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

### E) Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Aracı etkinin belirlenmesine yönelik açıklanan yorumları ve karşılaştırmaları yapabilmek için Şekil 5.5'te yer alan modeller sırasıyla test edilecektir. Öncelikle aracı değişkene yer verilmeden Model 1'de gösterilen deneyime açık kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisi belirlenecektir. Model içerisinde deneyime açık kişilik özelliği bağımsız değişken, sosyal cesaret davranışı ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model 1'e ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 5.16'da verilmiştir.



CMIN/DF=1,720; p=,000; RMSEA=,036; CFI=,987; GFI=,956; AGFI=,944; TLI=,985

Şekil 5. 16. Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerinde Etkisi

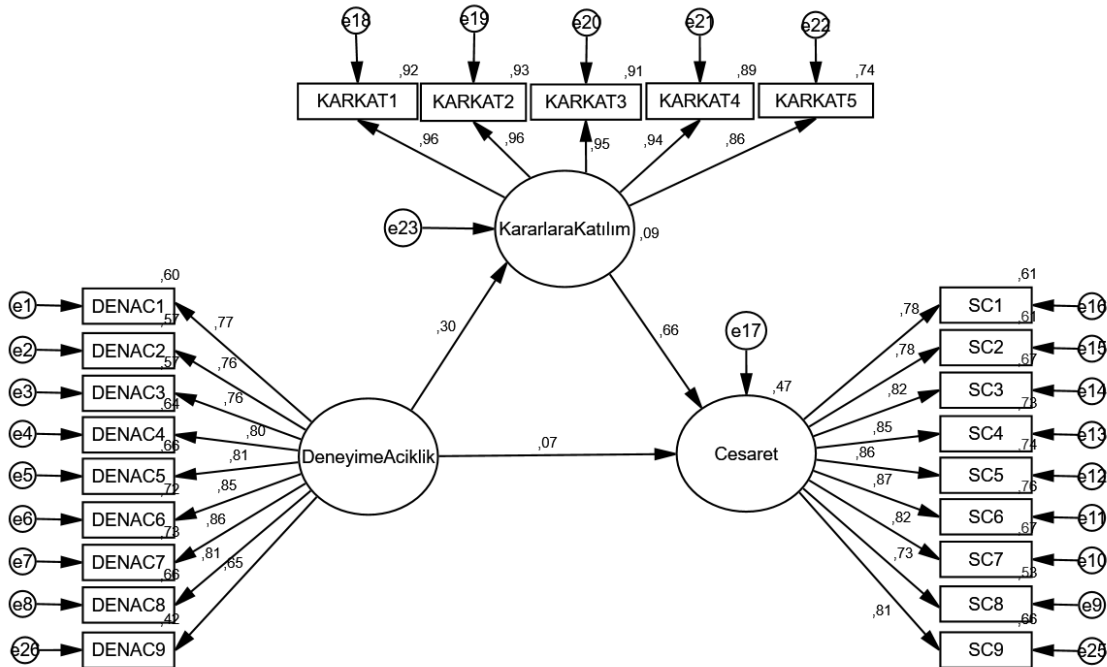
Oluşturulan modelde deneyime açık kişilik özelliğinin cesaret üzerinde etkisi pozitif yönde ( $r=0,27$ ) anlamlı olarak bulunmuştur. Modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.45'te verilmiştir.

**Tablo 5. 45.** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliğinin Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 1               | 230,541  | 134 | 1,720       | 0,036 | 0,98 | 0,94 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,028 |

**Model anlamlı:  $p=.00<.01$**   
**Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$**

Aracı etkiyi belirlemek üzere kullanılan modellerden birisi olarak Model 1 deneyime açık kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkiyi belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t= 5,926>2,56$  ve  $p<.01$ ). İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.45'te yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen değerinin iyi düzeyde görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle deneyime açık kişilik özelliğinin sosyal cesaret davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta=0,27$  ve  $p=.00$ ).



**Şekil 5. 17.** Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü

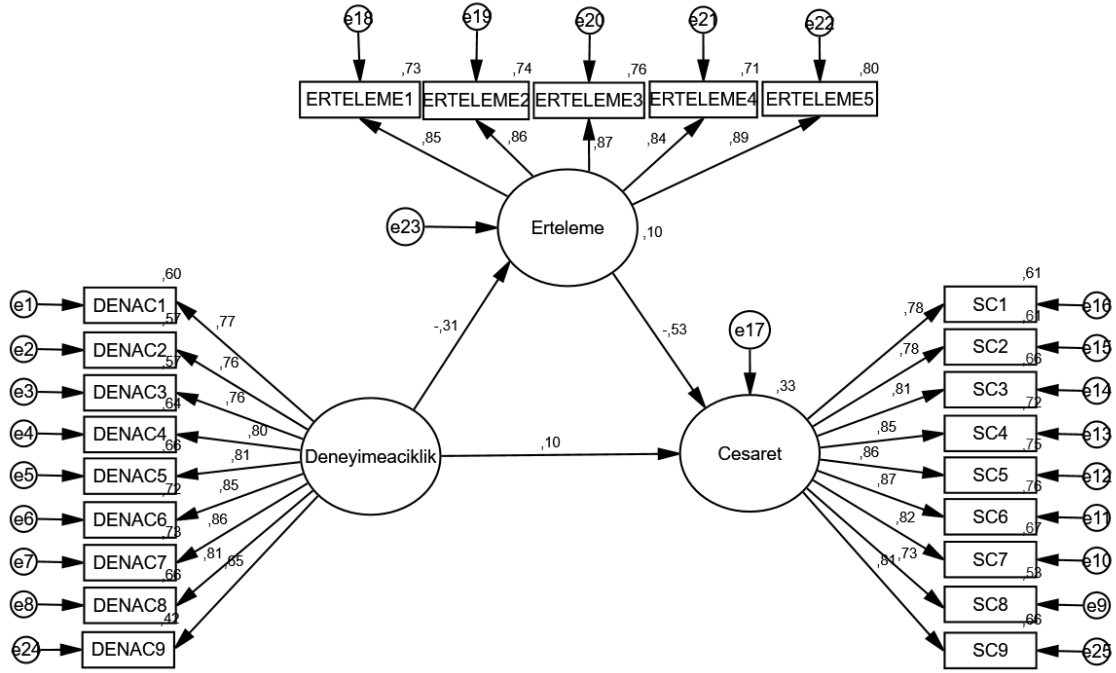
Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.17'de verilmiştir. Model içerisinde deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve deneyime açık kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.46'da özetlenmiştir

**Tablo 5. 46.** Deneyime Açık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri                                     |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|---|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model   | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | IFI  | RFI  | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2   | 340,341  | 206 | 1,652       | 0,034 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,029 |
| <b>Model anlamlı: <math>p=0,00&lt;0,01</math></b>   |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
| <b>Model uygunluğu: <math>X^2/sd &lt;3,0</math></b> |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 deneyime açık kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki, kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki ve deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t>2,56$  ve  $p<.01$ ). Deneyime açık kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerindeki etkisine ait yolda t değeri 6,828 olarak bulunmuştur. Kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin 15,694 olduğu belirlenmiştir. Bu durum t değerlerinin %99 düzeyinde anlamlı olduğu göstermektedir. Deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 2,06 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda deneyime açık kişilik özelliği İYSC davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğunu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.46'da yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle deneyime açık kişilik özelliğinin kararlara katılmaya yönelik tutum üzerinde ( $\beta=-0,30$  ve  $p=.00$ ), kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,66$  ve  $p=.00$ ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi var iken aracılık testi sonrasında deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,07$  ve  $p=.45$ ) pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı

üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir.



**Şekil 5. 18.** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.18'de verilmiştir. Model içerisinde deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisi, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve deneyime açık kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.47'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 47.** Deneyime Açıklık Kişilik Özelliğinin Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | IFI  | RFI  | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2               | 316,762  | 206 | 1,538       | 0,031 | 0,99 | 0,96 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,029 |

*Model anlamlı:  $p=.00<.01$*   
*Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$*

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 deneyime açık kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışı üzerindeki, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki ve deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t>2,56$  ve  $p<.01$ ). Deneyime açık kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisine ait yolda t değeri -6,928 olarak bulunmuştur. Karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin -11,485 olduğu belirlenmiştir. Bu durum t değerlerinin %95 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 2,558 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda deneyime açık kişilik özelliği İYSC davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğunu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.47'de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle deneyime açık kişilik özelliğinin karar vermeyi erteleme davranışını üzerinde ( $\beta= -0,31$  ve  $p=.00$ ) negatif yönlü ve anlamlı, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,53$  ve  $p=.00$ ) negatif yönlü ve anlamlı, bir etkisi var iken aracılık testi sonrasında deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,10$  ve  $p=.11$ ) pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla kararlara katılmaya yönelik tutumun ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir. Bu amaç doğrultusunda yol katsayılarında meydana gelen değişimi bir arada görebilmek için yol analizi sonuçları Tablo 5.48'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 48.** Deneyime Açık Kişilik Özelliği Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

|  | Sonuç Değişkenleri                |      |                                  |      |                          |      |
|--|-----------------------------------|------|----------------------------------|------|--------------------------|------|
|  | Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum |      | Karar Vermeyi Erteleme Davranışı |      | Sosyal Cesaret Davranışı |      |
|  | $\beta$                           | SH   | $\beta$                          | SH   | $\beta$                  | SH   |
| Deneyime Açıklık (c yolu)                  |                                   |      |                                  |      | 0,27*                    | 0,57 |
| R <sup>2</sup>                             |                                   |      |                                  |      | 0,072                    |      |
| Deneyime Açıklık (a yolu)                  | 0,30*                             | 0,67 | -0,31*                           | 0,56 |                          |      |
| R <sup>2</sup>                             | 0,089                             |      | 0,098                            |      |                          |      |
| Deneyime Açıklık (c'yolu)                  |                                   |      |                                  |      | 0,07                     | 0,45 |
| Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum (b yolu) |                                   |      |                                  |      | 0,66*                    | 0,34 |
| R <sup>2</sup>                             |                                   |      |                                  |      | 0,323                    |      |
| Dolaylı etki                               |                                   |      |                                  |      | 0,246** (0,172- 0,319)   |      |
| Deneyime Açıklık (c'yolu)                  |                                   |      |                                  |      | 0,10                     | 0,51 |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu)            |                                   |      |                                  |      | -0,53*                   | 0,47 |
| R <sup>2</sup>                             |                                   |      |                                  |      | 0,383                    |      |
| Dolaylı etki                               |                                   |      |                                  |      | 0,207** (0,147- 0,291)   |      |

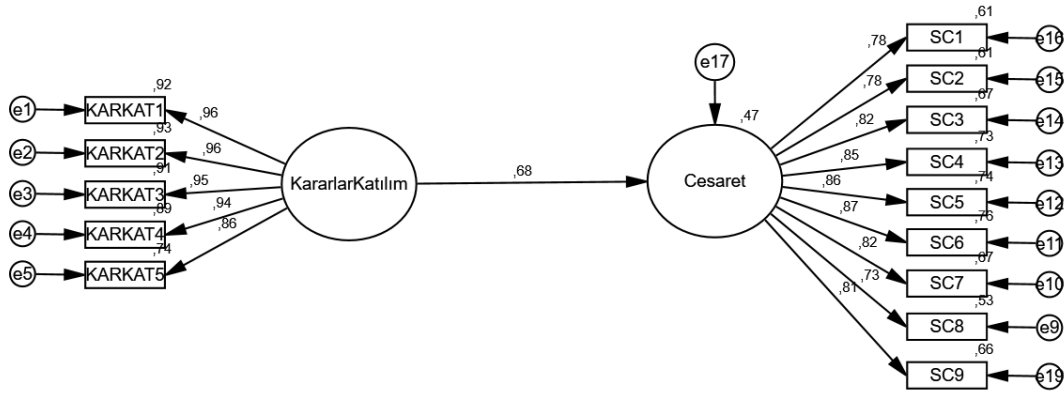
\* $p < .01$ ; \*\*  $p < .05$

Deneyime açık kişilik özelliğinin iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = 0,27$ ;  $p < .01$ ). Deneyime açık kişilik özelliği ile kararlara katılmaya yönelik tutum arasında pozitif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = 0,30$ ;  $p < .01$ ). Deneyime açık kişilik özelliği ile karar vermeyi erteleme davranışı arasında negatif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = -0,32$ ;  $p < .01$ ). Deneyime açık kişilik özelliği ve İYSC davranışı arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına Bootstrap analizi ile ulaşılan güven aralıklarına bakılarak karar verilmiştir. Buna göre Bootstrap analizi sonucunda kararlara katılmaya yönelik tutum ( $\beta = 0,246$ ;  $p < .05$ ; 95% BCA CI [0,172; 0,319]) ve karar vermeyi erteleme davranışı ( $\beta = 0,207$ ;  $p < .05$ ; 95% BCA CI [0,147; 0,291]) için ulaşılan güven aralıklarının istatistiksel yönden anlamlı olması ve bu aralıkların sıfırı kapsamaması nedeniyle (MacKinnon vd., 2004: 9) hem kararlara katılmaya

yönelik tutumun hem de karar vermeyi erteleme davranışının aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

#### F) Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Aracı etkinin belirlenmesine yönelik açıklanan yorumları ve karşılaştırmaları yapabilmek için Şekil 5.5'te yer alan modeller sırasıyla test edilecektir. Öncelikle aracı değişkene yer verilmeden Model 1'de gösterilen kararlara katılıma yönelik tutumun iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisi belirlenecektir. Model içerisinde kararlara katılıma yönelik tutum bağımsız değişken, sosyal cesaret davranışı ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model 1'e ilişkin standardize edilmiş sonuçlar Şekil 5.19.'da verilmiştir.



Şekil 5. 19. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Üzerindeki Etkisi

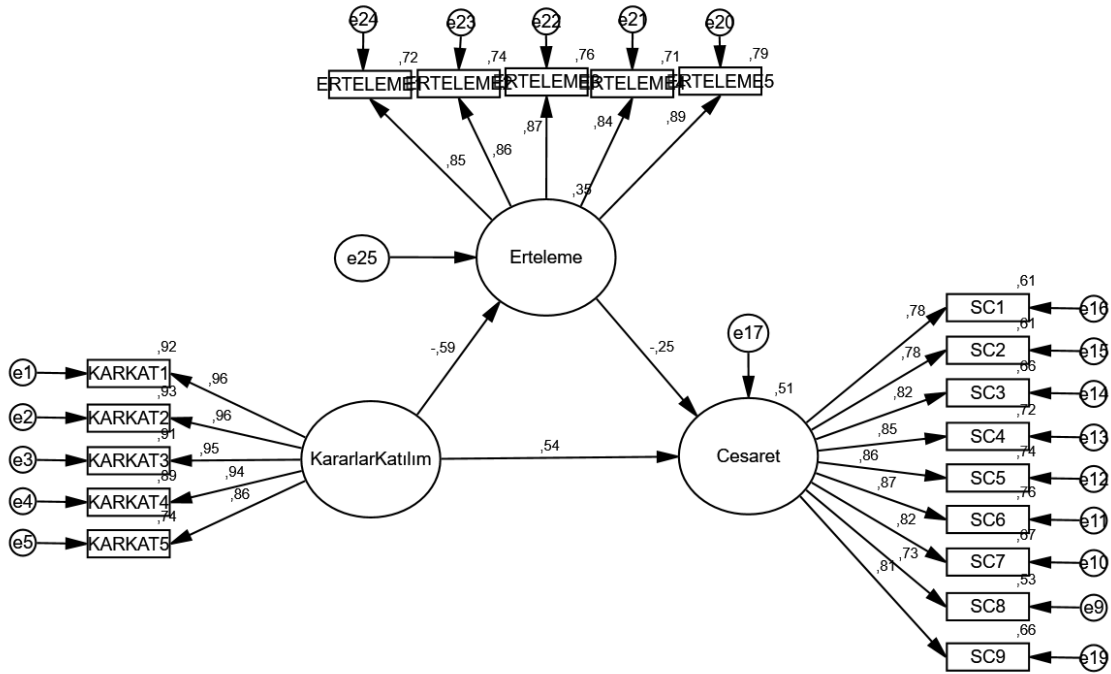
Oluşturulan modelde kararlara katılıma yönelik tutumun cesaret üzerinde etkisi pozitif yönde ( $r = 0,68$ ) anlamlı olarak bulunmuştur. Modelin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.49da verilmiştir.

