

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARININ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: YABANCI İLAÇ FİRMA
UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Okan ORAL**

İstanbul, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARININ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: YABANCI İLAÇ FİRMA
UYGULAMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Okan ORAL

Öğrenci No:

110778067

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Vedat AKMAN

İstanbul, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum **“Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi: Yabancı İlaç Firma Uygulaması”** başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamda kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım .../.../2013

Okan ORA

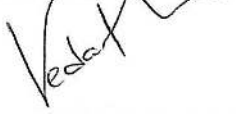
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

06.09.2013
...../...../..... 3

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 100778068 numaralı *Okan ORAL*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARININ LİDERLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ : YABANCI İLAÇ FİRMA UYGULAMASI**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.08.2013 tarih ve 2013/24 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (Y.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu oybirliği ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

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

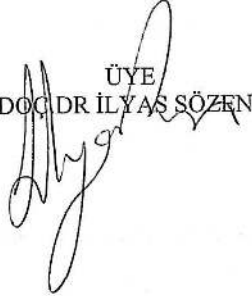
DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. VEDAT AKMAN



ÜYE
DOÇ. DR. TURGUT ÖZKAN



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. İLYAS SÖZEN



Adı ve Soyadı : Okan ORAL

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat AKMAN

Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2013

Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim

Anahtar Kelimeler : Kişilik Tarzları, Liderlik Davranışları, Yönetici

ÖZ

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARININ LİDERLİK DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: YABANCI İLAÇ FİRMA UYGULAMASI

Bu araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı ilaç firmasındaki yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Yöneticilere kişilik tarzlarını belirlemeye yönelik 9 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Aynı zamanda bu yöneticilere liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 20 sorudan oluşan ikinci bir anket uygulanmıştır. Toplam 82 adet yönetici anketi değerlendirmeye alınmış ve elde edilen veriler SPSS 17 programında güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kontrol edilip ki kare analiz yöntemi ile incelenmiştir. Yabancı ilaç firmasında yönetici olarak çalışanların kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyan 17 hipotezden 14’ ü doğrulanmıştır. Ayrıca daha önceden yapılmış olan Eczacıbaşı Topluluğu çalışması sonuçları ile karşılaştırılarak bu çalışma sonuçlarıyla kıyaslanmıştır. Bu çalışmadaki bazı bulgular desteklenirken bazıları ise bu çalışmayla örtüşmemektedir. Sonuç olarak; yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasında direkt bir bağlantı olmamakla birlikte, bazı kişilik tarzları ile liderlik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İster A tipi kişilik özelliklerine sahip olsun ister B tipi kişilik özelliklerine sahip olsun günümüz yöneticilerinin liderlik profilinin katılımcı – demokratik olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca şirketlerin iş gücünü oluştururken kişilik tiplerini göz önünde bulundurarak işe alım ve kariyer planlama süreçlerini yapılandırmaları gerektiği ortaya konulmuştur.

Name and Surname : Okan ORAL

Supervisor : Asist. Prof. Vedat AKMAN

Degree and Date : Master, 2013

Major : Human Resources and Organizational Development

Key Words : Personality Styles, Leadership Behaviors, Manager

ABSTRACT

EFFECT OF PERSONALITY STYLES OF MANAGEMENT PEOPLE TO THEIR LEADERSHIP BEHAVIORS: INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANY APPLICATION

In this study, effect of personality styles of management staff on their leadership behavior is investigated. The management staff is selected from an international pharmaceutical company working in Turkey. In first stage, a survey consisting of 9 questions is asked to the managers in order to determine their personality style. In the second stage, another questionnaire is prepared consisting of 20 questions in order to determine their leadership behavior. Totally, 82 managers are evaluated and survey results are investigated with SPSS 17 software by controlling the reliability and validity, using chi-square analysis method. 14 of 17 hypothesis which propose a relationship between personality style and leadership behavior is approved. On the other hand, the results are evaluated by comparing the results of a study conducted in Eczacıbaşı Company. Some of the findings of this study are supported by the findings of that study, in fact some of them are not. Finally, there is no exact and direct relationship between personality styles and leadership behaviors but some of the attitudes and leadership styles have an meaningful correlation. Regardless of having A type or B type personal properties, today's managers are using democratic and pacemaker styles. Besides this, while hiring people and constructing career planning process, companies should care of the personality styles.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....vii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....x

GİRİŞ1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL İLKELER VE KAVRAMLAR

1. Yönetim.....	5
1.1. Yönetim Fonksiyonları.....	6
1.1.1. Planlama.....	5
1.1.2. Örgütlenme.....	7
1.1.3. Kadrolama.....	8
1.1.4. Yöneltilme.....	8
1.1.5. Denetleme.....	9
1.2. Yönetici Kavramı.....	10
1.2.1. Yöneticinin Özellikleri.....	10
1.2.2. Yönetici Roller.....	11
1.2.3. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler.....	13
1.2.4. Yönetici Düzeyleri.....	14
1.3. Yönetimin Teorik Temelleri.....	16
1.3.1. Klasik Yöntem Teorisi.....	16
1.3.1.1. Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	16
1.3.1.2. Henri Fayol'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	17
1.3.1.3. Max Weber'in Bürokrasi Modeli.....	18
1.3.2. Neo-Klasik Yöntem Teorisi.....	19
1.3.3. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.....	21
1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	21
1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	22
2. Kişilik Kavramı.....	22
2.1. Kişiliğe Yönelik Kavramsal Açıklamalar.....	23
2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	23
2.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	24
2.2.2. Aile ve Sosyal Faktörler.....	25
2.2.3. Sosyal Yapı ve Sınıf Faktörü.....	25
2.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	26
2.2.5. Diğer Faktörler.....	26
2.3. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç Yetenek.....	27
2.3.1. Karakter.....	27

2.3.2. Mizaç.....	28
2.3.3. Yetenek.....	29
2.4. Kişiliğin Katmanları ve Özellikleri.....	30
2.4.1 Kişiliğin Özellikleri.....	30
2.4.2 Kişiliğin Katmanları.....	31
2.4.3. Kişiliğin 5 Temel Özelliği.....	32
2.5. Kişilik Kuramları.....	34
2.5.1. Sigmund Freud’un Kişilik Kuramı	35
2.5.2. Erick Berne’nin Kişilik Kuramı.....	38
2.5.3. Gustav Jung’un Kişilik Kuramı.....	39
2.5.4. Alfred Adler’in Kişilik Kuramı.....	40
2.5.5. Karen Horney’in Kişilik Kuramı.....	41
2.5.6. Eysenck’ in Kişilik Kuramı.....	42
2.6. Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar.....	43
2.6.1. Jung’ın Kişilik Tipolojisi.....	44
2.6.2. Eysenck’in Kişilik Tipolojisi.....	47
2.6.3. Kretschmer’in Kişilik Tipolojisi.....	48
2.6.4. Rosenman ve Friedman’ ın Kişilik Analizi.....	49
2.6.4.1. A Tipi Kişilik Yapısı.....	49
2.6.4.2. B Tipi Kişilik Yapısı.....	50
2.6.4.3. A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapılarının Karşılaştırılması.....	51
2.7. Kişilik ve Benlik Kavramı.....	52
2.7.1. Maslow un Benlik Kuramı.....	55
2.7.2. Yönetici Liderin Kişiliği.....	56
3. Liderlik ve Liderliğe İlişkin Kavramlar.....	58
3.1 Liderlik Kavramı.....	58
3.2. Liderlik Özellikleri	59
3.3. Lider – Yönetici İlişkisi	61
3.4. Liderlik Yaklaşımları.....	63
3.4.1 Geleneksel Yaklaşım.....	63
3.4.2 Davranışsal Yaklaşım.....	64
3.4.3 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Bulguları	65
3.4.4. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları.....	67
3.4.5 Likert’in Sistem 4 Yaklaşımı.....	69
3.4.6. Blake ve Moutun’un Yönetim Tarzı Yaklaşımı.....	74
3.4.7. Durumsal Yaklaşımlar.....	75
3.4.7.1. Fiedler’in Durumsallık Kuramı.....	75
3.4.7.2. House ve Evans’ın Liderlikte Amaç-Yol Yaklaşımı.....	77
3.4.7.3. Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Yaklaşımı.....	78
3.4.8. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	79
3.4.8.1. Dönüştürücü Liderlik.....	79
3.4.8.2. Karizmatik Liderlik.....	79

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR METODOLOJİ VE UYGULAMA

1. Literatür Taraması.....	82
2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması.....	84
3 Örneklem ve Verilerin Toplanması.....	85
3.1. Araştırma Örneklemi.....	85
3.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması.....	85
3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Demografik Veriler.....	86
3.3.1. Cinsiyet.....	86
3.3.2. Eğitim Durumu.....	87
3.3.3. Medeni Durum.....	88
3.3.4. Yaş Durumu.....	89
3.3.5. Çalışma Süreleri.....	89
3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişilik Tarzlarına Ait Veriler	90
3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Ait Veriler	96
4. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri.....	110
5. Chi – Kare Analizi.....	112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Hipotezler.....	115
2. Yabancı Firma Sonuçları ile Türk Firma Sonuçları Arasındaki İlişki.....	131
SONUÇ	135
KAYNAKÇA.....	138
EKLER.....	145

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yönetici Düzeylerine Göre Temel Aktiviteler İçin Harcanan Zaman Yüzdesi.....	15
Tablo 1.2. Jung'un İki Boyutlu Kişilik Tipolojisi.....	44
Tablo 1.3. Eysenk'in Kişilik Tipolojisi.....	48
Tablo 1.4. Yönetici ve Liderlerin Görevleri.....	62
Tablo 1.5. 21. Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri.....	62
Tablo 1.6. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	66
Tablo 2.1. Cinsiyet Durumu ile İlgili Bulgular.....	86
Tablo 2.2. Eğitim Durumu ile İlgili Bulgular.....	87
Tablo 2.3. Medeni Durum ile İlgili Bulgular	88
Tablo 2.4. Yaş Durumu ile İlgili Bulgular	89
Tablo 2.5. Çalışma Süreleri ile İlgili Bulgular	89
Tablo 2.6. Kişilik1 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	91
Tablo 2.7. Kişilik2 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	91
Tablo 2.8. Kişilik3 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	92
Tablo 2.9. Kişilik4 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	93
Tablo 2.10. Kişilik5 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	93
Tablo 2.11. Kişilik6 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	94
Tablo 2.12. Kişilik7 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	95
Tablo 2.13. Kişilik8 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	95
Tablo 2.14. Kişilik9 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	96
Tablo 2.15. Liderlik1 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	97
Tablo 2.16. Liderlik2 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	98
Tablo 2.17. Liderlik3 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	98
Tablo 2.18. Liderlik4 Değişkenine Göre dağılımlar.....	99
Tablo 2.19. Liderlik5 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	100
Tablo 2.20. Liderlik6 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	100
Tablo 2.21. Liderlik7 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	101
Tablo 2.22. Liderlik8 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	102
Tablo 2.23. Liderlik9 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	102
Tablo 2.24. Liderlik10 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	103
Tablo 2.25. Liderlik11 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	104
Tablo 2.26. Liderlik12 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	104
Tablo 2.27. Liderlik13 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	105
Tablo 2.28. Liderlik14 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	106
Tablo 2.29. Liderlik15 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	106
Tablo 2.30. Liderlik16 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	107
Tablo 2.31. Liderlik17 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	108
Tablo 2.32. Liderlik18 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	108
Tablo 2.33. Liderlik19 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	109
Tablo 2.34. Liderlik20 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	110
Tablo 2.35. Kişilik Tarzları Anketi Güvenirlilik Analizleri.....	111
Tablo 2.36. Liderlik Davranışları Anketi Güvenirlilik Analizleri	111
Tablo 2.37. Yöneticilerin Chi - Kare Analizi Sonuçları.....	113

Tablo 3.1. Yöneticilerin Başarıya İlişkin Görüşlerinin Astlarının Sorunları İle İlgilenme Durumuna İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	115
Tablo 3.2. Yöneticilerin Performansın Ölçülebilir Olması Hakkındaki Düşünceleri İle İşle İlgili Sorunlarda Astlarının Görüşlerini Alması Durumuna İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	116
Tablo 3.3. Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerinde Bilginin Bozunuma Uğraması İle İlgili Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	117
Tablo 3.4. Yöneticilerin Başarıya Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Astlarının Karşılaştıkları Problemlerden Haberdar Olup Olmamlarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	118
Tablo 3.5. Yöneticilerin Tartışmayı Sevmelerine Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Kararların Hangi Düzeyde Alındığına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	119
Tablo 3.6. Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Astlarının Yanlış Yapmalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	120
Tablo 3.7. Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşleri İle Astlarının İşle İlgili Konularda Kendilerini Serbest Hissetmelerine İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	121
Tablo 3.8. Yöneticilerin Saldırganlaşma Derecelerine İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının Kendilerine Karşı Korku Duymaları Gerekliliğine İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	122
Tablo 3.9. Yöneticilerin Dinlenmeye İlişkin Düşünceleri İle Çalışanların Kendilerini Serbest Hissetmelerine İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	123
Tablo 3.10. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Amaçları Belirlemede Takip Edilen Yola İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	124
Tablo 3.11. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının İşletmeye Karşı Tutumları İle İlgili Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	125
Tablo 3.12. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin İşletmedeki Bölüm Müdürleri Arasındaki İletişimle İlgili Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	126
Tablo 3.13. Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Amaçları Belirlemede Takip Edilen Yola İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	127
Tablo 3.14. Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarı İle İşle İlgili Sorunlarda Astlarının Görüşlerini Almasına Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	128

Tablo 3.15. Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin İnisiyatif Almaya İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	129
Tablo 3.16. Yöneticilerin Zaman Baskısını Hissetmeye İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının Karşılaştıkları Problemlerden Haberdar Olup Olmamalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	130
Tablo 3.17. Yöneticilerin Zaman Baskısını Hissetmeye İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının Karşılaştıkları Problemlerden Haberdar Olup Olmamalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.....	131
Tablo 3.18. Yöneticilere Uygulanan Kişilik Tarzları Anketinin Sonuçları.....	132
Tablo 3.19. Yöneticilere Uygulanan Liderlik Davranışları Anketinin Sonuçları...	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. A ve Tip B Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	52
Şekil 1.2. Sistem–4 Modelinde Zaman, Performans ve Motivasyon İlişkisi Zaman	72
Şekil 1.3. Blake ve Mouton’nun Yönetim Kafesi.....	74
Şekil 1.4. Fiedlerin Durumsallık Modeline Göre Ast Merkezli Görev Merkezli Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	77
Şekil 2.1. Cinsiyet Durumu ile İlgili Bulgular.....	86
Şekil 2.2.Eğitim Durumu ile İlgili Bulgular.....	87
Şekil 2.3. Medeni Durum ile İlgili Bulgular	88
Şekil 2.4. Çalışma Süreleri ile İlgili Bulgular	90

GİRİŞ

Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı ilaç firmasında çalışmakta olan yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisinin araştırılarak daha önce Türk firmasında uygulanmış olan çalışma sonuçları ile karşılaştırılmak amacı ile yapılmıştır.

Gelişimin çok hızlı olduğu ve teknolojinin akıl almaz şekilde ilerlediği günümüzde şirketlerin çağa ayak uydurabilmesini sağlamak ve pozitif yönde ilerleme kaydedebilmek için en önemli ve vazgeçilmez olan faktör insandır. Bu kapsamda çağın gereklerini karşılayabilecek, elindeki insan kaynağını en iyi şekilde örgütleyebilecek yöneticilerin, kişilik tarzları ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekli görülmüştür.

Araştırmada uygulanan 82 anketten elde edilen veriler, oluşturacağı kaynak bakımından önemli bir veri setini oluşturmaktadır. Bu anketlerde örgütsel yönetimlerdeki verimliliğin arttırılabilmesi için liderlik davranışlarına etki gösteren kişilik tarzları incelenmiştir.

Yabancı kaynaklı ilaç firmasındaki yöneticilere uygulanan anketler, bir birleri ile karşılaştırılarak hem anketin geçerliliği ve güvenilirliği arttırılmış hem de kıyaslama yapılarak yorumlama sürecinde farklı bakış açıları yaratılmıştır.

Sonuç olarak yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına olan etkisinin değerlendirilmesi, organizasyonların işe alım süreçleri ve kariyer planlamaları içerisinde kullanılması bakımından yapılmış olan bu araştırma önem arz etmektedir.

Araştırmanın içeriğinde yer alan; yöneticilik, liderlik, kişilik özellikleri, gibi kavram ve konular, literatürde çokça ele alınmış olup yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışları üzerinde ne gibi etkiler yapacağı konusunda az sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Araştırma konusunda literatürde yazılmış birincil kaynaklara ulaşmada zorluk çekilmiştir.

Araştırmada, liderlik davranışlarına etki eden bütün özellikler yerine; sadece kişilik özellikleri ölçütüne yer verilmiştir. Yöneticilerin her birine ait, mesleki ve

kişilik özellikleri ile liderlik tarzları değerlendirilmeye alınmış, gerek konu kapsamı; gerekse veri yelpazesinin daraltılması açısından diğer profiller uygulama kapsamı dışında bırakılmıştır.

Diğer bir sınırlılık ise, örneklem sayısı ve kütesidir. Yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına olan etkisinin araştırıldığı bu çalışmada veri toplama süreci yabancı kaynaklı ilaç firması bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 84 katılımcıdan toplanan anketler değerlendirilmiş, hatalı doldurmalar nedeni ile 82 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Maliyet ve zaman sınırlılıkları sebebiyle çalışmanın İstanbul'da faaliyet gösteren yabancı kaynaklı firmada uygulanmış olması da bir başka sınırlılık olarak görülebilir.

Kullanılan ölçeklerden kişilik tarzları ölçeğinde 10 adet demografik soru, 9 adet kişilik tarzı sorusu ve 20 adet liderlik davranışları sorusu kullanılmıştır. Yöneticilerin anketleri doldurmalarının sonucunda iş yerlerinde herhangi bir sıkıntı yaşamayacaklarını beyan ettiğimden dolayı doldurmama veya rastgele işaretleme gibi durumlarla karşılaşılmamıştır. Katılımcılara anketin isimsiz doldurulacağının ve anketlerin sadece çalışmayı yapan tarafından toplanılacağını ifade edilmesi ile bu durumların önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Araştırma Hipotezleri:

H.1. Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri ile astlarının sorunları ile ilgilenme durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.2. Yöneticilerin performansın ölçülebilir olması hakkındaki düşünceleri ile işle ilgili sorunlarda astlarının görüşlerini alması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.3. Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşleri ile işletmelerinde bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.4. Yöneticilerin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.5. Yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.6. Yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.7. Yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile astlarının işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.8. Yöneticilerin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.9. Yöneticilerin dinlenmeye ilişkin düşünceleri ile çalışanların kendilerini serbest hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.10. Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.11. Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının işletmeye karşı tutumları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.12. Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.13. Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.14. Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarı ile işle ilgili sorunlarda astlarının görüşlerini alması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.15. Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.16. Yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H.17. Yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL İLKELER VE KAVRAMLAR

1. Yönetim

“Yönetim kelimesinin etimolojik kökeninin Fransızca “Manage” kelimesinden geldiği öne sürülmektedir. Manage kelimesinin Türkçe karşılığı “at eğitimi, bu eğitimin yapıldığı yer, binicilik” anlamındadır. Türkçede yönetim kelimesi Arapça kökenlidir ve “yön verme, çekip çevirme, yönlendirme” anlamındadır. Yönetimin insanlarla ilgili bir kavram olması nedeniyle “çalışma” kelimesinin etimolojik karşılığının açıklanması da uygun olacaktır. Çalışma kelimesinin Fransızca karşılığı olan “travail” kelimesi nallanırken güçlük çıkaran atları yerinde tutan bir aletin adı olan “tripalium”dan gelmektedir. Bu alet daha sonra orta çağda engizisyon mahkemelerinde suçlanan kişilere suçlarını itiraf ettirmek amacıyla işkence aleti olarak kullanılmıştır. Bu kökenden türetilen ve “çalışan” anlamına gelen “travailleur” kelimesi, çalışan anlamında kullanılmadan önce işkenceci anlamında kullanılmıştır.” (Saruhan, 2012, 3).

Latince kelimelerden türetilen “yönetmek” terimi kökeninde hep bir şeyleri elle yönetmek anlamında kullanılmıştır. Bir Atı, bir kılıcı, bir oltayı yönetmek gibi... (Adair, 2009, 75).

Çağımızdaki yönetim, işletmenin elinde bulunan beşeri ve finansal tüm kaynakları, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde planlayarak, koordine etme ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Yönetim, insanların işbirliğini sağlamada ve onları bir amaca yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabasıdır. Diğer bir ifadeyle başkaları aracılığıyla iş yapabilme bilimi ve sanatıdır. (Genç, 2007, 22).

Yönetim kavramı, en az gider, iş gücü ve zaman harcanarak en iyi sonuca işbirliği içinde ulaşmaktır (Sabuncuoğlu, 2003, 164).

Yönetim, her işletme için hayati öneme sahip kurallar ve değerler bütünüdür. Yönetim süreci işletmenin temel taşını oluşturmaktadır. Bu süreci doğru bir şekilde

oluşturan, uygulayan ve değişen iç ve dış çevre şartlarına göre esneten işletmeler, başarıya giden yolda doğru adımlar atmaktadır.

Yönetim, kaynak kullanarak amaçlara ulaşma etkinliğidir. Bir amacın gerçekleştirilmesi için örgütsel kaynakların (doğa, emek, sermaye, bilgi) koordinasyonu gerektirir. Bu ihtiyaç yönetimi sayesinde karşılanır. Yönetim etkinlikleri bir süreç halinde devam eder. Tüm örgütsel ve yönetsel etkilikler; planlama, örgütlenme, kadrolama, yönlendirme, koordinasyon ve denetimden oluşur (Genç, 2007, 23).

İşletmelerde gayenin minimum girdi ile maksimum çıktı sağlamak olduğu düşünüldüğünde, yönetimin önemi ön plana çıkmaktadır. Organizasyonlarda sonuca ulaşmak için eldeki tüm kaynakları (insan, para, makine vb.) belli bir koordinasyon içerisinde, verimlilik ilkesine her daim bağlı kalarak ve zamanı en efektif şekilde kullanarak, yönetim süreçleri oluşturulmalıdır.

1.1.Yönetim Fonksiyonları

Yönetimin Fonksiyonları 5 kısımda incelenecektir (Genç, 2007, 23):

1. Planlama
2. Örgütlenme
3. Kadrolama
- 4.Yöneltme
5. Denetleme

1.1.1. Planlama

Plan; problemin, çözüm yollarını, kimlere nasıl çalışacağını, izlenecek politikayı, uygulayıcı metotları gösterir. Planlama yönetim pusulasıdır (Ergezer, 1995, 30). Schermerhorn'a (1996) göre planlama amaçları gerçekleştirmek için yapılması gerekenlerin ifadesidir. Amaç, örgütün gelecekte bulunmak istediği durumdur (Daft, 1993).

Planlar yöneticinin çalışmasını basitleştirir. Çalışmalarda birliği sağlar. Amaca ulaşmayı kolaylaştırır. Bütçe ve insan gücünün en etkin ve ekonomik biçimde

kullanılmasını sağlar. Kimin neyi ne kadar zamanda yapacağı belli olur. Dolayısıyla planlama yöneticinin, liderin işini kolaylaştırır. İşlerin yapılmasında bir koordinasyon sağlar. Plan; iş gücünün, personelin, malzemelerinin, paranın ve yerin en etkili bir biçimde kullanılmasında da yardımcı olur (Ergezer, 1995, 31).

Planlama, organizasyonda gelecekle ilgili amaçlara ulaşmak için yapılan her türlü faaliyet ve süreçlerin toplamıdır.

“Plan bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.” (Koçel, 2007, s.93).

Planlama genellikle yöneticilerin ve liderlerin işidir. Fakat organizasyonlarda yöneticiye yardımcı olanlarda olmalıdır. İyi bir yönetici planlama yaparken, planı yürüteceği kişilerle beraber olmalıdır. “Ben yaptım ve bu planı uygulamaya koyuyorum” tavrı, planının başarısızlığı ile sonuçlanır. Planın başarıyla sonuçlanması için yürütme kademelerinin plan çalışmalarına katılımı sağlanmalıdır. Yürütme kademelerinin katılması, onların planı benimsemelerine sebep olur ve başarısızlıktan onlar da sorumlu olurlar (Ergenez, 1995, 31).

Planlama, organizasyon için her şeyin başladığı ve geleceğin şekillendiği, yönetim fonksiyonlarının olmazsa olmazıdır.

1.1.2. Örgütlenme

Organizasyonu, organlaştırma veya sistemi amacına ulaştırmak için çeşitli görevlerin yapılması amacıyla oluşturulan ve diğer birimlerle uyumlu fonksiyona sahip bölümlerin oluşturulması olarak tarif edebiliriz. Organize etme tanımı ise şöyledir: Gerekli faaliyetlerin sınıflandırılması, hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin örgütlenmesi, gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmış bir yöneticinin her örgütlenmiş faaliyete tahsisi ve örgüt yapısında dikey ve yatay koordinasyonu belirleme, organize etme faaliyetidir (Akdemir, 2004, 148).

Örgütlenme olmadan hedefe ulaşamayacağı unutulmamalıdır. Bir işletmede görev, yetki ve sorumlulukların etkili bir biçimde dağıtılması ancak iyi bir örgütlenme ile sağlanır. Örgütlenmede herkesin görevi açık bir şekilde belirtildiği için kimin nelerden sorumlu olduğu, yetkilerinin neler olduğu bilinir. Aksayan

birimin belirlenmesi kolay olur. Karmaşık görev ve yetkilerin, sorumlulukların açık açık belirtilmemesi, örgütü başarısızlığa iter. Yetki karmaşası yaşanır, sorumluluğu kimse üstlenmez (Ergezer, 1992, 41).

1.1.3. Kadrolama

Kadrolamayı, hem aday hem de mevcut insan kaynaklarının çalışmalarını etkin ve etkili gerçekleştirilmeleri eksenli gelişmelerini sağlama kapsamında, örgüt yapısındaki pozisyonların doldurulması ve korunması olarak tanımlayabiliriz (Akdemir, 2004, 150).

Kadrolama işlevinin örgütlemeyeyle ilişkili bir şekilde yürütülmesi gereklidir. Bu işlevin yönetimin ayrı bir işlevi olarak belirlenmesinin çeşitli nedenleri vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz.

1. Örgütsel rollerin, pozisyonların kadrolanması, uygulamada yöneticilerin bilmediği yaklaşımları ve bilgileri gerektirir.
2. Ayrıca bir işlev olarak kadrolama, yönetici geliştirme, kariyer planlama, değerlendirme ve seçimi konularında her ikisine gerekli önemin verilmesine olanak sağlar.
3. Deneyimli ve bilgili kişilerin kadrolama alanında geliştirilmesi sağlanabilir (Akdemir, 2004, 150).

1.1.4.Yöneltme

Yöneltme yönetimin dinamik bir işlevidir. Planlar yapıldıktan, örgüt kurulduktan sonra sıra örgütün harekete geçirilmesine gelir. Yönetici bu düzeyde astlarıyla ilk kez karşı karşıya gelir. Yönetici bu fonksiyon ile örgütün belirli hedefler doğrultusunda hareket etmesini ve motive olmasını sağlar. (Akdemir, 2004, 150).

Yöneticilerin liderlik özellikleri, onların astlarını etkileye bilme derecesini ortaya çıkacaktır. Bu cümleden hareketle yöneticilerin astlarıyla etkili iletişimde bulunmaları ve onları motive edecek faktörleri bilmeleri gerekli olacaktır (Akdemir, 2004, 150).

1.1.5. Denetleme

Denetleme; pratikteki uygulamaları plan ile karşılaştırmak, plandan farklı noktalarını tespit edip, bunların sebeplerini araştırarak ortaya çıkabilecek aksaklık ve yanlışlıkları giderici, düzeltici çalışmalar yapmaktır. (Ergezer, 1992, 48)

Denetleme, yönetim unsurlarının tamamlayıcısıdır. İstenilen bir hedefi, istenilen biçime uygun olarak geliştirmeye yardım eder. Denetleme ile doğru olmayan veya yapılmasında sakınca olan işlerin yapılmasına engel olunur. Hedeflerin belirlenen doğrultuda gerçekleştirilmesi imkânı doğar. Denetleme, işlerin kabul edilen plan, verilen emir ve talimatlar belirlenen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirtmeye yarar. Denetlemede asıl amaç, düzeltmek gayesiyle kusurları göstermek ve bunların yinelenmesine engel olmaktır. (Ergezer, 1992, 48)

“Denetim sürecini şu şekilde sıralayabiliriz (Akdemir, 2004, 151):

1. Standartların belirlenmesi
2. Sonuçların belirlenmesi
3. Karşılaştırma
4. Olumlu ya da olumsuz sapmaların belirlenmesi,
5. Olumsuz sapmaların düzeltilmesi, olumlu sapmaların standardize edilmesi
6. Ödüllendirme, cezalandırma ya da uyarma, denetleme türlerini de şu şekilde sıralayabiliriz:
7. Sonuç denetimi,
8. Süreç denetimi,
9. Önleyici denetim,
10. Bütçe denetim,
11. Proje denetimi.”

1.2. Yönetici Kavramı

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrolden oluşan yönetim işlevlerini yerine getiren kişi olarak tanımlanabilmektedir (Selen Doğan, 2007, 26).

“Yöneticilik, hedeflenen amaçlar doğrultusunda gücünü yetkiden alan, başkalarına iş yaptırma sanatıdır.” (Sabuncuoğlu, 2003, 165). Yöneticiler, yönetimden yetkili ve sorumlu oldukları organizasyonların başarı ya da başarısızlıklarında doğrudan etkileri bulunan kimselerdir. Yöneticiler bu etkilerini aldıkları kararlarla gerçekleştirirler. Yöneticiler kararları alırken ve pratiğe dönüştürürken kaynaklara nüfuz ederler, kaynak yaratma teşebbüsünde bulunurlar, insan kaynaklarını motive ederek organizasyonel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu tasarruflarındaki etkinlik derecesiyle de gerçekçi sonuçların oluşumunda ya da oluşmamasında etkili olurlar (Akdemir, 2001, 19-20).

Yönetici, kariyerinde üst düzeylere ulaştıkça, karşılaştığı sorunları sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözümlmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek ve koordine ederek bunların gayretleriyle çözmeye başlamaktadır (Koçel, 2007, 15).