Tablo 5. 49. Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Davranışına Etkisinin Uyum İndeksleri

| Uyum İndeksleri |          |    |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd | $\chi^2/sd$ | RMSEA | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 1               | 135,743  | 76 | 1,786       | 0,038 | 0,98 | 0,94 | 0,99 | 0,98 | 0,99 | 0,020 |

Model anlamlı:  $p = .00 < .01$   
Model uygunluğu:  $X^2/sd < 3,0$

Aracı etkiyi belirlemek üzere kullanılan modellerden birisi olarak Model 1 kararlara katılmaya yönelik tutumun sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkiyi belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t= 16,706 > 2,56$  ve  $p < .01$ ). İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.49'da yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen değerlerin iyi düzeyde görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p = .00$ ). Buradan hareketle kararlara katılmaya yönelik tutumun sosyal cesaret davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $\beta = 0,68$  ve  $p = .00$ ).



**Şekil 5. 20.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü

Model 1 doğrulandıktan sonra aracı etkinin belirlenmesine yönelik kurulan ve Şekil 5.5'te gösterilen Model 2 test edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizi Şekil 5.20'de verilmiştir. Model içerisinde kararlara katılıma yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisi, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisi ve kararlara katılıma yönelik tutumun karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisi yer almaktadır. Amos Programı yardımıyla test edilen modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.50'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 50.** Kararlara Katılmaya Yönelik Tutumun Cesaret Üzerine Etkisinde Erteleme Davranışının Aracılık Rolü Uyum Değerleri

| Uyum İndeksleri |          |     |             |       |      |      |      |      |      |       |
|-----------------|----------|-----|-------------|-------|------|------|------|------|------|-------|
| Model           | $\chi^2$ | sd  | $\chi^2/sd$ | RMSEA | IFI  | RFI  | CFI  | NFI  | TLI  | SRMR  |
| 2               | 316,762  | 206 | 1,538       | 0,031 | 0,99 | 0,96 | 0,99 | 0,97 | 0,99 | 0,029 |

**Model anlamlı:  $p=.00<.01$**   
**Model uygunluğu:  $X^2/sd <3,0$**

Aracı etkiyi belirlemek için kullanılan modellerden Model 2 kararlara katılmaya yönelik tutumun karar vermeyi erteleme davranışı üzerindeki, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki ve deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere kurulmuştur. Bu etkileri belirlemeye yönelik analiz sonuçları içerisinde t değerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t>2,56$  ve  $p<.01$ ). Kararlara katılmaya yönelik tutumun karar vermeyi erteleme davranışını üzerindeki etkisine ait yolda t değeri -15,194 olarak bulunmuştur. Karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda t değerinin -11,485 olduğu belirlenmiştir. Bu durum t değerlerinin %95 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisine ait yolda ise t değerinin 2,558 olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda deneyime açık kişilik özelliği İYSC davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğunu göstermektedir. İkinci olarak ölçek maddelerinin hata varyansları incelendiğinde çok yüksek değere sahip bir madde olmadığı görülmektedir. Ölçek uyumunun belirlenmesine yönelik yapılması gereken üçüncü değerlendirme için Tablo 5.50.'de yer alan uyum kriterleri incelendiğinde elde edilen model uyumu değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda  $\chi^2$  değerine ilişkin p değerinin de %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p=.00$ ). Buradan hareketle kararlara katılmaya yönelik tutumun karar vermeyi erteleme davranışını üzerinde ( $\beta= -0,59$  ve  $p=.00$ ) negatif yönlü ve anlamlı, karar vermeyi erteleme davranışının İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=-0,25$  ve  $p=.00$ ) negatif yönlü ve anlamlı, bir etkisi var iken aracılık testi sonrasında deneyime açık kişilik özelliğinin İYSC davranışı üzerinde ( $\beta=0,54$ ve  $p=.01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin devam ettiği ancak doğrudan etkisine göre azaldığı görülmektedir.

Kararlara katılmaya yönelik tutumun İYSC davranışı üzerindeki etkisinde kararlara karar vermeyi erteleme davranışının aracılık etkisi olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla oluşturulan modeller test edilerek doğrulanmıştır. Ancak modele ait elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolü olup olmadığına karar verilebilir. Bu amaç doğrultusunda yol katsayılarında meydana gelen değişimi bir arada görebilmek için yol analizi sonuçları Tablo 5.51'de özetlenmiştir.

**Tablo 5. 51.**Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum Kapsamında Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

|                                 | Sonuç Değişkenleri               |      |                          |      |
|---------------------------------|----------------------------------|------|--------------------------|------|
|                                 | Karar Vermeyi Erteleme Davranışı |      | Sosyal Cesaret Davranışı |      |
|                                 | $\beta$                          | SH   | $\beta$                  | SH   |
| Kararlara Katılım (c yolu)      |                                  |      | 0,68*                    | 0,37 |
| R <sup>2</sup>                  |                                  |      | 0,462                    |      |
| Kararlara Katılım (a yolu)      | -0,59*                           | 0,36 |                          |      |
| R <sup>2</sup>                  | 0,348                            |      |                          |      |
| Kararlara Katılım (c'yolu)      |                                  |      | 0,54*                    | 0,37 |
| Karar Vermeyi Erteleme (b yolu) |                                  |      | -0,25*                   | 0,36 |
| R <sup>2</sup>                  |                                  |      | 0,507                    |      |
| Dolaylı etki                    |                                  |      | 0,023** (0,072- 0,168)   |      |

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

Kararlara katılmaya yönelik tutumun iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerinde toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta = 0,68$ ;  $p < 0,01$ ). Kararlara katılmaya yönelik tutum ile karar vermeyi erteleme davranışı arasında negatif bir yol katsayısı, regresyon katsayısı elde edilmiştir ( $\beta = -0,59$ ;  $p < 0,01$ ). Kararlara katılmaya yönelik tutum ve İYSC davranışı arasındaki dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına Bootstrap analizi ile ulaşılan güven aralıklarına bakılarak karar verilmiştir. Buna göre Bootstrap analizi karar vermeyi erteleme davranışı ( $\beta = 0,507$ ;  $p < 0,05$ ; 95% BCA CI [0,072; 0,168]) için ulaşılan güven aralıklarının istatistiksel yönden anlamlı olması ve bu aralıkların sıfırı kapsamaması nedeniyle (MacKinnon vd., 2004: 9) karar vermeyi erteleme davranışının aracı değişken etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş toplumlarda bireyler yaşantılarının büyük bölümünü, günlerinin ise en verimli zaman dilimlerini örgütlerle irtibat halinde geçirmektedirler. Bu sıkı etkileşim içinde, bireylerin başarısı ya da başarısızlığı örgütlerin başarısına doğrudan etki etmektedir. Yanlışı dile getiremeyen, küçük çıkarlar peşinde koşan, kararlara katılmayan ve sorumluluktan kaçan çalışanların olduğu bir örgütün başarılı olması tamamen şans faktörüne bağlıdır denilebilir. Örgüt işleyişinde aksaklıkları tespit etmek ve öneriler sunmak için yetkin bir çalışan olmak gerekirken, sorunları çözmeye yönelik olarak ses çıkarma davranışını gösterebilmek için cesarete gereksinim vardır. Bu doğrultuda yüzyıllardır tartışılmakta olan cesaret kavramına farklı bakış açılarından yaklaşılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda cesaret, sadece fiziksel yaralanma riskini göze almak ya da ahlaki erdemlerle uyuşmayan davranışlara karşı gelmek için alınan bir risk genellemesinin ötesinde örgüt düzeyinde sosyal çevre ile ilişkiler özelinde incelenmesine gereksinim duyulmaya başlamıştır.

İş yerinde sosyal cesaret davranışı, çalışanların sosyal ilişkilerinin ve maddi çıkarlarının zarara uğrama riski olmasına rağmen sorumluluk alarak doğru olan davranışı sergilemesini ifade etmektedir. Çalışanlar riski alıp almama konusunda bir karar vermeli ve bu karar doğrultusunda eylemde bulunma ya da bulunmama yolunu seçmelidir. Aynı şekilde çalışanlar kendilerini örgüte ait ve örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde örgüt için emek ve katkı vermekten geri durmayacaklardır. Bireysel davranışlarda karar vermek önemli olduğu gibi örgütsel kararlara katılım da bireylerin örgüte ait hissetmelerini kolaylaştıracaktır. Kuşkusuz her çalışanın örgüt ve bireylerle ilişkisinin aynı düzeyde olması beklenemez. Bazı çalışanlar örgüte katkı sağlamak konusunda daha fazla sorumluluk hissederken, bazıları sosyal çıkarlarını ön planda tutacaktır. Bu noktada çalışanların davranışlarının farklılaşmasının temelinde kişilik özelliklerindeki ayırım olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilen tüm bu hususlar göz önüne alındığında araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin iş yerinde sosyal cesaret davranışına etkisinde kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışının aracılık rolünün olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın evrenini ise, görece çalışma alanlarında diğer sektörlere göre daha özerk olan, planlama, eğitimin gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi gibi süreçlerde aktif söz sahibi olan öğretmenler oluşturmaktadır. Tüm Türkiye’de görev yapan öğretmenlere ulaşmanın ve sonuçları değerlendirmenin maddi ve zaman maliyetleri göz önünde bulundurularak araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında, Çorum Merkez ilçesinde görev yapan 1752 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun şekilde oluşturulan anket formu pandemi tedbirleri nedeniyle elektronik ortamda hazırlanmış ve internet aracılığıyla veriler toplanmıştır. Evren içerisinde %95 güven aralığında 317 öğretmenin katılımı örneklem büyüklüğü açısından yeterli görülmüştür. Anket uygulaması sonucunda belirlenen örneklem büyüklüğünün üzerine

çıkılarak 562 katılımcıya ulaşılmıştır. Aşağıda belirtilen sebeplerle 6 katılımcı veri setinden çıkarılarak 556 katılımcıdan elde edilen veriler ile analizler yapılmıştır.

Elde edilen verilerle analizlere geçmeden önce veri grubunun analiz yapmaya elverişli olup olmadığı incelenmiştir. Aykırı (uç) değerleri belirleyebilmek amacıyla Mahalanobis uzaklık değerlerine bakılmıştır. Bu analize göre uç değer olarak görünen 6 katılımcının anketleri incelendiğinde, ifadelerin tamamının 1 ya da 5 olarak işaretlendiği görülmüş bunun üzerine bu katılımcılar veri setinden çıkarılarak işlem tekrarlanmıştır. Kalan verilerde aykırı (uç) değer olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler demografik özellikleri yönünden incelendiğinde, öğretmenlerin çoğunun, 41 yaş ve üzeri (%34,9), lisans mezunu (%78,8) öğretmenler olduğu ve kadınlar lehine (%55,8) fazla katılım olduğu görülmektedir. Kurumdaki çalışma süreleri göz önüne alındığında, en fazla 6-10 yıl aralığında katılımcı (%27,9), mesleki kıdem değişkenine göre ise, en fazla 1-3 yıl aralığında katılımcı (%37,2) bulunmaktadır.

Çok değişkenli araştırma deseninde verilerin regresyon analizlerine uygunluğunu belirlemek için normallik varsayımı test edilmiş ve çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler,  $\pm 1,5$  değer aralığında, kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıkmıştır. Hata terimleri arasında bir ilişkinin (otokorelasyonun) olup olmadığını belirlemek üzere Durbin Watson (dw) testi yapılmıştır. Elde edilen dw değerleri 2'nin altında olup, araştırma değişkenleri arasında otokorelasyon sorunu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyon olup olmadığını belirlemek üzere *VIF*, *TV* ve *CI* değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerden elde edilen sonuçlara göre, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olarak adlandırılan durumunun veri setinde mevcut olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar göz önüne alınarak veri setinin analizlere uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş İYSC, Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışı ölçeklerinin güvenilirlik analizi, KFA ve DFA sonuçlarına göre literatürle paralel sonuçlar elde edilmiş ölçeklerin tek boyutlu yapılarını koruduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu ölçeklerden herhangi bir madde silinme işlemi yapılmamıştır. Kişilik özellikleri ölçeğinin ise güvenilirlik analizleri, KFA ve DFA sonuçlarına göre 5 faktörlü yapısının korunması ve güvenilirlik şartını sağlayabilmesi için ölçekten üç maddenin çıkarılması ihtiyacı doğmuştur. Karakoç ve Dönmez (2014: 44) e göre analiz sonuçlarına göre maddelerin ölçekten çıkartılması ya da eklenmesi sonrası analizin tekrar edilmesi gerekmektedir. Uyum boyutundan bir madde (*Soğuk ve mesafeli olabilen*), Sorumluluk boyutundan bir madde (*Planlar yapan ve bunları takip eden*) ve Deneyime açıklık boyutundan bir madde (*Sanata ilgisi çok az olan*) ölçekten çıkarılmış ve analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analizler sonucunda kalan 41 madde, literatürde belirtildiği gibi ölçeğin beş faktörlü yapısı ile paralellik göstermiştir. Silinen ifadeler incelendiğinde, bu ifadelerin ters kodlanan maddeler olduğu dikkat çekmektedir. Doğan ve Aslan (2018: 119)'a göre ters kodlanan ifadeler, katılımcılar tarafından yeterli okunmaması ya da yeterince

anlaşılabilmesi gibi sorunlar yaratabilmektedir. Çalışmanın başında ölçeklerin aslına sadık kalmak amacı ile ters kodlanan maddeler aynen alınmıştır, ancak analizler sonucunda ters kodlanmış üç maddenin çıkarılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan, İYSC, kişilik özellikleri, kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışı değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Buna göre katılımcı öğretmenler, kendilerinin sık sık cesaret davranışı gösterdiğini, kararlara katılmaya yönelik olumlu tutumlarının olduğunu ve nadiren karar vermeyi ertelediklerini düşünmektedirler. Öğretmenlerin kendilerini, dışadönük, uyumlu ve sorumluluk sahibi ve deneyime açık bireyler olarak algılayarak nevroitik (duygusal dengesizlik) özelliklerini ise düşük olarak görmektedirler.

Araştırma değişkenlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Cinsiyet ve eğitim durumuna göre hiçbir değişken üzerindeki farklılaşmasının anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu durum, eğitim seviyesi arttıkça toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin eşitlikçi anlayışın yaygınlaşmasından (Çiçek ve Çopur, 2018: 13) ve kadın öğretmenlerin ailelerinden çalışma hayatına yönelik daha fazla destek almalarından (İnanlı ve Tunç, 2012: 215) kaynaklanıyor olabilir. Literatürde araştırmanın bulgularını destekleyen çalışmalar mevcuttur. Kişilik özellikleri (Deveci, 2020; Effert ve Ferrari, 1989; Ercan, 2014; Gülduran, 2018); erteleme davranışı (Acar, 2020; Ferrari ve Pychyl, 2012; Kürker, 2021; Söylemez, 2019; Yıldız, 2021); kararlara katılım (Öztürk, 2019; Akman, 2021), sosyal cesaret davranışı (Howard ve Cogswell, 2019; Howard ve Fox, 2020), cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak özellikle erteleme davranışında erkeklerin daha fazla erteleme davranışında bulunduğuna yönelik araştırmalar da mevcuttur (Arslan, 2013; Balkıs, 2006).

Araştırma değişkenlerinin yaş, iş yerinde çalışma süresi ve mesleki kıdem değişkenlerine farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Bu demografik değişkenler dikkate alındığında katılımcıların kişilik özelliklerinden uyum boyutunun yaşa göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 41 yaş ve üzeri öğretmenlerde uyumlu kişilik özelliği, 27 yaş ve altı öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ercan (2014), benzer şekilde yaş aralığı yükseldikçe eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin uyumlu kişilik özellikleri ortalamalarının arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun iki sebebi olabilir; birincisi öğretmenler yaşları ilerledikçe çatışma çözme ve iletişim becerileri geliştirme davranışı geliştirmiş olabilirler (Ercan, 2014: 95). İkinci olarak öğretmenler duyarsızlaşma ve boş vermişlik içerisinde kendilerini uyumlu olarak algılıyor olabilirler. Cambaz (2019) ise yaş ile kişilik özellikleri arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Katılımcıların sosyal cesaret davranışının, iş yerinde çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Aynı okulda 10-12 yıl arası çalışan öğretmenler, 1-3 yıl arasında çalışan öğretmenlere göre daha fazla cesur davranışlar sergilemektedir. Bu durumun sebebinin, yeni bir okulda göreve başlayan öğretmenlerin önce okuldaki iş, işlem ve düzeni

anlama çabası ve yeni ortamın getirdiği belirsiz durum ve tedirginlik olabileceği düşünülmektedir. Mesleki kıdem değişkeni yönünden ise 6-10 yıl arası ve 20 yıl ve üzeri kategoriler arasında ilişki olduğu görülmektedir. İlişkili olan bu değişkenler arasında ortalama itibarıyla 6-10 yıl arası daha yüksektir. Mesleğe ilk başlamanın verdiği idealizmle, sorunları çözme konusunda aktif bir rol alma isteği, zaman içerisinde hiçbir şeyi çözemeyeceğine dair kazanılan öğrenilmiş çaresizliğe yerini bırakmış da olabilir.

Demografik değişkenler ile kararlara katılmaya yönelik tutum ve karar vermeyi erteleme davranışı açısından anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Cinsiyetin erteleme davranışını etkilemediği yönünde araştırmalar mevcutken (Watson, 2001; Gülebağlan, 2003; Aydoğan, 2008), bazı araştırmalar kadınların daha çok erteleme davranışı sergilediği (Vestervelt, 2000; Pychyl, Coplan ve Reid, 2002), bazı araştırmalar ise erkeklerin daha çok erteleme davranışı sergilediği (Balkıs, 2007; Balkıs ve Duru, 2009; Kandemir, 2014) yönünde bulgular elde etmişlerdir. Yaş ilerledikçe erteleme davranışında azalma görüldüğü çalışmalar mevcuttur (Van Eerde, 2003; Gülebağlan, 2003).

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı vasıtasıyla değişkenler arasındaki ilişkinin durumu belirlenmiştir. Sorumlu kişilik özelliği ile sosyal cesaret davranışı arasında pozitif yönlü güçlü ( $r = .70$ ), kararlara katılmaya yönelik tutum arasında pozitif yönlü ve güçlü ( $r = .703$ ) ilişki varken karar vermeyi erteleme davranışı arasında negatif yönlü orta ( $r = -.607$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde araştırmancın bu bulgusunu destekleyecek, sorumlu kişilik özelliği ile karar vermeyi erteleme arasında negatif yönlü anlamlı ve düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur (Cambaz, 2019; Lay, vd., 1998; Kim ve Terrier, 2017; Lee ve diğ., 2006; Özer, 2012; Scher ve Osterman, 2002; Tatlılıoğlu, 2010; Watson, 2001). Benzer şekilde özgüveni düşük olan bireylerde de erteleme davranışı sıklıkla görülebilmektedir (Beswick vd., 1998; Weymann, 1988). Araştırma sonucu ile paralel şekilde, Morrison ve Phelps (1999: 410)'in çalışmalarında da sorumluluk hissini cesaret ile yüksek seviyede ilişki bulunmuştur. Ayrıca literatürde sorumlu kişilik özelliği ile erteleme davranışı arasında anlamlı ilişki bulunmayan çalışmalarda mevcuttur (Aremu vd., 2011; Choi ve Moran, 2009; Lauriola ve Levin, 2001; Steel vd., 2001).

Uyumlu kişilik özelliği ile sosyal cesaret davranışı arasında anlamlı bir ilişki ( $r = .077$ ) bulunmazken, kararlara katılmaya yönelik tutum arasında pozitif yönlü ve zayıf ( $r = .170$ ) ilişki varken karar vermeyi erteleme davranışı arasında negatif yönlü zayıf ( $r = .155$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde bu durum ile paralellik gösteren araştırmalar mevcuttur (Aremu vd., 2011; Choi ve Moran, 2009; Lauriola ve Levin, 2001; Steel vd., 2001).

Nevrotik (duygusal dengesizlik) ile sosyal cesaret davranışı ( $r = -.531$ ) ve kararlara katılmaya yönelik tutum ( $r = -.548$ ) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki var iken, karar vermeyi erteleme davranışı arasında ( $r = .584$ ) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu

durum litaretür ile paralellik göstermektedir. Hussain ve Sultan (2010), Lee vd., (2006), çalışmalarında nevroitik (duygusal dengesizlik) ile erteleme davranışı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulurken, Howard (2019), nevroitiklik ile sosyal cesaret arasında negatif bir ilişki bulmuştur. Ayrıca erteleme davranışı ile duygusal dengesizliğin sonucu olarak karşımıza çıkan anksiyete ile de erteleme arasında pozitif ilişki görülmektedir (Rothblum vd., 1986: 390).

Kararlara katılmaya yönelik tutum ile karar vermeyi erteleme davranışı ( $r=-.565$ ) arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde kararları erteleme davranışı ile karar verme stilleri arasında negatif yönlü ilişkinin varlığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Arslan, 2013; Uğurlu, 2012). Sosyal cesaret davranışı ile kararlara katılım arasında pozitif ve anlamlı ( $r=.660$ ), karar vermeyi erteleme davranışı ile negatif ve anlamlı ( $r=-.532$ ) bir ilişki bulunmuştur. İnsanların risk alma düzeyleri ve erteleme davranışı sergilemeleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Bridges ve Roig, 1997).

Karar vermek de cesaret davranışı gibi sorumluluğu beraberinde getirmektedir. İnsanlar yanlış yapma ve eleştirilme korkusu ile karar vermekten kaçınabilir ya da karar vermeyi erteleyebilirler. Bu durum özellikle yöneticiler ve görece daha özerk çalışan meslek gruplarında örgüt açısından olumsuz sonuç doğurabilmektedir.

Ayrıca sorumlu kişilik özelliklerine sahip bireyler ve nevroitik olmayan (duygusal dengeye sahip) bireyler anlık karar verme davranışını daha az göstermekte, kararlarını duygusal patlamalarla değil sakin ve objektif veriler ışığında almaktadırlar (Özüren, 2022: 165). Dolayısıyla bu kişilik özelliğine sahip bireyler kişisel olarak pişmanlıkla sonuçlanacak kararlara imza atabilecekleri gibi örgütlerini de telafisi zor durumlara sokabilmektedirler. Duyusal dengenin sonucu olan, rasyonel karar verme (akılcı, duygusal olmayan) ile erteleme davranışı arasında negatif ilişki vardır (Balkıs, 2006: 200; Eroğlu, 2016: 101; Özüren, 2022: 174; Tatlıhoğlu, 2010: 162). Kişilik özelliklerinin erteleme davranışını etkilediği gibi erteleme davranışının da kişiliği etkilediğine dair çalışmalar mevcuttur. Doğan, Kürüm ve Kazak'a (2017: 6) erteleme davranışı, süreklilik arz ettiği takdirde bir kişilik özelliğine dönmektedir. Böyle bir durumun yaşanmaması için önleyici tedbirlerin alınması örgütler açısından hayati önem taşıyabilmektedir.

Araştırmanın hipotezlerine yönelik aracılık rolünü test edebilmek amacıyla veri setinin uygunluğunu doğrulama amacı taşımaktadır. Hipotezlerin test edilme sürecinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konulan teori dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın asıl amacını oluşturan aracılık etkisini test etmek üzere üç model kurulmuştur. Model 1 aracı değişkenin yer almadığı bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Model 2 aracı değişkenin dahil edildiği durumda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Model 3 ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin rolünü belirlemek üzere kurulmuştur. Söz konusu üç model AMOS programı kullanılarak sırasıyla analiz edilmiştir. AMOS programında Model 2 ve Model 3 birleştirilerek

tek bir çözüm ortaya konulmuştur. Aşağıdaki Tablo 6.1’de değişkenler arasındaki ilişki özet olarak verilmiştir.

**Tablo 6. 1.** Değişkenler Arası Aracılık Etkisinin Özeti

| <i>Bağımsız Değişken</i> | <i>Bağımlı Değişken</i> | <i>Aracı Değişken</i> | <i>İlk Etki</i> | <i>Son Etki</i> | <i>Aracılık</i> |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Sorumluluk               | Sosyal Cesaret          | Kararlara Katılım     | .70             | .43             | Kısmi           |
|                          |                         | Erteleme              | .70             | .58             | Kısmi           |
| Uyumluluk                | Sosyal Cesaret          | Kararlara Katılım     | Anlamsız        |                 | Yok             |
|                          |                         | Erteleme              | Anlamsız        |                 | Yok             |
| Dışa Dönüklük            | Sosyal Cesaret          | Kararlara Katılım     | .24             | .09             | Tam             |
|                          |                         | Erteleme              | .24             | .10             | Tam             |
| Duygusal Denge           | Sosyal Cesaret          | Kararlara Katılım     | -.56            | -.25            | Kısmi           |
|                          |                         | Erteleme              | -.56            | -.34            | Kısmi           |
| Deneyime Açıklık         | Sosyal Cesaret          | Kararlara Katılım     | .27             | .07             | Tam             |
|                          |                         | Erteleme              | .27             | .10             | Tam             |

Model 1 kapsamında kişilik özelliklerinin sorumluluk, dışadönüklük, duygusal dengesizlik (nevrotizm) ve deneyime açıklık alt boyutlarının iş yerinde sosyal cesaret davranışı üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçlarında t değerinin anlamlı olduğu ( $p < .01$ ) görüldükten sonra elde edilen uyum indeksleri değerlendirilmiştir. RMSEA,  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk, dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarının sosyal cesaret davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi var iken nevrotik kişilik özelliğinin cesaret davranışı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu doğrulanmıştır. Uyumlu kişilik özelliğinin ise sosyal cesaret davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bundan sonraki modellerin testinde Model 1 şartlarını yerine getiremediği için uyumluluk boyutu ile ilgili analizlere devam edilmemiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 358).

Model 2 ve Model 3 değerlendirildiğinde, analiz sonuçlarında elde edilen t değerlerinin anlamlı ( $p < .01$ ) olduğu görülmüştür. Uyum indeksleri itibarıyla ulaşılan değerler incelendiğinde ise  $\chi^2/sd$ , RMSEA, NNFI, GFI, AGFI, CFI ve NFI ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Uyumluluk boyutu hariç diğer boyutların modeller üzerindeki etkileri anlamlı bulunmuştur. Aracılık ilişkisini tespit etmek için modele eklenen değişkenlerin bu etkiyi azalttığı görülmüştür. Aracılık analizleri için bu istenilen bir durumdur (Baron ve Kenny, 1986: 1177). Bir başka deyişle aracı değişkenler, bağımlı değişken üzerindeki etkiyi kendi üzerine aldıkları söylenebilir. Tüm bu veriler birlikte değerlendirildiğinde, aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için Bootstrap analizi yapılmış ve güven aralıklarının istatistiksel yönden anlamlı olması ve bu aralıkların sıfırı kapsamaması nedeniyle (MacKinnon vd., 2004: 9) aracılık etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları, literatürde belirtilen ve çalışmanın başında tahmin edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Tez çalışmasının yapıldığı tarihler içerisinde aynı değişkenler arasındaki tamamen benzer modele rastlanmamıştır. Ancak farklı değişkenler ve ilişkiler incelendiğinde, çalışmanın sonuçlarını destekleyen bulgular tespit edilmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

#### ***Örgüt yöneticilerine öneriler;***

- Cesaret davranışının örgütler açısından önemi göz önünde bulundurulduğunda, davranışı sergileyen çalışanların ödül gibi motivasyonlarını artırıcı uygulamalar yapılabilir.
- Cesur insanların rol model alınma durumu olduğu için bu kişiler, daha göz önünde bulunan ve ekip çalışması gereken işlerde görevlendirilebilir.
- Destekleyici örgüt iklimi oluşturularak, çalışanların kararlara katılımı ve daha fazla sorumluluk almaları teşvik edilebilir.
- Çalışanlar fikirlerine önem verilmediğini düşündüğünde, kararlara katılmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınabilmektedir. Bu durumun duyarsızlaşmaya neden olmaması için çalışanların fikirleri alınmalı ve kendilerini örgütün bir parçası olarak yani örgüte ait hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Karar vermenin bir beceri işi olduğunu düşünecek olursak, karar verme becerilerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılabilir.
- Erteleme davranışının kronik hale gelmemesi için örgüt içi kontrol sistemleri oluşturulabilir.
- Çalışanlara zaman yönetimi ve stres yönetimi eğitimleri verilmesi hem erteleme davranışlarının azalmasına hem de duygu yönetimleri konusuna yardımcı olabilir.
- Nevrotik kişilik özelliği baskın ve erteleme eğilimine sahip bireyler işgören ya da yönetici olarak seçilirken dikkat edilmeli, alternatifleri yok ise farkındalık geliştirilmez.

#### ***Gelecek araştırmacılara yönelik öneriler;***

- İş yerinde sosyal cesaret davranışı literatürde yeni incelenmeye başladığından, farklı sektör ve farklı illerde çalışmalar yapılarak daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.
- Bu çalışmada cesaret davranışını etkileyen faktörler incelenmiştir. Araştırmacılar cesaret davranışının ardılları ile ilişkisini inceleyebilir. Örneğin Bolt'un (1996: 169) cesareti gerçek bir liderin ayırt edici özelliği olarak belirttiği gibi cesaretin liderlik davranışını nasıl etkilediği araştırılabilir.
- Benzer şekilde, cesaret davranışının, iş performansı, örgütsel adalet, ses çıkarma, bilgi uçurma gibi değişkenler ile ilişkisi incelenebilir.