1.2.1.Yönetici Özellikleri

Yönetici özelliklerini kavramsal, insani ve teknik olmak üzere üç ana başlıkta ele alabiliriz. Kavramsal özellik, yöneticinin işletmeyi bütün olarak ele almasıyla ilgilidir. İşletme yöneticilerin işletmenin tüm işlevlerini kavrayarak, bölümler arası bağlantıları ve iletişimlerini görebilmeleri gereklidir. Beşeri özellik, insanlarla geçinebilmeyi, başkalarıyla sorunsuz çalışabilmeyi ifade eder. Yöneticinin odağında insan olduğu düşünülürse, yöneticilerde insanlarla olan münasebetlerin önemi ortaya çıkar. Teknik özellik, işin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Yöneticiler teknik işleri yapan kişiler olmasa da, işin nasıl yapıldığı konusunda bilgi sahibi olmaları gereklidir (Akdemir, 2004, 153).

1.2.2.Yönetici Roller

Yönetici, işletmede çeşitli roller üstlenmektedir. Bunlara değinecek olursak (Tüzen, 1999, 22);

1. Kişilerarası Roller: Yöneticinin resmi otoritesinden doğan ve basit kişilerarası ilişkileri gerektiren rolleridir. Bunlardan ilki simge kişi rolüdür. Her yönetici örgütsel birimin sorumlusu olarak bazı örgütsel görevleri yerine getirmek zorundadır. Başkan önemli ziyaretçileri karşılar. Ustabaşı tornacının düğününe katılır. Satış müdürü önemli bir müşteri ile yemeğe çıkar. Kişiler arası rollerle ilgili görevler bazen ciddi bir iletişim ve önemli bir karar gerektirmeyen rutin görevler olabilir. Ancak örgütün düzgün çalışması açısından göz ardı edilmemelidir.

Yöneticiler birimdeki kişilerin çalışmalarından sorumludur. Bu eylemleri de liderlik rolünü oluşturur. Bu eylemlerin bir bölümü liderlikle doğrudan ilgilidir. Örneğin; Yöneticilerin kendi kurmay kadrolarının işe alınmasının ve eğitilmesinin sorumluluğunu taşırlar (Tüzen, 1999, 22).

Yöneticilik literatürü, liderlik rolünü, özellikle motivasyonla ilgili yönlerini her zaman kabul etmiş ancak, yakın zamana kadar yöneticinin dikey komuta zinciri dışında ilişkiler kurarak yerine getirdiği bağlantı rolünden pek söz edilmemiştir. Bu durum oldukça dikkat çekicidir, çünkü hemen hemen bütün yöneticilik araştırmaları yöneticilerin eşitleriyle ve birimlerinin dışındaki diğer kişilerle de en az kendi astlarıyla olduğu kadar zaman geçirdiğini ve şaşırtıcı olarak üstleriyle çok az zaman geçirdiğini göstermektedir (Tüzen, 1999, 22).

2. Enformasyonla İlgili Roller: Yönetici, hem astlar hem de bir ilişkiler ağı üzerinden yürüttüğü kişilerarası temaslar nedeniyle bütün örgütsel birimin sinir merkezi olarak bilinir. Yönetici her şeyi bilmeyebilir, ama tipik olarak astlardan daha çok şey bilinir. Yöneticilik çalışmasının enformasyonla ilgili bu yönünü üç yol tarif eder (Tüzen, 1999, 22):

Gözleyici rolünde, yönetici enformasyon bulmak için sürekli çevreyi tarar, bağlantı ilişkilerini ve astlarını sorgular ve büyük bölümü kişisel temaslar ağının bir ürünü olan enformasyonu aracısız alır.

Yayıcı rolünde, yönetici bazı ayrıcalıklı enformasyonu, başka türlü bu enformasyona erişemeyecek astlarına doğrudan aktarır. Astlar birbiriyle kolaylıkla iletişim kuramıyorsa, yönetici enformasyonu kişi kişi yayabilir.

Sözcülük rolünde, yönetici birimin dışındaki kişilere enformasyon gönderir. Bir yönetim kurulu başkanı örgüt hedeflerinden birine ilişkin lobi amaçlı bir konuşma yapar ya da bir formen mal aldığı firmaya bir ürün değişikliği önerir. Ayrıca sözcü olarak yöneticinin, örgütsel birimi kontrol eden etkili kişileri bilgilendirmesi ve tatmin etmesi gerekir.

3. Kararla İlgili Roller: Yöneticiyi karar alıcı olarak dört yol tarif eder (Tüzen, 1999, 22):

Girişimci rolünde yönetici, birimi iyileştirmeye ve değişen çevre koşullarına uyarlamaya çalışır. Girişimci rolünde yönetim kurulu başkanı sürekli yeni fikirler arar. İyi bir fikir ortaya çıktığında bizzat nezaret edeceği ya da bir çalışanını görevlendirebileceği bir geliştirme projesi başlatır.

Rahatsızlık giderici rolü yöneticiyi baskılara gönülsüz olarak tepki veren kişi olarak gösterir. Burada değişim yöneticinin kontrolü dışındadır. Durumun yarattığı baskılar göz ardı edilmeyecek derecede ağırdır (bir grev olasılığı, büyük bir müşterinin iflas etmesi) ve bu nedenle yönetici eyleme geçmek zorundadır.

Kaynak dağıtma rolünde yönetici kimin ne alacağından sorumludur. Belki de yöneticinin dağıttığı en önemli kaynak kendi zamanıdır.

Kararla ilgili son rol, müzakereci rolüdür. Yöneticiler müzakerelere önemli miktarda zaman harcarlar. Futbol takımının başkanı nazlanan yıldız futbolcu ile sözleşme yapmaya çalışmak zorundadır. Yönetim kurulu başkanı yeni bir grevde şirketin müzakere ekibine liderlik etmelidir. Bu müzakereler yöneticinin işinin bütünsel bir parçasıdır.

1.2.3.Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler

Yöneticiler işletmenin amaçları doğrultusunda kendi içindeki bulundukları rol ve statülere uygun olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Yöneticilerin bu görevleri yerine getirirken bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Yöneticinin sahip olması gereken özellikler üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar (Erol Eren, 1993, 7-9):

1. Yöneticinin entelektüel özellikleri (Genel kültür, mantıklılık, analiz ruhu, sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü, yargı gücü, konu ve sorunlara odaklaşabilme yeteneği, düşüncelerini açık ve seçik bir şekilde ifade edebilme yeteneği gibi...)

2. Yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri (Akıl ve duygu arasında denge, değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum, dikkatlilik, ihtiyatlılık, riskleri göze alabilme cesareti, hafıza gücü, dinamiklilik, tehlike ve güçlükler karşısında yıkılmamak, tertiplilik ve düzenlik, yöntemlilik, süratlilik her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küçümsememek gibi...)

3. Yöneticinin sosyal özellikleri (Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmek, gruba hitap edebilecek nitelikte olmak, grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmek, iş yaparken uyulması gereken alışkanlıkların yerleşmesine çalışmak, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek, kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmek ve onlarla işbirliği yapabilmek, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmek, bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmak gibi...)

Yönetici düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan kimse olabilmek için yukarıda sayılan entelektüel özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler, yöneticiye çevresindeki insanları etkileyebilme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerilerini sağlayacaktır. (Eren, 1993, 7-9)

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi, hareketlerinde dengeli, etrafında güven veren bir kimse olabilmesi, kendi çevresine ve işletme içindeki astlarına, varsa üstlerine kabul ettirebilmek için de yukarıda sayılan karakter

özelliklerine ve sosyal özelliklere de sahip olması beklenmektedir. Entelektüel, karaktere ilişkin ve sosyal özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Ama bir yöneticinin kendini tahlil açısından ve eksikliklerini görerek bunları düzeltmeye imkân vermesi açısından bunlar son derece yararlı olacaktır. (Eren, 1993, 7-9)

Bu özellikler daha da çoğaltılabilir ancak işletmesini başarıya götürmek isteyen yöneticilerin bu özelliklerin birçoğuna sahip olması gerekmektedir. Bu hem yöneticinin kendisi, hem de işletmenin başarısında göz önüne alınması gereken bir gerçektir. Günümüzde tüm bu özelliklere, yöneticinin iyi bir lider, ancak vizyon sahibi bir lider olma özelliği de eklenmelidir. Bu gün yöneticiler yukarıda sayılan özelliklere ek olarak, açık fikirli insanlar olabilmeli, bir gelecek görünüşe –vizyona– sahip olmalı, alışılmış yöntemlerin, düşünceleri, ideallerin, politika ve tekniklerin dışına çıkabilmelidir (Eren, 1993, 7-9).

1.2.4.Yönetici Düzeyleri

Yöneticiler ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeyde iş görürler. Bunlar (Can, 1994, 24);

1. Alt Yönetim
2. Orta Yönetim
3. Üst Yönetim

Bunları inceleyecek olursak;

Alt kademede bulunan yöneticiler günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar, çalışanlarla yakın ilişkiye girerler, üretim ve satışların dönem sonuçlarını gözden geçirirler, işlerin teknik denetimini sağlarlar (Özalp, 2000, 24).

Alt yönetim kademelerinde, şef, amir nezaretçi, ustabaşı, usta şef muavini, vb. pozisyonlar ve bu pozisyonlara sahip yöneticiler bulunur (Akdemir, 2001, 19).

Orta kademede bulunan yöneticiler aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlar, işletmenin teknik planlarını yaparlar, üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar, böylece amaçlarını saptarlar (Özalp, 2000, 24).

Orta yönetim kademesinde bölüm müdürleri ve yardımcıları, bölüm şefleri, bölüm başkanları, grup başkanları bulunmaktadır (Akdemir, 2001, 19).

Üst yönetim kademesi, örgütün her türlü çalışmalarının ortak amaçlara yöneltilmesinden, hedeflenen programlara ulaşmaması durumunda aksaklıkların düzeltilmesi için önlemlerin alınmasından sorumludurlar. Aynı zamanda örgütlerdeki yapı ve işleyişin değişen gereksinim ve koşullara uygun olarak geliştirilmesinden, kaynakların sağlanması ve düzenlenmesinden, her türlü plan ve programların hazırlamasından sorumlu olan kişilerdir (Sürgit, 1970, 16).

Üst yönetim kademesinde işletmelerin ölçeğine ve kuruluş şekline göre farklılık göstermekle birlikte yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları, bulunmaktadır (Akdemir, 2001, 19).

Tablo 1.1: Yönetici Düzeylerine Göre Temel Aktiviteler İçin Harcanan Zaman Yüzdesi

YÖNETİM KADEMESİ	PLANLAMA	ÖRGÜTLENDİRME	YÖNELTME	DENETLEME
ÜST YÖNETİM	%28	%36	%22	%14
ORTA YÖNETİM	%18	%33	%36	%13
ALT YÖNETİM	%15	%24	%51	%10

Kaynak: (Daft, 1991, 14)

Tablo 1.1' e baktığımızda üst yönetim kademesi pusula görevi görerek organizasyonun yönünü belirlediği için planlama sürecinde daha aktif olduğu görülmektedir. Yine organizasyonun organlaştırma görevi olan örgütlendirme ise üst yönetim ve orta yönetim tarafından yapılmaktadır. Orta yönetim ve alt yönetim kademeleri planın eyleme dönüştüğü birimler olduğundan, bu kademelerde yöneltme süreci ön plana çıkmaktadır. Organizasyondaki tüm birimlerin denetlenme sürecinin de üst yönetimden başladığı göze çarpmaktadır.

1.3. Yönetimin Teorik Temelleri

Bu bölümde klasik yöntem teorisi, neo-klasik yöntem teorisi ve çağdaş yönetim yaklaşımları hakkında bilgileri verilecektir.

1.3.1.Klasik Yöntem Teorisi

Klasik veya geleneksel organizasyon teorisi adı altında aslında 3 ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar, öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; öncülüğünü Hanri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır. İki ana fikir etrafında toplanan klasik teorinin birinci fikri, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikinci fikir ise, formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (Koçel, 2007, 149).

1.3.1.1. Frederick W.Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylor 1911 yılında tüm çalışmalarını "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı yapıtında özetlemiş ve incelemelerinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Bu durum iki zararlı sonuç ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, insanın gerekli olmayan bir takım hareketleri yaparak işe harcayacağı zamanı ve enerjiyi boşa harcaması, ikincisi; çalışma zamanını tamamladıktan sonra paydos etmesi sonucu elde edilen verimin düşük olmasıdır (Eren, 1993, 13).

Frederick Taylor'un Bilimsel yönetim yaklaşımına göre yöneticilerin ve işçilerin sorumlulukları farklı olmalı, yöneticiler işlerin planlaması, organizasyonu ve nasıl yapılması gibi faaliyetlerle ilgilenmeli, işçiler ise kendilerine verilen işleri yerine getirmekten sorumlu olmalıdır. Bu bakımdan Taylor işçiler ile yöneticiler arasında uyum ve anlayış bulunması gerektiğine inanmıştır. Taylor'a göre yönetim biliminin konuları işin gözlemi, ölçülmesi, analizi, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve çalışanların özendirilmesidir (Hatiboğlu, 1999, 17).

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımını yöneticilerin yeni görevleri olarak nitelendirmiştir. Bu yaklaşımın ilkelerini şöyle açıklayabiliriz (Ataman, 2009, 81-82):

1. İşleri yaparken standart araç, gereç, yöntem ve süreler belirlenmeli ve bu standartları belirlenirken hareket ve zaman etütlerinden yararlanılmalıdır.

2. İşe uygun eleman seçilmeli, seçim bilimsel esaslara göre yapılmalıdır.

3. İş yapan kişiler sürekli olarak eğitime tabi tutulmalı, bu yolla işlerini daha iyi yapmaları sağlanmalıdır.

4. Her işçi tüm yeteneklerini kullanacak şekilde çalıştırılarak maksimum üretim esası alınmalı, işçiler ürettiklerine göre ödüllendirilmelidir.

5. İş yapanla planlayan birbirinden ayrılmalı, yönetim ile ilgili sorumluluklar işçilerin üzerinden alınmalıdır.

6. İş bölümü ve uzmanlaşmaya geniş ölçüde yer verilmeli, fonksiyonel ustabaşılık gerçekleştirilmelidir.

Taylor'un teorisinin eksik yönleri ise, kapalı sistem anlayışını benimseyerek içinde bulunduğu çevresel koşulları göz ardı etmiş, örgüt içyapı ve koşullarıyla ilgilenmiştir. Diğer yönden Taylor'un motivasyon aracı olarak maddi unsuru kabul etmesi ve insanların her zaman rasyonel davranacağı düşüncesi de eleştirilere uğramıştır (Ataman, 2009, 96).

1.3.1.2. Henri Fayol'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşımda ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikri esas alınmıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Bu yaklaşımda sadece organizasyon konuları ile değil, yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile Taylor'un yaklaşımından çok daha geniş kapsamlıdır (Koçel, 2007, 153).

Taylor'un kitabının yayınlanmasından beş yıl sonra Henri Fayol kitap yayımlayarak yöneticilerin uyması gereken belli başlı ilke ve kurallara yer vermiştir. Bu kitapta işletme ve yönetim faaliyetlerini analitik biçimde ayrıntılı olarak ilk defa incelemiş ve bu faaliyetleri kendi içlerinde işlevlerine ayırmıştır (Eren, 1993, 14-15).

Fayol’a göre organizasyondaki faaliyetler altı grupta toplanabilir (Koçel, 2007, 153):

1. Teknik Faaliyetler (Üretim Faaliyetleri)
2. Ticari Faaliyetler (Alım, satım vs.)
3. Finansal Faaliyetler (Para bulma, kullanma)
4. Muhasebe Faaliyetleri (Kayıtların ve istatistiklerin tutulması)
5. Güvenlik Faaliyetleri (İşyeri ve iş görenlerin korunması)
6. Yönetim Faaliyetleri

Bu faaliyetler de bir süreç içerisinde oluşur. Yeri ve zamanı ne olursa olsun tüm organizasyonlarda ortak yönetim fonksiyonları vardır. Bunlar; planlama, organizasyon, emir – komuta, koordinasyon ve kontroldür (Koçel, 2007, 153).

Fayol kumanda birliği ilkesi yönünden Taylor’dan ayrılır. Kumanda birliği bir astın sadece bir üstten emir alması gerekliliği üzerinde dururken; Taylor’un ilkeleri arasında yer alan uzmanlaşma kişinin ilgilendiği konuda en iyi olması gerekliliğinden bahsetmektedir (Can, 1995, 36).

Yönetim süreci yaklaşımının eksik yönleri ise; konuyu makro açıdan sadece üst kademelerinin incelenmesiyle birlikte ilkelerinin genel olduğu ve bu ilkeleri herkesin farklı bir şekilde yorumlayabilme sakıncasıdır. Böylece kapalı sistem yaklaşımı ile olaylara yaklaşıp çevre koşullarının etkilerini göz ardı etmiş olmasıdır (Ataman, 2009, 112).

1.3.1.3. Max Weber’in Bürokrasi Modeli

Alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi yani “bugün git yarın gel” anlamının tersine bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Weber’e göre bürokratik bir yapı bir etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır (Koçel, 2007, 164).

Weber’e göre bürokratik örgüt yetkinin ortaya çıkış biçimini simgeler ve ona göre üç tip yetkiden söz edilebilir. Bunlardan ilki kişisel ve doğuştan kazanılan geleneksel yetkidir. İkincisi, kişinin kutsallık ve kahramanlık gibi üstün

özelliklerinden kaynaklanan yetki karizmatik yetkidir. Weber'in üçüncü yetkisi ise yasal yetkidir. Gücünü kanun ve idari kararlardan alır ve emir verenler de dâhil olmak üzere kural ve yasalara uygun davranmak zorundadırlar (Can, 1995, 38).

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, iş başına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleriyle bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir (Eren, 1993, 19).

Bürokrasi yaklaşımı, özellikle şekilcilik anlayışına sahip olduğu gerekçesiyle eleştirilerin odak noktası olmuştur. Bu dönemde firmalarda gelişigüzel ve şahsi ilişkilere dayanan bir iş düzeninin hâkim olduğu görülür. Weber'in ortaya koyduğu bürokrasi yaklaşımı her firmanın ihtiyaç duyduğu önemli ilkeleri sunmaktadır. Ancak şekilcilik üzerinde fazla durduğu için, örgütün asıl amaçlarından uzaklaştığı gerekçesiyle eleştirilmiştir (Genç, 2007, 48).

1.3.2. Neo-Klasik Yöntem Teorisi

Neo-Klasik Organizasyon Teorisi veya Davranışsal Teori olarak adlandırılan bu yeni akımın en önemli özelliği, Klasik Teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori, Klasik Teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir (Koçel, 2007, 171).

Davranışsal teorinin gelişmesine başta Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Bernard, Chris Argyris olmak üzere pek çok yazar ve araştırmacının katkısı olmuştur (Koçel, 2007, 172).

Davranışsal yaklaşım konusunda ilk çalışma Elton Mayo tarafından yürütülen Hawthorne araştırmalarıdır. Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikalarında yapılan çalışmalarda şu sonuçlar çıkarılmıştır (Akdemir, 2004, 143-144):

1. Teknik ve fiziksel koşullar çok iyi olsa bile, biçimsel olmayan koşulların sağlanmaması durumunda verimlilik düşmektedir.

2. Grup oluşturma ve grupta diyalog sağlayamama durumunda, fiziksel ve teknik koşullar aynı kalsa bile verimlilik düşmektedir.

3. Yöneticilerin, çalışanların görüşlerine önem vermesi verimliliği arttırmaktadır.

4. Fiziksel koşullar çalışanların psikolojilerine göre düzenlenmelidir.

Özetle Hawthorne araştırmaları, insanın bir makine olmadığını, faaliyetlerini belli kurallara bağlayarak verimin her zaman artırılamayacağını ve onun verimliliğinde bazı toplumsal ve psikolojik faktörlerin büyük ölçüde rol oynadığını ortaya koymuş ve verimliliğin artırılması için, işe değil işçiye, organizasyonun biçimsel yönüne önem verilmesi gerektiği görüşünü savunmuştur (Ersan, 1987, 150).

McGregor'un X ve Y Kuramlarında, klasik yönetim kuramını özetleyerek X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da bu teoriyi şiddetle eleştirerek ve tamamen farklı olarak karşıt görüşlere sahip Y teorisini önermiştir. McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan karmaşasını çözmüş, motive olmasını sağlayacak şartları aramaya yönelmiş ve beceri ilişkiler kuramını ortaya atmıştır (Koçel, 2007, 174).

Argyris'in Olgunlaşma Kuramına göre, bireyle örgüt arasındaki psikolojik sorunları çözümleyerek, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de firma için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir. Bu durumda bireyler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru gelişirler (Eren, 1993, 30).

Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımını 4 sistemle anlatmıştır. Sistem 1; görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Örgütün

yönetim yapısı sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanacaktır. (Eren, 1993, 33)

Lewin'in Güç Alanı Analizi, birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu güçlerden birinci gruba giren sürükleyici güçler örgütsel güçleri örgütsel amaçlara yöneltici görev yaparlar. İkinci gruba giren kısıtlayıcı güçler, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir. (Eren, 1993, 35-36)

Neo-klasik yaklaşıma katkıda bulunan düşünürlerin görüşleri açıklandıktan sonra yaklaşımın başlıca eksik yönü, küçük ve informal gruplar üzerinde, dolayısıyla bunlar arasındaki informal iletişimin üzerinde gereğinden çok durmuş, formal organizasyonu ve buradaki formal iletişimi ihmal etmiştir. Böylece örgütlerin sadece insan unsuru üzerinde durulmuş, onların rasyonel kurallara göre işleyen ekonomik ve teknik yapısı üzerinde durulmamıştır. Bununla beraber örgütlerin dış çevreyle etkileşimi formal iletişim sayesinde kurulabilir. Neo-klasik teoride de formal organizasyon ve çevre faktörleri arasındaki etkileşimler dikkate alınmamış ve kapalı sistem esasını benimsemiştir (Genç, 2007, 51-52).

1.3.3. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Klasik ve Neo-Klasik yönetim yaklaşımlarından sonra bu iki yönetim yaklaşımını birleştirmek amacıyla yeni yönetim modelleri geliştirilmiştir. Bu düşünce ile iki yönetim yaklaşımı ortaya çıkartılmıştır (Akdemir, 2004, 144).

1.3.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının temelinde "sistem" olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bütüne katkıda bulunduğu sürece önemlidir. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşımdır (Koçel, 2007, 183).

Sistem yaklaşımına göre işletmeler de bir sistemdir. Dolayısıyla işletmelerin de bir bütün olarak algılanıp, hem insana, hem de teknolojiye önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Gerçekten de işletmeler dış çevreden teknoloji, iş gücü,

hammadde, malzeme sağlayan sistemlerdir. Aldıkları girdiyi işleyerek çıktı olarak bu kez tekrardan dış çevreye sunarlar. Bu nedenle dış çevredeki değişikliklerin izlenerek, işletme içinde gerekli düzeltmelerin yapılması gereklidir (Akdemir, 2004, 145).

1.3.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Klasik Yaklaşım organizasyon yapısının belirlenmesinde belirli ilkelerin uygulanmasına önem verirken, durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki kişilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Yani durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Bu bağımlı değişkenin nasıl olması gerektiği, bağımsız değişken durumundaki içsel ve dışsal koşulların durumuna göre belirlenir. Organizasyon yapısının etkinliği, belirli ilkelerin uygulanmasından değil, bu ilkelerle içsel ve dışsal koşullar arasında uygun bir birleşim sağlamaktan kaynaklanmaktadır (Koçel, 2007, 202).

Bu yaklaşıma göre işletmelerde; kitle üretimi varsa, çevresel değişme azsa, teknolojik değişim yoğunluğu düşükse, yaratıcılık önemli değilse, klasik yönetim yaklaşımı uygulanmalıdır. Ancak işletmede birim ve süreç üretimi varsa ve yaratıcılık önemliyse, neo-klasik yaklaşım uygulanmalıdır. Klasik, neo-klasik yönetim yaklaşımları ile çağdaş yönetim düşüncesini bütünleşik değerlendirmek gerekirse üç yönetim yaklaşımının olduğu söylenebilir: (Akdemir, 2004, 145-146)

1. Otokratik Yönetim
2. Ekstrem Demokratik Yönetim
3. Katılımcı Yönetim

Temel durumsal koşul verimlilik olduğuna göre verimlilik eksenli araştırmaların çoğu katılımlı yönetimi öne çıkardığına göre “her durumda katılımcı yönetim uygulanmalı” yargısını geliştirmek yanlış olmaz (Akdemir, 2004, 146).

2. Kişilik Kavramı

Bu bölümde kişilik kavramı üzerinde durularak, kişilik üzerine yapılan kuramlardan bahsedilecektir.

2.1. Kişiliğe Yönelik Kavramsal Açıklamalar

Bireyin dış çevresini oluşturan faktörlerin tamamı, belli bir zaman dilimi ve belirli bir davranış düzlemi içerisinde benzer özellikler taşır. Böyle olmasına rağmen belli bir ortamda yer alan kişilerin tek tip çevreden etkilenmeleri ve bu çevrenin uyarıcılarına karşı tepkileri değişik olmakta; bu tür değişikliklerle davranışların analizi, düzenlenmesi ve önceden tahminini güçleştirmektedir. Bu değişikliğin nedeni araştırılmak istendiğinde veya bu farklılığın sorunları saptandığında kişilik denen temel değişkenin ortaya çıktığı görülmektedir (Hogan, 1996, 469).

Kişilik kavramına ilişkin literatürde çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. MacKinnon (1944) kişilik kavramına ilişkin iki farklı tanım yapmıştır. Bunlardan birincisinde gözlemci bir bakış açısından bakarak kişiliği, “kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığıdır.” şeklinde yorumlamıştır. İkinci tanımında ise kişinin kendi penceresinden bakarak, “kişinin kendini nasıl algıladığıdır.” demiştir (Özcan, 2011, 64) .

Kişilik, “bir kişinin fiziksel ve sosyal ortamıyla etkileşme tarzını tanımlayan, düşünce, duygu ve davranışın ayırt edici ve karakteristik örüntüleri” olarak tanımlanmaktadır (Atkinson vd, 1999, 433)

Davranış bilimleri açısından da kişilik; bireylerin kendilerine has olan özellikleri ile kişinin diğer insanlara ve durumlara karşı tutumunun bir ifadesi olarak belirtilmektedir (Türkel, 1992, 27)

Özetle, araştırmacılar “kişilik” tarifinde hemfikir olmamışlardır; çünkü konuya farklı teorik temellerde yaklaşmaktadırlar. Kişiliğe içinde bulunulan zaman dilimindeki olgulara bakarak karar verilmesi doğru değildir. Çünkü kişilik, kişinin geçmişinden ve bulunduğu zamandan kaynaklanan çevresel ve kalıtsal etmenlerle oluşan bir yapıdır. Bireyin doğuştan getirdiği genetik ve biyolojik özelliklerin çevreyle etkileşime girmesiyle şekillenir.

2.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği oluşturan faktörleri saptamak çok zor bir konu olarak karşımıza çıksa da genel olarak kişiliğin kalıtım ve çevre etkileşiminin bir ürünü olduğu söylenebilir.

Her birey genelde, diğer insanlara benzemekte ve benzer şekilde davranmakta, bazı insanlara benzemekte ve onlar gibi davranmakta ya da hiç kimseye benzememekte özgün bir şekilde davranmaktadır (Özcan, 2011, 65-66).

Kişilik, soyut davranış motifleriyle somut insan davranışları arasında oluşan bir araçtır. Her davranış motifi, belirli bir insan kişiliği süzgecinden geçerek fiili davranış haline gelir. Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan birçok faktörü beş temel grupta incelemek mümkündür. (Zel, 2011, 12)

1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri
2. Aile ve Sosyal Faktörler
3. Sosyal Yapı ve Sınıf Faktörü
4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler
5. Diğer Faktörler

2.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Kişiliğin oluşumunda biyolojik faktörlerin etkisi olduğunu savunan yaklaşımlar fiziksel ve biyolojik değişkenler arasında gözlemlenebilir bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar. Son yıllarda yapılan araştırmalar da bu ilişkinin olduğu konusunda önemli gelişmeler kaydedilmiştir (Özcan, 2011, 66).

Birçok araştırmacı, kalıtsal özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu, bazı yetenek ve özelliklerin bireylere kalıtım yoluyla geçtiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Ancak, bireyin taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak mümkün değildir (Zel, 2011, 12) .

Diğer bütün türler gibi insanlar da kendi türlerinin özellikleriyle donatılmış olarak ortak bir kalıtımı paylaşırlar. Ancak, türün içinde yer alan kalıtsal değişiklikler fertler arası değişikliklere yol açmaktadır. Böylece, hem fert insan türüne kalıtımın yanı sıra kendi soyuna ve ailesine ait bazı kalıtım özelliklerini de taşımaktadır (Eroğlu, 1996, 140).

2.2.2. Aile ve Sosyal Faktörler

Genetik faktörünün yanında sosyal faktörler de kişiliğin oluşumunda etkilidir. Sosyalleşme sürecinde öğrenilenler, elde edilen değerler, tutumlar, inançlar, kültürün kabul ettiği davranışlar, toplum, örgüt veya gruptan oluşmuş bir süreç olarak ifade edilebilir (Özcan, 2011, 69).

Birey belirli bir kültürel yapı içerisinde yaşar ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir. Bu ideal ve ilgiler, kişiliğin oluşumunda önemli bir faktördür. Sosyal çevreden etkilenme ve şartlanma gerçekte bir öğrenme sürecidir. Kişiliği doğrudan etkileyen faktörler arasında yer alan öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişimlerin meydana gelmesidir. Birey yeni öğrenmeleriyle kişiliğini şekillendirir (Zel, 2011, 13).

Aile ise genel olarak insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bundan dolayı bireylerin sosyal değerleri öğrenmeye başladıkları yer de aile ortamıdır. Anne baba toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve modelleridir. Kişiler ailelerinden bazı davranışların ödüllendirildiğini bazılarının ise cezalandırıldığını, grup normlarını ve değerlerini öğrenmektedirler. Zaman içinde bu deneyimler adapte olabilmeyi sağlamaktadır (Özcan, 2011, 70).

Bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştirilme tarzı ile işle ilgili performansları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada bu iki sürecin çok yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. (Jennings 1994, 54). Özellikle yöneticilerin bu konuda bilgi sahibi olmalarının, hangi çeşit görevlerde kimleri görevlendirebilecekleri veya çalışanların yaşayabileceği muhtemel sorunları önceden belirleyip onlara karşı özel tutum içine girmeleri örgütsel performans açısından önemlidir (Zel, 2011, 15).

2.2.3. Sosyal Yapı ve Sınıf Faktörü

Bireylerin mensubu olduğu sosyal sınıf ve sosyal yapı onların kişiliklerinin oluşmasında etkilidir. Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, onun eğitim imkânlarını,

yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim davranışlarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkiler (Zel, 2011, 15).