- İşyerinde sosyal cesaret davranışı teşvik edilebilir veya geliştirilebilir mi? Sorularına yanıt aranabilir.
- Kişilik özelliklerinin bağımsız değişken olarak, cesaret davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel güven gibi başka değişkenlerle model tekrar test edilebilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, U. (2020). *Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Erteleme Davranışı ile İlişkisi*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Acarol, Ç. (2019). *A Tipi Kişilik Özelliğinin Bireysel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adasal, R. (1977). *Medikal Psikoloji: Psikolojinin Niteliği ve Gelişmesi*. İstanbul: Minnetoğlu.
- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Agor, W. H. (1991). *The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions*. London: Sage Publications.
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300.
- Akça, İ. ve Tuna, M. (2019). Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarılama Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2972-2989. DOI: 10.20491/isarder.2019.788
- Akman, M. F. (2021). *Okullarda Değişim Yönetimi Çalışmalarında Öğretmenlerin Örgütsel İletişim Algıları ile Kararlara Katılım Davranışları Arasındaki İlişki*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akpınar, H. (2017). *Beş Büyük Kişilik Modeli Kapsamında Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Aracılığıyla İşgören Sınıflandırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, Ö. (2011). *Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde A Tipi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik İlişkileri ve Bayrampaşa İlçesi İlköğretim Okullarında Yapılan Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyıldız, H. (2006). Freud'çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-23. ISSN: 1302-9975 / 2667-7229
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Aljowaie, A. (2016). *The Role of Courage in Female Leadership*. (Doctoral Dissertation), Pepperdine University. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi? article=1669& context=etd> adresinden 11.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Amos, B. & Klimoski, R. J. (2014). Courage: Making Teamwork Work Well. *Group & Organizational Management*, 39(1), 110-128. DOI: 10.1177/1059601113520407
- Ansoff, H. I. (1971). Toward a Strategic Theory of The Firm. Ed. H. I. Ansoff. *Business Strategy*. London: Penguin Education.
- Apple, M. T. (2011). *The Big Five Personality Traits and Foreign Language Speaking Confidence Among Japanese EFL Students*. (Doctoral Dissertation), Pennsylvania: Temple University.
- Aremu, A. O., Williams, T. M., & Adesina, F. (2011). Influence of Academic Procrastination and Personality Types on Academic Achievement and Efficacy of in-School Adolescents in Ibadan. *IFE Psychologia: An International Journal*, 19(1), 93-113.
- Aristoteles. (2020). *Nikomakhos'a Etik*. Çev. S. Babür. Ankara: Bilge Su.
- Arslan, E., Güripek, E. ve İnce, C. (2017). Kişilik ve Meslek Seçimi İlişkisi: Turizm Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 200-217.
- Ash, S. (1995). Opinions and Social Pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35  
<https://pdodds.w3.uvm.edu/teaching/courses/2009-08UVM-300/docs/others/everything/asch1955a.pdf> adresinden 02.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Aslan, B. (2022). Üniversite Öğrencilerinde Akademik Erteleme Davranışı ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataman, A. (2004). *Gelişim ve Öğrenme*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Atkinson L. R., Atkinson, R., Smith, R. C., Edward, E., & Hoeksama, S. N. (2019). Psikolojiye Giriş. Çev. Y. Alogan. İstanbul: Arkadas Yayınları.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. [9. Baskı]. Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, Z. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Empati Becerileri, Kişilik Özellikleri ve Annedenden Algıladıkları Çocuk Yetiştirme Stilleri ile Ahlaki Muhakeme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, D. (2008). Akademik Erteleme Davranışının Benlik Saygısı, Durumluluk Kaygı ve Öz Yeterlilik ile Açıklanabilirliği. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayyıldız, F. (2016). *Ergenlerin Sahip Oldukları Değerler ile Akademik Erteleme ve Genel Erteleme Düzeyleri Arasındaki Yordayıcı İlişkiler*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Badaracco, J., & Ellsworth, R. R. (1989). *Leadership and the Quest for Integrity*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H., & Pieters, R. (1998). Goal-Directed Emotions. *Cognition and Emotion*, 12(1), 1-26. DOI: 10.1080/026999398379754
- Balkıs, M. (2006). *Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Düşünme ve Karar Verme Tarzları ile İlişkisi*. (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Balkıs, M. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(21), 21-67.
- Balkıs, M., & Duru, E. (2019). Procrastination and Rational/Irrational Beliefs: A Moderated Mediation Model. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 37(3), 299-315. DOI: 10.1007/s10942-019-00314-6
- Baltacı, A. (2017). Erteleme Davranışı Eğilimi ve Beş Faktörlü Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 56-80.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitap Evi.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>
- Bankıran, S. (1983). *Karar Verme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Baratz, L., & Reingold, R. (2013). Moral Courage: Anessential Component for Teachers' Continuous Professional Development. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 76, 89-94. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.079
- Baron, R. ve Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yay.
- Batson, C. D. (1998). Altruism and Prosocial Behavior. Eds. D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey. *The Handbook of Social Psychology*. Boston, MA: McGraw-Hill
- Battaly, H. (2017). Intellectual Perseverance. *Journal of Moral Philosophy*, 14(6), 669-697.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Becker, S. W., & Eagly, A. H. (2004). The Heroism of Women and Men. *American Psychologist*, 59(3), 163-178.
- Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait-Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of personality and social psychology*, 75(3), 729-750.
- Berber Çelik, Ç. (2014). *Akademik Ertelemenin Bazı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Açıklanması ve Gerçeklik Terapisine Dayalı Akademik Erteleme ile Başa Çıkma Eğitim Programının Etkililiğinin Sınanması*. (Doktora Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bernstein, D. A., Stewart, A. C., Roy, E. J., Srull, T. K., & Wickens, C. D. (1994). *Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008). *Essentials of Psychology*. [4th Edition]. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Berry, D. S., & Hansen, J. S. (2000). Personality, Nonverbal Behavior, and Interaction Quality in Female Dyads. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(3), 278-292. DOI: 10.1177/0146167200265002
- Beswick, G., Rothblum, E. D., & Mann, L. (1988). Psychological Antecedents of Student Procrastination. *Australian Psychologist* 23(2), 207-217. DOI: 10.1080/00050068808255605
- Bilge, Y. (2014). *Coolidge Eksen İki Envanteri Plus'ın Türkçe Adaptasyonu ve DSM-5'te Yer Alan Kişilik Bozukluklarının Davranışsal İnhibisyon ve Davranışsal Aktivasyon Sistemleriyle İlişkilerinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, Y. (2011). *Turizmde Lisans Öğrenimi Gören Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ve Mesleğe Yönelik Düşünceleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi), Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E. ve Kaygısız, Ü. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Akademik Güdülenme İlişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 459-480.
- Bockorny, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Entrepreneurs' Courage, Psychological Capital, and Life Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10(789), 1-6. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.00789
- Bolt, J. (1996). Developing Three-Dimensional Leaders. Eds. F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard. *The leader of the future* (pp. 161-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bonnyventure S, N., Bwonya J, E., Owouri P. J., Mudany J. O. & Ogutu M. (2022). The Nexus between Strategic Decision-Making, Strategic Communication and Organizational Performance: A Critical Literature Review. *Journal of Strategic Management*, 6(3), 37-49. DOI: 10.53819/81018102t2071
- Boor, M., & Coons, P. M. (1983). A Comprehensive Bibliography of Literature Pertaining to Multiple Personality. *Psychological Reports*, 53(1), 295-310. DOI: 10.2466/pr0.1983.53.1.295
- Bozkaya, E. (2013). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağımlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Y. (2018). *Genç Erişkinlerde Pozitif ve Negatif Rol Modellerin Beş Büyük Kişilik Faktörü Kapsamında İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bridges, K. R., & Roig, M. (1997). Academic Procrastination and Irrational Thinking: A Re-Examination With Context Controlled. *Persosonaliy and Individual Differences*, 22(6), 941-944. DOI: 10.1016/S0191-8869(96)00273-5
- Briody, R. (1979). *An Exploratory Study of Procrastination*. (Doctoral Dissertation), Carbondale: Southern Illinois University.
- Brooks, A. K., & Edwards, K. (2009). Allies in The Workplace: Including LGBT in HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 136-149. DOI: 10.1177/1523422308328500
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (1997). *Organizational Behavior: An Introductory Text*. London: Prentice-Hall.

- Burger, J. M. (2016). *Kişilik, Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burka, J. B. and Yuen, L. M. (2008). *Procrastination: Why You Do It and What To Do About It Now*. Cambridge: Da Capo Press.
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. DOI: 10.5465/amj.2010.0562
- Bursalhoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(32), 470-483. Erişim Adresi: <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/517>.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. [8. Baskı]. Ankara: Pegem A.
- Cambaz, M. (2019). *Genç Yetişkinlerdeki Kişilik Tipleri ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Camgöz, S. M. (2009). *Kişilik Özellikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler: A Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme*. (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Caprara, G. V., & Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, Dynamics and Potentials*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cavanagh, G. F., & Moberg, D. J. (1999). The Virtue of Courage Within the Organization. Eds. M. L. Pava & P. Primeaux. *Research in Ethical Issues in Organizations*, (1-25). Stamford, CT: JAI Press, Inc.
- Certo, S. (2003). *Modern Management*. [9th Edition]. New Jersey: Upper Saddle River.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2013). *Personality*. Denver: John Wiley & Sons, Inc.
- Ceylan, İ. (2014). Kişilik Gelişimi Din İlişkisi. *Din ve Bilim-Muş Alparslan Üniversitesi İslami İlimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 50-72.
- Choi, J. N., Moran, S. V. (2009) Why Not Procrastinate? Development and Validation of A New Active Procrastination Scale. *The Journal of Social Psychology*, 149(2), 195-211. DOI: 10.3200/SOCP.149.2.195-212
- Chun Chu, A. H., & Choi, J. N. (2005). Rethinking Procrastination: Positive Effects of "Active" Procrastination Behavior on Attitudes and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245-264. DOI: 10.3200/SOCP.145.3.245-264

- Church, M. K. (1993). *Investigation and Measurement of Personality Structure in A Non-Western Culture: Relating Indigenous Philipinne Dimensions to The Big Five Model*. (Doctoral Dissertation) Washington: Washington State University.
- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social Influence: Social Norms, Conformity and Compliance. Eds. D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey. *The Handbook of Social Psychology* (pp. 151–192). New York: McGraw-Hill.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım*. (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clancy, T. R. (2003). Courage and Today's Nurse Leader. *Nursing Administration Quarterly*, 27(2), 128-132.
- Cloninger, S. C. (2004). *Theories of Personality Understanding*. New Jersey: Prentice Hall.
- Clouse, B. (2000). Ergenlerde Ahlak Gelişimi ve Cinsellik. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9(9), 715-753
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1 – 25. DOI: 10.2307/2392088
- Comer, D. R., & Sekerka, L. E. (2018). Keep Calm and Carry On (Ethically): Durable Moral Courage in The Workplace. *Human Resource Management Review*, 28(2), 116-130. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.05.011
- Comte-Sponville, A. (1996). *A Small Treatise on The Great Virtues: The Uses of Philosophy in Everyday Life*. New York: Holt.
- Cooper, D. J. (2000). *Etkili Karar Verme Sanatı*. Çev. Alp E. Arslan. İstanbul: Emre Yayınları.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using The Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1), 21-50. DOI: 10.1207/s15327752jpa6401\_2
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M.L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Diffirent Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22. DOI: 10.5465/amr.1988.4306768
- Cutchin, G. C. (1998). *Relationships Between The Big Five Personality Factors and Performance Criteria for Inservice High School Teachers*. (Doctoral Dissertation), West Lafayette: Purdue University.
- Cüceloğlu, D. (2012). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Çetin, F., Yeloğlu, H. O. ve Basım, H. J. (2015). Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktörlü Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30(75), 81-92.
- Çiçek, B. ve Çopur, Z. (2018). Bireylerin Kadınların Çalışmasına ve Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 3(4), 1-21.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M. ve Şahım, T. Z. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. Ankara: İlsan.
- Çorum Milli Eğitim Müdürlüğü. (2019). *Stratejik Plan*. Çorum: Stratejik Plan Geliştirme Müdürlüğü. [https://corum.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_01/03140822\\_Stratejik\\_Plan\\_2019\\_2023.pdf](https://corum.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_01/03140822_Stratejik_Plan_2019_2023.pdf) adresinden 11/10/2020 tarihinde alınmıştır.
- Daft, R. L. (1994). *Management*. [3th Edition]. Texas: The Dryden Pres.
- Davies, M. (1998). *Understanding Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, K. (1963). The Case for Participative Management. *Business Horizons*, 6(3), 55-60.
- Demir, C. (2012). *Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 301-330.
- Detert, J. R., & Bruno, E. A. (2017). Workplace Courage: Review, Synthesis and Future Agenda for A Complex Construct. *The Academy of Management Annals*, 11(2). 593-639. DOI:10.5465/annals.2015.0155
- Deutsch, M. (1961). Courage As a Concept in Social Psychology. *The Journal of Social Psychology*, 55(1), 49-58. DOI: 10.1080/00224545.1961.9922158
- Deveci, B. (2020). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumuna Etkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Develioğlu, M. (2006). *Problem Çözme Becerileri Yüksek ve Düşük Olan Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440. DOI: [10.1146/annurev.ps.41.020190.002221](https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221)
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further Specification of The Five Robust Factors of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 116-123. DOI: 10.1037/0022-3514.50.1.116
- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018). Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125. DOI: 10.25287/ohuiibf.423129
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64. <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/585> adresinden 12.01.2020 tarihinde alınmıştır
- Doğan, T., Kürüm, A. ve Kazak, M. (2017). Kişilik Özelliklerinin Erteleme Davranışını Yordayıcılığı. *Başkent University Journal Of Education*, 1(1), 1-8.

- Dolu, O., B ker, H. ve Uludağ, Ő. (2010). Őiddet İçerikli Video Oyunlarının ocuklar ve Gençler  zerindeki Etkileri: Saldırganlık, Őiddet ve Suça Dair Bir Değerlendirme. *Adli Bilimler Dergisi*, 9(4), 54-75.
- D nerark, M. ve Tecim, V. (2020). Kurumsal Karar Destek Sistemlerinde Yapay Zekâ Kullanımı: Tasarım ve Uygulama. *Yönetim BiliŐim Sistemleri Dergisi*, 6(2), 77-103.
- Dungan, J. A., Young, L., & Waytz, A. (2019). The Power of Moral Concerns in Predicting Whistleblowing Decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85. DOI:10.1016/j.jesp.2019.103848
- Durmuş, R. (2006). *3-6 Yaş Arası ocuğu Olan Ebeveynlerin Kişilik  zellikleri ile Anne-Baba Tutumlarının Bazı Değerkenlere Göre İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Durna, U. (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking Up in The Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. DOI:10.1111/1467-6486.00386
- Bridges, E. M. (1967). A Model for Shared Decision Making in The School Principalship. *Educational Administration Quarterly*, 3(1), 49-61. DOI: 10.1177/0013161X6700300106
- Effert, B. R. ve Ferrari, J. R. (1989). Decisional Procrastination: Examining Personality Correlates. *Journal of Social Behavior and Personality*, 4(1), 151-161.
- Eisenberger, N. I. (2011). Why Rejection Hurts: What Social Neuroscience Has Revealed About The Brain's Response to Social Rejection. *Brain*, 3(1), 586-596.
- Ellis, A., & Knaus, W. J. (1977). *Overcoming Procrastination*. New York: Signet Books.
- Engler, B. (2009). *Personality Theories*. New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing.
- Epley, N., & Gilovich, T. (2001). Putting Adjustment Back in The Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self-Generated and Experimenter-Provided Anchors. *Psychological Science*, 12(5), 391 - 396. DOI: 10.1111/1467-9280.00372
- Ercan, G. (2014). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Kişilik  zellikleri ile Karar Verme Becerileri Arasındaki İliŐinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004).  leklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdoğan, İ. (1991). *İŞletmelerde Davranış*. İstanbul: İ. . İŞletme İktisadı Yayını.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. [2. Baskı]. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2015). * rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. [15. Baskı]. İstanbul: Beta.