Sosyal ve kültürel olarak farklı olan gruplar, farklı kişilik tiplerinin nedenlerini oluşturur. Genel hâkim kültürel yapı, genel davranış kalıplarını oluşturmaktadır. Sosyal sınıf gurupları, kişiliği daha özel alanda etkilemektedir. Kişinin içinde yer aldığı sosyal grup ve bu gruba bağlılık derecesi, kişilik yapısının etkilene derecesini belirleyen faktörlerden biridir (Saltürk, 2006, 75).

Kişinin yakın çevresini oluşturan aile fertleri ve onlarla olan ilişkileri, aile ortamı kişiliğin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Anne ve babanın çocuk üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar, çocukların anne ve babalarının deneyimleri ile değişik davranış kalıplarını zamanla benimsedikleri, zihinsel yapılarının etkilendiği saptanmıştır (Saltürk, 2006, 75).

2.2.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında , insanın içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevreninde etkisi olduğu inkâr edilemez. Coğrafi çevre içerisinde iklimin , tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının fertlerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. (Zel, 2011, 16)

Toplumların yerleştikleri mekânın konumu, yani enlem ve arz durumu ile denizden yükseltisi (rakımı); daha çok dolaylı olsa bile insanların kişilik yapısında etkili olmaktadır. Ilıman iklimli ülkelerde mevsimler çok sık değişir (dört mevsim vardır). Buna bağlı olarak da insanların ihtiyaçları, görevleri ve faaliyet çeşitleri değişir. Mevsimlerin değişmesi, insanların birçok özelliklerinde ve davranışlarında değişiklik yapmalarına neden olur. Sonuçta coğrafi ve fiziki mekân toplum kültürü aracılığıyla kişilerin kişilik özelliklerine etkide bulunmaktadır. (Eroğlu, 1996, 148)

2.2.5. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşumunda çok önemli bir rol oynayan bu faktörlerin dışında, daha çok sayıda, bilinen bilinmeyen, gözlenen gözlenmeyen ve ölçülebilen ölçülemeyen çeşitli faktörlerin, kişilik üzerindeki etkileri mevcuttur. Bunlardan yalnızca iki

faktörden söz etmek gerekirse birinin kitle iletişim araçları, diğerinin de yetişkinler ve yaşlılar grubu olduğu söylenebilir (Erdoğan, 1991, 243).

Kitle iletişim araçları, kişiliğin şekillenmesinde belirgin bir yere sahiptir. Bu araçları etkin olarak kullanabilen bireylerle, kullanmayan bireyler arasında farklılık olacaktır. Bireyin içinde bulunduğu yetişkin gurubu da kişiliğin oluşumunda etkilidir. Çünkü bireyler bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarınca benimsenen yetişkin grup üyelerinden bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır (Zel, 2011, 16-17).

2.3. Kişiliğin Üç Yönü: Karakter, Mizaç, Yetenek

Kişilik, birçok faktörün bir araya geldiği farklı bir davranışsal durumdur. Kişiliğe etki eden birçok husus sayılabilir. Bunlar: fiziksel, bedensel, çevre, aile gibi özelliklerden oluşur. Kişiliğin oluşmasında, birden çok olgunun bir araya gelmesi ve bütünleşmesi söz konusudur. Aile, çalışılan iş ve iş çevresi, arzular, eğilimler, fiziksel ihtiyaçlar, dış dünya, ekonomik durum, coğrafya, hukuk vb. birçok husus kişilik üzerinde etken olur. (Saltürk, 2006, 78)

Bu faktörlerin tümü kişilik denilen olguyu ortaya çıkartmaktadır. Kişiliği tek bir olgu olarak düşünmek yerine birçok olgunun özel bir şekilde bütünleşmesi şeklinde algılamak daha doğru olacaktır. Bu olguları 3 başlıkta toplamak mümkündür (Zel, 2011, 19):

1. Karakter

2. Mizaç

3. Yetenek

3.1. Karakter

Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan terim. "karakter"dir. Karakter terimini kişilikten ayıran en önemli husus, karakter sözünün çoğunluk tarafından pek sık ahlaksal özellikleri anlatmak üzere kullanılmış olmasıdır. Davranışlarını toplumda değer verilen ahlak kurallarına uygun olarak yönetebilen, sosyal değerler sistemini benimsemiş olan kişilere "karakterli" denilmektedir. Karakter, ilk yaşlardan itibaren sosyal yaşantılar sonunda birtakım değer yargılarının benimsenmesi ile gelişir.

Benimsenen değerler, elbette kişiliğin bir yanını oluşturur. Bu bakımdan karakter sözünün kişilik ile ilişkisi vardır. Ancak kişilik, karakteri de içine alan ve bir insanın kendine özgü fiziksel ve ruhsal bütün niteliklerini içeren daha kapsamlı bir terimdir (Baymur, 1994, 252).

Karakter kişiliğin sosyal ve ahlaki yönünü oluşturur. Bir başka tanıma göre ise, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır (Erdoğan, 1991, 244).

Bu tanımlara göre karakter kişiliğin iskeleti durumundadır. Belirli bir zaman diliminde kişinin devam ettirdiği kişilik özellikleri karakterin bir görünümüdür. Sosyal ve ahlaki açıdan karakter, bireylerin bu konudaki farklılıklarını ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Karakter kavramı, bireyin yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ve ahlaki kuralları ile yakından ilgilidir (Zel, 2011, 19).

Karakterin oluşumuyla ilgili iki temel basamak vardır. Birincisi, Beğenilme takdir ve ödüllendirme basamağı; ikincisi, gerçek idealler basamağı. Toplumca iyi bilinen ve kabul edilenlerin yapılması sonucu beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirme karakterin oluşmasında bireyleri harekete geçiren faktörlerdir. Burada bireyler daha çok çıkarlarına göre hareket ederler. Bu nedenle aldıkları takdir oranında çok dürüst, bağlı, saygılı ve terbiyeli görünürler. Gerçek idealler basamağında ise bireyin olumlu veya olumsuz durumlarla karşılaşmaları halinde karakterlerinden taviz vermemelerini ifade etmektedir. Yani toplum içindeki mevki ve makamlarını kaybetme pahasına dahi olsa toplumca benimsenen davranışların dışına çıkmazlar. Bu basamakta ahlaki ideal, her türlü maddi menfaatten önce gelir. Bu basamak vicdan ve ahlaki kurallarla doğruyu ve en iyi olanı seçtiren basamaktır (Zel, 2011, 20).

2.3.2. Mizaç

Kişilik ile bazen karıştırılan başka bir kavram da, "mizaç"tır. Bugün mizaç, bir insanın duygusal ve devimsel hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmektedir. O halde mizaç ta, karakter gibi, insan kişiliğinin bütününe değil, ancak bir yanını oluşturur. Bazı kimseler mizacı, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması niteliklerinin tümü olarak

açıklarlar. Bazı kişilerde duygular çabuk uyanıp süresiz ve yüzeysel olur. Bazılarında duygular yavaş uyanır, ama yoğun ve sürekli olur. Bazı kişilerde ise, çabuk uyanıp süresiz olur, fakat derin duyulabilir. Kısaca, mizaç, duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir (Baymur, 1994, 252).

Mizaç belirgin kişilik özelliklerinden daha çok kişilik eğilimlerini yansıtır. Genel davranış eğilimlerinin nasıl belirgin özelliklere dönüşeceği, bu eğilimlerin kişinin büyüdüğü çevreyle girdiği etkileşime bağlıdır. Mizaçtaki bireysel farklılıklar genellikle yaşamın birinci yılında gözlenebilir ve kişinin yaşamı boyunca aynı şekilde kalır (Burger, 2006, 352).

Mizaç bireyin duygusallık yönünü temsil ettiğine göre, bu konudaki özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır. M.Ö. 4. Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hippokrat, mizacı dört grupta incelemiştir (Zel, 2011, 20-21):

1. Neşeli mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.

2. Soğukkanlı mizaç: Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.

3. Kızgın mizaç: Çabuk kızan hareketli heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.

4. Melankolik mizaç: Sıkılgan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir.

2.3.3. Yetenek

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli olgu yetenektir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir olgu değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür. Örneğin, üstün bir zekâ, bir yöneticinin, çatışma ortamına daha çabuk ve daha iyi uyum sağlamasını kolaylaştırır. Yetenek, bireyin sahip olduğu bedensel ve zihinsel yetenekler olmak üzere iki gruba ayrılır. Bedensel yetenekler, bireylerin duyu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel

özelliklerin tamamıdır. Zihinsel yetenek ise bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır (Zel, 2011, 21-22).

Zihinsel yetenek ile zeka arasında belirgin bir ilişki olduğu bilinmektedir. Araştırma bulguları kişilik ile zeka arasında ve özellikle bireyin yaratıcı yönü ile zeka arasında ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Erdoğan, 1991, 245).

2.4. Kişiliğin Katmanları ve Özellikleri

Kişilik birbirini tamamlayıcı biçimde görev yapan farklı katmanlardan oluşmuştur. Ayrıca da kişilik kavramının taşıdığı bazı özellikler bulunmaktadır. Bu bölümde bu kişilik özellikleri ve katmanları hakkında bilgiler verilecektir.

2.4.1. Kişiliğin Özellikleri

Kişiliğin tanımından hareketle temel özellikleri belirtmeye çalıştığımızda: Kişilik tanımının yapılmasındaki yaklaşımlar ve kişiliğin oluşumunda etken olan hususlar, aynı zamanda kişiliğin bir özelliği olarak ifade edilebilmektedir. Kişilik: İnsanların ilgileri, tutumları, yetenekleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresine uyumu gibi tüm özellikleri içeren bir bütündür. Bu bütünlük içerisindeki tipik ya da özel davranışlar bireyi diğerlerinden ayırır. Kişilik, bu açıdan da ayırt edici farklılıkları ortaya koyan ve gelecekteki davranışlara ışık tutan değişmez özelliklerdir. Kişilik özellikleri belli koşullarda belirli bir biçimde davranma eğilimi şeklinde de tanımlanmaktadır. Burada ifade edilen kişilik özellikleri: Tutarlı, uzun süreli ve içsel nedenli tipik kişisel niteliklerdir (Saltürk, 2006, 80)

Kişi etkileşim içerisinde olan bir varlıktır. Sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bir durum karşısında nasıl davranacakları kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun ortaya çıkardığı güdüler ile kişilik özelliklerine bağlıdır. Sonuç olarak kişilik tanımlarının ortak noktaları, çeşitli durumlarda tutarlılık göstermeleri, uzun süreli eğilimler olmaları ile içsel nedenlere bağlı olarak değerlendirilmeleridir. Buna göre kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır (Erdoğan, 1997, 246-247):

1. Kişilik bazı davranışların toplamıdır.
2. Aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
3. Bireysel dengesinin bir ürünüdür.
4. Davranışlara yön verir ve idare eder.
5. Belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.

2.4.2. Kişiliğin Katmanları

Kişilik bir bütündür. Bütünlüğü oluşturan ve birbirini tamamlayan çeşitli farklı katmanlardan oluşmuştur. Bu katmanlar şöyle sıralanabilir; (Köknel, 1984, 28):

1. Kişiliğin bedensel nitelikleri. Bunlar arasında kalıtımla geçen ve gebelik ya da doğum sırasında dölüt üzerinde etkili nedenlerin oluşturduğu, beden yapısına ilişkin özellikler, sakatlıklar, özürler yer alır.

2. Bedensel ve ruhsal yapının oluşmasında, gelişmesinde önemli rol oynayan, bedensel yapıya biçim ve renk veren içsalgı bezlerinin işlevi.

3. Kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zeka.

4. Yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler.

5. Güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı. Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine huy (mizaç) adı verilir. İç ve dış uyaranlara bağlı olarak kişinin mizacında ortaya çıkan kısa süreli değişimler de, duygu durumu (ruh hali) adını alır.

6. Kişiliğin benliği. Benliğin kendi iç ve dış çevreyle kesintisiz sürüp giden iletişim ve etkileşimi, kişiliğe özgü özellikleri verir.

7. Kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri ve eylemleri. Bu katman, daha önceki katmanlarda oluşan öznel kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen, ölçülebilen yanıdır.

8. Kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter. Bu katman, kişiliğin benimsediği değer yargılarının, başkaları tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşur.

9. Kişinin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünler.

10. Bu katmanda kişi, kişiliğini oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerlerini saptar.

Bütün kişilik yapıları, söz konusu edilen bu on katmanı içerir. Ancak, kişinin içinde yaşadığı çevrenin ekonomik, toplumsal, kültürel koşullarına göre benliğin gelişmesi, olgunlaşması, kişinin kendisini kabul etmesi ve ettirmesi, kendisini gerçekleştirmesi için başvurduğu yöntemler, yani kişiliğinin bilincine varması farklı olabilir. İdeal olan, bu katmanların dengeli, düzenli bir bileşme ve bütünleşme içinde olmasıdır. İnsanın insanca nitelikler kazanması ancak böyle gerçekleşebilir. Kişiliği tanımlamaya çalışan bütün yaklaşımların ortak noktası, kişiliğin dışa yansıyan yanının arkasında birbirleriyle bağlantılı ve birbirini etkileyen yüzlerce, binlerce ögenin bulunduğunu vurgulamasıdır (Zel, 2011, 22).

2.4.3. Kişiliğin 5 Temel Özelliği

Kişilik konusunda yapılan araştırmalarda birçok psikolog, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan (Big Five Factor) oluştuğuna inanmaktadır. Bu boyutlar şunlardır;

1. Dışa dönüklük(extroversion)
2. Uyumluluk (agreeableness)
3. Sorumluluk (conscientiousness)
4. Açıklık (openness)
5. Duygusal istikrar (emotional stability)

Bu kişilik boyutlarının bir kısmı bireylerde kalıtsal olarak, bir kısmı ise bireylerin yaşadığı çevrenin etkisiyle oluşturmaktadırlar. Bu boyutların iş performansı ile ilişkisi yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur (Zel, 2011, 25).

Kişisel gelişimde de fayda sağlayacak bu özelliklerin tanımları şu şekilde yapılabilir (Zel, 2011, 25):

1. Dışa dönüklük: Bu boyutla ilgili bazı özellikler, iddialı ve girişken olma, sosyal olma, enerjik olma şeklinde sıralanabilir. Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle daha kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Bu boyutun tam karşısı "içe dönüklük"tür.

2. Duygusal İstikrar: Bireyin sınırlı olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedirler.

3. Uyumluluk: Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar.

4. Sorumluluk: Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.

5. Açıklık: Bu boyut, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirlere sahip olma, geniş düşünceli, zeki olma, sanatsal düşünme, hayal gücü kuvvetli olma gibi genellikle entelektüel özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar.

Görüldüğü gibi kişilik özellikleri, kişilerarası çatışma ve çatışma çözme süreçlerinde hangi yaklaşımların benimsendiğini açıklamada çeşitli etkilere sahiptir. Bu bakımdan kişilik, çatışma süreçlerinde benimsenen tutum ve davranışları açıklayan mekanizmalar biçiminde görülebilir. Bu mekanizmaların anlaşılması, kişilerarası çatışmaların olumlu çözüme ulaşılmasında rol oynayan kişilik özelliklerinin bilinmesi yanında, organizasyonlar açısından hangi kişilik profiline kişilerarası çatışmalarda daha başarılı olabileceğinin ortaya çıkması anlamında önem taşımaktadır (Basım vd. 2009, 24).

2.5. Kişilik Kuramları

İnsanoğlu evrendeki en karmaşık varlıktır ve psikologlar insan davranışını incelerken fen bilimcilerden oldukça farklı bir şey gerçekleştirirler. İnsanoğlu kendi dışındaki nesneleri değil kendi yapısını, kendi doğasını ve özünü tanımlamaya ve anlamaya çalışır. Psikolojinin genç bir disiplin, psikolojiyi inceleme alanı olan insanın oldukça karmaşık bir varlık olması ve nesnel olarak incelenmeye çok uygun olmaması nedeniyle psikoloji uzun bir geçmişe sahip doğa bilimlerinin ulaştığı kesinliğe ulaşamamıştır. Bu yüzden aynı olguyu açıklamaya çalışan birbirinden farklı yaklaşımların olması kaçınılmazdır. Bunun yanında insan, duygusal bir varlık olduğu için nesnel olarak incelenebilme ve inceleyebilme güçlükleri vardır (Karasar, 2004).

Bilim adamları fizik, kimya, matematik gibi objektif bir disiplinde bile birbirinden farklı kuramlar ortaya koymaktadır. Karmaşık insan davranışlarının ve kendi kendini incelemenin getirdiği güçlükler göz önüne alındığında birbirinden farklı perspektiflere sahip kuramların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Kişilik kuramcıları bu alandaki çabaların hangi konular üzerinde odaklanması gerektiği konusunda farklı görüşlere sahiptirler. Bazıları bilinçdışı süreçlere önem verirken, bazıları kişinin öğrenme tarihçesine odaklanmakta, bazıları ise zihinsel süreçlerin incelenmesine öncelik vermektedir. Her bir kuram kendisini geliştiren kuramcının kişisel geçmişinin, çocukluk yaşantılarının, dünya görüşünün, kişilerarası ilişkilerinin bir yansımasıdır. Gözlem işi ne ölçüde nesnel olursa olsun gözlenenlerin yorumu kaçınılmaz bir biçimde gözlemcinin bakış açısından etkilendiği ve bu nedenle de öznel olduğu için bugüne kadar birbirinden oldukça farklı birçok kuram ortaya konmuştur (İnanç, Yerlikaya, 2012, 6).

2.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Freud'un, kişiliğin ve insan davranışının anlaşılması konusundaki en büyük katkısı bilinçdışı kavramını açıklayışı ve insanların farkında olmadıkları bilinçdışı güçler tarafından yönetildikleri yönündeki görüşleridir. Kuramına Psikanaliz ismini veren Freud'un kendisine özgü terapi yaklaşımı da aynı isimle anılmaktadır (İnanç, 2012, 15).

Freud kişiliği duygusal açıdan inceleyip, kişilik olgusunun bireysel duygunun yapısını oluşturduğunu ileri sürmüştür. Freud'a göre kişilik, "id", "ego" ve "süperego" olarak üç ana dilimden oluşmuştur (Zel, 2011, 29).

İd: Türkçe'de ilkel ben olarak da adlandırılan id, 'o' (İngilizce: it, Almanca: es) sözcüğünün Latince karşılığıdır ve kişiliğin ilkel, içgüdüsel yönlerini kapsar. Ruhsal yapının doğumda var olan bütününden oluşan id, içgüdüleri ve psişik enerjinin tüm kaynağını içerir (Freud, 1964).

Tamamen bilinçdış düzeyde işlev gösterir ve kişiliğin en eski ve temel bileşeni olarak bedensel süreçlerle (içgüdüsel biyolojik dürtülerle) yakın temas içindedir. Biyolojik gereksinimleri psikolojik gerilimlere (arzulara) dönüştürür. İd'in tek motivasyonu, bu içgüdüsel kateksisin boşalması yoluyla ve artan gerilim sonucunda ortaya çıkan nahoşluk duygusundan arınarak haz elde etmektir. Diğer bir deyişle id, haz ilkesi (pleasure principle) doğrultusunda hareket ederek acıdan kaçınır ve haz elde etmeye çalışır. Tümünden mantık dışı ve ahlak dışı olup realite (gerçek) kavramından yoksundur. İd, sürekli istekleri olan bir çocuk gibi anında haz ister. Bu nedenle de ilk orijinal seçimi engellendiğinde yedek nesne (obje) imgelerine yönelir. Örneğin, biberonundan yoksun kalan bebek parmağını emmeye yönelir böylece içgüdüsel gerilimi emme ile giderebilir. Görüldüğü gibi id gerilimi gidermek için önce bunu ortadan kaldıracak nesnenin imgesini oluşturur. İd'deki bu mantık dışı (irrasyonel), dürtüsel, imge üretici düşünce tarzına birincil süreçler (primary process) denir (Freud, 1958). Örneğin id, aç bir insana herhangi bir besin maddesinin zihinsel görüntüsünü sağlar, fakat tek başına bu hayal gerilimi gidermeye yetmez. Birincil süreçler, dürtüleri dizginleme, gerçek olanla olmayanı ayırt etme yeteneğinden yoksun, düş yönelimli, mantıkdışı düşünme tarzlarıdır. İdin, bir ihtiyacı karşılayacak

gerçek nesne ile zihinsel imgeyi birbirinden ayıramaması, eğer doyum sağlayan dış bir kaynak yoksa, ölümle sonuçlanabilir. Freud geliştirmekte olan bebeğin en zor görevinin birincil ihtiyaçlarının doyumunu ertelemeyi öğrenmek olduğunu belirtmiştir. Doyumu erteleme kapasitesi çocuğun kendi ihtiyaç ve arzuları dışında gerçek bir dünya olduğunu öğrenmesiyle ortaya çıkar. Bu farkındalık geliştikçe, kişilik yapısının ikinci sistemi olan ego ortaya çıkmaya başlar (İnanç, 2012, 21).

Ego: Ego, kişiliğin yürütme organıdır. İd'in istekleri ile dış dünyanın (süper egonun) eleştirilmesi, bütünleştirilmesi ile uğraşır. Ego, idin isteklerini gerektiğinde ertelemeye, hoş yaşantıları seçmeye hoş olmayanlardan uzak durmaya çalışır. Ego, akılcı, mantıklı bir kişilik bölümüdür ve bir anlamda kişiliğin karar organıdır (Bacanlı, 1997, 69).

Ego'nun şekillenmesi ben-ben olmayan (self-nonself) arasındaki farklılaşmaya yol açan yaşantılar sonucu gerçekleşmektedir. Bu daha çok kişinin kendi vücudu ile ilgilidir. Böylece bebek kendine dokunduğu zaman dokunulmuşluk duygusuna yol açtığını, diğer objelere dokunduğunda ise bunu hissetmediğini görecektir. Bebek vücudunun fiziksel haz (veya acı) kaynağı olduğunu bu duygunun ise biberon veya annesinin memesinden farklı olduğunda öğrenir. Ayrıca, olgunlaşmakta olan çocuk, id'in istekleri için çevreyi doyum kaynağı olarak algılamaktadır. Bu yolla çocuk gerçek (reality) ile id imgeleri arasında ayırım yapmayı da öğrenir, buna gerçeklik sınaması (reality testing process) denir (Freud, 1962). İkincil süreçler içerisinde yer alan gerçeklik sınaması egonun, gereksinimin doyurulması amacıyla bir plan yapması ve bu planın işleyip işlemeyeceğini sınamasıdır. Örneğin üniversiteye giriş sınavı için hazırlanan bir genci düşünecek olursak, birincil süreçler onun istediği üniversiteyi/bölümü kazanmış olduğu anı düşünmesine ve bunun hayalini kurmasına yol açacaktır. ikincil süreçler ise bu amaca ulaşmak için neler yapması gerektiğini, hangi konularda daha çok çalışmaya ihtiyacı olduğunu bulmasını, bu eksikliği ne şekilde gidereceğini belirlemesini, gerekli çalışmaları yapmasını ve bu eksiklikleri giderip gidermediğini belirlemesini sağlayacaktır (İnanç, 2012, 22).

Süperego: Freud, toplumun inandığı "doğru" ve "yanlış" kararlarının kaynağını teşkil eden kısma süper-ego (üst-ben) adını verir. İd ve ego gibi üst ben'in

büyük bir kısmı da bilinçaltındadır. Bir toplumun "vicdanı", o toplumun bireylerinin üst-ben 'inde yer alır ve üst-ben bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek bireye "bu yaptığın doğru aferin sana!" ya da "bu yaptığın yanlış, utan kendinden!" mesajlarını verir. Ego, id ile üst-ben arasında kalmış bir nevi cambazdır. Hem id'i memnun etmeye çalışır, hem de üst ben tarafından azarlanmaktan kurtulmak ister. (Cüceloğlu, 1998, 408)

Kişiliğin en son gelişen yapısı (bileşeni) olan süperegö, toplumsal norm ve davranış standartlarının içselleştirilmesini temsil eder. Freud'a göre (1962) insan organizması süperegöya sahip olarak dünyaya gelmez. Çocuklar, anne-babaları, öğretmenleri ve benzeri diğer figürlerle aralarındaki etkileşimler sonucunda bunu kazanırlar. Diğer bir anlatımla bebeklerin doğru yanlış duyguları gelişmemiştir. Bu işlev önceleri ebeveynler tarafından yürütölmektedir. Hatta bu uzun yıllar sürmektedir. Bazı davranışlar sevgi ve destek görürken bazıları cezalandırılmaya neden olmaktadır. Bu cezalandırılma çocuk tarafından anne-babasının sevgisinin yitirilmesi şeklinde değerlendirilir ve çocukta, güvenli olmayan dış dünyada yalnız kalacağı şeklinde bir düşünceye yol açar. Bu yalnız kalma durumundan korunmak için, güçlü anne-baba ile kurduğu özdeşim nedeni ile ego onların standartlarını benimsemeye başlar. İşte bu süperegönün oluşmasına yol açmaktadır (Hall, Lindzey, Loehlin ve Manosevitz, 1985; Akt: Allen 1997). Süperegö, egodan 3-5 yaş civarında ayrılmaya başlar ve anne-baba, öğretmen ve diğer otorite figürlerinin özelliklerini benimser. Süperegö, vicdanı yönlendiren bir araçtır. Bu şekilde vicdan hoş olmayan düşünce ve davranışları cezalandırır. Freud (1962) önceleri süperegö'ya ego ideal adını vermiş ancak sonra ego ideali, süperegönün işlevlerinden sadece biri olarak kabul etmiştir. Örneğin bir insan, kimse kendisini gözlemese dahi kopya çekmeyi, çalmayı veya yalan söylemeyi reddediyorsa veya kimse kendisini kontrol etmediği halde işini, elinden gelen en iyi şekilde yapmaya çalışıyorsa bu insan süperegösu tarafından yönlendirilmektedir. Bu tür olumlu davranışlar için süperegö, egoyu kendisi ile gurur duyma ve hoşnut olma duygularıyla ödüllendirir. Ancak, süperegönün büyük bir bölümü bilinçdışında yer almakta ve id'le çok sıkı ilişki içinde bulunmaktadır. Id'in hoş olmayan dürtülerini lanetlemekle birlikte yalnızca egoyu etkileyebilmektedir. Bu şekilde, yasaklanmış dürtüler ve davranışlar süperegö

ve ego arasında gerilime neden olmakta veya kaygıya (moral kaygı) yol açmaktadır (İnanç, 2012, 23).

2.5.2. Erick Berne'nin Kişilik Kuramı

Erick Berne kişiliği duygusal yönüyle açıklayıp kişiliğin üç yönünün olduğunu ileri sürmüştür. Konuşma dilinde bu durumları; Ana-baba, Yetişkin ve Çocuk yaklaşımları olarak tanımlamaktayız (Kültür, 2006, 74).

Çocuk Yaklaşımı: Çocuk gerçekte birçok yönden kişiliğin en değerli bölümüdür. Gerçek bir çocuğun aile yaşamına sağladığı katkıyı, kişinin yaşamına getirir. Sevimlidir, eğlendiricidir, yaratıcıdır. Ancak kişideki çocuk yanılgılar içinde olabilir ve bundan ötürü sağlıklı, kötü sonuçlar doğabilir. Çocuğun uygunsuz ve verimsiz bir biçimde egemenliğine girmiş bulunan insanlar vardır. Oysa bu insanlarda eksiksiz, sağlıklı oluşmuş bir Yetişkin bulunmaktadır. Ortaya çıkarılmasını, eyleme sokulmasını beklemektedir. Öte yandan "olgun insan" denilen kişiler Yetişkini çoğu zaman denetim görevinde tutmayı beceren kimselerdir. Yine de herkesinki gibi onların çocuğu da ilk fırsatta uyumu bozan sonuçlar yaratarak ortaya çıkacaktır (Kültür, 2006, 74).

Ana baba Yaklaşımı: Ana baba durumunun doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki biçimde sergilendiğini gözden kaçırmamak gerekir. Bunlara. etkin benlik durumu ve dolaylı etki diyebiliriz. Söz konusu davranış doğrudan etkin olduğunda kendi anne (veya babasının) gerçek tepkileriyle ortaya çıkar ("Yaptığım gibi yap"). Dolaylı bir etki söz konusu olduğunda onların göstermesini istedikleri biçimde bir tepkiyle ortaya çıkar ("Yaptığım gibi yapma, dediğim gibi yap"). Birinci durumda onlardan (ana babası) birinin yerine geçer; ikincisindeyse onların istediklerine göre bir uyumlu davranış içine girer. (Kültür, 2006, 74)

Böylece kişideki Çocuk iki biçimde sergilenir: Uyumlu Çocuk ve doğal çocuk. Uyumlu Çocuk ana baba etkisi altında davranışlarını değiştirir. Babasının (ya da annesinin) istediği biçimde davranır. Örneğin, yumuşak ya da gereğinden hızlı gelişmiş bir çocuk görünümündedir. Öte yandan, sızlanarak ya da çekingen bir tavır takınarak uyum sağlar. Gerçekte Ana baba etkisi bir neden, uyum yapan Çocuksa bir sonuçtur. Doğal çocuk kendiliğinden bir anlatım oluşturur: Başkaldırı ya da

yaratıcılık gibi. Yapısal Çözümlemenin doğrulanmasını, sarhoşluğun ortaya koyduğu sonuçlarda görebiliriz. Sarhoşluk genellikle ve öncelikle ana babayı etkisiz duruma getirir; böylece uyumlu çocuk, Ana baba baskısından kurtulur. Bu kurtuluş sonucu doğal çocuğa dönüşür (Berne, 2001, 26-29).

Örgütlerde Berne' nin bu görüşü uyarlanacak olursa, herkes zaman zaman, bilinçli veya bilinçdışı olarak ortamca tasvip görmeyen bir takım davranışlarda bulunabilirler. Buna hata diyoruz. Şu halde bireysel hatalar örgütlerde normaldir. Hatasız insan olmaz, bunlara, yönetici olan kimseler belirli ölçülerde tolerans göstermelidir. Bu hoşgörü ve makul karşılama Berne' nin üçüncü kişilik kısmı ile tamamlanmalıdır (Eren, 1993, 87).

Yetişkin Yaklaşımı: Yetişkin, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli bir olgudur. Dış dünyayla başa çıkabilmek için gerekli bilgileri, süreçleri ve olasılıkları hesaplar. Kendine özgü terslikleri ve hoşnutlukları deneyimle öğrenir. Örneğin işlek bir yolu karşıdan karşıya geçmek hızla ilgili bir dizi karmaşık veriyi sindirmesini gerektirir. Hesaplama süreci, karşıya geçme konusunda en yüksek olasılığı verinceye değin eylem askıya alınır. Yetişkinin bir başka görevi de Ana baba ve çocuğun etkinliklerini düzene koymak ve aralarında nesnel bir arabuluculuk işlevini yürütmektir (Kültür, 2006, 74).