- Erkoç, T. (2008). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erol, E. (2013). *Bireylerin Kişilik Tipleri ve Demografik Özelliklerinin Kariyer Tercihlerindeki Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, E. (2016). *Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Erşan, Ş. ve Er, H. (2022). Sosyal Öğrenme Kuramı Bağlamında Çizgi Filmlerin Değerler Açısından Analizi. *International Journal of Eurasia Social Sciences (IJOESS)*, 13(47), 290-307. DOI: 10.35826/ijoess.3100
- Esen, M. F. ve Timor, M. (2019). Çok Değişkenli Aykırı Değer Tespiti İçin Klasik ve Dayanımlı Mahalanobis Uzaklık Ölçütleri: Finansal Veri ile Bir Uygulama. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, (25), 267-272. DOI: 10.18092/ulikidince.579570.
- Evans, P. D., & White, D. G. (1981). Towards An Empirical Definition of Courage. *Behaviour Research and Therapy*, 19(5), 419-424.
- Farran, B. (2004). *Predictors of Academic Procrastination in College Students*. (Doctoral Dissertation), ABD: Fordham University.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2006). *Theories of Personality*. New York: McGraw-Hill
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L. ve McCown, W. G. (1995). *Procrastination and Task Avoidance: Theory Research, and Treatment*. New York: Plenum Press.
- Ferrari, J. R. ve Pychyl, T. A. (2012). If I Wait, My Partner Will Do It: The Role of Conscientiousness as A Mediator in The Relation of Academic Procrastination and Perceived Social Loafing. *North American Journal of Psychology*, 14(1), 13-24
- Ferrari, J. R., & Tice, D. M. (2000). Procrastination as A Self-Handicap for Men and Women: A Task-Avoidance Strategy in A Laboratory Setting. *Journal of Research in Personality*, 34(1), 73-83. DOI: 10.1006/jrpe.1999.2261
- Fidan, S. (2013). *Farklı Sendikaya Üye Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (and Sex and Drugs and Rock 'n' Roll)*. London: Sage.
- Fox, C. R. (2006). The Availability Heuristic in The Classroom: How Soliciting More Criticism Can Boost Your Course Ratings. *Judgment and Decision Making*, 1(1), 86 – 90.
- Freud, S. (1960). *The Ego and The Id*. New York: W.W.Norton & Company
- Freud, S. (1990). *The Ego and The Id. The Standard Edition*. New York: W. W. Norton & Company.

- Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (1999). *Personality: Classic Theories and Modern Research*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Funder, D. (1997). *The Personality Puzzle*. New York: Norton.
- Furnham, A. (2002). Managers as Change Agents. *Journal of Change Management* 3(1), 21–29. DOI: 10.1080/714042525
- Gençtan, E. (1984). *Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar*. Ankara: Maya Matbaacılık.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. [10th Edition]. Boston: Pearson.
- Giluk, T. L. ve Postlethwaite, B. E. (2015). Big Five Personality and Academic Dishonesty: A Meta-Analytic Review. *Personality and Individual Differences*, 72, 59–67. DOI: 10.1016/j.paid.2014.08.027
- Gleicher, F., Boninger, D. S., Strathman, A., Armor, D., Hetts, J., & Ahn, M. (1995). With An Eye Toward The Future: The Impact of Counterfactual Thinking on Affect, Attitudes, and Behavior. Eds. N. J. Roesse & J. M. Olson. *What Might Have Been: The Social Psychology of Counterfactual Thinking* (p. 283–304). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Goble, F. G. (2004). *The Third Force: The Psychology of Abraham Maslow*. New York: Pocket Books.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and Individual Differences: The Search for Universals in Personality Lexicons. *Review of Personality and Social Psychology*, 2(1), 141-165.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216. DOI: 10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34. DOI: 10.1037/0003-066X.48.1.26
- Goleman, D. (2010). *Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goud, N. H. (2005). Courage: Its Nature and Development. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 44(1), 102-116. DOI: 10.1002/j.2164-490X.2005.tb00060.x
- Gowda M. V. R. (1999). Heuristics, Biases, and The Regulation of Risk. *Policy Sciences*, 32(1), 59-78.
- Gökçe, F. (2011). İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2), 317-334.
- Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Ankara: Palme Yayıncılık
- Gregg, R. T. (1957). *The Administrative Process in Administrative Behavior in Education*. Eds. Roald F. Campbell & Russell T. Gregg. New York: Harper & Brothers.
- Greitemeyer, T., Fischer, P., Kastenmüller, A., & Frey, D. (2006). Civil Courage and Helping Behavior: Differences and Similarities. *European Psychologist*, 11(2), 90-98. DOI: 10.1027/1016-9040.11.2.90
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.

- Gülduran, Ç.A. (2018). *Beş Büyük Kişilik Özelliğinin Sanal Kaytarma Davranışı ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülebağlan, C. (2003). *Öğretmenlerin İşleri Son Ana Erteleme Eğilimlerinin, Mesleki Yeterlilik Algıları, Mesleki Deneyimleri ve Branşları Bakımından Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş, D. (2009). *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güngör, E. (1995). *Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak*. İstanbul: Ötüken Yayınları.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. [5. Baskı]. Ankara: Seçkin.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürses, İ. ve Kılavuz, M. A. (2011). Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi Açısından Kuşaklararası Din Eğitimi ve İletişiminin Önemi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 20(2), 153-166.
- Gürsoy, H. (2019). *Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesinde, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Adalet Algısının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*. [7th Edition]. New Jersey: Upper Saddle River.
- Hammond, M. S. (2001). The Use of The Five-Factor Model of Personality As a Therapeutic Tool in Career Counseling. *Journal of Career Development*, 27(3), 153-165. DOI: 10.1023/A:1007878824517
- Hannah, S. T., Sweeney, P. J., & Lester, P. B. (2007). Toward A Courageous Mindset: The Subjective Act and Experience of Courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 129-135. DOI: 10.1080/17439760701228854
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2012). Looking Desperately for Courage or How to Study A Polysemic Concept. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 166-188. DOI: 10.1108/17465641211253084
- Harre, R., & Roger, L. (1986). *The Dictionary Personality and Social Psychology*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Harrison, F. E. (1987). *The Managerial Decision Making Process*. Boston: Houghton Mifflin
- Haycock, L. A., McCarthy, P., & Skay, C. L. (1998). Procrastination in College Students: The Role of Self-Efficacy and Anxiety. *Journal of Counseling & Development*, 76(3), 317-324. DOI: 10.1002/j.1556-6676.1998.tb02548.x

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organizational Behavior*. San Francisco: West Publishing Company.

Hergüner, S. (2016). *Trait Emotional Intelligence and Big Five Personality Traits as Predictors of Academic Success in EFL Classes*. (Doctoral Dissertation), Ankara: Gazi Üniversitesi.

Hitt, M. A., Middlemist, R. D., Mathis, R. L. (1986). *Management: Concepts and Effective Practices*. America: West Publishing Company.

Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*. Çev. Acar Baltaş. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Hogan, J., & Ones, D. S. (1996). Conscientiousness and Integrity at Work. *Handbook of Personality Psychology* (849-870). New York: Academic Press.

Howard, M. C. (2019). Applying The Approach/Avoidance Framework to Understand The Relationships Between Social Courage, Workplace Outcomes, and Well-Being Outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734-748. DOI: 10.1080/17439760.2018.1545043

Howard, M. C. & Alipour, K. K. (2014). Does The Courage Measure Really Measure Courage? A Theoretical and Empirical Evaluation, *The Journal of Positive Psychology*, 9(5), 449-459. DOI: 10.1080/17439760.2014.910828

Howard, M. C., & Cogswell, J. E. (2019). The Left Side of Courage: Three Exploratory Studies on The Antecedents of Social Courage. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 324-343. DOI: 10.1080/17439760.2018.1426780

Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The Creation of The Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 673-690. DOI:

Howard, M. C., & Fox, F. R. (2020). Does Gender Have A Significant Relationship With Social Courage? Test of Dual Sequentially Mediated Pathways. *Personality and Individual Differences*, 159, 1-10. DOI: 10.1016/j.paid.2020.109904

Howard, M. C., & Holmes, P. E. (2020). Social Courage Fosters Both Voice and Silence in The Workplace: A Study on Multidimensional Voice and Silence with Boundary Conditions. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 53-73. DOI: 10.1108/JOEPP-04-2019-0034

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. Çev. S. Turan. Ankara: Nobel.

Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2003). *Administrators Solving The Problems of Practice: Decision-Making Concepts, Cases and Consequences*. Boston: Allyn and Bacon.

Hökelekli, H. (2008). *Psikolojiye Giriş*, İstanbul: Düşünce Kitapevi.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Hussain, I.; Sultan, S. (2010). Analysis of Procrastination Among University Students. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5, 1897-1904. DOI: 10.1016/j.sbspro.2010.07.385
- İkiz, A. N. (2016). *Turistlerin Kişilik Özelliklerinin Satın Alma Davranışlarına Etkisi: Yerli Turistler Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İnanç, Y. B. ve Yerlikaya, E. E. (2017). *Kişilik Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- İnandı, Y. ve Tunç, B. (2012). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Engelleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 203-222.
- Janis, I. L. (1985). Sources of Error in Strategic Decisions Making. Ed. J.M. Pennings. *Organizational Strategy and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jia, H. H. (2008). *Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Cyberloafing Behavior*. (Doctoral Dissertation), Illinois: Southern Illinois University Carbondale.
- Jia, R., & Jia, H. H. (2015). An Individual Trait-Based Investigation of Employee Cyberloafing. *Journal of Information Technology Management*, 26(1), 58-71.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. Eds. L. Pervin and O.P. John. *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: The Guilford Press.
- Johnson, J.A. & Ostendorf, F. (1993). Clarification of The Five-Factor Model with The Abridged Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(63),563-576. DOI: 10.1037/0022-3514.65.3.563
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Kahneman, D. (2018). *Hızlı ve Yavaş Düşünme*. [8. Baskı]. İstanbul: Varlık.
- Kahneman, D., Slovic, S. P., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge university press.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. [6. Baskı]. Ankara: Asil.
- Kandemir, M. (2014). A Model Explaining Academic Procrastination Behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 51-72. DOI: 10.14527/pegegog.2014.016
- Kanten, P., & Kanten, S. (2015). The Antecedents of Procrastination Behavior: Personality Characteristics, Self-Esteem and Self-Efficacy. *PressAcademia Procedia*, 2(1), 331-341.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayım Etiği*. Sivas: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49. DOI: 10.25282/ted.228738
- Karakuşçu, M. N. (1999). *Genel Psikoloji ve Normal Davranışlar*. Ankara: Pelin Ofset.

- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Karataş, H. (2015). Correlation Among Academic Procrastination, Personality Traits, and Academic Achievement. *Anthropologist*, 20(1-2), 243-255.
- Kasapoğlu, A. (2005). Kur'an'da Koşullandırma Yoluyla Öğrenme (Hayvanların Koşullandırılması). *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, 5(2), 57-71.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, Y. (2010). *Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü*. (Doktora Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kearney, R. C., & Hays, S. W. (1994). Labor Management Relations and Participative Decision Making: Toward A New Paradigm. *Public Administration Review*, 54(1), 44-51. DOI: 10.2307/976497
- Keser, A. ve Güler, B. K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe.
- Kidder, R. M. (2003). *Moral Courage*. New York: William Morrow.
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A. & Strauss, J. P. (2010). Measure Developing and Validating A Quantitative of Organizational Courage. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 15-23.
- Kim, S., Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, Personality Traits, and Academic Performance: When Active and Passive Procrastination Tell A Different Story. *Personality and Individual Differences*, 108, 154-157. DOI: 10.1016/j.paid.2016.12.021
- Kim, H. J., Shin, K. H. and Swanger, N. (2009). Burnout and Engagement: a Comparative Analysis Using The Big Five Personality Dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104. DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.06.001
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Organizational Behavior*. Newyork: McGraw-Hill.
- King, S. B. (2014). Is It Form or Function? The "COURAGE" to Ask. *JACC: Cardiovascular Interventions*, 7(2), 202-203.
- Kitapçı, H. (2006). TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi. *Bilig /Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 39(74), 73-86.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Kluckhohn, C. E., & Murray, H. A. (1948). *Personality in Nature, Society, and Culture*. New York: Knopf
- Knaus, W. J. (1979). *Do It Now: How to Stop Procrastinating*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Kocabaş, Ö. E. (2007). *Davranışçı Kuramlar: Watson ve Skinner*. Ankara: Pegem.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. [15. Baskı]. İstanbul: Beta.

- Koerner, M. (2014). Courage as Identity Work: Accounts of Workplace Courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93. DOI: 10.5465/amj.2010.0641
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). Creative Ways to Empower Action to Change The Organization: Cases in Point. *Journal of Organizational Excellence*, 22(1), 73-82. DOI: 10.1002/npr.10055
- Kökdemir, D. (2003). *Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme*. (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köknel, Ö. (2005). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar.
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kurt, Ü. (2003). *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutanis Ö. R. (2006). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*. [3.Baskı]. İstanbul: Sakarya Kitapevi.
- Kuzgun, Y. (2019). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*. Ankara: Nobel Akademik.
- Kürker, F. (2021). *Öğretmen Adaylarında Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ile Akademik Erteleme Arasındaki İlişkide Sosyal Medya Bağımlılığının Aracı Rolünün İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lai, C. S., Badayai, A. R., Chandrasekaran, K., Lee, S. Y., & Kulasingam, R. (2015). An Exploratory Study on Personality Traits and Procrastination Among University Students. *American Journal of Applied Psychology*, 4(3), 21-26. DOI: 10.11648/j.ajap.s.2015040301.14
- Lam, S. S., Chen, X. P., & Schaubroeck, J. (2002). Participative Decision Making and Employee Performance in Different Cultures: The Moderating Effects of Allocentrism/İdiocentrism and Efficacy. *Academy of Management Journal*, 45(5), 905-914. DOI: 10.5465/3069321
- Laudon, K., ve Laudon, J. (2018). *Management Information Systems 'Managing The Digital Firm'*. [15th Edition]. London: Pearson Education Limited.
- Lauriola, M., & Levin, I. P. (2001). Personality Traits and Risky Decision-Making in A Controlled Experimental Task: An Exploratory Study. *Personality and Individual Differences*, 31(2), 215-226. DOI: 10.1016/S0191-8869(00)00130-6
- Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1969). Impact of Employee Participation in The Development of Pay Incentive Plans: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467-471. DOI: 10.1037/h0028657
- Lay, C. H. (1988). The Relationship of Procrastination and Optimism to Judgments of Time to Complete An Essay and Anticipation of Setbacks. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(3), 201-214.
- Leary, M. R., Tambor, E. S., Terdal, S. K., & Downs, D. L. (1995). Self-Esteem as An Interpersonal Monitor: The Sociometer Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 518-530. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.3.518>