Ana babanın iki ana işlevi vardır. Bir kez bireye, gerçek çocukların ana babasıymış gibi etken bir eylemde bulunma olanağını verir. Böylece insan ırkının yaşamını sürdürmesini sağlar. İkinci olarak Ana baba birçok tepkiyi otomatikleştirmekte, böylece büyük ölçüde zaman ve güç saklanabilmektedir. Her üç kişiliğin görünümü de, yaşamın sürdürülebilmesi ve yaşam açısından büyük değer taşımaktadır. İçlerinden biri, çözümlemenin ve yeniden düzenlemenin ortaya koyduğu sağlıklı dengeyi bozduğunda, bu önem ve değer kendini belli eder. Bunun dışında, Ana baba, Yetişkin ve Çocuk, sağlıklı ve verimli bir yaşam içinde eşit yerlerini korurlar (Berne, 2001, 26-29).

2.5.3. Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung'a göre, bireyin davranışları geçmişinden etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece birey gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir.

Bu durumda, birey kendi geleceğini tayin edecek kişiliğe sahiptir. Jung, bireyin devamlı kendini yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğuna inanmaktadır. Ayrıca Jung, kişiliğin kalıtsal yönlerine önem vermesi nedeniyle diğer psiko-analitik teorilerden ayrılmaktadır. Jung'a göre, bireyin davranışları, bireyselliğin ve kalıtsallığın yanı sıra, amaçları ve idealleri tarafından şekillenir. Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşim durumunda bulunan bazı sistemlerden oluşmaktadır (Eren, 1993, 88-89).

Jung içedönük (introvert) ve dışadönük (extravert) kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçedönük kimsenin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına doğru yönelmiştir; diğer kimselerle az birlikte olurlar. Diğer taraftan, dışadönük kimse sürekli başkalarıyla beraber olmak ister ve hiç yalnız kalmak istemez. Jung, bir kimsenin etkin bir yaşam sürdürebilmesi için bu iki yönü denge içinde tutması gerektiğini savunmuştur. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasındaki var olan dengesizlikten doğar. Jung'un düşüncesi yalnız psikolojiyi değil, aynı zamanda sanatı, felsefeyi ve din düşüncesini etkilemiştir (Cüceloğlu, 1991, 415-416).

Jung' un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut bulunmaktadır. Bunlar; bireyin 1. Hayata bakış açısı 2. Dünyayı kavrama şekli ve 3. Dünya hakkındaki sonuçlara ulaşma şekli olarak sıralanmaktadır. Birinci boyutta "dışa dönük" kişilik özelliği taşıyan bireyler "dünya"ya yoğunlaşırken, içe dönük kişilik özelliği taşıyan bireyler, kendi iç dünyalarındaki fikirlere yoğunlaşırlar. İkinci boyutta, beş duyu organını çok iyi kullanabilen bireyler "duyumsayanlar (sensing)" sınıfına girmektedir. Buna karşılık sezgilerini kullanan bireyler "sezgiseller (intuition)" sınıfına girmektedir. Son boyutta düşüncelerden faydalanarak karar veren bireyler "düşünenler (thinking)", duygularından hareket edenler ise "hissedenler (feeling)" olarak sınıflandırılmaktadır (McClure, 1993, 40).

2.5.4. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Adler, 1870'de Viyana'da doğmuş ve tıp öğrenimini de yine Viyana Üniversitesinde tamamlamıştır. Başlangıçta, Freud' un geliştirdiği psikanaliz ekolüne mensup olmakla beraber, özellikle libido teorisini ve ödip kompleksini reddederek, "Ferdî psikoloji" akımını geliştirmiştir. Freud' un, psikoloji alanında kullandığı

veriler cinsellik üzerine dayanmaktadır ve biyolojik kökenlidir. Adler ' in teorisine göre kişilik, ferdin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak gelişir. Buna ek olarak insan davranışlarının gerisindeki temel motif “üstünlük ve egemenlik” içgüdüğü ile güç ve prestij motivasyonlarıdır (Yörük, 2011, 3-9).

Adler, insan davranışlarının hayatın ilk gününden başlayarak, toplumsal bir yapı içinde geliştiğini vurgular. Aile içinde doğan çocuğun, ana-baba ve diğer aile üyeleriyle birlikte sosyal çevresindeki kişilerle ilgili olarak geliştirdiği ilişkiler daha sonraki yaşama biçimini tayin eder. Kişinin alışılmış davranış örüntüleri, çoğunlukla 4-5 yaşları arasında oluşan yaşama biçiminin yoğun etkisi altındadır. Zaten, ferdi psikoloji de insanın sosyal davranışlarını vurgular ve ferdin kişiler arası ilişkilerde gösterdiği tepkilere öncelik verir (Geçtan, 1993, 84-87).

Freud ve Jung'un üzerinde fazla durmadığı "toplumsal belirleyici" ler Adler' de büyük önem kazanmış ve onun psikolojik kuramının temelini oluşturmuştur. Böylelikle psikologlar toplumsal etmenlere yönelmiştir ve Adler sosyal psikolojinin gelişimine yardımcı olmuştur (Eren, 1993, 89).

Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler, bireyin hem şimdiki ve hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler'i modern kişilik kuramcılarının biri yapmıştır (Eren, 1993, 89).

2.5.5. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney' in kişilik teorisi de, Jung ve Adler gibi, psikanaliz teorisinin etkisi altında ortaya konulmuş görüşlerden oluşan bir yaklaşımdır. Fakat Horney, kişilik hakkındaki görüş ve düşüncelerini belirlerken, sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlerden yararlanmıştır. Düşünürü göre, kişiliğin temel elemanı ,kaygı ve korkudur. Her fert, çeşitli kaynaklardan ileri gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunur. Kaygı ve korku yaratan

kaynaklarla baş edebilmek için başvurulacak çeşitli davranış kalıpları ve taktikleri, eğer belirli bir çözüm yaratamamış olsa bile fertlerin sinirsel gerginliğinden kurtulmasına sebebiyet verebilir. Horney'in kaygı ve korkular ile baş edebilmek için fertlerin başvurabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak belirlemesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin tespit edilmesi bakımından oldukça önemlidir (Eren, 1993, 89):

1. İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkularını giderme çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme (Sempatik-dışa dönük)

2. İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme (Antipatik-içe dönük)

3. İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklinde ki faaliyetler yardımıyla kaygı ve korkulardan kurtulma çabalarının oluşturduğu bir kişilik geliştirme(saldırgan ve öfkeli).

Horney'e göre insanın hayatını saran çeşitli kaygı ve korkularla baş etmede yararlanılan davranışsal taktik tercihleri, fertlerin büyük ölçüde hangi kişilik özelliklerine yatkın olduklarıyla yakından ilgili bir husustur (Eroğlu, 1996, 160).

2.5.6. Eysenck' in Kişilik Kuramı

Eysenck, kişilik yapısını, birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük, öteki ucunda dışa dönüklük; dikey boyutun üst ucunda nevrotik, alt ucunda normal tipler bulunmaktadır. Bütün insanların kişilik yapıları bu iki boyut arasında bir yerde bulunur. Bu yer, gözlem, dereceli ölçek ve testlerle saptanır. Dikey ve yatay boyutlarda yer alan ve kişiliği oluşturan öğeler, birbirinden ayrı olan, ancak, aralarında bağlantı bulunan dört ayrı düzeye yerleştirilmiştir (Kültür, 2006, 78).

İngiliz psikologu Hans Eysenck içedönüklük-dışadönüklük (introversionextraversion) ve oturmuş-uçarı (stable-unstable) olmak üzere kişiliğin

temel iki boyutu olduğunu ileri sürmüş ve araştırmalarında bu iki boyutun önemli değişkenler olduğunu hipotezlemiştir. İçedönük (introverted) kimseler iç dünyalarında olup bitenlere daha çok önem verirler, dışadönük (extraverted) kimseler ise dış dünyada olup biten olaylara dönüktür. Oturmuş (stable) kimseler çevrelerine daha iyi uyum yapmış oldukları halde, uçarı (unstable) kimseler pek iyi uyum yapamazlar. Bu iki boyutu kesiştirdiğimiz zaman dört grup kişilik yapısı ortaya çıkar (Kültür, 2006, 78).

Oturmuş-içedönük bir kimse, sakin, güvenilir, dikkatli, durgun ve kendini denetim altında tutabilen bir kimsedir. Öte yandan, oturmuş-dışadönük kimse hoş sohbet, aldırılmaz, atılgan ve önderlik yetenekleri olan bir kimsedir. Uçarı-içedönük kimse topluluktan kaçınır, karamsardır, katıdır. Sürekli kaygılıdır ve ne zaman neşeli ne zaman kızgın olacağı bilinemez. Ve nihayet, uçarı dışadönük kimse hemen alınan, saldırgan, çabucak heyecanlanan, çabucak değişebilen, hareketli biridir. Eysenck insanları temel dört kişilik grubu içinde tanımlama olanağını böylece yaratmıştır. (Cüceloğlu, 1991, 422).

Eysenck' in kuramına yönelik başlıca eleştiriler şunlardır. Bu dört gruba giren kişiler her sosyal durumda sürekli aynı biçimde mi hareket ederler? Sosyal durumun kişiliği belirleyen yönleri yok mudur? Ayrıca, verilen iki temel boyut birbiriyle nasıl bir ilişki içindedir ve nihayet, nasıl bir gelişim süreci bu boyutları yapılaşmasını sağlar? Bu soruları bilimsel bir biçimde cevaplayamadığı için Eysenck'in yaklaşımının etkinliği sınırlı kalmıştır (Cüceloğlu, 1991, 422).

2.6. Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar

İnsanlar kalıtsal ve bedensel etkenler ile kişilik arasında ilişki aramışlardır. Eski Yunan'da Hipokrat'a kadar uzanan bu arayışta Hipokrat; fiziksel tipoloji, mizaç tipolojisi, humor veya bedensel salgılar psikolojisi kavramlarını ortaya atmıştır. Bu kuramlarda kalıtsal yapı ile kişilik arasında ilişki olduğuna inanılmaktadır. Bu yaklaşımda amaç kişiliği tip denilen belli kalıplar içerisinde tarif edebilecek şekilde sınırlamaktır. Kişileri belli özelliklere göre saptamak ve bu özelliklere göre tarif edebilmek, gruplandırmaktır (Saltürk, 2006, 82).

Kişilik yapısını açıklamaya çalışan teorilerin çoğu, kişiliğin gözlenebilen niteliklerinin, özelliklerinin nedeni üzerinde durmayıp, bunların nasıl olduğunu tanımlamaktadır. Yani söz konusu davranışı nitelik, huy, tutum, tip gibi kavramlarla anlatmaktadır. Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılır. Bireyin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin değerlendirilebilir yönü tip olarak ifade edilebilir (Zel, 2011, 35).

Kişiliği tipolojik açıdan inceleyen birçok bilim adamı vardır. Bu araştırmalarda, bireyin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri, psikolojik ve karakteristik özellikleri gibi değişik ölçütler kullanılmıştır (Zel, 2011, 36).

2.6.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi

Jung'un kişilik tipleri ile ilgili olarak oluşturduğu teori 3 temel varsayıma dayanmaktadır (McClure, 1993, 40):

1. Bireyin geçmişteki deneyimi ve gelecekle ilgili beklentileri, davranışlarını ve kişilik yapısını etkilemektedir.
2. Bireyler sürekli ve yaratıcı bir gelişme içindedir.
3. Bireyin kişilik yapısı girdi ve değişim işlemlerinin sürekli olduğu açık bir sistemdir.

Tablo 1.2. Jung'un İki Boyutlu Kişilik Tipolojisi

	TUTUMLAR	
İŞLEVLER	DİŞADÖNÜK	İÇEDÖNÜK
DÜŞÜNME	Dışadönük Düşünen Tip	İçedönük Düşünen Tip
HİSSETME	Dışadönük Hisseden Tip	İçedönük Hisseden Tip
DUYUM	Dışadönük Duyumsal Tip	İçedönük Duyumsal Tip
SEZGİ	Dışadönük Sezgisel Tip	İçedönük Sezgisel Tip

Kaynak: (İnanç, 2012, 83)

Bu kapsamda Jung, Tablo 1.2' de verilen tipleri oluşturmuştur (İnanç, 2012, 80):

İçedönüklük ve Dışadönüklük: Jung'a göre kişiliğin iki temel tutumu ya da oryantasyonu, içedönüklük ve dışadönüklüktür. İçedönüklük ve dışadönüklük arasında yaptığı ayırım Jung'un kişilik tipolojisini oluştururken kullandığı sınıflandırma sisteminin birinci boyutudur. Dışadönüklük temel olarak, psişik enerjinin nesnel deneyime yani dış dünyaya yönelmiş olmasıdır. Dışadönük bir kimsenin algıları, duyguları ve düşünceleri çevresindeki insanlara, nesnelere, olaylara ve durumlara yönelmiştir. İçedönüklükte ise psişik enerji öznel ruhsal yapılara ve süreçlere yani kişinin iç dünyasına yönelmiştir. Her insan zaman zaman dışadönük zaman zaman içedönük tutumlar sergilese de bu iki tutum, bilinç düzeyinde aynı anda birlikte bulunmazlar. Bununla birlikte içedönük ve dışadönük tutumlardan biri kişide daha baskındır.

Düşünme, Hissetme, Duyuş ve Sezgi: Jung'un kişilik tipolojisini oluştururken kullandığı sınıflandırma sisteminin ikinci boyutu işlevlerdir. Jung'a göre bilincin dış dünyaya yöneliminde (aynı zamanda iç dünyamıza da) başvurduğu dört işlev vardır; düşünme, hissetme, duyum ve sezgi.

Dışadönük Düşünen Tip: Dış dünyadaki gerçekleri, rasyonel kuralları, düşünsel çıkarımları ve zorunlulukları anlama ve yorumlamaya önem verir. Nesnel dünya hakkında elinden geldiğince bir şeyler öğrenmeye çalışan bilim adamı bu tipe örnektir.

İçedönük Düşünen Tip: Bu tipler de düşünceler üzerinde durmaya önem verirler ancak daha çok öznel düşüncelere yönelmişlerdir. Nesnel dünyaya karşı fazla ilgi göstermeme eğiliminde olan içedönük düşünen tip daha çok teori ve fikirlere önem verir. Varoluşun anlamını arayan bir düşünür bu tipe örnek oluşturabilir.

Dışadönük Hisseden Tip: Kadınlar arasında daha yaygın olan bu tip dış değerlere uyan yargılara önem verir. Bu tip insanlar tutucu oldukları ve her konuda popüler standartları kabul ettikleri için değerleri ve yargıları basmakalıp olma

eğilimindedir. Modayı izleme eğiliminde olan dışadönük hisseden tip grup standartlarına da uyma eğilimindedir.

İçedönük Hisseden Tip: İçsel ve öznel koşullara ilişkin yargılara önem veren içedönük hisseden tip kendine saklama eğiliminde olduğu oldukça farklı değerlere sahiptir. Komformist değildir, sıklıkla popüler düşüncenin aksini savunur. Bununla birlikte çevresindeki insanlar üzerinde gizli bir etkiye sahiptir.

Dışadönük Duyumsal Tip: Dış dünyayı olduğu şekliyle algılamaya önem verirler ve nesnel gerçekle ilgilidirler. Gerçekçidirler, nesnel gerçeklikle ilgili ayrıntılardan hoşlanırlar ancak soyutlamalara, değerlere ve anlamlara ayıracak pek fazla zamanları yoktur. Hayalci değildirler, dış dünyayı deneyimleri ile öğrenmeye çalışırlar.

İçedönük Duyumsal Tip: Dışadönük duyumsal tipin aksine içedönük duyumsal tip nesnel uyarıcının harekete geçirdiği öznel duyumlara önem verirler. Dış dünyayı yavan ve basmakalıp bulur. Dış dünyadan uzak durmayı tercih eden bu tip kendi iç dünyasını dış dünyadan daha ilgi çekici bulur.

Dışadönük Sezgisel Tip: Nesnel gerçeklikle başa çıkmak için genellikle sezgilerine başvuran kimselerdir. Dış dünyada yeni olasılıklar aramaya önem verir. Dışadönük sezgisel tipler belli bir durumla ilgili gizli olasılıkları fark etmede ve gelecekteki gelişmeleri tahmin etmede oldukça başarılıdır. Bir spekülâtör, girişimci ya da toplumda başarılı olup yükselmeye çalışan bir kimse olabilirler.

İçedönük Sezgisel Tip: Dışadönük sezgisel tipin aksine nesnel dünyadaki olanaklarla fazla meşgul olmayan içedönük sezgisel tip nesnel dünyanın kendinde açığa çıkardığı şeylerle ilgilenir. İçedönük sezgisel tipler öznel ruhsal yapıda yeni olasılıklar aramaya önem verirler ve çok parlak yeni içgörüler geliştirebilirler. Ancak düşüncelerini basit ve düzenli bir biçimde diğer insanlara aktarmada güçlük yaşarlar. İmgelerin ve düşüncelerin peşinde koşan bu kişiler çevrelerindeki insanlar tarafından anlaşılması güç biri olarak tanınırlar.

Jung, klasik psikanalitik görüşten ayrıldıktan sonra, insan ruhunun yapısı ve içeriği konusundaki kavrayışımızı daha da zenginleştirmiştir. Kolektif bilinçdışı ve

arketip kavramları her ne kadar ampirik olarak sınanamamaları da birçok insanı bugün de etkilemeye devam etmektedir (İnanç, 2012, 86).

2.6.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

Eysenck, “nitelik” ve “tip” kavramlarını ilk kez kullanan ve yeni boyutlar kazandıran kuramcıdır. Eysenck'e göre nitelik, bireyin belli bir biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur (Zel, 2011, 40).

Bir ucunda içe dönüklük, bir ucunda dışa dönüklük bulunan yatay boyutun iki ucunda yer alan tiplerin özellikleri şöyledir.

Tablo 1.3' de görüleceği üzere hem içedönük hem duygusal açıdan kararlı olanlar davranışlarında kontrollü, dikkatli ve düşüncelidirler. Öte yandan içedönüklük ve nevrozizmin birleşmesi kaygılı, pesimist ve ketum bir nitelik taşır. Dışadönüklük ve duygusal kararlılık özelliklerinin birleşmesi ise kaygısız, uysal ve sosyal kişiliklere yol açmaktadır. Dışadönüklük ve nevrozizmde yüksek puan alanlar agresif, dürtüsel ve kolay uyarılan kişiler olmaktadır. Bu iki kutuplu, iki boyuttan oluşan model incelenirken Eysenck'in bireysel ayrılıklara önem verdiği unutulmamalıdır. Eysenck'e göre bu kişilik tiplerinin kombinasyonlarından hiçbirisi, istendik özelliklere bir diğerinden daha fazla sahip değildir. Örneğin vurdumduymaz ve dışadönük olmanın da, sakin ve içedönük olmanın da iyi ve kötü yönleri vardır. Burada daha istenir ya da istenmeyen kişiliklerden değil sadece farklılıktan söz edilmektedir (İnanç, 2012, 281).

Tablo 1.3. Eysenk’in Kişilik Tipolojisi

İÇE DÖNÜK	NEVROTİK		DIŞA DÖNÜK
	MELANKOLİK	KOLERİK	
	- Hırçın - Endişeli - Katı - Temkinli - Kötümser - Ketum - Anti-sosyal - Sessiz	- Alıngan - Huzursuz - Saldırgan - Heyecanlanan - Hercai - Atak - İyimser - Faal	
	FLEGMATİK	SENGEN	
	- Pasif - İtinai - Başkasını düşünen - Rahat - Geçimli - Kontrollü - Güvenilir - Sakin	- Sosyal - Dışa dönük - Konuşkan - Hazır cevap - Pratik - Canlı - Tasasız - Lider	
	NORMAL		

Kaynak: (Zel, 2011, 41)

2.6.3. Kretschmer’in Kişilik Tipolojisi

İnsanın beden yapısı özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer 3 tip belirlemiştir (Cüceloğlu, 1991, 417):

1. Atletik Tip: Uzun boylu yada ortalamanın üzerinde bir boya sahip olan kimsedir. Göğüs kafesi kaslı ve geniştir. Yüz biçimi oval ve uzundur. Tahammül gücünün fazlalığını, lider olma eğilimini, gösterişi sevmeyi, spor ve maceradan hoşlanmayı saymak mümkündür.

2. Astenik Tip: Uzun ve ince yapılı kişilerdir. Beslenme şartları ne olursa olsun hep zayıf kalırlar. Kol ve bacakları zayıf, eller kemikli, parmak uçları sivridir. Kemikler zayıf ve narindir. Burnu uzun ve sivridir. Soğukkanlı, inatçı, içedönük,

alınan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı, kindar ve intikamcıdır. Genellikle gururludur. Soğuğa kaçan mizacı vardır ve çekingendir.

3. Piknik Tip: Orta boyludur. Kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine gelişmiştir. Ağır bir görünümü, dolgun bir yüzü vardır. Kasları yumuşak ve yağlanmaya açıktır. Dış dünyaya açıktır, çok toplumdur, yaşamaktan mutluluk duyar, gerçekçidir, sıcak bir dostluğu vardır, sempattir, açık kalpli ve duyguları ateşlidir.

2.6.4. Rosenman ve Friedman' ın Kişilik Analizi:

Kişilik analizi ve stres ilişkisinde ilk ciddi çalışma Rosenman ve Friedman tarafından 1974 yılında yapılmıştır. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıktı. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anladılar. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarını da temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna vardılar. Araştırmaları onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürdü (Moorhead, Griffin, 1992, 463).

Bu çalışmalarında kişilikler, A ve B tipi olarak belirlenmiş ve bunlara yönelik çeşitli özellikler şöyle tanımlanmıştır.

2.6.4.1. A Tipi Kişilik Yapısı

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün modern yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavidir. Çünkü etraflarındaki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan ve hatta oynayan insanlara dünyada bundan önce hiç görülmeyen şekilde değer verilmektedir. A tipi davranış biçiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Baltaş, 2000, 147-148):

1. Hareketlilik: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma tarzı vardır. Bu tarz kimseler konuşmalarını belli bir noktaya yönelik

sürdürürler ve bazı kelimeleri patlayıcı olarak vurgular, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında sert nefes aralıkları bulunur.

2. Dürtü ve İhtiras: A tipi davranış biçimine sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler başarıların az ve kısa mutluluk verdiği, harekete dönük insanlardır.

3. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Kendilerini zapt etmek için gösterdikleri çabalara rağmen, düşmanlık ve öfke gibi duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkartılabilir.

4. Tek Açılı Kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisi ile ilgilenen ve “ben merkezci”dir. Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine adanmışlardır.

A Tipindeki kişilerin yükselme ve başarı hırsı, başkalarıyla yarışmak, heyecanlılık, duygusallık, acelecilik, zamana karşı yarışmak, saldırganlık, işleri hemen bitirme eğilimi, işlere aşırı bağlılık, hareketlerin, konuşmanın hızlı olması, çabuk öfkelenmek, bir güne birçok işi sığdırmak gibi özellikler gösterdikleri ileri sürülmüştür (Sabuncuoğlu,1998, 148).

A tipi davranış biçimine sahip insanlar saldırgan, aceleci, sabırsız, çok çalışmaya eğilimli ve mücadeleci bir yapıya sahiptirler. Bu yapıdaki kişiler hızlı yer, hızlı yürür ve hızlı konuşur. Adeta zamana karşı yarışır. Randevularına 5-10 dakika önce gider, kesinlikle geç kalmaya tahammül edemezler. Sabırsızdırlar, örneğin kuyruklarda ve karşılarındaki kişilerin konuşmalarını bitirmeye tahammülleri yoktur. Genellikle iki ya da daha fazla işi aynı anda yaparlar (Özarslan, 2011, 46).

2.6.4.2. B Tipi Kişilik Yapısı

B tipi özellikteki kişiler ise, A’ların tersi özellikler gösterirler. Rahat, heyecansız, aceleci olmayan, örneğin randevularına geç gitmekten rahatsız olmayan, gevşek, umursamaz, belki de vurdumduymaz bir davranış modeli gösterirler (Özarslan, 2011, 46).

İş konusunda çok rahat, zaman ve başarı ile pek ilgilenmeyen, işte kalite arayışında olan, başkalarıyla yarışmayan, sakin ve açık konuşan, kendisinden emin, sağlığına düşkün, boş vakti bol olan, çevreye açık, sosyal yaşamı seven özellikler taşımaktadırlar (Sabuncuoğlu, 1998, 148).

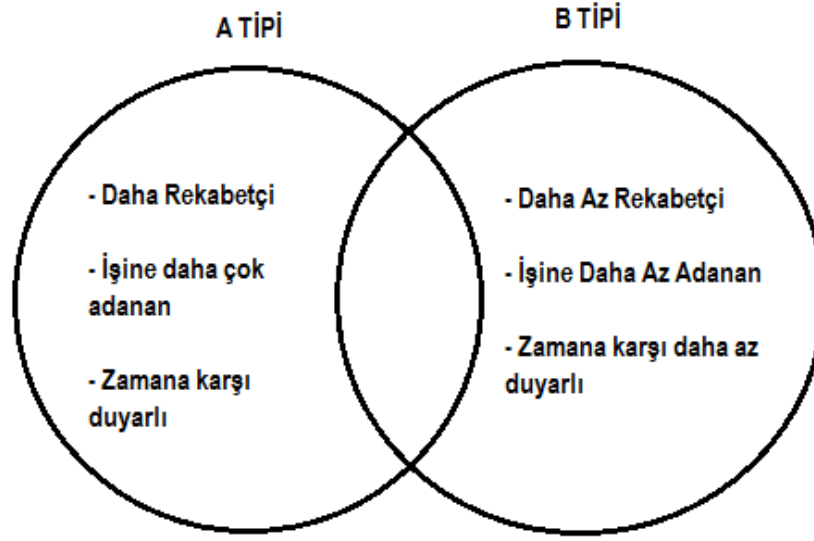
B tipi davranış biçimine sahip birey, A'nın tersine daha az rekabetçi, işine kendisini daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlıdır. Bu tür insanlar zamanla daha az çatışma halindedir ve yaşama karşı daha dengeli ve rahat bir yaklaşım içersindedir. Kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişinin A tipi kişiden daha çok ya da daha az başarılı olduğu söylenemez (Moorhead, 1992, 463).

2.6.4.3. A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapılarının Karşılaştırılması

Elbette bu tanımlanan özellikler A tipi ve B tipinin uç özelliklerini temsil eder. Bu özelliklerini bir doğrunun iki uç noktaları olarak düşünürsek çok kişi de bu iki noktanın ortalarında bir yerlerde yer alır (Telman, Ünsal, 2004, 117; Akt. Özarslan, 2011, 46).

Friedman ve Rosenman insanların tamamen saf bir şekilde A tipi ya da B tipi olamayacağını, bunun yerine bu iki tipten birine karşı daha fazla eğilimli olabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu durum Şekil 1.1'de açıkça görülmektedir. Şekilde A ve B tipi kişilik özellikleri ayrı ayrı sıralanmıştır ve iki dairenin kesiştiği yerler bu iki tipin ortak alanını oluşturmaktadır. Örneğin bir kimse çoğu zaman A tipi kişilik özelliklerini sergilemektedir, ancak bir anda kısa bir süre için sakin ve durgun olabilir ve bazı durumlarda zamanı bile unutabilir (Moorhead, 1992, 463).

Araştırmacıların ortaya çıkardıkları her iki kişilik tipi de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. Bu konudaki bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip bireylerde kalp rahatsızlıklarının B tipi kişiliğe sahip bireylere oranla iki kat daha fazla olma olasılığı tespit edilmiştir. Bir başka bulguya göre ise, Amerika'daki yöneticilerin % 60'ı A tipi kişiliğe, % 12'si ise B tipi kişiliğe sahiptir (Vecchio, 1995, 498).



Şekil 1.1. Tip A ve Tip B Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması (Durna, 2005, 279)

A tipi kişiliğin yukarıdaki özellikleri de dikkate alındığında stres ve strese bağlı rahatsızlıkları daha fazla yaşamalarının sebebi kolayca anlaşılmaktadır. Ancak, son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar, A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla stresle daha kolay baş edebildiklerini veya azaltabildiklerini göstermektedir. A tipi kişilik ile B tipi kişilik arasında zamanın ve ortamın gereklerine uygun olarak Skinnerci bir yaklaşımla kaymalar yaparak daha başarılı olabileceğini söylemek mümkündür. Ancak çoğu bireyin bunu başarabilme olasılığının da az olduğu bilinmelidir (Luthans, 1992, 407).

2.7. Kişilik ve Benlik Kavramı

Benlik kuramının öncüsü Carl Rogers'dır. Rogers bu kuramda, insancıl yaklaşımın kendini gerçekleştirme veya fenomenolojik kavramların kullanıldığı insana yaklaşımın, insanın kendi kimliğine yöneldiği bilinçli bir bölüm olarak kabul eder. Rogers'a göre kişilik kuramında benlik önemlidir. Benlik kişinin "Ben" hakkındaki bilinçli algılamalarını ifade eder (Yanbastı, 1990, 254). Benlik, kişinin kendisinin farkında olmasıdır. "Ben neyim? Ne yapabilirim?" Sorularının yanı sıra kişinin ne olmak istediği ile ilgili görüşlerinin sonucu, ideal benliği oluşturmaktadır. Kişinin zaman içerisinde geliştirdiği benlik kavramı kendisini anlamasını, çevresini

anlamasını, kendisini ve çevresini değerlerken bu algılamalarından etkilenmesini ifade etmektedir (Koçel, 2007, 517).

Benlik kavramı, araştırmacıların birçoğu tarafından kişiliği etkileyen en güçlü faktör olarak kabul edilmektedir. Benlik bireyin kendi kişiliğine ilişkin görüş tarzıdır. Bireyin ne olması, nasıl davranması gerektiğine ilişkin kendisine kazandırdığı değer yargıları ideal benliği oluşturur (Çemberci, 2003, 2).

Benlik, toplumsal yaşantılar sonucunda kazanılan bir oluşumdur. Toplumsal yaşamda bireylerin birden fazla statüsü vardır. Bu statülerin gereği olan davranışları sergilediğimizde de rollerimizi gerçekleştirmiş oluruz. Birey bu rollerini oynarken birçok insanla sosyal ilişkiye girer ve burada en iyi özelliklerini göstermeye çalışır. Böyle hareket ederken bile gerçek benliğine ters davranmış olmaz. Çünkü iyi yönlerini gösterirken zamanla bu iyi yönler benliğinin birer parçası şekline dönüşür (Zel, 2011, 36).

Benlik işlevlerine göz atacak olursak (Köknel, 1989, 161–166):

Gerçeği Deneme İşlevi: Gerçeği deneme işlevi, gerçek duygusu ya da gerçek sezgisiyle iç içedir. Bilinçli olarak gerçek sezildiği yönde, gerçeği deneme davranışına geçer insan. Söz konusu olan gerçeğin ne olduğunu tanımlamamız gerekir. Davranış psikolojisinde gerçek, insanın temel bir yaşam ihtiyacını karşılayan ya da yaşam sorusunu çözümleyen, nesne, olay ve eylemdir. Örneğin, susayan bir insanın, susamaya ilişkin gerçeği, suyu bulup içme eylemidir.

Yargılama İşlevi: Ego'nun bu fonksiyonu, karşılaştığımız sorunların ve içinde bulunduğumuz olayların muhakemesini yapmak, sorunlar ve olaylar arasında karşılaştırmalar yaparak nedenlerini ve nasıllarını araştırmak gibi, irdeleme ve sonuç çıkarma süreçlerinin tümünü kapsayan, önemli bir zihin işlevidir. Benlik niteliğini güçlendirmenin bir tek yolu vardır; o da her olayın, her sorunun ortaya çıkışını, gidişini ve çözüm yollarını irdeleyip yargılamaktır.

İçtepi, İçgüdü Ve Dürtülerin Denetim Ve Düzenlenmesi İşlevi: Her insanda, zaman zaman içinden doğan; olaylar ve sorunlar karşısında birden bire kişinin davranışını bozan içtepi (impuls) dediğimiz ilkel itilimler görülür. Karşılaştığımız

bazı olaylar, içinde bulunduğumuz konumlar, çeşitli ihtiyaçlar içtepilerin, içgüdüsel dürtülerin açığa çıkmalarını, davranışımıza egemen olmalarını kolaylaştırabilir. Örneğin alt benliğin bir dürtü isteğini, haz ilkesine göre hemen doyurmak isteyebiliriz.

Düşünme Ve Düşünce Üretme İşlevi: Düşünce üretme kişiliği güçlendirici bir yetenektir. Benliğimizin bu işlevi davranışlarımızla bizim tanınmamızı sağlayan, başarılı ya da başarısız olmamızı hazırlayan en önemli ruhsal yeteneğimizdir. Düşünmek demek, karşılaştığımız sorunlara çözüm aramak, sorun doğuran koşulları kavrayarak çıkış yollarını araştırmak demektir.

Obje İlişkileri Kurma İşlevi: İnsanın köklü ihtiyaçlarından birisi de dış dünya ile özellikle başka insanlarla ilişki kurmaya eğilim göstermesidir. İnsanı etkileyen, uyarıcı her olay, her davranış ve her insan bir objedir onun için. Obje ilişkileri içinde en önemlisi insan insana iletişim kurmaktır.

Uyaranları Sınırlandırma İşlevi: Hepimiz, her gün, günün her saatinde iç ve dış dünyamızda sayısız uyaran alırız. Bize yönelik her uyaran bizden bir tepki, bir yanıt ister. Oysa insanın tepki gösterme, yanıt verme yeteneği ve enerjisi sınırlıdır. Sınırlı bir ruhsal, işleyişi, sınırsız sayıda gelen ve tepki isteyen iç ve dış uyaranlarla sürdürmek insanın başa çıkamayacağı, aşamayacağı ve üstesinden gelemeyeceği bir engeldir.

Uyum Sağlayıcı Gerileme (Regresyon) İşlevi: Günlük uğraşlar, yaşam sorunlarının çözümünde karşılaştığımız güçlükler, uğradığımız bunca haksızlıklar ve daha akla gelmedik olaylar, hepimizde zaman zaman «maziye» (geçmişe) dönme itilimi doğurur. Edebiyatımızda, «Geçmiş zaman olur ki, hayali cihan değer» dizesiyle anlatımın bulan geçmişe özlem duygusu benliğin bizi geride kalmış bir yaşam diliminde rahatlatma, dinlendirme ve bunalımdan koruma işlevidir.

Özerklik (Otonomi) İşlevi: Kişiliğine güvenilir dediğimiz insanların kendi istemleri (iradeleri) yönünde davranabildiklerini, “başına buyruk” olduklarını görürüz. “Burada kararları ben veririm ya da vermeliyim” diye çıkış yapan kişinin özerkliğini kullanma davranışı onun bu benlik işlevini yerine getirme gücünden

kaynaklanır. Özerk davranma eğilimi, insanın varlık gösterimi, kendini kanıtlama, kendini gerçekleştirme dediğimiz, bireyin davranışlarına yansıyan ruhsal yaşantıların kökeninde insanın benliğinden doğan özerklik dürtüsü yatmaktadır (Köknel, 1989, 161–166).

2.7.1. Maslow'un Benlik Kuramı:

Aynı olaya farklı açıdan baktığımızı zaman zaman gözlemlemiştir. İnsanları algı açısından birbirinden farklı kılan şey, kendi duygusal ve düşünsel çerçevelerine göre anlamaları ve yorum yapmalarıdır. İnsanın davranış biçimine ihtiyaçlar ve motivasyonları yön verir. Maslow'a (1954) göre insan örgütlenmiş bir bütündür. Bütünü ile motive olur. Örneğin acıkan bir insanın Gastro Intestinal Sistem işlevlerinin yanında yiyecek ile ilgili uyarıları daha çabuk hatırlaması ile bellek işlevleri de değişir. Kendisi için önemli olan diğer sorunlar yerine o anda nasıl yiyecek elde edebileceğini düşünmesi ile düşünsel içerik değişir. Daha gergin, daha sinirli, hoşgörüsüz oluşu ile heyecanlar da değişime uğrar. Bu prensibe göre, insanın bir parçası değil, bütünü motive olur. Dikkatimizi sadece o an görünürdeki dürtü üzerinde yoğunlaştırsak, bütünü gözden kaçırmış oluruz. Maslow, insanın algılarına yön veren ihtiyaçlarının ne şekilde tatmin yolu bulduğunu ve bu tatminden sonra insanın varabileceği noktaları, yapabileceği aşamaları gösteren bir ihtiyaç piramidi ile insan ihtiyaçlarının bir sıralamasını yapmıştır. Bu sıralamada en alt sırayı, bedenin yaşamı için temel ihtiyaçlar olan biyolojik ihtiyaçlar alır. Bu temel ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonradır ki daha üst düzeyde bulunan psikolojik ihtiyaçları tatmin için sıraya girebilirler (Kasatura, 1998, 93).

Maslow, insan güdülerini hayvan güdülerinden ayırarak insan güdülerini merdiven basamağı şeklinde birbirinin üstüne çıkan tabakalar halinde bir piramit gibi düşünmüştür. Biyolojik güdüler bu piramidin alt katına, psikolojik güdüler üst katına koymuştur. En alt katındaki güdünün karşılanması halinde bireyin bir üst basamağa geçebileceğini savunmuştur. Piramidin en tepesinde kendini gerçekleştirme aşaması bulunur. Bu aşamaya herkesin ulaşması mümkün olmayabilir. Bunlar yaşamların doruk noktalarına ulaşabilmiş, yaşamlarını anlamlı gören kişilerdir (Cüceloğlu, 1991, 236).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı da benlik kavramını içermektedir. Beş basamaktan oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireylerin ulaşabileceği en üst basamak kendini gerçekleştirmedir. Kendini gerçekleştirme, çoğu birey için ancak bir anlık yaşantıdır. Ancak bazı insanlar bu anı daha uzun bir süre yaşayabilirler. Kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşan insanların benlik bilinçleri de sağlıklı bir şekilde oluşmuştur. Bu insanlar bir takım kaygılar ve çatışmalar içinde değildirler. Maslow kendini gerçekleştiren bireylerin sahip oldukları özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Cüceloğlu, 1991, 429).

1. Gerçeğin bilinecek yönlerini doğru olarak algılar.
2. Gerçeği doğru olarak kabul eder.
3. Kendini olduğu gibi kabul eder.
4. Başkalarını olduğu gibi kabul eder.
5. Hayatlarını dilediği gibi yaşayıp, tadını çıkarma eğilimindedir.
6. Başkalarının ikazına fırsat vermeyerek kendiliğinden harekete geçer.
7. Yaratıcılık yeteneği güçlüdür
8. Kendilerine ve hayata gülebilir.
9. İnsan ve insanlığa değer verir, onların sorunlarını ciddiye alır.
10. Çok yakın ve samimi birkaç dostu vardır.
11. Hayatı bir çocuğun bakış açısıyla görüp yaşayabilir.
12. Gerektiğinde çok çalışır ve sorumluluklarının farkındadır.
13. Dürüsttür.
14. Çevresinin farkındadır. Devamlı olarak çevresini araştırır ve yeni şeyler dener.

2.7.2. Yönetici Liderin Kişiliği

Yönetici-Liderin kişiliğinden kısaca bahsedecek olursak Hiçbir yöneticinin herkes için her şey olması mümkün değildir. Her yönetici yetenek, beceri, tutum, alışkanlık, geçmiş deneyim, algılama, değer ve çıkarların kendine özgü bir modeline sahiptir. Her birinin özgül duyarlılıkları, tercih, nefret ve kör inançları, hoşlandığı ve

hoşlanmadığı şeyler vardır. O nedenle, bir yöneticinin yapılanması, onun ancak işler öngörülebilir ve düzgün olduğunda kendini rahat hissetmesini getirir; bir başkası ise daha çok işler biçimsel olmadığında ve karmaşık geliştiğinde huzurlu olur. Bir yönetici personeli ile karşılıklı etkileşimden, hatta şakalaşmaktan hoşlanırken, bir başkası araya belli bir sosyal ve psikolojik mesafe koymayı tercih eder (Werner, 1993, 22).

Koçel 'in (2007) belirttiği gibi “Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan bir kişi olduğundan davranış konusu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Hatta bazen yöneticilik, “kişiler arası ilişkileri yönetmektir “ şeklinde tanımlanmaktadır. İnsancıl becerisi gelişmiş bir yönetici, kendisinin başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinininkinden farklı görüş açılan, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri, organizasyonun bütün kademelerinde önemli olmakla beraber, alt ve orta kademelerinde gruplar arası insancıl beceri daha da önem kazanmaktadır. Başkaları vasıtasıyla iş gören yönetici için bu becerinin önemi ve anlamı açıktır”

Orta yönetim kademesine terfi etmiş bulunan bir yönetici önder olabilmek için, çok yüksek düzeyde teknik bilgi ve beceriye sahip olmak zorunda değildir. Ancak insanlarla ilişki kurmak için sosyal ve beşeri özellikler yanında sosyal ve kurumsal amaçları belirleyecek, bağdaştıracak ve kabul ettirecek ölçüde düşünsel özelliklere de önemli oranda sahip olmak zorundadır (Eren, 1993, 395).

Üst kademe yöneticilerinde ise teknik bilgi ve becerilerin iş başarısında asgari düzeyde kullanıldığı buna mukabil insanlarla ilişki kurma, işbirliği etme gibi sosyal ve beşer nitelikler yanında, örgütte çalışan personelin ve yakın çevre elemanlarını oluşturan çıkar gruplarının istek ve amaçlarını örgütsel amaçlarla bağdaştırmak için gerekli olan kurumsal ve düşünsel özellikler çok büyük bir öneme sahip olmaktadır (Eren, 1993, 395).

Buraya kadar ki anlatımlarda da görüldüğü üzere, liderlik konusunda yapılan çalışmaların, liderin kişisel özellikleri, bilgi, beceri, yeterlik veya olgunluk düzeyleri

ve koşulların uygunluğu gibi çok sayıda değişkenin işe koşulduğu çözümlemelere yöneldiği görülmektedir.

Peki, günümüzdeki şirket yöneticileri hangi kişilik özelliklerine sahiptir? Sahip oldukları kişilik özellikleriyle liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Bu çalışmada yöneticilerin liderlik tarzları ile sahip oldukları kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığı sorusunun cevabı aranacaktır. Lider tarzları ve sahip oldukları kişilik özellikleri arasında çıkacak olan ilişkiler, liderlik ve kişilik alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracaktır. Yeni bir bakış açısı ortaya konacak ve var olan bir boşluk doldurulacaktır.

3. Liderlik ve Liderliğe İlişkin Kavramlar

Bu bölümde liderlik, liderliğe ilişkin kavramlar ve liderlik yaklaşımları hakkında bilgiler verilecektir.

3.1 Liderlik Kavramı

Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-Sakson kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” dir. “Seyahat etmek” ya da “gitmek” anlamına gelen “leaden” fiilinden gelir. Anglo-Saksonlar bu kelimenin anlamını insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanılmıştır. Yunanca karşılığı da “hegemon” olup, Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesinde olduğu gibi “yol” ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Latince’de geminin dümencisi anlamına gelen “gubernatör” ya da “governor” da bu anlam iyice netlik kazanmaktadır (Zel, 2011, 109).

Yaklaşık 1930’lara kadar liderlik fikrine fazla önem verilmemiş, liderliği ayrı bir alan olarak ele alan çalışmalar yapılmamıştır. Uzun süre yöneticilik ve liderlik kavramları özdeşleştirilmiştir. Astların yöneticilerin emirlerini kendiliklerinden izleyeceği varsayıldığından, yöneticilerin liderlik alanında herhangi bir eğitim görmelerine gereksinim duyulmamıştır. Max Weber gibi kuramcılar için lider, konumu gereği bir güce sahiptir ve bu güç de kabul edilmesi gereken emirleri

verebilme yeteneğidir. Zamanla astların sık sık üstlerin emirlerini yerine getirmemesi sonucu liderliğin önemi anlaşılmıştır (Özer, 1988, 55).

Liderlik genel olarak bakıldığında bir bireyin grubu hedeflenen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşılabilmesi için etkileme sürecidir. Bir başka tanıma göre ise liderlik, belli koşullar altında saptanmış kişisel veya grup amaçlarına ulaşmak için bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yol göstermesi sürecidir (Çetin, 2008, 22).

Lideri grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak da tanımlayabiliriz (Nalbant, 1997, 18).

Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve çıkarların benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren, 1993, 435).

3.2. Liderlik Özellikleri

Günümüzde iyi yöneticiliğin yolu, aynı zamanda iyi bir lider olmaktan geçmektedir. Lider olabilmek içinse, bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Erdoğan, liderin sahip olduğu bir kısım özellikler dolayısı ile ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu özellikler (Erdoğan, 1997, 332):

1. Lider takip edilen kişidir. Takip edilmesi zorunluluktan değil, çoğunluğun kendi isteğinden kaynaklanmaktadır.

2. Lider ile takipçileri arasında duygusal bağ vardır. Lider takipçilerini memnun etmek durumundadır.

3. Lider, gurubun ihtiyaçlarını öncelikle ele alır.

4. Lider, içinde bulunduğu durumda gücü kendisinde bulur ve bu güçle hedeflere ulaşmaya çalışır.

5. Lider çoğunlukla biçimsel olmayan yetkilerle biçimsel olmayan tarzda hareket eder.

Bu özelliklerin yanı sıra lider ve yöneticinin, lider özelliklerine sahip olması arzu edilen bir durumdur. Ancak her yönetici, lider özelliklerine sahip olmayabilir (Erdoğan, 1997, 332).

Earle (1997, 20) ye göre liderin 3 önemli özelliği vardır. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermektir. Liderin çalışanları motive edebilmesi, ancak onların güvenini ve saygısını kazanmakla mümkün olabilecektir. Bir lider ekip olabilmek, ilerleme kaydetmek, sadakat ve ilgilerini kazanmak için çalışanlarını dinlemeli, söylenenleri algılamalı ve duyduklarına duyarlı olmalıdır (Doğan, 2007, 35).

Yapılan araştırmalar iyi liderlerin yönetimindeki insan topluluklarının daha mutlu ve daha verimli olduğunu, kötü liderlerin ise insanlarda mutsuzluk yarattığını, yabancılaşmaya neden olduğunu gösteriyor. Liderleri diğerlerinden ayıran başlıca dört özellik şunlardır: (Baltaş, 2005, 124)

-Duygularını ve davranışlarını denetler,

-İnsan ilişkilerinde başarılıdır.

-İşini iyi bilir.

-Liderlik becerilerine sahiptir.

Sonuç olarak söylemek gerekirse, lider kişiler başkalarından öğrenirler, ancak onlar tarafından yönetilmezler. Bu liderlerin en belirleyici özelliğidir. Gerçek liderlik kişilerin belki de diğer insanlarla olan benzerliklerini değil de ayrıcalıklarının farkına

varmadır. Lider kendi ayrıcalıkları olduğu kadar başkalarının ayrıcalıklarını da fark edebilmelidir (Doğan, 2007, 38).

3. 3. Lider – Yönetici İlişkisi

Çağımızda yönetici ve liderlik kavramları benzer olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bu iki kavramın ortak yönleri olduğu kadar farklı nitelikleri de bulunmaktadır.

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmayla alakalı bir durumdur. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılın en önemli gelişmelerinden birine tepkidir. Bu da büyük ve karışık yapıdaki işletmelerin ortaya çıkmasıdır. Bu tip karmaşık örgütler iyi bir yöneticiye sahip olamadıklarından varlıklarını tehlikeye sokacak kaos ortamlarına eğilirler. İyi yöneticilik, ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getirir (Tüzel, 47).

Liderlik ise değişimle başa çıkmayla alakalı bir durumdur. Son yıllarda bunun önem kazanmasının sebebi ise iş dünyasının rekabetçi ve daha hareketli bir hale gelmesidir. Daha hızlı teknolojik gelişim, daha büyük bir rekabet, pazarların serbestliği liderlik gereksinimlerinin nedenleri arasındadır. Daha fazla değişim her zaman daha çok lider ister (Tüzel, 48).

Yönetici ile lider arasındaki farklılıklara bakacak olursak: Yönetici küçük ölçekli çalışırken, liderler büyük ölçekli işleri yönlendirirler. Liderler kriz ortamlarından sıyrılmayı bilirken, yöneticilerin bu özellikleri zayıftır. Liderler bağlı bulundukları organizasyonların ilham kaynağı olurken, yöneticiler şirket normlarına bağlı kalarak işlerin yürümesini sağlarlar. Bu özellikleri kısaca sıralayacak olursak (Özel, 1994, 65):

1. Yönetici idare eder, lider yenilik yapar.
2. Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
3. Yönetici muhafaza eder, lider geliştirir.
4. Yöneticiler sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır, liderler insanlar üzerinde.
5. Yönetici kontrole güvenir, lider güven ilham eder.

6. Yönetici kısa görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
7. Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar, lider ise ne ve niçin.
8. Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizelgesindedir, liderin gözü ufukları arar.
9. Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar.
10. Yönetici ile lider arasındaki benzerlikler ise:
11. Katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olmaları
12. Rasyonel ve realiteye uygun hareket edebilmeleri
13. Dürüstlük
14. İletişim yeteneklerinin güçlü olması
15. Motivasyon sağlamadaki ustalıkları

Tablo 1.4. Yönetici ve Liderlerin Görevleri

Yönetici	Lider
Düzen ve Tutarlılık Getirir.	Değişim ve Yenilik Getirir.
Plan ve Bütçe Hazırlar	Yön Belirler, Vizyon Oluşturur.
Örgütler ve Kadro Oluşturur.	Tarafları Vizyona Yönlendirir.
Kontrol Eder ve Problem Çözer	Motive Eder Esinlendirir.

Tablo 1.5. 21. Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri

Lider	Yönetici
Kuralları yaratır İlham verir Karizma şarttır Zeka gerektirir Yönü belirler Karar esnekliğine sahiptir Kalıtsal özellikleri önemlidir	Kurallara uyar Organizasyonu yönetir Karizma şart değildir Akıl gerektirir Belirlenen yöne hareket eder Kararlarını yeterince esnetemez Kalıtsal özellikler pek önemli değildir.

3.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Zel, 2011, 114);

1. Özellik ve nitelik teorileri dönemi – Geleneksel yaklaşım (M.Ö.450-940'lı yıllar arası)
2. Davranış teorileri dönemi – Davranışsal yaklaşım (1940–1960 yılları arası)
3. Durumsallık teorileri dönemi – Durumsal yaklaşım (1960'lardan günümüze kadar olan dönem).

3.4.1 Geleneksel Yaklaşım

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilik yapan liderlerin özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme ve ülkelere damgasını vuran Atatürk, Napolyon, Gandi, Lincoln, gibi unutulmaz ve etkin liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Erdoğan, 1991, 334).

Geleneksel Yaklaşım Liderlik ile ilgili olarak öne sürülen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2007, 468).

Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olarak ele alındığı bu yaklaşım, lider olunamayacağını lider olarak doğrulacağını ortaya koymuştur. belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin çeşitli özellikler bakımından organizasyondaki diğer grup üyelerinden ayırt edilebilecek özelliklere sahip, farklı bir kişi olması gerekmektedir (Drummond, 2000, 75).

Özellikler Yaklaşım olarak da adlandırılan Geleneksel Yaklaşımda liderlerin sahip oldukları özellikler belirlenmeye çalışılmış ve bu özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel olmak üzere üç ana grupta toplanmıştır. Boy, kilo, cinsiyet, yas, sağlık, durumu, mükemmel görünürlük “fiziksel özellikler”; iyi eğitim almış, sosyal

açından başarılı, yükselme gösteren "sosyal özellikler" ve uyumlu, güven veren, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci ruhlu olmak "kişisel özellikleri" arasında sayılmaktadır. Ancak tüm liderleri kapsayan ortak bir dizi kişilik özelliğinin belirlenememesi ve yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi, bu teorinin zayıf yanlarını oluşturmaktadır. (Lussier, 2002, 230).

Yapılan araştırmalar liderlik vasıflarına sahip olduğuna herkesin kanaat getirdiği insanların farklı, bazen de çelişen kişisel özellik ve yeteneklere sahip olduğunu göstermiştir. Bu anlamıyla özellikler yaklaşımı, özellikleri genellemekte olduğundan, özellikle çevresel faktörleri göz ardı ettiğinden ve sebep-sonuç ilişkisi aramak zahmetine girişmediğinden bir bakıma başarısızlığa uğramıştır. Bu bakımdan, 1950 ve 1960'lı yıllarda liderlerin çevresiyle olan ilişkisi üzerinde yoğunlaşan çalışmaların sayısı hızla artmıştır. Aşağıda bu yaklaşım çerçevesinde oluşturulmuş teoriler daha geniş bir biçimde ele alınacaktır.

3.4.2 Davranışsal Yaklaşım

Liderlik konusunu inceleyen ikinci yaklaşım davranış yaklaşımıdır. Liderin özellikleri yerine grup üyelerine, yani izleyicilere karşı gösterdiği davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli v.b. davranışları lider etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bu nedenle bu ikinci yaklaşımda grup üyelerine karşı liderin davranışlarına önem verilmektedir (Koçel, 2007, 428).

Davranışsal Teorilerin, Özellik Teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2011, 124);

1. Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
2. Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

3. Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyicilerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranış teorilerinin gelişmesinde birçok uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonunda değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır.

Davranışsal yaklaşımlarda, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı, Rensis Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli anlatılmıştır.

3.4.3 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Bulguları

Ohio State araştırmalarında, askeriyedekiler, üretim yapan firmalar, okul yöneticileri ve öğrenci liderler üzerinde uygulanan Lider Davranışı Betimleme Anketi (LDBA) kullanılmıştır. Genel olarak lider davranışlarının aynı özellikleri gösterip göstermediğini faktör analizi yaparak anketle sorularına cevap aramışlardır. Sonuç olarak, liderlerin “rol” bakımından iki farklı liderlik özelliğe sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu iki faktör “düşünme” ve “yapıyı sürekli harekete geçirme” olarak adlandırılmıştır. “İş odaklı davranış” olarak adlandırılan yapıyı harekete geçirme, çalışanların işleri ile ilgili planlama, organizasyon ve koordinasyonu kapsamaktadır. Düşünme ise çalışanlara ilgi gösterme, destekçi olma, çalışanların kabiliyetlerini bilme ve çalışanların rahatlığını sağlamayı kapsamaktadır (Zel, 2011, 125-126).

İkinci Dünya Savaşından hemen sonra başlatılan Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmaları liderliği davranışsal açıdan ele almıştır. Savaşın da etkisi ile bu çalışmalarda öncelikle askeri organizasyonlar ve bu organizasyonlarda liderlik kavramı üzerinde durulmuştur (Erdoğan, 1991, 337).

Tablo 1.6’ da her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında dört farklı liderlik yöntemi ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Zel, 2011, 127)

1. İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı çoksa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamaz. Bununla beraber, liderin ise ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin çabası da artar.

2. Liderin çalışanları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalır. Ancak çalışanların liderle ilişkisi yeterli değil ise, yönetim otoriter olur.

Tablo 1.6. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

B İ R E Y E İ L G İ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	-3- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-4- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Kaynak: (Hersey, Blanchard, 1982, 89)

3. Organizasyon üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin ağırlık veren davranışı tepki görür.

4. İşin doğası, bireyin ve organizasyonun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yolda güdülemenin yararı olmaz. Çalışanlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış beklerler.

Bu yaklaşımda yürütülen çalışmalardan elde edilen sonuçlardan birincisi; lider, otoriter davranışı bu türden bir davranışı önemseyen bir kitleye uygulamalıdır. Çünkü daha fazla serbestiyet isteyen bir kitlenin liderin manipulasyon politikalarına karşı tepki göstereceği aşîkârdır. Yapılan organizasyonların programlanmasında yaşanan sorunlar ve zaman kısıtlamaları liderin başarı şansını azaltmaktadır. Öte yandan; işin niteliği, çalışanların ekstra katkıları ile faaliyetin kalite ve sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratmasını önleyici nitelikteyse, liderin motivasyon açısından gösterdiği performansın önemi kalmayacaktır. Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin yoğunluğuna bağlı olarak grubun otorite ya da anlayış beklentisi değişmektedir. Çalışmalar liderin anlayış gösterdiği kitlede personel devir hızı ve devamsızlığının azalmakta olduğunu saptamıştır (Ansoff, 1988, 202).

Ohio State araştırmalarında temel olarak ortaya çıkan bulgular özetle şöyle ifade edilmektedir (Bartol, Martin, 1991, 437):

1. Liderin davranışları bireye odaklandıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı gözlenmektedir.

2. Liderin davranışları ise odaklandıkça bireylerin performanslarında artışı yükseldiği gözlenmektedir

3.4.4. Michigan State Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Ohio Üniversitesi'ndeki çalışmalarla hemen hemen aynı zamanda Rensis Likert öncülüğünde yürütülmüştür. Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır (Yukl, 2001, 52).

Bu araştırmanın amacı, grubun performansını güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır (Zel, 2011, 128):

1. Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.

2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.

3. Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

4. İş kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kanakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ikisi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade eder. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmıştır. Bu çalışmada iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; “işe yönelik lider” ve “insana yönelik lider”. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol ederek, büyük ölçüde cezalandırma ve kıdemine dayanan resmi otoritesini kullanarak bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Yukl, 1989, 81)

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metotların geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Zel, 2011, 130).

Bu çalışmalardan çıkarılacak temel sonuç, kişiye yönelik lider davranışının işe yönelik liderlik davranışlarından daha etkin olduğu yönündedir. Liderleri çalışan

merkezli olan gruplar en üretken olanlardır. Etkin liderler ise, astlarıyla destekleyici ilişkiler kuran, tek başına karar almaktan ziyade grup kararına önem veren ve astlarını, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik edenlerdir. Ayrıca bu konuda yapılan sonraki araştırmalar, liderlik ile verimlilik ilişkisinin bu kadar basite olamayacağını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok birey merkezli davranış biçimi ile iş merkezli davranış biçimini birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.

3.4.5 Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun, liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şöyle özetlenebilir (Luthans, 1992, 306):

1. Liderlik değişkeni: Astlara olan güven.

Sistem-1 (Sıkı, otoriter) : Astlara güvenmez

Sistem-2 (Esnek, otoriter): Baba-evlat arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.

Sistem-3 (Danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister.

Sistem-4 (Katılımcı) : Bütün konularda tam olarak güvenir.

2. Liderlik değişkeni: Astların algıladığı serbesti

Sistem-1: Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

Sistem-2: Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem-3: Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

Sistem-4: Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

3. Liderlik değişkeni: Üstün astlarla olan ilişkisi

Sistem–1: İşle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların görüşünü nadiren alır.

Sistem–2: Bazen astlara düşüncelerini sorar.

Sistem–3: Genel olarak astlarının fikrini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem–4: Daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır.

4. Liderlik değişkeni: GÜDÜLEYİCİ GÜÇLERİN YAPISI

Sistem–1: Fiziksel güvenlik, ekonomik gereksinimler ve biraz da statünün arzulanan kullanışı

Sistem–2: Ekonomik gereksinimler ve ego güdülerinin makul düzeyde kullanılması, örneğin statüye, bağlılığa ve başarıya yönelik arzu.

Sistem–3: Ekonomik gereksinimler ve egonun ve diğer güdülerin kullanılması, örneğin yeni deneyimlere yönelik arzu

Sistem–4: Ekonomik güdülerin, egonun ve diğer temel güdülerin tam olarak kullanılması, örneğin grup amaçlarından kaynaklanan güdüleyici güçler.

5. Liderlik değişkeni: İletişim Sürecinin Yapısı: Örgütün amaçların ulaşmada kullandığı iletişim ve etkileşim miktar.

Sistem–1: Çok az

Sistem–2: Az

Sistem–3: Oldukça

Sistem–4: Grup ve bireyler için çok fazla

6. Liderlik değişkeni: Etkileşim ve Etkileme Sürecinin Yapısı:

Sistem-1: Az etkileşim, her zaman korku ve güvensizlik

Sistem-2: Az etkileşim ve amirler tevazu gösterir, astları korkar ve temkinli olurlar.

Sistem-3: Orta seviyeli etkileşim, çoğu zaman yeterli derecede güven ve korku

Sistem-4: Yüksek seviyede güven ile yoğun biçimde arkadaşça etkileşim ve itimat.

7. Liderlik değişkeni: Karar alma sürecinin yapısı: Organizasyonun hangi kademesinde biçimsel olarak karar alındığı.

Sistem-1: Kararların tümü örgütün en üst seviyesinde alınır.

Sistem-2: Genel politikaları üst yönetim belirler, pek çok karar alt kademeler tarafından öngörülen çerçeve dâhilinde alınırlar. Ancak bu kararlar eyleme geçirilmeden önce genellikle üst yönetim tarafından kontrol edilirler.

Sistem-3: Kapsamlı politika kararları üst düzeyde alınır, daha belirli kararlar daha alt seviyede alınır.

Sistem-4: Organizasyonun tümünde karar alma süreci işler. Kararların birleştirilmesi, üst üste gelen grupların ortaya koyduğu bağlantı süreci sayesinde iyi bir şekilde gerçekleşir.

8. Liderlik değişkeni: Emir verme yada amaç belirleme yapısı: Genellikle takınılan tavır.

Sistem-1: Emirler çıkartır.

Sistem-2: Emirler çıkartılır, yorum fırsatı olabilir, olmaya da bilir.