- Lee, G., & Elliott-Lee, D. (2006). *Courage: The Backbone of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, D. G., Kelly, K. R., & Edwards, J. K. (2006). A Closer Look at The Relationships among Trait Procrastination, Neuroticism, and Conscientiousness. *Personality and Individual Differences, 40*(1), 27-37. DOI: 10.1016/j.paid.2005.05.010
- Lee, D. G., Newman, P., & Price, R. (1999). *Decision Making in Organisations*. England: Pearson Education
- Lee, T. H. & Tseng, C. H. (2015). How Personality and Risk-Taking Attitude Affect The Behavior of Adventure Recreationists. *Tourism Geographies, 17*(3), 307-331. DOI: 10.1080/14616688.2014.1000955
- Leidecker, J. K., & Hall, J. L. (1974). A New Justification for Participative Management. *Human Resource Management, 13*(1).
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998) Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 853–868. DOI:10.1037/0021-9010.83.6.853
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lopez, S. J., O'Byrne, K. K., & Petersen, S. (2003). Profiling Courage. Eds. S. J. Lopez & C. R. Snyder. *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*, 185–197. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Lopez, S. J., Rasmussen, H. N., Skorupski, W. P., Koetting, K., Petersen, S. E., & Yang, Y. T. (2010). Folk conceptualizations of courage. Eds. C. L. S. Pury & S. J. Lopez. *The Psychology of Courage: Modern Research on An Ancient Virtue*. 23-45. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. [12th Edit]. New York: McGraw-Hill.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological methods, 7*(1), 83-114. DOI: 10.1037/1082-989X.7.1.83
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research, 39*(1). 89, 128. DOI: 10.1207/s15327906mbr3901\_4
- Madzar, S. (2001). Subordinates' Information Inquiry: Exploring The Effect of Perceived Leadership Style and Individual Differences. *Journal of Occupational and Organizational psychology, 74*(2), 221-232.
- Mann, L. (1982). *Decision-Making Questionnaire* (Unpublished inventory). The Flinders University of South Australia.
- Mann, L. (2016). Procrastination Revisited: A Commentary. *Australian Psychologist, 51*(1), 47–51. DOI: 10.1111/ap.12208

- Manimala, M. J. (1992). Entrepreneurial Heuristics: A Comparison between High PL (Pioneering-Innovative) and Low PI Ventures. *Journal of Business Venturing*, 7(6), 477-504. DOI: 10.1016/0883-9026(92)90021-I
- Mansur, J., Sobral, F., & Islam, G. (2020). Leading with Moral Courage: The Interplay of Guilt and Courage Perceived Ethical Leadership and Group Organizational Citizenship Behaviors. *Business Ethics*, 29(3), 587-601. DOI:10.1111/beer.12270
- Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P., & Goodman, J. (1994). Understanding The Meaning of Participation: Views From the Workplace. *Human Relations*, 47(8), 867-894. DOI: 10.1177/001872679404700801
- Martin, M. (1986). *Self-Deception and Morality*. Lawrence: University Press of Kansas.
- May, R. (1976). *The Courage to Create*. New York: W. W. Norton.
- McAdams, D. P. (1997). A Conceptual History of Personality Psychology. *Handbook of personality psychology* (pp. 3-39). Massachusetts: Academic Press.
- McCrae, R. R. (1994). Openness to Experience: Expanding The Boundaries of Factor V. *European Journal of Personality*, 8(4), 251-272. DOI: 10.1002/per.2410080404
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation of The Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90. DOI 10.1037/0022-3514.52.1.81
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wigginn's Circumplex and The Five Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 586-595. DOI: 10.1037/0022-3514.56.4.586
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality Trait Structure as A Human Universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516. DOI: 10.1037/0003-066X.52.5.509
- McCrae, R.R., & John, O.P. (1992). An Introduction to The Five Factor Model and Its Applications. *Journal fo Personality*, 60(2), 175-215. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
- McShane S. L. & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. Çev. A. Günsel, S. Bozkurt. Ankara: Nobel.
- Merdan, E. (2011). *Kişilikle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Özel Sektörde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, İ. S. (2018). En Üstün Ruhsal Özelliklerimizden Biri: Cesaret. *Gönül Kültür ve Medeniyet Dergisi*, 84, 12-19.
- Mert, İ. S. (2021). Cesareti Modellemek: Cesareti Anlamada ve Uygulamada Kullanılabilecek Bazı Modeller. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 60-80.
- Mert, İ. S., Şen, C. & Alzghoul, A. (2021). Organizational Justice, Life Satisfaction, and Happiness: The Mediating Role of Workplace Social Courage. *Kybernetes, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. DOI: 10.1108/K-02-2021-0116

- Mert, İ. S. ve Aydemir, M. (2019). Yönetmel Cesaretin Tarihi Kaynakları Üzerine Bir İnceleme: Eski Türk Yazıtlarında Cesaret. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 331-340. DOI: 10.18506/anemon.523718
- Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. [2. Baskı]. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. (1995). Crossroads Tempered Radicalism and The Politics of Ambivalence and Change. *Organization Science*, 6(5), 585-600. DOI: 10.1287/orsc.6.5.585
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. DOI: 10.2307/257544
- Milgram, N. A. (1991). Procrastination. *Encyclopedia of Human Biology* 6. New York: Academic Press.
- Milgram, N., Batori, G., & Mowrer, D. (1993). Correlates of Academic Procrastination. *Journal of School Psychology*, 31(4), 487-500.
- Milgram, N. A., Sroloff, B., & Rosenbaum, M. (1988). The Procrastination of Everyday Life. *Journal of Research in Personality*, 22(2), 197-212. DOI: 10.1016/0092-6566(88)90015-3
- Milgram, N., & Tenne, R. (2000). Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination. *European Journal of Personality*, 14(2), 141-156. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0984(200003/04)14:2<141::AID-PER369>3.0.CO;2-V
- Miller, A. R. & Shelly, S. (2007). *A'dan Z'ye kişiliğiniz*. Çev. Sıla Alanyurt. İstanbul: O Yayınları.
- Mintzberg, H. (1976). *Planning on The Left Side and Managing on The Right*. Brighton, MA: Harvard Business Review. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Planning-on-left-managing-on-right-1.pdf> adresinden alınmıştır.
- Missildine, H. (1963). *Your Inner Child of Past*. New York: Simon & Shuster
- Mitchell, T. L., Haw, R. M., Pfeifer, J. E., & Meissner, C. A. (2005). Racial Bias in Mock Juror Decision-Making: A Meta-Analytic Review of Defendant Treatment. *Law and Human Behavior*, 29(6), 621-637.
- Moody, M. C. (2007). *Adaptive Behavior in Intercultural Environments: The Relationship Between Cultural Intelligence Factors and Big Five Personality Traits*. (Doctoral Dissertation), Washington: George Washington University.
- Morgan, C. T. (2015). *Psikolojiye Giriş*. Çev. Rüzkan Eski, Sirel Karakaş. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations-Guest Editors' Introduction. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419. DOI: [10.2307/257011](https://doi.org/10.2307/257011)
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., & Rounds, J. (2005). Higher-Order Dimensions of The Big Five Personality Traits and the Big Six Vocational Interest Types. *Personnel psychology*, 58(2), 447-478. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00468.x

- Moyer, D. (2007). Satisficing. *Harvard Business Review*, 85(4), 144-144.
- Mulder, M., & Wilke, H. (1970). Participation and Power Equalization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 430-448. DOI: 10.1016/0030-5073(70)90033-4
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2018). *ORGB6: Organizational Behavior*. Boston: Cengage Learning.
- Nelson-Jones, R. (1982). *Danışma Psikolojisi Kuramları*. Çev. F. Akkoyun. London: Cassel Educational Limited.
- Nevid, J. S. (2018). *Essentials of Psychology Concepts and Applications*. Boston: Cengage Learning.
- Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., & Willman, P. (2005). Personality and Domain-Specific Risk Taking. *Journal of Risk Research*, 8(2), 157-176. DOI: 10.1080/1366987032000123856
- Niesta Kayser, D., Greitemeyer, T., Fischer, P., & Frey, D. (2010). Why Mood Affects Help Giving, but Not Moral Courage: Comparing Two Types of Prosocial Behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 40(7), 1136-1157. DOI: 10.1002/ejsp.717
- Noone J. (2002) Concept Analysis of Decision Making. *Nursing Forum*, 37(3), 21-32. DOI: 10.1111/j.1744-6198.2002.tb01007.x
- Norton, P. J., & Weiss, B. J. (2009). The Role of Courage on Behavioral Approach in A fear-Eliciting Situation: A proof-Ofconcept Pilot Study. *Journal of Anxiety Disorders*, 23(2), 212-217. DOI: 10.1016/j.janxdis.2008.07.002
- Noyan, C. O., Semiz, Ü. B., Başoğlu, C., Ebrinç, S., Algül, A., Ateş, M. A. Yılmaz, O. ve Çetin, M. (2009). Antisozyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri ile Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 19(1), 257-259.
- Nutt P. C. (1990). Strategic Decision Made by Top Executives and Middle Managers With Data and Process Dominant Style. *Journal of Management Studies*, 27(2), 173-194. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1990.tb00759.x
- Okтуğ, Z. (2007). *Freud'un Kişilik Birimleri (İd-Ego-Süperego) ile Reklam İletisinin İzleyici Üstünde Yarattığı Etkiler Arasındaki Bağlantı: "Magnum, Kalbim Benecol ve LÖSEV Reklamları Üzerine Bir Araştırma"*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olorunsola, E. O., & Olayemi, A. O. (2011). Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 3(6), 78-84. DOI: 10.5897/IJEAPS11.028
- Olver, J. M., & Mooradian, T. A. (2003). Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integration. *Personality and Individual Differences*, 35(1), 109-125. DOI: 10.1016/S0191-8869(02)00145-9
- Ones, D. S., ve Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(2), 31-39. DOI: 10.1111/1468-2389.00161

Osswald, S., Greitemeyer, T., Fischer, P., & Frey, D. (2010). What is Moral Courage? Definition, Explication, and Classification of A Complex Construct. Eds. C. L. S. Pury & S. J. Lopez. *The Psychology of Courage: Modern Research on An Ancient Virtue* (p. 149–164). Washington, D. C.: American Psychological Association.

Öktem, U. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Örücü, E. ve Aksoy, M. (2018). Sanal Kaytarma ve Beş Büyük Kişilik Özelliği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 265-283. DOI: 10.5505/pausbed.2018.65668

Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım.

Özdel, K. (2015). Dünden Bugüne Bilişsel Davranışçı Terapiler: Teori ve Uygulama. *Türkiye Klinikleri Journal of Psychiatry-Special Topics*, 8(2), 10-20.

Özdemir, F. (2022). *Zamansal Motivasyon Teorisi ve Erteleme Davranışı: ÇOMÜ Örneği*. (Doktora Tezi), Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T. ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik Gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589. DOI: 10.5455/cap.20120433

Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileme ve Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, (146), 14-18

Özden, Y. (2008). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm*. [6. Baskı]. Ankara: Pegem Akademi.

Özer, A. (2012). Erteleme: Özellik Modellerinin Gözden Geçirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 37(166).

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. [5. Baskı]. Bursa: Ekin.

Öztürk, M. M. (2019). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Kararlara Katılım Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Özüren, Ü. (2022). *Yöneticilerin Karar Verme Tarzları ile Kişilik Özellikleri ve Örgüt Kültürü Etkileşimi: İstanbul'daki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobs/issue/22917/245396> adresinden alınmıştır.

Palabıyık, N. (2021). *İşle Bütünleşmenin Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. (Doktora Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Parmigiani, G., & Inoue, L. Y. (2009). *Decision Theory Principles and Approaches*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Pianalto, M. (2012). Moral courage and facing others. *International Journal of Philosophical Studies*, 20(2), 165-184. <https://doi.org/10.1080/09672559.2012.668308>
- Platon. (2010). *Diyaloglar*. [7. Baskı]. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Polatçı, S. ve Sobacı, F. (2014). Öğrencilerin Öğrenilmiş Güçlük Düzeyleri Üzerinde Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 50-71. DOI: 10.18026/cbusos.52623
- Pury, C. L., Kowalski, R. M., & Spearman, J. (2007). Distinctions Between General and Personal Courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 99-114. DOI: 10.1080/17439760701237962
- Pury, C. L. S., & Starkey, C. B. (2010). Is Courage an Accolade or A Process? A Fundamental Question for Courage Research. Eds. C. L. S. Pury & S. J. Lopez. *Psychology of Courage: Modern Research on An Ancient Virtue*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Putman, D. (1997). Psychological Courage. *Philosophy, Psychiatry and Psychology*, 4(1), 1-11. DOI: 10.1353/ppp.1997.0008
- Putman, D. (2004). *Psychological Courage*. Lanham, MD: University Press of America.
- Putman, D. (2010). Philosophical Roots of The Concept of Courage. Eds. C. L. S. Pury & S. J. Lopez. *The Psychology of Courage: Modern Research on An Ancient Virtue* (pp. 9-22). Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Pychyl, T. A., Coplan, R. J. & Reid, P. A. (2002). Parenting and Procrastination: Gender Differences in The Relations between Procrastination, Parenting Style and Self-Worth in Early Adolescence. *Personality and Individual Differences*, 33(2), 271-285. DOI: 10.1016/S0191-8869(01)00151-9
- Quinn, R. W., & Worline, M. C. (2008). Enabling Courageous Collective Action: Conversations from United Airlines Flight 93. *Organization Science*, 19(4), 497-516. DOI: 10.1287/orsc.1070.0331
- Rachman, S. (1984). Review Article Fear and Courage. *Behavior Therapy*, 15(1), 109-120. DOI: 10.1016/S0005-7894(84)80045-3
- Rachman, S. (1990). *Fear and Courage*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Rate, C. R. (2010). Defining the Features of Courage: A Search for Meaning. Eds. C. L. S. Pury & S. J. Lopez. *Courage: Modern Research on An Ancient Virtue*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R., & Sternberg, R. J. (2007). Implicit Theories of Courage. *Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80-98. DOI: 10.1080/17439760701228755
- Rate, C. R., & Sternberg, R. J. (2007). When Good People Do Nothing: A Failure of Courage. Eds. Janice Langan-Fox and Cary L. Cooper. *Research Companion to The Dysfunctional Workplace: Management Challenges and Symptoms*. Massachusetts: Edward Elgar Publishind.