Sistem-3: Problemler ve planlanan hareketler astlarla tartışıldıktan sonra amaçlar belirlenir ve emirler verilir.

Sistem-4: Acil durumlar haricinde, amaçlar genelde grup katılımı yoluyla oluşturulur.

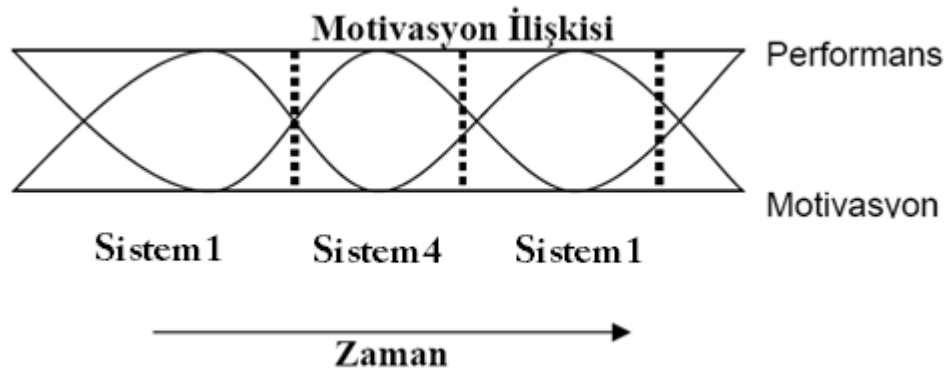
Araştırma sonucunda, liderlik ve performans ilişkisini etkileyen 3 temel değişken olduğu tespit edilmiştir (Zel, 2011, 131):

Durumsal değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetim kademesinin kontrolünde olan değişkenlerdir. (organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.).

Ara değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan değişkenlerdir. Performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri örnek gösterilebilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.

Sonuç değişkenleri: Bu değişkenler gelişmelerden etkilenen bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2007, 475).



Şekil 1.2. Sistem-4 Modelinde Zaman, Performans ve Motivasyon İlişkisi
Zaman (Zel, 2011, 132)

Likert'in Michigan Üniversitesi'nde yaptığı çalışmalara göre, yöneticilerin davranışları dört ana grup altında toplanmıştır. (Şimşek, 2003, 193).

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İstismarcı otokratik
2. Yardımsever otokratik
- 3.Katılımcı
- 4.Demokratik

Bu dört grup kısaca şu şekilde açıklanabilir (Şimşek, 2003, 194)

1. İstismarcı Otokratik: Bütün kararlar yönetici tarafından verilir. Yapılacak bütün işler ve bu işleri kimin, nasıl yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlık cezalandırılır. Yönetimin astlarına güveni çok azdır. "Dediğim gibi yapacaksın, aksi halde kovulursun " felsefesi hâkimdir.

2. Yardımsever Otokratik: Bunda da kararı yöneticiler verir. Fakat işler yürütülürken astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptir.

3. Katılımcı: Yöneticiler, amaçları belirlemeden önce astlara da danışrlar. İşlerin nasıl yapılacağına karar verme konusunda astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir.

4. Demokratik: Likert' in önerdiği sistem budur. Burada tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel gruplar vasıtasıyla tüm örgütsel kademelere yayılıp, katımlı yönetim olgusuna ulaşılabilir.

Sonuç olarak, Sistem 1; görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır (Gençay, 2001, 18).

3.4.6 Blake ve Moutun'un Yönetim Tarzı Yaklaşımı

Ohio Eyalet ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından çıkan bir sonuç, liderlik stilinin tek boyutlu olamayabileceğidir. Hem görev-merkezli hem de çalışan-merkezli stiller üstün başarı sağlayabilir. Bir yöneticinin "çalışanlara ve göreve göre" yaklaşımını ölçmek için Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetsel skala (The Managerial Grid) liderliğin bu iki boyutlu doğasını yansıtmaktadır (Simsek, 2003, 191). Sekil 1. 3' de görüldüğü üzere bes ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Schermerhorn vd, 1998, 212).

BİREYE İLĞİ	1,9							9,9
	Klüp Lideri							Ekip Lideri
				Örgüt Lideri				
				5,5				
	Etkili Olmayan Lider							Görev Lideri
	1,1							9,1
— YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +								

Şekil 1.3. Blake ve Mouton'nun Yönetim Kafesi (Tucker vd, 2002, 227)

1,1 Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalmak için gerekli isin yerine getirilmesi için en az seviyede çaba harcamaktadır.

1,9 Kulüp Lideri: Lider düşünceli, astları ile rahat ve arkadaşça ilişkiler yaratmaya büyük önem verir buna karşılık üretime, göreve ilgisi en alt seviyededir.

9,1 Görev Lideri: Lider astlarını bir makine gibi görürü, insan ilişkileriyle ilgisi yok denilecek kadar azdır, lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır.

5,5 Örgüt Lideri: Lider hem ise hem de insana önem vermektedir. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışarak uzlaştıracıdır.

9,9 Ekip Lideri: Hem göreve hem de insana en fazla önem veren liderlik biçimidir. Lider ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, yüksek verime de yönelmiştir (Tucker vd, 2002, 228).

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin gösterdikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir. Dolayısıyla kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında istediği değişikliği yapabilir (Tucker vd, 2002, 228).

3.4.7. Durumsal Yaklaşımlar

Özellik ve davranış yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar etkin liderliğin, "örgüt kültürü, görevlerin doğası, yöneticinin değerleri ve: tecrübeleri" gibi birçok değişkene bağlı olduğunu savunmuşlardır. Araştırmalarına göre, bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığını, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen ortak bir yöneticilik stili de bulunmadığını açıklamışlardır (Şimsek, 2003, 194).

Liderliği, şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Zel, 2011, 139).

1-Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği

2-Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri

3-Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri

4-Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Fiedler'in Durumsallık kuramı, House'un Yol-Amaç kuramı ve Vroom & Yetton'un Karar Verme modelidir.

3.4.7.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

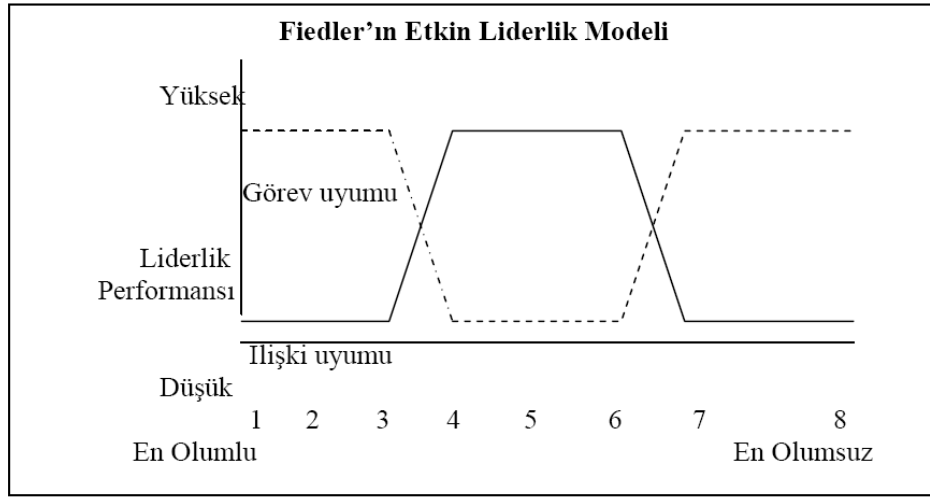
Fiedler'e göre liderin davranışını etkileyen üç tip durumsal değişken mevcuttur (Şimsek, 2003, 197):

1. Önder-Ast İlişkileri (Leader-Subordinate-Members Relations): Liderin, altında çalışanlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder. Bu ilişkiler arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli ve destekleyici veya tehdit edici olmak üzere değişik şekillerde olabilir.

2. Görevin Yapısı (Task Structure): Grubun yaptığı isin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmasını ifade eder. Bazı amaçlara veya çıkabilecek sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir.

3. Liderin Makamının Verdiği Yetki (Position Power): Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin seviyesini ifade eder. Bazı organizasyonlarda liderin bu tarz yetkileri fazla olurken, bazı örgütlerde daha az olabilir.

Şekil 1.4' de hem direktif veren, otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin hem de insan ilişkilerine önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir. Hangi liderlik tarzının iyi olduğu, içinde bulunulan özel durumun lider için elverişliliğine bağlı bulunmaktadır. Bu görevi grup olarak başarmak için çok elverişli ve çok elverişsiz durumlarda, yani liderin etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu hallerde otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.



Lider üye ilişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görev yapısı	Yapılanmış	Yapılanmış	Yapılanmamış	Yapılanmamış	Yapılanmamış	Yapılanmamış	Yapılanmamış	Yapılanmamış
Konum gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

İşe Yönelik

kişiyeye yönelik

işe yönelik

Şekil 1.4. Fiedlerin durumsallık modeline göre ast merkezli görev merkezli liderlik tarzlarının karşılaştırılması (Zel, 2011, 149)

Fiedlerin modeline bazı eleştiriler yöneltilmiştir. Bu modele başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir (Zel, 2011, 149).

3.4.7.2. House Ve Evans'ın Liderlikte Amaç-Yol Yaklaşımı

Motivasyon konusundaki beklentiye teorisiye dayanmaktadır. Bu teoriye göre insan davranışını etkileyen iki faktör vardır. Bunlar (Dindar, 2001, s52;

1. Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.

Modelin liderlik açısından anlamı; grup üyeleri(izleyiciler) lider tarafından iki açıdan motive edilir. Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç). Yani liderin en önemli işi;

izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.(Dindar, 2001, 53).

Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışından birisini gösterebilir;

1. Otoriter liderlik
2. Destekleyici liderlik
3. Katılımcı liderlik
4. Başarıya yönelik liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenir;

1. İzleyicilerin kişilik özellikleri
2. İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
3. İşin niteliği

Amaç- Yol modeli de birçok eleştiri almıştır. Bunların başında, lider etkinliği ile ilgili tüm değişkenleri göz önüne almaması ve ele aldığı durumsal değişkenleri geliştirmeye yönelik bir araştırma yapmaktan çok, pratik için yol gösterici olmasıdır (Dindar, 2001, 53).

3.4.7.3. Vroom-Yetton-Jago Karar Verme Yaklaşımı

Vroom ve Yetton, bu teoride, değişik karar alma tekniklerinde astlara ne kadar katılma izninin verileceği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Liderlik davranışının değişebileceğini öne sürmüşlerdir. Teoriye göre lider; Vroom-Yetton tarafından hazırlanmış yedi anahtar soruya verdikleri yanıtlara göre, kendi durumuna uyan ve otoriterden katılımcıya kadar uzanan beş farklı liderlik tarzından birine yönlendirir. (Aydın, 2001, 30).

Bu model astların katılım oranını ve şeklini belirlemek için etkili bir modeldir. Model yaklaşım olarak normatiftir, liderin izleyicilerin katılımlarının biçimi ve miktarını belirlemek için bir grup ardışık kurala sahiptir. Günümüzün

karmaşık ortamını değerlendirmek için yetersiz bulunmaktadır ama yönetim geliştirme programlarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

3.4.8. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Toplam kalite ve çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan koşullar, liderlik kavramının açıklanmasında yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bununla beraber iki yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bunlar dönüştürücü ve karizmatik liderlik yaklaşımlarıdır.

3.4.8.1. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre lider izleyicilerin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir (Koçel, 2007, 441).

Dönüştürücü liderin sahip olduğu özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Kendilerini değişim unsuru olarak görürler,
2. Bireyleri cesaretlendirirler,
3. İnsanlara inanırlar,
4. Yaşam boyu öğrenen, kendilerini yetiştiren kişilerdir,
5. Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üzerinden gelebilme yeteneğine sahiptir.
6. Vizyonerdir

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına etki eden faktörleri kriz ortamı, dönüşüm ve çok boyutluluk, bilgi birikimi ve iletişim olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler değişimlerin hızlı biçimde devam ettiği günümüzde değişimin etkisiyle de liderliği farklılaştırmış ve dönüşümcü liderliğin önemi artmıştır (Berber, 2002, 2).

3.4.8.2. Karizmatik Liderlik

Karizma (Charisma) kelimesi, modern sözlüklere Max Weber tarafından 1947 yılında giren bir kavramdır ve örgütsel liderlik araştırmalarında son zamanlarda geniş bir şekilde ele alınmaktadır. Karizma bir yunan kelimesidir ve anlamı “lütfedilen bir kabiliyet”tir (Doğan, 2007, 87).

Karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güven ve güç ihtiyacı hissetmekte ve kendi inanç ve ideallerini izleyicilerini ikna etmede kullanmaktadırlar. Güce olan güçlü istekleri, karizmatik lideri diğerlerini etkilemede motive etmektedir. Ayrıca, kendine güven ve ikna gücü, izleyicilerin liderin muhakemesine güvenmelerini sağlamaktadır (Yukl, 1994, 318)

Günümüzde özellikli organizasyonlarda karizmatik lider olmak için su davranışları öncelikle sergilemek gerekir (Ata, 2006, 77):

1. Grup üyeleri için vizyon yaratmak gerekir. Vizyon üyeler için çekici olduğu gibi, bireysel morali yükseltmenin de aracıdır. Öncelikle kurumsal hedeflerle bireysel hedefleri birleştiren bir vizyon gerekir.

2. Vizyonu gerçekleştirmeye istekli olmak, bu isteği yerine getirecek enerjiye sahip bulunmak gerekir. Karizmatik liderler genellikle enerjik, istekli ve hareketli olmak durumundadır.

3. Israrcı olmak gerekir. Karizmatik liderler başarıya giden yolda ısrar etmek durumundadır. Bu liderler çok zaman “hayır” sözcüğünden hoşlanmazlar. Hedefe giden yolda mücadele ederler, engellerle karşılaştıklarında kolay pes etmezler. Başka insanları yıldıran engellerle mücadele ederler. Bu davranışı da kendi egolarını tatmin etmek için değil, yapacaklarına inandıkları için sergilerler.

4. Karizmatik liderler grup üyelerini tanır, onların isimlerini hatırlarlar. Özellikle az görüştikleri insanların adlarını hatırlayarak onlarla ilgilendiklerini belli ederler.

5. Grup içinde hayranlık ve etki uyandıracak bir görünüş kazanmaya çalışırlar. Giyimleri ile giyimde ön plana çıkardıkları sembollerle, özellikli davranışları ile insanı etkileyici davranışlar bulurlar.

6. Karizmatik liderler grup üyelerine karşı açık sözlü olurlar. Onlardan bilgi saklamazlar, iletişimleri dolaylı değil doğrudandır. Genellikle pozitif ve sıcak bir görünüş sergilerler. Bazı durumlarda grubun beklentisine uygun olarak sert davranışlarla da karizmalarını pekiştirmeleri mümkündür.

7. Karizmatik liderlikte orta nokta yok gibidir. Ya sevilirler veya dışlanırlar. Kendisine bağılı olanların hayranlığını kazanırken, bağılı olmayanların nefreti ile karşı karşıya kalabilirler.

Temel Kavramlar bölümünde yönetim, yönetsel teoriler, yönetici tipleri, liderlik ve yöneticilik ayrımı, yönetici özellikleri, kişilik, kişilik kuramları ve tipolojik yaklaşımlar incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde ise araştırmanın kuramsal temelinde ele alınan, yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki araştırılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümde daha önce bu çalışma ile ilgili yapılmış araştırmalar hakkında yapılan literatür taraması, çalışma süresince kullanılan yöntem, uygulama, ölçek seçimi, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri ve araştırma modelinin testi gibi başlıklar ele alınmaktadır.

1. Literatür Taraması

Literatürde kişilik özellikleri ile verimlilik, iş performansı, başarı gibi değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan ve geçerli sonuçlar veren birçok çalışma olmakla beraber; kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere çok az sayıda çalışma ile karşılaşmıştır. Özellikle 2005 yılından sonra artarak devam eden bu çalışmalar kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisini incelemiştir. Günümüze kadar yapılan kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi ile ilgili çalışmalardan aşağıda bahsedilmiştir.

2005 yılında Dumlupınar Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada Eczacıbaşı Topluluğundaki 100 adet yöneticinin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu anket çalışması sonucunda kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Giderler, 2005).

Türk firmasında uygulanan çalışmada kullanılan ölçek bu çalışmada yabancı kaynaklı firma yöneticileri üzerinde uygulanmış ve Eczacıbaşı Topluluğu çalışması sonuçlarıyla değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları ve yabancı kaynaklı firma sonuçları ile karşılaştırması hakkındaki verilere araştırma bulgularının değerlendirilmesi kısmında değinilmiştir.

2006 yılında Gazi Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada 2004-2005 öğretim yılında Ankara ilinde eğitim ve öğretim yapan ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Seçilen 35 lise ve 62 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu okullarda görev yapan toplam 375 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Bu anket çalışmasında elde edilen analiz sonuçlarına göre, güdüleyiciler ve yenilikçiler olarak tanımlanan grupta yer alan okul müdürleri, yöneticiler ve gelenekçiler olarak tanımlanan grupta yer alan okul müdürlerinden “hem kendi algılamaları, hem de öğretmenlerin algılamaları” açısından daha fazla dönüşümsel liderlik davranışları sergilediklerini göstermiştir. (Korkmaz, 2006).

2007 yılında yapılan bir araştırmada 2006-2007 öğretim yılında eğitim gören son sınıfa ait 190 Deniz Harp Okulu öğrencisinin liderlik profilleri ve kişilik tipleri incelenmiştir. Katılımcılara, Ohio State Üniversitesi tarafından geliştirilen Liderlik Davranış Tanım Anketi (LDTA) ve Myers ve Briggs tarafından geliştirilen Kişilik Tip Belirleme Ölçeği (MBTI) uygulanmış ve geçmiş araştırmalardan elde edilen verilerle birlikte tüm veriler SPSS paket programında ki-kare bağımsızlık testi, Kolmogorov-Smirnov (K-S) Testi , Mann-Whitney U-Testi, Spearman Korelasyon Analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan bu anket çalışması sonucunda ankete katılan öğrencilerin liderlik tarzları ile kişilik tiplerinin birbirinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır (Sağlamkardeş, 2007).

2008 yılında Magister Theologia tarafından yapılan araştırmada Pentecostal Kilisesi liderlerinin kişilik tiplerinin liderlik davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırmada, kilise yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılmasının yanı sıra Malphurs Liderlik Stili Envanteri ve Myers-Briggs Tip Göstergesi anketi uygulanmıştır. Araştırma bulgularının sonuçlarına göre kilise liderlerinin kişilik tiplerinin liderlik tarzları üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. (Theologia, 2008)

2012 yılında Celal Bayar Üniversitesi’nde yapılan bir araştırmada Polis Teşkilatı çalışanlarının liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi incelenmiştir. Bu anket çalışmasında yapılan analizler sonucunda, kişilik ve liderlik arasında anlamlı istatistiki bir ilişki bulunmuştur (Taşdöven vd, 2012).

2012 yılında Mohammadreza Bahreinian ve Mohamadali Ahi tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin kişilik tipi ve liderlik tarzı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada Myers-Briggs Kişilik Tip Belirleme Ölçeği (MBTI) kişilik testi (form G) ve Lutzan liderlik anketi olmak üzere 2 adet anket çalışması,

Entekhab Industrial Group’ ta çalışan 83 orta düzey yöneticiye uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar yöneticilerin liderlik tarzlarının büyük ölçüde kişiliğin öğelerine doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir (Bahreinian, Ahi, 2012).

2013 yılında Hamideh Ojaghi Shirmard, Seyed Mahmood Mirzamani, Abbas Khorshidi tarafından yapılan araştırmada 2011-2012 eğitim öğretim döneminde Islamshahr’ daki 74 okulun müdürlerinin kişilik tipleri ve liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. 62 okul müdürüne uygulanan “Cattell16 Faktörlü Kişilik Türleri”, Bardner ve Metzcus tarafından geliştirilen “Liderliğin 35 ögesi anketi” ve Hellriegel ve Slocum tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzı (ilişki odaklı, görev odaklı) anketi” sonuçlarına göre, kadın ve erkek arasında kişilik tipleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişki açısından önemli bir fark olmadığı, kadınların erkeklere göre daha gerçekçi kişilik tipine sahip olduğu, görev yönelimli liderlik tarzında kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu, muhafazakar kişilik tipi ile acil durum liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Shirmard, Mirzamani, Khorshidi, 2013).

Tüm bu çalışma örneklemlerinde yer alan yöneticilerin, mesleki kişilik özellikleri ile algılanan liderlik tarzları ve işletme başarısı da ilişkilendirilerek anlamlı sonuçlar ortaya konmaya çalışılmıştır. İncelenen 7 çalışmanın 6 tanesinde kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada ise kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına olan etkisi incelenerek yapılan çalışmalara katkı sunulacak ayrıca yabancı kaynaklı firma yöneticilerinin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi incelenerek ortaya çıkan anket sonuçları ile daha önceden Eczacıbaşı topluluğunda yapılmış olan Türk firma çalışması ile arasındaki ilişkiler ortaya konacaktır.

2. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu araştırmada bağlamında, literatürde yapılan kapsamlı araştırmalar sonucunda kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi ile ilgi bir çok çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. İncelenen ölçekler arasından ülkemizde geçerli olabilecek ve en iyi sonucu verebileceğini düşündüğümüz ölçekler çalışmaya eklenmiştir. Araştırmamızda kullanılan anketler “Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik

Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama" konulu yüksek lisans tezinden esinlenerek yapılmıştır (Giderler, 2005, 142-145). Yöneticilerin kişilik tiplerini belirlemek için kullanılan anket, yöneticilerin kişilik tarzları ile ilgili olarak "Ne Tip Davranış Gösteren Kişiliğe Sahipsiniz" başlıklı anket çalışmasından uyarlanmıştır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2004, 90-91). Yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek için kullanılan anket ise, yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili yapılan çalışmadan uyarlanmıştır (Likert, 1931, 78).

Anket Formu 39 sorudan oluşmaktadır. İlk 10 soru yöneticilerin demografik özelliklerini öğrenmek üzere geliştirilmiş sorulardan, sonraki 9 adet dereceleme türünde soru yöneticilerin kişilik tiplerini öğrenmek üzere geliştirilmiş sorulardan ve son 20 adet dereceleme türünde soru ise, yöneticilerin liderlik davranışlarını öğrenmek üzere geliştirilmiş sorulardan oluşmaktadır.

3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Bu bölümde araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemlerinin seçilmesi, verilerin toplanması ve bu veriler hakkında bilgiler verilecektir.

3.1. Araştırma Örnekleme

Odak noktası Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı bir ilaç firmasında çalışan yöneticiler olan çalışmada örneklem grubu veri toplanabilirliği göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Yöneticilerin tamamına hitap eden ve geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek için ilgili şirket yöneticilerinden alınan izinler ile anket uygulanmıştır.

3.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırma boyunca veri toplama metodu olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Yöneticilere uygulanacak olan kişilik tarzları ve liderlik davranışları anketi, yüz yüze görüşülerek ve e-mail yoluyla anket verileri toplanmıştır. Anketin tamamen bilimsel bir amacının olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar aracılığı ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı ve anketin isimsiz olarak doldurulacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Anketlerin yüz yüze görüşme şeklinde

doldurulması sayesinde oluşabilecek sorunların giderilmesi, çalışanların anketleri rahat bir şekilde ve çekinmeden doldurabilmesi ve güven ortamının sağlanması hedef alınmıştır.

3.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilere Ait Demografik Veriler

Bu bölümde yöneticilerin demografik özelliklerine göre dağılımları incelenmiş, sonuçları aşağıda belirtilmiştir

3.3.1. Cinsiyet

İlaç firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 2.1’ de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Cinsiyet Dururumu ile İlgili Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	30	36,6
Erkek	52	63,4
Toplam	82	100,0

İlaç firmasında araştırmaya katılan 82 yöneticinin %36,6’sı kadın, %63,4’ü ise erkektir. Erkek çalışan sayısının daha fazla olduğu dikkat çekicidir.



Şekil 2.1. Cinsiyet Dururumu ile İlgili Bulgular

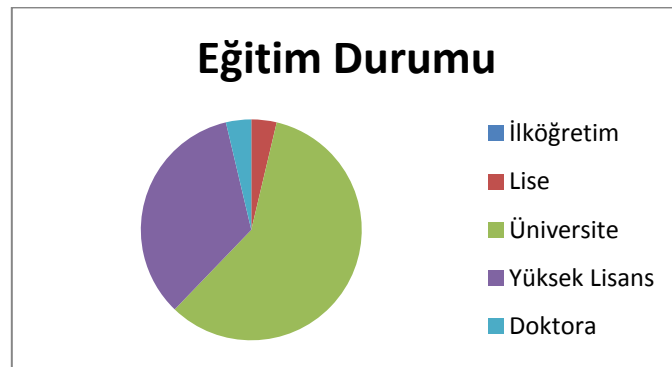
3.3.2. Eğitim Durumu

İlaç firmasında araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim bilgileri Tablo 2.2' de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Eğitim Durumu ile İlgili Bulgular

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	-	-
Lise	3	3,7
Üniversite	48	58,5
Yüksek Lisans	28	34,1
Doktora	3	3,7
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan ilaç firması yöneticilerinin %3,7 si lise, %58,5 i üniversite, %34,1 i yüksek lisans, %3,7 si doktora mezunudur. Çalışanların %96,3 ü yüksek öğrenimini tamamlamıştır.



Şekil 2.2. Eğitim Durumu ile İlgili Bulgular

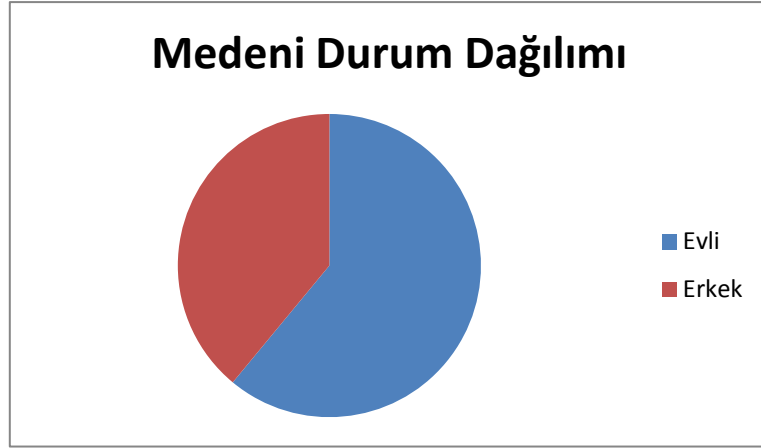
3.3.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılan ilaç firması yöneticilerinin medeni durumları ile ilgili bilgiler Tablo 2.3’ de sunulmuştur.

Tablo 2.3. Medeni Durum ile İlgili Bulgular

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	50	61,0
Bekar	32	39,0
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan ilaç firması yöneticilerinin %61,0 ı evli, %39,0 ı bekârdır.



Şekil 2.3. Medeni Durum ile İlgili Bulgular

3.3.4. Yaş Durumu

Araştırmaya katılan ilaç firması yöneticilerinin yaş ortalamaları Tablo 2.4' de sunulmuştur.

Tablo 2.4. Yaş Durumu ile İlgili Bulgular

Yaş Ortalaması	Standart Sapma
36,07	6,067

Araştırmaya katılan İlaç firması yöneticilerinin yaş ortalamaları 36,07 dir

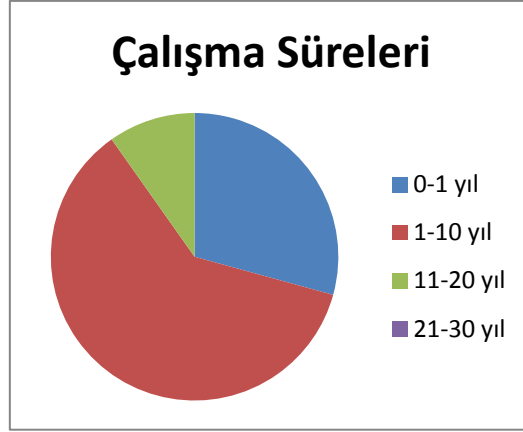
3.3.5. Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan ilaç firması yöneticilerinin çalışma süreleri ile ilgili bilgiler Tablo 2.5' de sunulmuştur.

Tablo 2.5. Çalışma Süreleri ile İlgili Bulgular

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	24	29,3
1-10 yıl	50	61,0
11-20 yıl	8	9,8
Toplam	82	100,0

Araştırmaya katılan ilaç firması çalışanlarının %29,3 ü 0-1 yıl, %61,0 ı 1-10 yıl, % 9,8 i 11-20 yıl çalışma süresine sahiptir.



Şekil 2.4. Çalışma Süreleri ile İlgili Bulgular

3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişilik Tarzlarına Ait Veriler

Bu bölümde anket çalışmasına katılan yöneticilerden toplanan kişilik tarzları anketleri ve bu anketlerin verileri hakkında bilgiler verilmiştir.

Yöneticilerin kişilik tarzlarını belirlemek için geliştirilmiş olan anket formunda 1 ve 2 seçenekleri A Tipi kişilik tarzını, 4 ve 5 seçenekleri ise B Tipi kişilik tarzını ifade etmektedir.

-Kişilik1 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 1 değişkeni derecelendirilmiş olup aynı anda yapılan iş miktarına ilişkin görüşler ifade edilmektedir. 1 seçeneği aynı anda yapılan iş miktarının fazla olduğunu, 5 seçeneği ise aynı anda sadece tek bir iş yapıldığını belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.6' daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %24,4 ünün birinci, % 25,6 sının ise ikinci görüşe sahip olduğu ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin, B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerden fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.6. Kişilik1 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 1	Frekans	Yüzde
1	20	24,4
2	21	25,6
3	15	18,3
4	17	20,7
5	9	11,0
Toplam	82	100

-Kişilik2 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 2 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşler ifade edilmektedir. 1 seçeneği başarının sonuç elde etmek için olduğunu, 5 seçeneği ise başarının yöneticilerin kendi amaçları dışında pek çok etkene bağlı olduğunu belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.7' deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %29,3 ünün birinci, % 18,3 ünün ise ikinci görüşe sahip olduğu ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin, B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerden fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.7. Kişilik2 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 2	Frekans	Yüzde
1	24	29,3
2	15	18,3
3	20	24,4
4	14	17,1
5	9	11,0
Toplam	82	100

-Kişilik3 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 3 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerektiğine ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği işlerinin ölçülebilir olması gerekliliğini, 5 seçeneği ise işlerinin ölçülebilir olmasının gerekliliğinin önemli olmadığını belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.8' deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %24,4 ünün birinci, % 26,8 inin ise ikinci görüşe sahip olduğu ve böylece yöneticilerin çoğunun A Tipi kişilik tarzına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2.8. Kişilik3 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 3	Frekans	Yüzde
1	20	24,4
2	22	26,8
3	17	20,7
4	22	26,8
5	1	1,2
Toplam	82	100

-Kişilik4 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 4 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği gelecek hazırlayacak işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını, 5 seçeneği ise şimdiki işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.9' daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %25,6 sının birinci, % 15,89 unun ise ikinci görüşe sahip olduğu ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin, B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerden fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.9. Kişilik4 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 4	Frekans	Yüzde
1	21	25,6
2	13	15,9
3	25	30,5
4	14	17,1
5	9	11,0
Toplam	82	100

-Kişilik5 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 5 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği tartışmayı sevdiklerini, 5 seçeneği ise tartışmayı sevmediklerini belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.10' daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %50 sinin üçüncü görüşe sahip olduğu ve böylece A Tipi ve ya B Tipi Kişilik tarzının belirginleşmediği söylenebilir. Ancak bulgulara göre A Tipi Kişilik tarzına yakın olan yöneticilerin sayısı B Tipi Kişilik Tarzına göre fazla görülmektedir. Yöneticilerin hiç birinin tartışmayı sevmediklerini belirtmemesi de dikkat çekmektedir.

Tablo 2.10. Kişilik5 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 5	Frekans	Yüzde
1	8	9,8
2	18	22,0
3	41	50,0
4	15	18,3
5	-	-
Toplam	82	100

-Kişilik6 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 6 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği saldırganlaşma derecelerinin sık olduğunu, 5 seçeneği ise nadiren saldırgan olduklarını belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.11'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %34,1'inin dördüncü, % 40,2 sinin ise beşinci görüşe sahip olduğu ve böylece yöneticilerin çoğunun B Tipi kişilik tarzına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2.11. Kişilik6 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 6	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	9	11,0
3	10	12,2
4	28	34,1
5	33	40,2
Toplam	82	100

-Kişilik7 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 7 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği insanlara karşı sabırsız olmayı, 5 seçeneği ise insanlara karşı sabırlı olmayı ifade eder. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.12 'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %35,4 ünün dördüncü, % 29,3 ünün ise beşinci görüşe sahip olduğu ve böylece yöneticilerin çoğunun B Tipi kişilik tarzına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 2.12. Kişilik7 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 7	Frekans	Yüzde
1	4	4,9
2	8	9,8
3	17	20,7
4	29	35,4
5	24	29,3
Toplam	82	100

-Kişilik8 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 8 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği çok az dinlenmeye çekildiklerini, 5 seçeneği ise dinlenmeye çekildiklerini ifade eder. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.13 'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %29,3 ünün dördüncü, % 11,0 mın ise beşinci görüşe sahip olduğu ve böylece B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin, A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerden fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.13. Kişilik8 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 8	Frekans	Yüzde
1	3	3,7
2	13	15,9
3	33	40,2
4	24	29,3
5	9	11,0
Toplam	82	100

-Kişilik9 Değişkenine Ait Bulgular:

Kişilik 9 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği hissedilen zaman baskısının sık olduğunu, 5 seçeneği ise hissedilen zaman baskısının nadiren olduğunu ifade eder. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla 1'e ve 5'e yakın durumları ifade etmektedir.

Tablo 2.14 'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %17,1'inin birinci, % 22,0'ının ise ikinci görüşe sahip olduğu ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin, B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerden fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 2.14. Kişilik9 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 1	Frekans	Yüzde
1	14	17,1
2	18	22,0
3	24	29,3
4	19	23,2
5	7	8,5
Toplam	82	100

3.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Ait Veriler

Bu bölümde anket çalışmasına katılan yöneticilerden toplanan liderlik davranışları anketleri ve bu anketlerin verileri hakkında bilgiler verilmiştir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek için geliştirilmiş olan anket formunda 1. Seçenek istismarcı otokratik, 2. Seçenek otoriter, 4. Seçenek katılımcı ve 5. Seçenek demokratik liderlik davranışlarını ifade etmektedir. 3. Seçenek ise kararsız ya da belirginleşmemiş durumu ifade etmektedir.

-Liderlik1 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 1 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astlarının kararlarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği yöneticilerin astlarına hiçbir konuda güvenmediklerini, 5 seçeneği ise astlarına bütün konularda güvendiklerini belirtmektedir.

Tablo 2.15 'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %58,5 inin katılımcı, % 26,8 inin demokratik liderlik davranışı gösterdiği söylenebilir. Bulgulara göre, yöneticilerin genel olarak astlarına güvendikleri söylenebilir. Hiçbir yöneticinin astlarına hiçbir konuda güvenmediklerini belirtmemesi dikkat çekicidir.

Tablo 2.15. Liderlik1 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 1	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	-	-
3	12	14,6
4	48	58,5
5	22	26,8
Toplam	82	100

-Liderlik2 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 2 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği yöneticilerin amaçları kendilerinin belirlediğini, 5 seçeneği ise acil durumlar haricinde amaçların çalışanların katılımıyla belirlendiğini belirtmektedir.

Tablo 2.16' daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %72,0 ının çalışanların katılımıyla amaçları belirlediği ve böylece katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.16. Liderlik2 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 2	Frekans	Yüzde
1	4	4,9
2	10	12,2
3	9	11,0
4	40	48,8
5	19	23,2
Toplam	82	100

-Liderlik3 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 3 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşlerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmede kararların tümünün işletmenin en üst seviyesinde alındığını, 5 seçeneği ise karar alma sürecinin işletmenin tümünde işlediğini belirtmektedir.

Tablo 2.17 'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %37,8 inin karar alma sürecinin işletmenin tümünde işlediğini belirtmiş olup, %37,8 i de kararsız bir durum belirtmiştir. Ancak sonuçlara göre, genel olarak yöneticilerin katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.17. Liderlik3 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 3	Frekans	Yüzde
1	7	8,5
2	13	15,9
3	31	37,8
4	24	29,3
5	7	8,5
Toplam	82	100

-Liderlik4 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 4 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşlerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmede belirlenen hedeflerin astlar tarafından açıkça kabul edilip, gizlice reddedildiğini, 5 seçeneği ise işletmede belirlenen hedeflerin astlar tarafından hem gizli hem de açık yollarla tamamen kabul edildiğini belirtmektedir.

Tablo 2.18’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %43,9 u işletmede amaçların hem gizli hem de açık yollarla tamamen kabul ettiğini belirtmiş, %46,3 ü ise kararsız bir durum belirtmiştir. Bu sonuçlara göre, genel olarak yöneticilerin katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.18. Liderlik4 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 4	Frekans	Yüzde
1	4	4,9
2	4	4,9
3	38	46,3
4	26	31,7
5	10	12,2
Toplam	82	100

-Liderlik5 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 5 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşlerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmede astların görüşlerine nadiren başvurulduğunu, 5 seçeneği ise işle ilgili sorunlar dışında da astların görüşlerine daima başvurulduğunu belirtmektedir.

Tablo 2.19’ daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %95,1 inin işle ilgili sorunlar dışında da astların görüşlerine daima başvurulduğunu belirttiğinden yöneticilerin büyük çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. Hiçbir yöneticinin astların görüşlerine nadiren başvurulduğunu belirtmemesi dikkat çekicidir.

Tablo 2.19. Liderlik5 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 5	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	-	-
3	4	4,9
4	33	40,2
5	45	54,9
Toplam	82	100

-Liderlik6 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 6 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin işletmelerinden yüksek hedeflerin yukarıdan bastırılması ile ilgili görüşlerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmede yüksek hedeflerin yukarıdan bastırıldığını ve alt kesimler tarafından dirençle karşılandığını, 5 seçeneği ise işletmede yüksek hedeflerin tüm seviyelerce arzulandığını belirtmektedir.

Tablo 2.20’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %41,5 i işletmede yüksek hedeflerin tüm seviyelerce arzulandığını belirtmiş, % 40,2 si ise kararsız bir durum ifade etmiştir. Bu bulgulara göre genel olarak katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.20. Liderlik6 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 6	Frekans	Yüzde
1	6	7,3
2	9	11,0
3	33	40,2
4	25	30,5
5	9	11,0
Toplam	82	100

-Liderlik7 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 7 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astlarının işletmeye karşı tutumları ile ilgili görüşlerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astların işletmeye karşı düşmanca tutumlar içinde olduğunu, 5 seçeneği ise hiçbir astın düşmanca bir tutum içinde olmadığını belirtmektedir..

Tablo 2.21 'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %65,8 i ise hiçbir astın düşmanca bir tutum içinde olmadığını belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.21. Liderlik7 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 7	Frekans	Yüzde
1	5	6,1
2	6	7,3
3	17	20,7
4	28	34,1
5	26	31,7
Toplam	82	100

-Liderlik8 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 8 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin sorumluluğun hissedilmesi durumuna ilişkin görüşlerini belirlenmeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği üstlerin hissettiği sorumluluğun rütbe ve seviye düştükçe azaldığını, 5 seçeneği ise tüm çalışanların işletmenin amaçlarına yönelik gerçek bir sorumluluk hissettiğini belirtmektedir.

Tablo 2.22' deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %63,4 ü tüm çalışanların işletmenin amaçlarına yönelik gerçek bir sorumluluk hissettiğini belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.22. Liderlik8 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 8	Frekans	Yüzde
1	6	7,3
2	11	13,4
3	13	15,9
4	29	35,4
5	23	28,0
Toplam	82	100

-Liderlik9 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 9 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı gösterdikleri tutumu belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı tatminsizlik duyduğunu, 5 seçeneği ise aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı mutluluk duyduğunu belirtmektedir.

Tablo 2.23’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %91,5 i aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı mutluluk duyduğunu belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. Ayrıca hiçbir yöneticinin aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı tatminsizlik duyduğunu belirtmemesi dikkat çekicidir.

Tablo 2.23. Liderlik9 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 9	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	2	2,4
3	5	6,1
4	19	23,2
5	56	68,3
Toplam	82	100

-Liderlik10 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 10 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmelerinin gerekliliğine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astların hiçbir kişisel sorunuyla ilgilenilmediğini, 5 seçeneği ise astların her türlü kişisel sorunuyla ilgilenildiğini belirtmektedir.

Tablo 2.24’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %89,0 ı astların her türlü kişisel sorunuyla ilgilenildiğini belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.24. Liderlik10 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 10	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	1	1,2
3	6	7,3
4	28	34,1
5	45	54,9
Toplam	82	100

-Liderlik11 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 11 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astlarının korku duymaları gerektiğini, 5 seçeneği ise astların korku duymamaları gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 2.25’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %86,6 ı astların korku duymamaları gerektiğini belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.25. Liderlik11 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 11	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	3	3,7
3	6	7,3
4	20	24,4
5	51	62,2
Toplam	82	100

-Liderlik12 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 12 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astlarının çalışırken karşılaştıkları problemlerden haberdar olmamaları gerektiğini, 5 seçeneği ise çalışırken karşılaştıkları problemlerden haberdar olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 2.26’ daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %84,2 si astların çalışırken karşılaştıkları problemlerden haberdar olmaları belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.26. Liderlik12 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 12	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	1	1,2
3	10	12,2
4	39	47,6
5	30	36,6
Toplam	82	100

-Liderlik13 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 13 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astlarının yanlış yapmalarına tahammüllerinin olmadığını, 5 seçeneği ise astların yanlış yapmalarının onların hatalarını öğrenmelerini sağladığını belirtmektedir.

Tablo 2.27’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %60,9 u astların yanlış yapmalarının onların hatalarını öğrenmelerini sağladığını belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.27. Liderlik13 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 13	Frekans	Yüzde
1	5	6,1
2	11	13,4
3	16	19,5
4	38	46,3
5	12	14,6
Toplam	82	100

-Liderlik14 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 14 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmenin üst kademesinin inisiyatife sahip olduğunu, 5 seçeneği ise işletmenin tüm kademelerinin inisiyatife sahip olduğunu belirtmektedir.

Tablo 2.28’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %60,9 u işletmenin tüm kademelerinin inisiyatife sahip olduğunu belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.28. Liderlik14 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 14	Frekans	Yüzde
1	5	6,1
2	11	13,4
3	16	19,5
4	38	46,3
5	12	14,6
Toplam	82	100

-Liderlik15 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 15 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astların işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmelerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astların işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmediklerini, 5 seçeneği ise astların işle ilgili konularda kendilerini tamamen serbest hissettiklerini belirtmektedir.

Tablo 2.29’ daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 56,1 i astların işle ilgili konularda kendilerini tamamen serbest hissettiğini belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.29. Liderlik15 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 15	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	2	2,4
3	32	39,0
4	33	40,2
5	13	15,9
Toplam	82	100

-Liderlik16 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 16 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin astların işle ilgili konularda serbest bırakmaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği astların verilen emirlere uygun şekilde hareket ettiklerini, 5 seçeneği ise astların verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendirildiklerini belirtmektedir.

Tablo 2.30’ daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 63,4 ü astların verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendirildiklerini belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.30. Liderlik16 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 16	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	2	2,4
3	26	31,7
4	35	42,7
5	17	20,7
Toplam	82	100

-Liderlik17 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 17 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olmasına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği bilgi akışının yukarıdan aşağıya olduğunu, 5 seçeneği bilgi akışının çift yönlü olduğunu belirtmektedir.

Tablo 2.31’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 52,5 i astların bilgi akışının çift yönlü olduğunu belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.31. Liderlik17 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 17	Frekans	Yüzde
1	10	12,2
2	11	13,4
3	18	22,0
4	28	34,1
5	15	18,3
Toplam	82	100

-Liderlik18 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 18 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin işletmelerinde bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği bilginin alt kademedan üst kademeye doğru bozunuma uğradığını, 5 seçeneği ise alt kademedan üst kademeye gelen bilgilerin bozunuma uğramadığını belirtmektedir.

Tablo 2.32' deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 51,2 si alt kademedan üst kademeye gelen bilgilerin bozunuma uğramadığını belirttiğinden yöneticilerin çoğunluğunun katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.32. Liderlik18 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 18	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	6	7,3
3	32	39,0
4	28	34,1
5	14	17,1
Toplam	82	100

-Liderlik19 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 19 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimle ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimin zayıf ve düşmanca olduğunu, 5 seçeneği ise bölüm müdürleri arasındaki iletişimin yeterli ve doğru olduğunu belirtmektedir.

Tablo 2.33’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 64,6 sı bölüm müdürleri arasındaki iletişimin yeterli ve doğru olduğunu belirttiğinden yöneticilerin genel olarak katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.33. Liderlik19 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 19	Frekans	Yüzde
1	2	2,4
2	5	6,1
3	22	26,8
4	41	50,0
5	12	14,6
Toplam	82	100

-Liderlik20 Değişkenine Ait Bulgular:

Liderlik 20 değişkeni derecelendirilmiş olup yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği işletmede takım çalışmasının olmadığını, 5 seçeneği ise işletmenin tümünde takım çalışmasının olduğunu belirtmektedir.

Tablo 2.34’ deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 64,7 si işletmenin tümünde takım çalışmasının olduğunu belirttiğinden yöneticilerin genel olarak katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 2.34. Liderlik20 Değişkenine Göre Dağılımlar

Soru 20	Frekans	Yüzde
1	1	1,2
2	3	3,7
3	25	30,5
4	40	48,8
5	13	15,9
Toplam	82	100

4. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmalarda faydalanılan ölçekler her ne kadar bilimsel yeterlilik sağlayan diğer çalışmalarda kullanılmış olsalar bile geçerlilik ve güvenirlilik analizinden geçirilmelidir. Güvenirlilik; değişken içinde olan soruların birbirleri ile arasındaki ortalama ilişkiyi ifade eder. Ölçeklerin güvenilir olması geçerli olması anlamına gelmeyebilir. Bu sebepten dolayı geçerlilik analizi de önemlidir. Geçerlilik de ölçmenin doğruluk derecesidir. Tahmini geçerlilik, örnek olarak pazarlama ile ilgili yapılan bir ölçümün, ilerleyen zamanlarda başka bir konu ile ilgili tahmini içermesidir. Eş zamanlı geçerlilik; aynı pazarlama problemi ile alakalı farklı derecelendirmelerin beraber kullanılmasıdır. Yapısal geçerlilik, aynı test içerisindeki değişkenlerin sonuçlarını değerlendirir, ölçeğin teorik yapı gösterip göstermediğini inceler (Altındağ, 2011, 96). Ölçeklerdeki değişkenler bağlı oldukları değişkenlere dahil edilerek güvenirlilik ölçümleri yapılmıştır. Bu işlem sırasında öncelikle Cronbach alfa (α) değerlerine bakılmıştır. Değişkenler arasında düzeltilmiş korelasyon katsayılarına (correctedinter – itemcorelation) bakılarak ortaya çıkan değerlerin 0,500 değerinin altında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Alfa değerleri kontrol edildiğinde herhangi bir değişken çıkartması yapılmadan tüm değişkenlerin 0.700 olan kabul değerinden oldukça yüksek olduğu görülmektedir (Altındağ, 2011, 97).

Tablo 2.35. Kişilik Tarzları Anketi Güvenirlilik Analizleri

Sorular	Cronbach Alpha
1	,828
2	,808
3	,807
4	,818
5	,841
6	,833
7	,826
8	,838
9	,843

Soruların her biri Tablo 2.35’ de görüldüğü gibi 0,700 değerinin üzerinde çıkmıştır, bu durum soruların güvenilirliklerinin oldukça yeterli olduğu göstermektedir. Genel olarak ankete ait güvenilirlik katsayısı ise ortalama 0,826’ dır.

Tablo 2.36. Liderlik Davranışları Anketi Güvenirlilik Analizleri

Sorular	Cronbach Alpha
1	,805
2	,809
3	,800
4	,797
5	,810
6	,791
7	,791
8	,799
9	,804
10	,814
11	,807
12	,807
13	,803
14	,794
15	,791
16	,795
17	,805
18	,796
19	,795
20	,803

Tablo 2.36' da görüldüğü üzere liderlik özelliklerini belirleyen ankete ait güvenilirlik katsayıları 0,700 ün üzerindedir. Bu durumda anketin ve soruların her birinin güvenilirliklerinin sağlanmış olduğu görülmektedir. Anketin genel olarak güvenilirlik katsayısı ortalama 0,800' dür. Bu rakam genel olarak da anketin geçerliliğini kanıtlamıştır.

5. Chi - Kare Analizi

Ki-kare testi, gözlenen frekanslar ile beklenen frekanslar arasındaki farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığı temeline dayanır. Ki-kare testinde, niteliksel olarak belirtilen veriler kullanılır. Ayrıca, ölçümle belirtilen sürekli değişkenler de belli bir dereceden az veya çok olarak nitelendirilerek ki-kare testi uygulanabilir. Veriler, oranlar veya yüzdelikler olarak ifade edilmişse testin uygulanması mümkün değildir. (Mehmet Güngör, Yunus Bulut, 2008, 1)

Ki-kare testi, serbestlik derecesi ile karakterize edilir. Dağılımın ortalaması serbestlik derecesine ve varyansı ise serbestlik derecesinin iki katına eşittir. Ki-kare değerleri, sıfır ile artı sonsuz arasında değerler alır. Dağılım; küçük serbestlik derecelerinde basık olmasına rağmen serbestlik derecesi arttıkça normal dağılıma yaklaşır. Ki-kare dağılımı, sürekli bir dağılımdır. (Mehmet Güngör, Yunus Bulut, 2008, 1)

İlaç firmasında çalışan yöneticilerin üzerinde uygulanan anketlere ait veriler ile yapılan chi-kare analizi sonuçları Tablo 2.37' de verilmiştir.

Tablo 2.37. Yöneticilerin Chi - Kare Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
S1	82	2,68	1,341	1	5
S2	82	2,62	1,358	1	5
S3	82	2,54	1,167	1	5
S4	82	2,72	1,317	1	5
S5	82	2,77	,865	1	4
S6	82	3,99	1,094	1	5
S7	82	3,74	1,131	1	5
S8	82	3,28	,985	1	5
S9	82	2,84	1,212	1	5
M1	82	4,12	,636	3	5
M2	82	3,73	1,100	1	5
M3	82	3,13	1,063	1	5
M4	82	3,41	,942	1	5
M5	82	4,50	,593	3	5
M6	82	3,27	1,043	1	5
M7	82	3,78	1,155	1	5
M8	82	3,63	1,232	1	5
M9	82	4,57	,721	2	5
M10	82	4,38	,870	1	5
M11	82	4,40	,954	1	5
M12	82	4,15	,862	1	5
M13	82	4,11	,801	2	5
M14	82	3,50	1,091	1	5
M15	82	3,65	,866	1	5
M16	82	3,77	,893	1	5
M17	82	3,33	1,267	1	5
M18	82	3,56	,944	1	5
M19	82	3,68	,887	1	5
M20	82	3,74	,814	1	5

Tablo 2.37’ de her bir anket sorusuna verilen cevapların minimum maksimum değerleri, standart sapması ve ortalama değerleri görülmektedir. Örneğin kişilik tarzları anketinin 1. sorusuna minimum 1, maksimum 5 seçeneği cevap olarak belirtilmiştir. Genel olarak tüm yöneticilerin 1. soruya verdiği cevap ortalama 2,68’ dir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yabancı ilaç firmasındaki yöneticilere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin incelenmesi ve SPSS 17 programında istatistiksel analizlerinin yapılması sonucunda kişilik tarzları ölçeğinde bulunan 9 alt boyutun liderlik davranışlarına genel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ile H.1, H.2, H.3, H.4, H.6, H.7, H.8, H.10, H.11, H.12, H.15 H.16 ve H.17 hipotezleri ile ilgili anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. H.5, H.9, H.14 hipotezleri ile ilgili anlamlı bulgular bulunamamıştır ve hipotezler desteklenmemiştir. Bu bölümde hipotezlerin analizleri ve analiz sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır.

Bu araştırmada yabancı ilaç firmasında çalışan yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışları üzerindeki etki ve önem dereceleri incelenmiştir. Ortaya çıkan verilerin ve sonuçların, yöneticilerinin liderlik davranışlarının verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmalarda katkısının olacağı düşünülmektedir.

1. Hipotezler

H.1. “Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri ile astlarının sorunları ile ilgilenme durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.1’ de görülmektedir.

Tablo 3.1. Yöneticilerin Başarıya İlişkin Görüşlerinin Astlarının Sorunları İle İlgilenme Durumuna İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı

Liderlik10 Kişilik2	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	-	10 %41,7	14 %58,3	24 %100
2	2 %13,3	-	-	5 %33,3	8 %53,3	15 %100,0
3	-	1 %5,0	4 %20	1 %5	14 %70	20 %100
4	-	-	2 %14,3	4 %28,6	8 %57,1	14 %100
5	-	-	-	8 %88,9	1 %11,1	9 %100
TOPLAM	2 %2,4	1 %1,2	6 %7,3	28 %34,1	45 %54,9	82 %100

Tablo 3.1 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 38,320 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=38,320$ Beklenen $X^2=11$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,001) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri ile astlarının sorunları ile ilgilenme durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.1’ deki verilere bakıldığında başarının sonuç elde etmek için olduğunu düşünen yöneticilerin, astların her türlü kişisel sorunuyla ilgilenildiğini göstermektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.2. “Yöneticilerin performansın ölçülebilir olması hakkındaki düşünceleri ile işle ilgili sorunlarda astlarının görüşlerini alması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.2’ de görülmektedir.

Tablo 3.2. Yöneticilerin Performansın Ölçülebilir Olması Hakkındaki Düşünceleri İle İşle İlgili Sorunlarda Astlarının Görüşlerini Alması Durumuna İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik5 Kişilik3	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	1 %5	10 %50	9 %45	20 %100
2	-	-	1 %4,5	9 %4,09	12 %54,5	22 %100,0
3	-	-	-	10 %58,8	7 %41,2	17 %100
4	-	-	1 %4,5	4 %18,2	17 %77,3	22 %100
5	-	-	1 %100	-	-	1 %100
TOPLAM	-	-	4 %4,9	33 %40,2	45 %54,9	82 %100

Tablo 3.2 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 27,882 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=27,882$ Beklenen $X^2=05$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,000) 0,05 den küçük olduğundan

yöneticilerin performansın ölçülebilir olması hakkındaki düşünceleri ile işle ilgili sorunlarda astlarının görüşlerini alması arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.2’ deki verilere bakıldığında performansın ölçülebilir olması gerekliliğini düşünen yöneticiler, işle ilgili sorunlar dışında da astların görüşlerine daima başvurulduğunu belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.3. “Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşleri ile işletmelerinde bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.3’ te görülmektedir.

Tablo 3.3. Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına İlişkin Görüşlerinin İşletmelerinde Bilginin Bozunuma Uğraması İle İlgili Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik18 Kişilik1	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	3 %15	9 %45	5 %25	3 %15	20 %100
2	-	1 %48	6 %28,6	10 %47,6	4 %19	21 %100,0
3	-	2 %13,3	8 %53,3	3 %20	2 %13,3	15 %100
4	-	-	5 %29,4	10 %58,8	2 %11,8	17 %100
5	2 %22,2	-	4 %44,4	-	3 %33,3	9 %100
TOPLAM	2 %2,4	6 %7,3	32 %39	28 %34,1	14 %17,1	82 %100

Tablo 3.3 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 33,182 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=33,182$ Beklenen $X^2=11$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,007) 0,05 den küçük olduğundan Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşleri ile işletmelerinde bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.3’ deki verilere bakıldığında aynı anda yapılan iş miktarının fazla olduğunu düşünen yöneticiler, alt kademeden üst kademeye gelen bilgilerin bozunuma uğramadığını belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.4. “Yöneticilerin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.4’ te görülmektedir.

Tablo 3.4. Yöneticilerin Başarıya Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Astlarının Karşılaştıkları Problemlerden Haberdar Olup Olmamalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik12 Kişilik2	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	2 %8,3	12 %50	5 %41,7	24 %100
2	2 %13,3	1 %6,7	2 %13,3	9 %60	1 %6,7	15 %100,0
3	-	-	4 %20	5 %25	11 %55	20 %100
4	-	-	-	8 %57,1	6 %42,9	14 %100
5	-	-	2 %22,2	5 %55,6	2 %22,2	9 %100
TOPLAM	2 %2,4	1 %1,2	10 %12,2	39 %47,6	30 %36,6	82 %100

Tablo 3.4 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 26,559 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=26,559$ Beklenen $X^2=11$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,047) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.4’ deki verilere bakıldığında başarının sonuç elde etmek için olduğunu düşünen yöneticiler, astlarının çalışırken karşılaştıkları problemlerden

haberdar olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.5. “Yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.5’ te görülmektedir.

Tablo 3.5. Yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşlerinin yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik3 Kişilik5	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	2 %25	3 %37,5	3 %37,5	-	8 %100
2	1 %5,6	5 %27,8	8 %44,4	3 %16,7	1 %5,6	18 %100,0
3	3 %7,3	4 %9,8	19 %46,3	12 %29,3	3 %7,3	41 %100
4	3 %20	2 %13,3	1 %6,7	6 %40	3 %20	15 %100
5	-	-	-	-	-	0 %100
TOPLAM	7 %8,5	13 %15,9	31 %37,8	24 %29,3	7 %8,5	82 %100

Tablo 3.5 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 16,159 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha küçük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=16,159$ Beklenen $X^2=68$). X^2 değeri beklenen değerden küçük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,184) 0,05 den büyük olduğundan yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre hipotez desteklenmemiştir.

H.6. “Yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.6’ da görülmektedir.

Tablo 3.6. Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Astlarının Yanlış Yapmalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik13 Kişilik4	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	7 %33,3	3 %14,3	11 %52,4	21 %100
2	-	-	2 %15,4	9 %69,2	2 %15,4	13 %100,0
3	-	-	3 %12	11 %44	11 %44	25 %100
4	-	1 %7,1	2 %14,3	6 %42,9	5 %35,7	14 %100
5	-	-	5 %55,6	3 %33,3	1 %11,1	9 %100
TOPLAM	-	1 %1,2	19 %23,2	32 %39	30 %36,6	82 %100

Tablo 3.6 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 23,653 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=23,653$ Beklenen $X^2=11$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,023) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.6’ daki verilere bakıldığında gelecek hazırlayacak işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını düşünen yöneticiler, astların yanlış yapmalarının onların hatalarını öğrenmelerini sağladığını belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.7. “Yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile astlarının işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.7’ de görülmektedir.

Tablo 3.7. Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşleri İle Astlarının İşle İlgili Konularda Kendilerini Serbest Hissetmelerine İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik15 Kişilik4	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	12 %57,1	9 %42,9	-	21 %100
2	-	-	4 %30,8	6 %46,2	3 %23,1	13 %100,0
3	2 %8	1 %4	7 %28	11 %44	4 %16	25 %100
4	-	-	2 %14,3	7 %50	5 %35,7	14 %100
5	-	1 %11,1	7 %77,8	-	1 %11,1	9 %100
TOPLAM	2 %2,4	2 %2,4	32 %39	33 %40,2	13 %15,9	82 %100

Tablo 3.7 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 28,744 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=28,744$ Beklenen $X^2=22$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,026) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ile astlarının işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.7’ deki verilere bakıldığında gelecek hazırlayacak işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını düşünen yöneticiler, astlarının işle ilgili konularda kendilerini tamamen serbest hissettiklerini belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.8. “Yöneticilerin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.8’ de görülmektedir.

Tablo 3.8. Yöneticilerin Saldırganlaşma Derecelerine İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının Kendilerine Karşı Korku Duymaları Gerekliliğine İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik11 Kişilik6	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	1 %50	-	-	-	1 %50	2 %100
2	-	-	-	2 %22,2	7 %77,8	9 %100,0
3	2 %8	1 %10	-	1 %10	8 %80	10 %100
4	-	2 %7,1	3 %10,7	8 %28,6	15 %53,6	28 %100
5	1 %3	-	3 %9,1	9 %27,3	20 %60,6	33 %100
TOPLAM	2 %2,4	3 %3,7	6 %7,3	20 %24,4	51 %62,2	82 %100

Tablo 3.8 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 28,425 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=28,425$ Beklenen $X^2=05$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,028) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.8’ deki verilere bakıldığında nadiren saldırgan olduğunu düşünen yöneticiler, astların korku duymamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.9. “Yöneticilerin dinlenmeye ilişkin düşünceleri ile çalışanların kendilerini serbest hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.9’ da görülmektedir.