- Rausch, E. (1996). Guidelines for Participation in Appropriate Decision Making. *Management Development Review*, 9(4), 29-34. DOI: 10.1108/09622519610123751
- Roach, P. D. (2006). *Evolutionary Theory and Birth Order Effects on big Five Personality Traits among The Shuar of Amazonian Ecuador: The First Crosscultural Test*. (Doctoral Dissertation), Oregon: University of Oregon.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev. İnci Erdem. Ankara: Nobel.
- Roberts, B. W., & Mroczek, D. (2008). Personality Trait Change in Adulthood. *Current Directions in Psychological Science*, 17(1), 31-35. DOI: 10.1111/j.1467-8721.2008.00543.x
- Rogers, C. L. (2005). An Investigation of The Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Performance. (Doctoral Dissertation), Knoxville: The University of Tennessee.
- Rollinson D. (2002). *Organizational Behaviour and Analysis An Integrated Approach*. [2th Edition]. Essex: Pearson Education Ltd.
- Rorty, A. O. (1986). The Two Faces of Courage. *Philosophy*, 61(236), 151-171. DOI: 10.1017/S0031819100021045
- Rothblum, E., Solomon, L. J., & Murakami J. (1986) Affective, Cognitive, and Behavioral Differences Between High and Low Procrastinators. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 387-394. DOI: 10.1037/0022-0167.33.4.387
- Rue, L. W., & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. [10th editin]. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sağır, C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi Soysal Bilimler Enstitüsü.
- Sağlam, İ. (2009). Bazı Öğrenme Kuramları ve Din Öğretimi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 18(2), 251-266.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. Eds. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran. *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology* (Vol.1; p.165-199). London: SAGE Publication
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M. S., & Aliyu, H. G. (2020). Perseverance of Effort and Consistency of Interest for Entrepreneurial Career Success: Does Resilience Matter?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 279-304.
- Santisi, G., Lodi, E., Magnano, P., Zarbo, R., & Zammitti, A. (2020). Relationship between Psychological Capital and Quality of Life: The Role of Courage. *Sustainability*, 12(5238). DOI:10.3390/su12135238

- Sardoğan, M. E., Karahan, T. F., & Kaygusuz, C. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Kararsızlık Stratejilerinin Problem Çözme Becerisi, Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Fakülte Türüne Göre İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 78-97.
- Sarı, S. (2011). *Çalışanların Kişilik Özellikleri ile İş Doymu Arasındaki İlişkiler Bankacılık Sektörü Antalya Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scarre, G. (2010). *On Courage*. New York: Routledge.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schiller, S. (2013). Heuristics or Experience-Based Techniques for Making Accounting Judgments and Learning. *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), 63-75.
- Schilpzand, P. (2008). *Personal Courage: A Measure Creation Study*. (Doctoral Dissertation), Florida: University Of Florida.
- Schilpzand, P., Hekman, D. R., & Mitchell, T. R. (2015). An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage. *Organization Science*, 26(1), 52-77. DOI: 10.1287/orsc.2014.0928
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007). The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 38(2), 173-212. DOI: 10.1177/0022022106297299
- Schouwenburg, H. C., & Lay, C. H. (1995). Trait Procrastination and the Big-Five Factors of Personality. *Personality and Individual differences*, 18(4), 481-490. DOI: 10.1016/0191-8869(94)00176-S
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2000). *Theories of Personality*. [7th Edition]. Belmont: Wadsworth.
- Shepela, T. S., Cook, J., Horlitz, E., Leal, R., Luciano, S., Lutfy, E., Miller, C., Mitchell, G., & Worden, E., (1999). Courageous Resistance: A Special Case of Altruism. *Theory & Psychology*, 9(6), 787-805.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley ve Sons.
- Sekerka, L. E., & Bagozzi, R. P. (2007). Moral Courage in The Workplace: Moving to and From The Desire and Decision to Act. *Business Ethics: A European Review*, 16(2), 132-149.
- Sekerka, L. E., Bagozzi, R. P., & Charnigo, R. (2009). Facing Ethical Challenges in The Workplace: Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 565-579. DOI: 10.1007/s10551-008-0017-5
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Happiness, Excellence, and Optimal Human Functioning. [Special issue]. *American Psychologist*, 55(1), 5-183.
- Senecal, C., Koestner, R. & Vallerand, R. J. (1995). Self-Regulation and Academic Procrastination. *Journal of Social Psychology*, 135(1), 607- 618. DOI: 10.1080/00224545.1995.9712234
- Senemoğlu, N. (1997). *Gelişim-Öğrenme-Öğretme Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Spot Matbaacılık.

- Sevi, E. S. (2009). *Psikobiyolojik Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç ve Karakter Envanteri (TCI) ile Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shaye, A. (2009). *Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits and Gender Influence Infidelity?*. (Doctoral Dissertation), California: Alliant International University.
- Shelp, E. E. (1984). Courage: A Neglected Virtue in The Patient-Physician Relationship. *Social Science & Medicine*, 18(4), 351-360. DOI: 10.1016/0277-9536(84)90125-4
- Simola, S. (2016). Mentoring The Morally Courageous: A Relational Cultural Perspective. *Career Development International*, 21(4), 340-354. DOI: 10.1108/CDI-01-2016-0010
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior a Study of Decision, Making Processes in Administrative Organization*. [3th Edition]. New York: The Free Press.
- Singer, J. N. (1974). Participative Decision-Making About Work: An Overdue Look at Variables which Mediate Its Effects. *Sociology of Work and Occupations*, 1(4), 347-371. DOI: 10.1177/073088847400100401
- Sizemore, E. M. (2009). *Using The Big Five Personality Measures to Determine Leadership Effectiveness in Midwestern Casinos*. (Masters Thesis). Illinois: Indiana State University.
- Sokolowska, J. (2009). *Behavioral, Cognitive, Affective, and Motivational Dimensions of Academic Procrastination among Community College Students: AQ Methodology Approach*. (Doctoral Dissertation), New York: Fordham University.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic Procrastination: Frequency and Cognitive-Behavioral Correlates. *Journal of counseling psychology*, 31(4), 503-509. DOI: 10.1037/0022-0167.31.4.503
- Solomon, M. R., Bamossy, G. J., Askegaard, S. & Hogg, M. K. (1992). *Consumer Behaviour, a European Perspective*. [Fourth Edition]. New Jersey: Prentice-Hall
- Somer, O. (1998). Türkçe'de Kişilik Özelliklerini Tanımlayan Sıfatların Yapısı ve BEŞ Faktör Modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21 - 33.
- Söylemez, E. (2019). *Üniversite Öğrencilerinde Genel Erteleme ve Akademik Erteleme Davranışı ile Savunma Mekanizmaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stale, R. N., & Vogel, R. E. (1997). Participative Management and Correctional Personnel: A Study of The Percieved Atmosphere for Participation in Correctional Decision Making and Its Impact on Employee Stres and Thoughts about Quitting. *Journal of Criminal Justice*, 25(5), 401.
- Steel, P. (2007). The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94. DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65

- Steel, P., Brothen, T., & Wambach, C. (2001). Procrastination and Personality, Performance, and Mood. *Personality and individual differences*, 30(1), 95-106. DOI: 10.1016/S0191-8869(00)00013-1
- Steinfeldt, J. (2015). *What Are Coaches Afraid of? An Exploration of Courage and The Path to Coaching Mastery. Capstone Projects*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania.
- Süren, S. (2015). *Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, M. ve Özbay, Y. (1999). Üniversite Öğrencilerinin Empatik Sınıf Atmosferine İlişkin Algılamaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(15), 74-83.
- Şahinler, S. (2000). En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 5(1-2), 57-73.
- Şencan, H. ve Fidan, Y. (2020), Likert Verilerinin Kullanıldığı Keşfedici Faktör Analizlerinde Normallik Varsayımı ve Faktör Çıkarma Üzerindeki Etkisinin SPSS, FACTOR ve PRELIS Yazılımlarıyla Sınanması. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 8(1), 640-687. DOI: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1395>
- Şimşek, Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2008). *Davranış Bilimine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık & Ofset
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. [6th Edition]. Boston: Pearson.
- Tacer, A. Ö. (2007). *Son Kararınız mı? Kararın Kör Noktaları*. İstanbul: Alfa
- Tanrıkulu, İ. (2019). *Sosyal Öğrenme Kuramı: Albert Bandura Kişilik Kuramları Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle*. Eds. D. Kurt ve E. Yıldız. Ankara: Pegem Akademi.
- Tanrıverdi, H. (2012). Kişilik Özelliklerinin İş Değerlerine ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 16(2), 189-210. <https://avesis.istanbul.edu.tr/api/publication/8818e0f4-b972-4fcd-8e44-80e6b54cffbe/file> adresinden alınmıştır.
- Tarter C. J., & Hoy W. K. (1998). Toward A Contingency Theory of Decision Making. *Journal of Educational Administration*, 36(3), 212-228. DOI: 10.1108/09578239810214687
- Tatar, A., Bildik, T., Saltukoğlu, G. ve Dinçel, M. G. (2014). Klinik Olmayan Örnekleme Beş Faktör Kişilik Envanteri Belirti Tarama Amaçlı Kullanılabilir mi?: Ön Çalışma. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (4), 181-199. DOI: 10.16947/fsmiad.56329
- Tatlıhoğlu, K. (2010). *Farklı Öz-Anlayış Düzeylerine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsayı, Karar Verme Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tatlıhoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 7(17), 939-971. DOI: 0.14225/Joh400
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. [10. Baskı]. Ankara: Pegem A.

- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri*. (Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1991). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Enstitü Yayınları.
- Tikici, M., Türk, M. ve Helvacı, B. (2005). Kişiliğin İşletmelerde İçsel ve Dışsal Müşteri İlişkileri Açısından Önemi. Ed. Mehmet Tikici. *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. Ankara: Nobel. 85-126
- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in The Workplace: The Effects of Organizational Level and Gender on The Relationship between Behavioral Courage and Job Performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899-915. DOI: 10.1017/jmo.2018.12
- Topses, G. (2012). Davranışçı ve Varoluşçu-Hümanistik Psikolojik Danışma Kuramlarının Ayırtecdici ve Örtüşen Nitelikleri. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1(3), 67-75.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Tremblay, M., & Roger, A. (2004). Career Plateauing Reactions: The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity and Participation among Canadian Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017. DOI: 10.1080/09585190410001677287
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. *Journal of personality*, 60(2), 225-251. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x
- Turgut, B. (2010). *Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, M. F. (1990). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları*. [7. Baskı]. Ankara: Saydam Matbaası
- Tutar, H. ve Erdem, A. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkel, A. (1992). *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Tversky, A. Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
- Uğurlu, B. (2012). *Resmi Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Kullandıkları Disiplin Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. [3. Baskı]. Ankara: Detay
- Usal, A. ve Kuşlivan, Z. (2002). *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*. İzmir: Barış Yayınları.
- Uysal, E., ve Bayramoğlu, G. (2022). İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışı Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 54-71. DOI: 10.20491/isarder.2022.1366
- Uysal, M. (2010). *Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ile Karar Stratejilerinin İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Uzun, B. ve Demir, A. (2015). Erteleme: Türleri, Bileşenleri, Demografik Etkenler ve Kültürel Farklılıklar. *Ege Eğitim Dergisi*, 16(1), 106-121. DOI: 10.12984/eed.09571
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. [6. Baskı]. İstanbul: Beta.
- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları*. (Doktora Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünüvar, H. (2021). *İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İşte Mutluluk Üzerindeki Etkisinde İş Yaşam Dengesinin aracılık Rolü*. (Doktora Tezi), Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünver, Ö. ve Gamgam, H. (1996). *Uygulamalı İstatistik Yöntemler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Van Eerde, W. (2003). Procrastination at Work and Time Management Training. *The Journal of Psychology*, 137(5), 421-434. DOI: 10.1080/00223980309600625
- Vestervelt, C. M. (2000). *An Examination of The Content and Construct Validity of Four Measures of Procrastination*. (Master Thesis). Canada: University of Carleton.
- Voltan-Acar, N. (2004). *Ne Kadar Farkındayım? Gestalt Terapi*. Ankara: Babil Yayıncılık.
- Wadesango, N. (2012). The Influence of Teacher Participation in Decision-Making on Their Occupational Morale. *Journal of Social Sciences*, 31(3): 361-369. DOI: 10.1080/09718923.2012.11893046
- Walston, S. F. (2003). Courage Leadership. *Development*, 58-60. chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sandrawalston.com/wp-content/uploads/2010/01/TrainingDevelopmentArticle11.pdf adresinden alınmıştır.
- Walton, D. N. (1986). *Courage: A Philosophical Investigation*. Los Angeles: University of California Press.
- Watson, D. C. (2001). Procrastination and The Five-Factor Model: A Facet Level Analysis. *Personality and Individual Differences* 30(1) 149-158. DOI: 10.1016/S0191-8869(00)00019-2
- Webster, A. (1992). *Applied Statistics for Business and Economics*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Weymann, E., C. (1988). Procrastination in The Workplace: Dispositional and Situational Determinants of Delay Behavior at Work. *Academy of Management Proceedings*, (1), 226-230. DOI: 10.5465/ambpp.1988.4980589
- Whirter, J. M. ve Acar, N. (2000). *Ergen ve Çocukla İletişim: Öğretme, Destekleme ve Çocuk Yetiştirme Sanatı*. Ankara: US-A.
- Wood, J. M., Chapman, J. A., Fromholtz, M., Wallace, J. J. P., & Zeffane, R. (2004). *Organisational Behaviour: A global Perspective*. Avustralia: John Wiley & Sons Inc.
- Woodard, C. R. (2004). Hardiness and The Concept of Courage. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 173. DOI: 10.1037/1065-9293.56.3.173

- Woodard, C. R., & Pury, C. L. (2007). The Construct of Courage: Categorization and Measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135-147. DOI: 10.1037/1065-9293.59.2.135
- Worline, M. C. (2004). *Dancing the Cliff Edge: The Place of Courage in Social Life*. (Doctoral Dissertation) Michigan: University of Michigan.
- Worline, M. C. (2012). Courage Inorganizations: Anintegrative Review of The “Difficult Virtue.” Eds. K. S. Cameron & G. M. Spreitzer. *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 304–315. New York: Oxford University Press.
- Worline, M. C., Wrzesniewski, A., & Rafaeli, A. (2002). *Courage in Work Performance*. Eds. R. Klimoski & R. Lord. *Emotion and Work Performance*, 295-331. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wu, W., Lin, C. and Lee, L. (2000). Personal Characters, Decision-Making Patterns and Leadership Styles of Female Managers: A Comparative Study of American, Taiwanese, and Japanese Female Managers. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(4),18-32. <https://doi.org/10.1108/13527600010797147>
- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, O. (2015). *Kişilik Özelliklerinin ve Risk Algısının Karar Verme Stillere Etkisi: Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik Kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Yaşar, İ. (2019). *Kişilik Özelliklerinin Müşteri Karar Verme Stilleri Üzerine Etkisi: Bandırma örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, N., Sağlam, M. ve Ülgen, B. (2018). Öğrencilerin Kariyer Tercihlerine Göre Kişilik Özelliklerinin Kariyer Değerleri Üzerindeki Etkisi: İşletme Lisans Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(40), 457-496. DOI: 10.31795/baunsobed.492459
- Ye, X., Yao, Z., Liu, W., Fan, Y., Xu, Y., & Chen, S. (2014). Path Analysis to Identify Factors Influencing Health Skills and Behaviors in Adolescents: A Cross-Sectional Survey. *PLoS ONE* 9(8): e104406. doi:10.1371/journal.pone.0104406
- Yearley, L. H. (1990). *Mencius and Aquinas: Theories of Virtue and Conceptions of Courage*. New York: State University of New York Press.
- Yıldız, F. M. (2021). *Özel ve Devlet Okullarında İlköğretim Kademesinde (1. Sınıf- 8. Sınıf) Çalışan Öğretmenlerin Belirsizliğe Tahammülsüzlük, Kaygı ve Erteleme Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldızoğlu, H. (2013). *Okul Yöneticilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleriyle Çatışma Yönetimi ve Stili Tercihleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. (1998). *Lise Öğrencilerinin Benlik Tasarımları ve Kendini Açma Davranışları ile Demokratik Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, V., ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534. DOI: 10.17130/ijmeh.2018239946

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.

Zakaria, M. (2015). Antecedent Factors of Whistleblowing in Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 28, 230-234. <https://core.ac.uk/download/pdf/82234845.pdf> adresinden alınmıştır.

Zangwill, O. L. (2009). *Modern Psikolojinin Gelişimi*. Çev. Yılmaz Akpınar. İstanbul: Ötüken Yayınları.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin.

Zweig, D., & Webster, J. (2004). What Are We Measuring? An Examination of The Relationships Between the Big-Five Personality Traits, Goal Orientation, and Performance Intentions. *Personality and Individual Differences*, 36(7), 1693-1708. DOI: 10.1016/j.paid.2003.07.010

## EKLER



## EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; “*Kişilik Özelliklerinin İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılmaya Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü*” konulu bir araştırma için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup, belirtilen bu bilimsel amacı dışında kesinlikle başka bir yerde ve/veya şekilde kullanılmayacaktır. Bu bakımdan isim belirtmenize gerek yoktur. Lütfen araştırmanın amacına ulaşabilmesi için anket sorularının tümünde size uygun olan seçeneğin olduğu kutucuğa **X** işareti koymak suretiyle belirtiniz.

Yoğun çalışma temposunuz içinde zaman ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Emre UYSAL

Doktora Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

emre.uyosal19@gmail.com

Hitit Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### 1. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız .....

3- Eğitim Durumunuz

( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

4- Öğretmenlikteki Kıdem Yılıınız ..... yıl

5- Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz ..... Yıl

## EK-1 DEVAM

### 2. BÖLÜM: BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİĞİ ÖLÇEĞİ

| Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.   |                                      |   |   |   |   |   |
|--|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Biraz Katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum |                                      |   |   |   |   |   |
| 1  | Konuşkan                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | Başkalarında hata arayan             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | İşini tam yapan                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Bunalımlı, melankolik                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Çekingen                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Yardıms sever ve çıkarıcı olmayan    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | Umursamaz                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Rahat, stresle kolay baş eden        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10   | Çok değişik konuları merak eden      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11   | Enerji dolu                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12   | Başkalarıyla sürekli didişen         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13   | Güvenilir bir çalışan                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14   | Gergin olabilen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15   | Maharetli, derin düşünen             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16   | Heyecan yaratabilen                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17   | Affedici bir yapıya sahip            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18   | Dağınık olma eğiliminde              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19   | Çok endişelenen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20   | Hayal gücü yüksek                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21   | Sessiz bir yapıda                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 22 | Genellikle başkalarına güvenen                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Tembel olma eğiliminde olan                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Keşfeden, icat eden                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Atılgan bir kişiliğe sahip                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Soğuk ve mesafeli olabilen                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Dakikası dakikasına uymayan                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Sanata ve estetik değerlere önem veren          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Bazen utangaç, çekingen olan                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | İşleri verimli yapan                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Gergin ortamlarda sakin kalabilen               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Rutin işleri yapmayı tercih eden                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Sosyal, girişken                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Bazen başkalarına kaba davranabilen             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Planlar yapan ve bunları takip eden             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Kolayca sinirlenen                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Sanata ilgisi çok az olan                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Başkalarıyla iş birliği yapmayı seven           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Kolaylıkla dikkati dağılabilen                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## EK-1 DEVAM

### 3. BÖLÜM: KARARLARA KATILMAYA YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.   |   |   |   |   |   |   |
| (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Biraz Katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum |   |   |   |   |   |   |
| 45   | Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46   | Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47   | Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48   | Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49   | İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### 4. BÖLÜM KARAR VERMEYİ ERTELEME DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.                    |   |   |   |   |   |   |
| (1) Hiçbir zaman (2) Ara sıra (3) Bazen (4) Sık sık (5) Her zaman |   |   |   |   |   |   |
| 45  | Karar vermeyi ertelerim.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46  | Bir karar aldıktan sonra bile onu ertelerim.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47  | Son kararımı vermeden önce önemsiz konular üzerinde çok fazla zaman harcarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48  | Gerçekten zorunlu olmaksızın karar vermem.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49  | Artık çok geç olana kadar karar vermeyi ertelerim.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Lütfen size uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.                    |  |  |  |  |  |
| (1) Hiçbir zaman (2) Ara sıra (3) Bazen (4) Sık sık (5) Her zaman |  |  |  |  |  |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 50 | Arkadaşlığımıza zarar verse bile, bir iş arkadaşım yanlış bir şey yaptığında amirime söylerim                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | İş arkadaşımın güceneceğini bilsem de çalışma konusunda ona daha iyi yöntemler öneririm                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | İş ile ilgili anlamadığım bir konu olduğunda saçma bir soru gibi düşünsem de yine o soruyu sorarım             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | İş arkadaşlarımın bana inancı azalsa da başarısız olma ihtimaline rağmen yine de projeyi yönetirim             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Üzüleceğini bilsem de başkasına karşı kaba davranan iş arkadaşşıma tolerans göstermem                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Emrimdeki kişileri, bundan hoşlanmayacak olsalar bile kurum politikasına ters davrandıklarında uyarırım        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | Olaya negatif baktığımı düşünseler bile endişelendiğim bir durumu iş arkadaşlarımla paylaşıyorum               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57 | Aramızdaki ilişkiye zarar vereceğini düşünsem de çalışmam uyumsuzluk çıkardığında bunu ona söylerim            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | Beceriksiz gibi görünecek olsam bile herhangi bir hata yaptığımda bunu iş arkadaşlarıma söylerim               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59 | İnsanlar önünde gülünç duruma düşme riskine rağmen yine de iş ile ilgili sunum yapmaya gönüllü olurum          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60 | Arkadaşlığımızı tamamen mahvedeceğini bilsem bile iş arkadaşşıma dürüst bir performans değerlendirmesi yaparım | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## 5. BÖLÜM İŞ YERİNDE SOSYAL CESARET DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

## EK-2 ETİK KURUL ONAYI



T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 2020-131

05/11/2020

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Doç. Dr. Nuriye BÜYÜKKAYACI DUMAN  
Başkan

|                     |  |
|---------------------|--|
| Başvuru Numarası    | 2020-83  |
| Sorumlu Araştırmacı | Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU   |
| Araştırma Başlığı   | Kişilik Özelliklerinin İş Yerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Kararlara Katılıma Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü |
| Toplantı Tarihi     | 04.11.2020   |
| Karar Numarası      | 2020-127   |

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

## EK-3 ÇORUM MEM ANKET UYGULAMA İZNİ



T.C.  
ÇORUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-43436584-44-21947383  
Konu : Anket Çalışması (Emre UYSAL)

08.03.2021

### DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Hitit Üniversitesi Rektörlüğü'nün (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı) 01.03.2021 tarihli ve E-45161535-302.08.01-2100009343 sayılı yazısı.  
b) Valilik Makamı'nın 05.03.2021 tarihli ve E-43436584-44-21838006 sayılı Olur'u.

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Emre UYSAL'ın İlimiz Merkezinde bulunan tüm resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin katılımı ile "Kişilik Özelliklerinin İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Karar Almaya Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü" konulu tez çalışmasına veri sağlamak maksadı ile anket çalışmasını Google forms üzerinden yapma talebi ilgi (a) yazı ve eklerinde belirtilmiştir.

Söz konusu çalışmanın yapılması ilgi (b) Olur ile uygun görülmüş olup; ekte gönderilmiştir.

Yapılacak olan çalışma ile ilgili;

a) Hitit Üniversitesi Rektörlüğü'nce (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı) Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan 2020/2 Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine istinaden; Doktora Öğrencisi Emre UYSAL'ın tamamlamış olduğu çalışmanın sonuç raporunun Müdürlüğümüze gönderilmesinin sağlanması;

b) Çalışmanın yapılacağı ilgili okul müdürlükleri tarafından çalışmanın ekte gönderilen ilgi (b) olur ve diğer dokümanların içeriğine göre yapılmasının sağlanması hususunda;

Bilgilerinize arz ve rica ederim.

Hüseyin KIR  
İl Millî Eğitim Müdür V.

Ek:

- 1-İlgi (a) Yazı (1 Sayfa)
- 2-İlgi (b) Dilekçe (2 Sayfa)
- 3-İlgi (c) Olur (2 Sayfa)
- 4-Komisyona Tutanağı ve Diğer Dokümanlar (18 Sayfa)

Dağıtım :

Gereği:  
Hitit Üniversitesi Rektörlüğü  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)  
Ortaöğretim Müdürlükleri

Bilgi :  
Din Öğretimi Şube Müdürlüğü  
Mesleki ve Teknik Eğitim Şube Müdürlüğü  
Ortaöğretim Şube Müdürlüğü  
Özel Eğitim ve Rehberlik Şube Müdürlüğü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Uçtuğlar Mah. Eşref Hoca Cad. No: 8/Çorum  
Telefon No : 0 364 226 07 47-160  
E-Posta : arge19@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi İçin : Ali Osman ÖNDER  
Unvan : Araştırmacı  
Faks : 0 364 213 83 53

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 008a-d43b-3fc2-a479-487e kodu ile teyit edilebilir.



## EK-3 DEVAM



T.C.  
ÇORUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-43436584-44-21838006  
Konu : Anket Çalışması (Emre UYSAL)

05.03.2021

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı. (Genelge 2020/2)  
b) Valilik Makamı'nın 24.01.2020 tarihli ve 43436584-605.99-E.1830117 sayılı Olur'u  
c) Hitit Üniversitesi Rektörlüğünün (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı) 01.03.2021 tarihli ve E-45161535-302.08.01-210009343 sayılı yazısı.

Okul/Kurumlarımızda yapılacak Araştırma izinleri ilgi (a) Genelge hükümlerine göre yapılmaktadır. Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Emre UYSAL'ın İlimiz Merkezinde bulunan tüm resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin katılımı ile "Kişilik Özelliklerinin İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Karar Almaya Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü" konulu tez çalışmasına veri sağlamak maksadı ile anket çalışmasını Google forms üzerinden yapma talebi ilgi (c) yazı ve eklerinde belirtilmiştir.

Söz konusu çalışma ilgi (b) Valilik Makamı'nın Olur'unda görevli komisyon üyelerince değerlendirilmiş olup ; çalışmanın yapılması uygun görülmüştür.

Yapılacak olan çalışmanın; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak yürürlükte olan tüm yasal düzenlemelerde belirtilen hüküm, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, virüsün etkilerinden korunmak amacı ile Bakanlığımıza bağlı resmi/özel okul ve kurumlarda öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin katılımı ile yapılması planlanan il/ilçe, ulusal ve uluslararası düzeydeki sosyal etkinliklerin (toplantı, çalıştay, sempozyum, konferans, forum, ödül töreni, spor müsabakası, yarışma vb.) tedbiren iptal edilmesi göz önüne alınarak gönüllülük esas ve ekte gönderilen Komisyon Tutanağı içeriğinde belirtilen hususlar dahilinde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olur'larınıza arz ederim.

Ayhan GEYLANI  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR

Yakup SARI  
Vali a.

İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1-İlgi (a) Genelge (3 Sayfa)
- 2-İlgi (b) Olur (1 Sayfa)
- 3-İlgi (c) Yazı ve Diğer Dokümanlar (14 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Adres : Üçutlar Mah. Eşref Hoca Cad. No: 8/Çorum  
Telefon No : 0 364 226 07 47-160  
E Posta : arge19@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için : Ali Osman ÖNDER  
Unvan : Araştırmacı  
Faks : 0 364 213 83 53



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **82ab-8c4b-33cb-a14b-804d** kodu ile teyit edilebilir.

## EK-3 DEVAM

### KOMİSYON TUTANAĞI

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığının (Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü) 21.01.2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 sayılı yazısı. (Genelge 2020/2)

b) Valilik Makamının 24.01.2020 tarihli ve 43436584-605.99-E.1830117 sayılı Olur'u.

c) Hitit Üniversitesi Rektörlüğünün (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı) 01.03.2021 tarihli ve E-45161535-302.08.01-2100009343 sayılı yazısı.

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Emre UYSAL'ın İlimiz Merkezinde bulunan tüm resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin katılımı ile "Kişilik Özelliklerinin İşyerinde Sosyal Cesaret Davranışına Etkisinde Karar Almaya Yönelik Tutum ve Karar Vermeyi Erteleme Davranışının Aracılık Rolü" konulu tez çalışmasına veri sağlamak maksadı ile anket çalışmasını Google forms üzerinden yapma talebi ilgi (c) yazıda belirtilmiştir.

Valilik Makamınca uygun görülen ilgi (b) olurda isimleri yazılı komisyon üyeleri, ilgi (c) yazı ekinde sunulan çalışmanın dokümanlarının değerlendirilmesi yapılmak üzere, 05.03.2021 Cuma günü saat 11.00'da Müdürlüğümüz AR-GE Biriminde toplandı.

Çalışmayla ilgili, ilgi (c) yazı ekinde ibraz edilen dokümanlar ilgi (a) Genelgede belirtilen hükümler çerçevesinde incelenmiş olup; çalışmanın aşağıda belirtilen hususlar dahilinde İlimiz Merkezinde bulunan tüm resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin katılımı ile yapılması uygun görülmüştür.

Bu bağlamda çalışmayı yapacak olan Doktora Programı Öğrencisi Emre UYSAL ve çalışmanın yapılacağı ilgili Okul Müdürlüklerince;

- Çalışmanın ilgi (a) Genelgede belirtilen hükümler çerçevesinde yapılması;
- Çalışma ile ilgili ilgi (c) yazı ekinde ibraz edilen 5 (beş) sayfadan oluşan anket içeriği ve ilgi (c) yazı ekinde bulunan dilekçe içeriğinde belirtilen Google Forms üzerinden yapılacak olan link adresindeki dokümanların bire bir aynı olması durumunda çalışmanın yapılması,
- Çalışmaya katılacak öğretmenlerin gönüllü olarak katılmalarının sağlanması, çalışmaya gönüllü katılan öğretmenlerin kesinlikle isim ve resimlerinin herhangi bir yerde paylaşılmaması ve çalışmanın süresinin başvuru yapılan eğitim-öğretim yılını kapsamasından dolayı, çalışmanın 2020-2021 eğitim-öğretim yılı içinde tamamlanması,
- Tamamlanan çalışma ile ilgili, ilgi (a) Genelge içeriğinde belirtilip resmi yazımız ekinde gönderilecek olan "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi" ne istinaden hazırlanan sonuç raporunun 30 (otuz) gün içinde Doktora Programı Öğrencisi Emre UYSAL tarafından Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğüne gönderilmesi;

Söz konusu çalışmanın yukarıda belirtilen hususlar dahilinde yapılmasının uygun görüldüğünü gösteren komisyon tutanağı müstareken imza altına alınmıştır.05.03.2021

Ayhan GEVLAN  
Müdür Yardımcısı  
Başkan

Rabia DÖNDER  
Öğretmen  
Üye  
Sümeyya TOZLU  
Öğretmen  
Üye

Meriçhan Taha BAŞARAN  
Öğretmen  
Üye  
Halil AYDIN  
Öğretmen  
Üye

## EK-4 ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Re: Workplace Social Courage Scale (WSCS)



Matt C. Howard <[REDACTED]>  
00:16



Kime: Emre UYSAL

Hello Emre,

Thank you for your interest in my research. You certainly have my permission. Best of luck!

Thanks again,  
-Matt

On Tue, May 5, 2020 at 3:59 PM Emre UYSAL <[REDACTED]>

Hello Mr. Howard

I am interested in your article which is The Creation of the Workplace Social Courage Scale (WSCS): An Investigation of Internal Consistency, Psychometric Properties, Validity, and Utility. I want to make the validity and reliability study of the Workplace Social Courage Scale (WSCS) in Turkey if you have permission.

Thank you very much.

*have nice and healthy days*

- Emre Uysal

--

Matt C. Howard, Ph.D.  
Assistant Professor  
Marketing and Quantitative Methods  
Mitchell College of Business  
University of South Alabama  
[MattCHoward.com](http://MattCHoward.com)