Tablo 3.9. Yöneticilerin Dinlenmeye İlişkin Düşünceleri İle Çalışanların Kendilerini Serbest Hissetmelerine İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik15 Kişilik8	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	1 %33,3	1 %33,3	1 %33,3	3 %100
2	2 %15,4	-	3 %23,1	6 %46,2	2 %15,4	13 %100,0
3	-	1 %3,0	19 %57,6	10 %30,3	3 %9,1	33 %100
4	-	-	7 %29,2	12 %50	5 %20,8	24 %100
5	-	1 %11,1	2 %22,2	4 %44,4	2 %22,2	9 %100
TOPLAM	2 %2,4	2 %2,4	32 %39	33 %40,2	13 %15,9	82 %100

Tablo 3.9 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 23,148 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha küçük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=23,148$ Beklenen $X^2=27$). X^2 değeri beklenen değerden küçük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,110) 0,05 den büyük olduğundan yöneticilerin dinlenmeye ilişkin düşünceleri ile çalışanların kendilerini serbest hissetmeleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre hipotez desteklenmemiştir.

H.10. “Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.10’ da görülmektedir.

Tablo 3.10. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Amaçları Belirlemede Takip Edilen Yola İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik2 Kişilik7	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	-	2 %50	2 %50	4 %100
2	-	2 %25	2 %25	4 %50	-	8 %100,0
3	-	5 %29,4	2 %11,8	9 %52,9	1 %5,9	17 %100
4	4 %13,8	1 %3,4	4 %13,8	14 %48,3	6 %20,7	29 %100
5	-	2 %8,3	1 %4,2	11 %45,8	10 %41,7	24 %100
TOPLAM	4 %4,9	10 %12,9	9 %11	40 %48,8	19 %23,2	82 %100

Tablo 3.10 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 27,242 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=27,242$ Beklenen $X^2=20$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,039) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.10’ daki verilere bakıldığında insanlara karşı sabırlı olduğunu düşünen yöneticiler, acil durumlar haricinde amaçların çalışanların katılımıyla belirlendiğini belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.11. “Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının işletmeye karşı tutumları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.11’ de görülmektedir.

Tablo 3.11. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının İşletmeye Karşı Tutumları İle İlgili Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik7 Kişilik7	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	-	1 %25	3 %75	4 %100
2	-	4 %50	3 %37,5	1 %12,5	-	8 %100,0
3	-	1 %5,9	2 %11,8	8 %47,1	6 %35,3	17 %100
4	1 %3,4	1 %3,4	4 %13,8	13 %44,3	10 %34,5	29 %100
5	4 %16,7	-	8 %33,3	5 %20,8	7 %29,2	24 %100
TOPLAM	5 %6,1	6 %7,3	17 %20,7	28 %34,1	26 %31,7	82 %100

Tablo 3.11 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 43,523 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=43,523$ Beklenen $X^2=24$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,000) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının işletmeye karşı tutumları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.11’ deki verilere bakıldığında insanlara karşı sabırlı olduğunu düşünen yöneticiler, hiçbir astın düşmanca bir tutum içinde olmadığını belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.12. “Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.12’ de görülmektedir.

Tablo 3.12. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin İşletmedeki Bölüm Müdürleri Arasındaki İletişimle İlgili Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik19 Kişilik7	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	1 %25	-	-	3 %75	4 %100
2	-	3 %37,5	4 %50	1 %12,5	-	8 %100,0
3	1 %5,9	1 %5,9	4 %23,5	9 %52,9	2 %11,8	17 %100
4	-	1 %3,4	5 %17,2	19 %65,5	5 %17,2	29 %100
5	1 %4,2	-	9 %37,5	12 %50	2 %8,3	24 %100
TOPLAM	2 %2,4	5 %6,1	22 %26,8	41 %50	12 %14,6	82 %100

Tablo 3.12 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 43,079 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=43,079$ Beklenen $X^2=10$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,000) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ile yöneticilerin işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimle ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.12’ deki verilere bakıldığında insanlara karşı sabırlı olduğunu düşünen yöneticiler, bölüm müdürleri arasındaki iletişimin yeterli ve doğru olduğunu belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.13. “Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.13’ te görülmektedir.

Tablo 3.13. Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Amaçları Belirlemede Takip Edilen Yola İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik2 Kişilik8	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	1 %33,3	-	1 %33,3	1 %33,3	-	3 %100
2	-	3 %23,1	-	5 %38,5	5 %38,5	13 %100,0
3	2 %6,1	7 %21,2	6 %18,2	12 %36,4	6 %18,1	33 %100
4	-	-	1 %4,2	19 %79,2	4 %16,7	24 %100
5	1 %11,1	-	1 %11,1	3 %33,3	4 %44,4	9 %100
TOPLAM	4 %4,9	10 %12,2	9 %11	40 %48,8	19 %23,2	82 %100

Tablo 3.13. için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 31,831 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=31,831$ Beklenen $X^2=15$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,011) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.13’ deki verilere bakıldığında dinlenmeye çekildiklerini ifade eden yöneticiler, acil durumlar haricinde amaçların çalışanların katılımıyla belirlendiğini belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.14. “Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarı ile işle ilgili sorunlarda astlarının görüşlerini alması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.14’ de görülmektedir.

Tablo 3.14. Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarı İle İşle İlgili Sorunlarda Astlarının Görüşlerini Almasına Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik5 Kişilik1	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	1 %5	10 %50	9 %45,0	20 %100
2	-	-	1 %4,8	12 %57,1	8 %38,1	21 %100,0
3	-	-	-	6 %40	9 %60	15 %100
4	-	-	1 %5,9	5 %29,4	11 %64,7	17 %100
5	-	-	1 %11,1	-	8 %88,9	9 %100
TOPLAM	-	-	4 %4,9	33 %40,2	45 %54,9	82 %100

Tablo 3.14 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 11,267 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha küçük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=11,267$ Beklenen $X^2=44$). X^2 değeri beklenen değerden küçük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,187) 0,05 den büyük olduğundan yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarı ile işle ilgili sorunlarda astlarının görüşlerini alması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre hipotez desteklenmemiştir.

H.15. “Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.15’ te görülmektedir.

Tablo 3.15. Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin İnisiyatif Almaya İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik14 Kişilik8	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	1 %33,3	-	1 %33,3	1 %33,3	3 %100
2	3 %23,1	-	2 %15,4	4 %30,8	4 %30,8	13 %100,0
3	-	8 %24,2	11 %33,3	10 %30,3	4 %12,1	33 %100
4	-	1 %4,2	1 %4,2	19 %79,2	3 %12,5	24 %100
5	2 %22,2	1 %11,1	2 %22,2	4 %44,4	-	9 %100
TOPLAM	5 %6,1	11 %13,4	16 %19,5	38 %46,3	12 %14,6	82 %100

Tablo 3.15 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 40,356 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=40,356$ Beklenen $X^2=18$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,001) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ile yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.15’ deki verilere bakıldığında dinlenmeye çekildiklerini ifade eden yöneticiler, işletmenin tüm kademelerinin inisiyatifte sahip olduğunu belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.16. “Yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.16 ’da görülmektedir.

Tablo 3.16. Yöneticilerin Zaman Baskısını Hissetmeye İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının Karşılaştıkları Problemlerden Haberdar Olup Olmamalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik12 Kişilik9	1	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	-	-	10 %71,4	4 %28,6	14 %100
2	-	-	1 %5,6	13 %72,2	4 %22,2	18 %100,0
3	-	1 %4,2	5 %20,8	6 %25	12 %50	24 %100
4	2 %10,5	-	4 %21,1	5 %26,3	8 %42,1	19 %100
5	-	-	-	5 %71,4	2 %28,6	7 %100
TOPLAM	2 %2,4	1 %1,2	10 %12,2	39 %46,7	30 %36,6	82 %100

Tablo 3.16 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 26,862 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=26,862$ Beklenen $X^2=09$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,043) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.16’ daki verilere bakıldığında hissedilen zaman baskısının sık olduğunu belirten yöneticiler, astlarının çalışırken karşılaştıkları problemlerden haberdar olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H.17. “Yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 3.17’ de görülmektedir.

Tablo 3.17. Yöneticilerin Zaman Baskısını Hissetmeye İlişkin Görüşleri İle Yöneticilerin Astlarının Yanlış Yapmalarına İlişkin Görüşlerine Göre Ortaya Çıkan İlişkinin Dağılımı.

Liderlik13 Kişilik9	2	3	4	5	TOPLAM
1	-	3 %21,4	5 %35,7	6 %42,9	14 %100
2	-	-	12 %66,7	6 %33,3	18 %100,0
3	1 %4,2	10 %41,7	3 %12,5	10 %41,7	24 %100
4	-	6 %31,6	6 %31,6	7 %36,8	19 %100
5	-	-	6 %85,7	1 %14,3	7 %100
TOPLAM	1 %1,2	19 %23,2	32 %39	30 %36,6	82 %100

Tablo 3.17 için yapılan X^2 (Pearson Chi-Square) analizinde X^2 değeri 25,745 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değerinin beklenen değere göre daha büyük olduğu görülmektedir. (Gözlenen $X^2=25,745$ Beklenen $X^2=09$). X^2 değeri beklenen değerden büyük olduğundan ve P değeri (Asymp. Sig.=0,012) 0,05 den küçük olduğundan yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri ile yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.17’ deki verilere bakıldığında hissedilen zaman baskısının sık olduğunu belirten yöneticiler, astların yanlış yapmalarının onların hatalarını öğrenmelerini sağladığını belirtmektedir. Bu bulgu demokratik / katılımcı yöneticilerin A Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

2. Yabancı Firma Sonuçları ile Türk Firma Sonuçları Arasındaki İlişki

“Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde yöneticilere uygulanan kişilik tarzları anketi, yabancı kaynaklı firma yöneticilerine uygulanmış ve arasındaki ilişki incelenmiştir. Her iki çalışma sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.18’ de verilmiştir.

Tablo 3.18. Yabancı Firma ve Türk Firma Kişilik Tarzları Sonuçları

NO	KİŞİLİK TARZLARI	TÜRK FİRMA			YABANCI KAYNAKLI FİRMA		
		A TİPİ	BELİRSİZ	B TİPİ	A TİPİ	BELİRSİZ	B TİPİ
S1	Aynı anda yapılan iş miktarına ilişkin görüşleri	80	16	6	50	18,3	31,7
S2	Yöneticilerin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri	72	22	6	47,6	24,4	28,1
S3	Yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerektiğine ilişkin görüşleri	77	14	9	51,2	20,7	28
S4	Yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri	46	28	26	41,5	30,5	28,1
S5	Yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri	38	34	28	31,8	50	18,3
S6	Yöneticilerin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşleri	13	17	70	13,4	12,2	74,3
S7	Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri	12	24	64	14,7	20,7	64,7
S8	Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri	20	32	48	19,6	40,2	40,3
S9	Yöneticilerin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşleri	50	25	25	39,1	29,3	31,7

Tablo 3.18’ deki sonuçlara göre;

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerin aynı anda yapılan iş miktarına ilişkin görüşlerine göre A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşlerine göre A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin işlerinin ölçülebilir olması gerektiğine ilişkin görüşlerine göre A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri göre A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşlerine göre yabancı firma yöneticilerinin kişiliği belirmezken, Türk firma yöneticilerinin A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşlerine göre B tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşlerine göre B tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşlerine göre B tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

- Hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin zaman baskısını hissetmeye ilişkin görüşlerine göre A tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

“Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde yöneticilere uygulanan liderlik davranışları anketi, yabancı kaynaklı firma yöneticilerine uygulanmış ve arasındaki ilişki incelenmiştir. Her iki çalışma sonuçlarına ait bulgular Tablo 3.19’ da verilmiştir.

Tablo 3.19’ daki sonuçlara göre hem yabancı firma yöneticilerinin hem de Türk firma yöneticilerinin katılımcı-demokratik liderlik özelliği gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.19. Yabancı Firma ve Türk Firma Liderlik Davranışları Sonuçları

NO	LİDERLİK DAVRANIŞLARI	YABANCI FİRMA					TÜRK FİRMA			
		İSTİSMARCI OTOKRATİK	OTORİTER	BELİRSİZ	KATILIMCI	DEMOKRATİK	İSTİSMARCI OTOKRATİK	OTORİTER	KATILIMCI	DEMOKRATİK
M1	Yöneticilerin astlarının kararlarına ilişkin görüşleri	0	0	14,6	58,5	26,8	6	9	53	32
M2	Yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşleri	4,9	12,2	11	48,8	23,2	18	21	47	17
M3	Yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri	8,5	15,9	37,8	29,3	8,5	5	23	43	29
M4	Yöneticilerin astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşleri	4,9	4,9	46,3	31,7	12,2	2	19	43	36
M5	Yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşleri	0	0	4,9	40,2	54,9	2	12	43	43
M6	Yöneticilerin işletmelerinden yüksek hedeflerin yukarıdan bastırılması ile ilgili görüşlerini	7,3	11	40,2	30,5	11	0	13	50	37
M7	Yöneticilerin astlarının işletmeye karşı tutumları ile ilgili görüşlerin	6,1	7,3	20,7	34,1	31,7	1	9	35	55
M8	Yöneticilerin sorumluluğun hissedilmesi durumuna ilişkin görüşleri	7,3	13,4	15,9	35,4	28	1	15	36	48
M9	Yöneticilerin aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı gösterdikleri tutumu	0	2,4	6,1	23,2	68,3	2	13	32	53
M10	Yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmelerinin gerekliliğine ilişkin görüşleri	2,4	1,2	7,3	34,1	54,9	0	16	35	49
M11	Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri	2,4	3,7	7,3	24,4	62,2	0	16	32	52
M12	Yöneticilerin astlarının karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına	2,4	1,2	12,2	47,6	36,6	0	4	50	46
M13	Yöneticilerin astlarının yanlış yapmalarına ilişkin görüşleri	6,1	13,4	19,5	46,3	14,6	0	12	57	31
M14	Yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşleri	6,1	13,4	19,5	46,3	14,6	7	12	48	33
M15	Yöneticilerin astların işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmelerine ilişkin	2,4	2,4	39	40,2	15,9	1	13	64	22
M16	Yöneticilerin astların işle ilgili konularda serbest bırakmaya ilişkin görüşleri	2,4	2,4	31,7	42,7	20,7	10	18	45	27
M17	Yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olmasına ilişkin	12,2	13,4	22	34,1	18,3	10	13	36	41
M18	Yöneticilerin işletmelerinde bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri	2,4	7,3	39	34,1	17,1	1	8	49	42
M19	Yöneticilerin işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimle ilgili görüşleri	2,4	6,1	26,8	50	14,6	2	5	44	49
M20	Yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşleri	1,2	3,7	30,5	48,8	15,9	1	1	45	53

SONUÇ

Gelişen teknoloji, hızla değişen çevre şartları, artan rekabet koşulları ve işletmelerin daha verimli sonuçlar elde etmelerinin gerekliliği açısından bakıldığında var olan kaynakların yerinde ve zamanında kullanılması kaçınılmaz bir gerçektir. Tüm organizasyonun sorunsuz bir şekilde işlemesi ve her geçen gün değişimin sağlanabilmesi için bu kaynakları kullanacak, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüz şartlarında insanları sadece dış görünüşleriyle ve dışarıdan görülebilen özellikleriyle tanımak mümkün değildir. Onların gereksinimlerini, isteklerini, korkularını, tutumlarını ve yeteneklerini tümüyle bilmek ve buna göre kendi davranışlarımıza yön vermek güçlü bir geleceğe atılacak ilk adımdır. Bu nedenle insanların tüm bu davranışlarını önceden kestirebilmek, onların değerlerini, tutumlarını ve eğilimlerini araştırmak zorunluluk haline gelmiştir.

Çağımız yönetim anlayışları içerisinde katılımcı-demokratik yönetim tarzı, işletmenin etkililiği açısından son derece öneme sahiptir. Kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisinin araştırıldığı çalışmamızda elde edilen verilerin sonucuna bakıldığında, ortaya konulan 17 hipotezden 8' inde A tipi kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin katılımcı / demokratik liderlik davranışı özelliği gösterdikleri, 6' sında B tipi kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin katılımcı / demokratik davranışı özelliği gösterdikleri görülmüştür. Diğer 3 hipotezde ise kişilik ile liderlik arasında bir ilişki bulunamamış ve hipotezler desteklenmemiştir.

Sonuçları inceleyecek olursak, başarının sonuç elde etmek olduğunu, performansın ölçülebilir olmasının gerekliliğini, aynı anda yapılan iş miktarının fazla olması gerektiğini, gelecek hazırlayacak işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını ve hissedilen zaman baskısının sık olduğunu düşünen yöneticilerin katılımcı / demokratik liderlik davranışlarına sahip olup aynı zamanda A tipi kişilik özellikleri gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Aynı zamanda çalışanlarına karşı nadiren saldırgan olduğunu, insanlara karşı son derece sabırlı davrandığını ve çalışma sırasında dinlenmeye çekilmenin

gerekliliğini düşünen yöneticilerin katılımcı / demokratik liderlik davranışlarına sahip olup aynı zamanda B tipi kişilik özellikleri gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu sonuçlara göre A ya da B Tipi kişilik özelliğinden hangisine sahip olursa olsun, çoğu yöneticinin katılımcı-demokratik liderlik özelliği ortaya koyduğu görülmüştür.

Eczacıbaşı Topluluğu'nda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarında A tipi kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin otokratik, B tipi kişilik özelliklerine sahip olan yöneticilerin ise katılımcı / demokratik liderlik davranışları gösterdikleri belirtilmiştir. Yabancı firma araştırmasında ortaya çıkan sonuçlara göre böyle bir genellemeye gidilemeyeceği, kişilik tiplerinin liderlik davranışlarına etkisi olduğu ancak bunların davranış kategorilerine göre değişiklik gösterdiği açıkça ortaya koyulmuştur. Buna göre yöneticilerin değişime açık olması, olgunluk düzeyi, kendine olan güveni, kişiler arası ilişki düzeyi, ileriye görme, kararlılık, duygularına hakim olma, ekiple çalışabilme, zaman baskısını hissetme, acelecilik, sabırsızlık, doyumsuzluk ve ben merkezci olma gibi kişilik özellikleri onların iş yaşamında gösterecekleri liderlik davranışları ile yakından ilgilidir.

Bu durum incelendiğinde yöneticilerin kişilik tarzlarının ölçülmesi ve onların liderlik davranışlarının belirlenmesi işe alım süreçlerinde, işletme kariyer planlamasında, çalışanlara yetki ve sorumluluk vermede kullanılabilir. Yöneticilerin kişilik tarzına uymayan bir işte çalışmaları onları mutsuz edebileceği gibi, iş tatminlerini ve verimliliklerini de işletme hedefleri açısından olumsuz yönde etkileyecektir.

İşletme yöneticileri işe alım sürecinde bulundukları durumu değerlendirerek seçim yapmalıdır. Birçok işi aynı anda yapılmasını gerektiren ve hızın önemli olduğu durumlar için fazla sorumluluk almaktan çok, birçok işi aynı anda yapmaktan hoşlanan A Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilirken, takım çalışmasının gerektiği durumlarda ise insanlarla etkileşim halinde olmaktan hoşlanan ve onların sorunlarını dinlemeyi seven, onların düşüncelerine önem veren B Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilmelidir. Bu gibi örneklerle bakıldığında çalışmamız sonucunda aşağıdaki durumlar önerilebilir:

- Uzun vadeli projeler üzerinde çalışılacak bir durumda ise, sabırsız bir kişilik tarzına sahip olan A Tipi kişiliğe sahip yöneticilerin sıkılacakları ve başarılı olamayacakları söylenebilir. Bu durumda B Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilmelidir.

- Geleceğe dönük olarak yapılacak ve işletmeye gelecek hazırlayacak işlerin yapılmasının gerektiği durumlarda gelecek hazırlayacak işlerin iş doyumu sağlayacağını düşünen A Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilirken, işletmenin o günkü şartlarında bitirilmesi gereken işlerinin yapılmasının gerektiği durumlarda B Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilmelidir.

- Bireysel çalışma yerine tartışarak bir probleme çözüm üretilmesi gereken durumlarda A Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilirken, tartışmanın yapılmadığı bireysel projelerde B Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilmelidir.

- Gerçekleştirme aşamasında stres yaratacak ve proje yöneticisini saldırgan hale getirecek durumlarda sık sık saldırganlaşan A Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler yerine B Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilmelidir.

- Kısa zamanda gerçekleştirilmesi gereken ve zaman baskısı yaşatacak durumlarda B tipi kişilik tarzına göre zaman baskısını daha çok hissedenden A Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler seçilmelidir.

Bu sonuçlar Türk firmasında yapılan araştırmadaki işe alım süreçlerinde dikkat edilmesi gereken durumlarla ilgili sonuçlara paralellik göstermiş ve bu çalışmayla desteklenmiştir. Yerli ya da yabancı olarak ayırt edilmeksizin tüm firmaların işe alım süreçlerinde kişilik tarzlarını dikkate almalarının gerekliliği kaçınılmaz bir şekilde ortaya konulmuştur. Tüm bunlarla birlikte literatür taramasında incelenen 7 çalışmada kişilik ve liderlik arasındaki ilişkinin olduğunu savunan 6 çalışma desteklenmiştir.

Sonuç olarak işe alım ve kariyer planlama süreçlerinde çağımızın gereği olan katılımcı demokratik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin kişilik tarzlarına uygun pozisyonlara yerleştirilmesi, hem çalışan hem de organizasyon için maksimum pragmatik sonuçları beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- ADAIR, John, (2009). Patronlar Değil Liderler (3), Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- AKDEMİR, Ali, (2004). İşletmeciliğin Temel Bilgileri (1), Biga.
- AKDEMİR, Ali (2001). Yönetici Engeli (2), Kocaeli.
- ALTINDAĞ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. Doktora tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- ANSOFF, Igor (1988). New orp. Strategy, New York.
- ATA, Namık (2006). Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- ATAMAN, Goksen (2009). İşletme Yönetimi, (1), Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ATKINSON, Rita L, vd.(1999) Psikolojiye Giriş, çev. Yavuz Alogan, 12.b. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- AYDIN, Mehmet Devrim (2001). Liderlik Ve Liderlik Zekâsı: Uygulamalı Bir Çalışma, Hacettepe Üniversitesi SBE, Doktora Tezi.
- BACANLI, Hasan (1997). Eğitim Psikolojisi, (1) Alkım Yayınevi, İstanbul.
- BAHREINIAN, Mohammadreza, AHI, Mohamadali, (2012). The Relationship Between Personality Type And Leadership Style Of Managers: A Case Study, Isfahan University, Iran.
- BALTAŞ, Acar (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, (6), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BARTOL, K., MARTIN, D.C (1991). Management, McGraw Hill, New York.

- BASIM, H.Nejat (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlgisi, Türk Psikoloji Dergisi, Haziran 24.
- BARAZ, Barış (Ed.), ŞAKAR, A.Nurhan (Ed.), (2012). İşletme Yönetimi (1)
- BAYMUR, Feriha (1994). Genel Psikoloji, (14), İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- BERNE, Eric (2001). Hayat Denen Oyun, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BERBER, Aykut (2002). Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşisi Prosesi Tekniği ile Analizi, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, (31) , İstanbul, Nisan 1.
- BURGER, Jerry M. (2006). Kişilik, (1), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil (1995). Genel işletmecilik Bilgileri, (8), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil (1994). Yönetim ve Organizasyon, (3), Sayısal Kitabevi, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1991). İnsan ve Davranışı-Psikolojinin Temel Kavramları, (2), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇEMBERCİ, Yasemin (2003). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kartal İlçesi Örneği, Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇETİN, Canan (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi, (15), Entegre Matbaacılık, İstanbul.
- DAFT, Richard L. (1991). Management, (2) The Dryden Press, Newyork.
- DAFT, Richard. L. (1993), Management, (3), The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- DİNDAR, A.Mustafa (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi, FBE ,Yüksek Lisans Tezi.

- DOĞAN, Selen (2007). Vizyona Dayalı Liderlik (1), Kare Yayınları, İstanbul.
- DURNA, Ufuk (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (19), 1.
- DRUMMOND, Helga (2000). Organizational Behavior, Oxford Uni. Press, New York, 2000.
- EROĞLU, Feyzullah (1996). Davranış Bilimleri, (1), Beta Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1991). İşletmelerde Davranış, (1), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1997). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1993). Yönetim ve Organizasyon (2), Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERGEZER, Bahattin (1992). Liderlik ve Özellikleri, (2), Ocak Yayınları, Ankara.
- ERSAN, Nurgün (1987). Yönetim Süreçleri ve Teorileri, (1), Semih Matbaacılık, Ankara.
- GEÇTAN, Engin (1993). Psikanaliz ve Sonrası, (3), Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2007). Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon, (1), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GENÇ, Nurullah (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, (3), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- GENÇAY, Eray (2001). Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- GİDERLER, Ceren (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Ezcacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- GÜNGÖR Mehmet (2008). Ki-Kare Testi Üzerine, Fırat Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Elazığ.
- HABİTOĞLU, Zeyyat (1999). Özet Yönetim ve Organizasyon, (1), Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Ken (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (4), Prentice-Hall International Editions, London.
- HOGAN, James, (1996). Issues and Nonissuesin The Fidelity-Bandwidth Trade-off, Journal of Organizational Behavior.
- İNANÇ, Banu Yazgan, YERLİKAYA, Ercüment Eşef (2012). Kişilik Kuramları, (6), Pegem Akademi, Ankara.
- KARASAR, Niyazi (2004). Bilimsel Araştırma Yöntemi, (1), Nobel Yayınevi, Ankara.
- KASATURA, İlkay (1998). Kişilik ve Özgüven, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- KOÇEL, Temel (2007). İşletme Yöneticiliği, (11), Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- KORKMAZ, Mehmet, (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- KÖKNEL, Özcan (1984). Kişilik, (1), Altın kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- KÜLTÜR, Yusuf Ziya (2006). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

- LUSSIER, R.N. (2002). Human Relations in Organization, Mc Graw Hill, USA.
- LUTHANS, Fred (1985). Organizational Behavior, (1), McGraw Hill Co., New York.
- LUTHANS, Fred (1992). Organizational Behavior, (6), McGraw-Hill Inc., New York.
- McCLURE, Lynne (1993). Personality Variables In Management Development Interventions”, Journal Of Management Development, 3.
- MOORHEAD, Gregory/Griffin (1992). Organizational Behavior (3), Houghton Mifflin Company, Boston.
- NALBANT, Eser (1997). Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerine Etkileri, 21. YY’da Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı Cilt-1, Deniz Harp Okulu Komutanlığı 18.
- ÖZALP, İnan (2000). İşletme Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- ÖZARSLAN, Mustafa (2011). Vali Yardımcılarının Kişilik Tipi ve İş Tatminlerine İlişkin Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma, İdarecinin Sesi Dergisi, Ocak Şubat.
- ÖZCAN, Esra Dinç (2011). Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, (1), Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖZÇER, Sema (1988). Verimliliğe Etkililiği Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, (1), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- ÖZEL, Mustafa (1997). Stratejik Yönetim ve Liderlik, (1), İz Yayıncılık, İstanbul.
- RENNİS, Likert (1961). New Pattern og Managment, McGraw-Hill Book Co. New York.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2003). İşletme, (5), Furkan Ofset, Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1998). Örgütsel Psikoloji, (1), Alfa Yayınevi, Bursa.
- SAĞLAMKARDEŞ, Hasan, (2007). Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profilleri Ve Kişilik Tipleri Analizi, Deniz Harp Okulu, Yüksek Lisans Projesi, İstanbul.
- SALTÜRK, Metin, (2006). İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- SARUHAN, Şadi Can, (2012) “Yönetim ve Yönetici” Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.
- SHIRMARD, Hamideh Ojaghi, MIRZAMANI, Seyed Mahmood, KHORSHIDI Abbas, (2013). The Relationship between Personality Types and Leadership Styles of High, Islamshahr, Iran.
- SÜZEN, Mehmet (1999). Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler - Liderlik (1), Mess Yayınları, İstanbul.
- SÜRGİT, Kenan (1970). Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Emel Yayınevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, Şerif. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- TAŞDÖVEN, Hidayet, EMHANİ Abdurrahim, DÖNMEZ, Mustafa, (2012). Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Manisa.
- THEOLOGIA, Magister, (2008). Leadership Styles And Personality Types, South African Theological Seminary.
- TUCKER, M., McCARTY, A., BENTON, D.A (2002). The Human Challenge, Prentice Hall, USA.

- TÜRKEL, Asuman, (1992). İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hâkim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- VECCHIO, Robert (1995). Organizational Behavior, (4), The Dryden Press.
- YÖRÜKAN, Turhan (2011). Alfred Adler Sosyal Roller ve Kişilik, (3), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- WERNER, Isabel (1993). Liderlik ve Yönetim, (Çev.Vedat Üner), (1) Rota Yayıncılık, İstanbul.
- YANBASTI, Gülgün, (1990). Kişilik Kuramları, Ege Üniversitesi, İzmir.
- YUKL, Gary (2001). Leadership in Organizations, Prentice Hall, New Jersey.
- ZEL, Uğur (2001). Kişilik ve Liderlik, (3), Nobel Yayınları.



YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLAR İLE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Açıklama: Bu anket formu Türkiye’de faaliyette bulunan özel sektör işletme yönetici profillerini ortaya çıkartmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmaya katkıda bulunacağınızı ümit ederek, desteğiniz için teşekkür ederim.

Okan ORAL

I. Aşağıda yöneticilerin demografik özelliklerini öğrenmek üzere geliştirilmiş bazı sorular yer almaktadır.

1.	İşletmedeki Pozisyonunuz	
2.	Yaşınız	
3.	Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
4.	Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar
5.	Eğitim Durumunuz	() İlköğretim () Lise veya dengi () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
6.	Eğitim Alanınız	() İktisadi ve İdari Bilimler () Mühendislik () Hukuk () Diğer (Lütfen belirtiniz)
7.	Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	() 1 Yıldan az () 1-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21-30 Yıl
8.	Şu anda görevli olduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	() 1 Yıldan az () 1-10 Yıl () 11-20 Yıl () 21-30 Yıl
9.	Şu anda size bağlı kaç kişi çalışmaktadır?	() 2-5 kişi () 6-10 kişi () 11-20 kişi () 21-30 () Diğer (Lütfen Belirtiniz)

II. Aşağıda yöneticilerin kişilik tiplerini öğrenmek üzere geliştirilmiş bazı sorular yer almaktadır. Anket formunda sıralanan etkenleri gözden geçirdikten sonra, kişilik tipinizi en iyi yansıtan kutuyu işaretleyiniz. Örneğin; sık sık birden çok iş yapıyorsanız; 1'i işaretleyin. Buna karşın aynı anda yalnızca tek iş yapıyorsanız; 5'i işaretleyin. Bu iki uç durum arasında bir durum ise, 2,3 veya 4'ü işaretleyerek belirtin. (2, 1'e en yakın bir durumu, 4 ise 5'e en yakın durumu belirtmektedir.)

		1	2	3	4	5	
1.	Aynı anda birden çok işi yaparım						Daima bir anda tek bir iş yaparım
2.	Başarmak için amaçlarımı saptarım ve bunlara zamanında ulaşmak için uğraşırım.						Bence başarı; benim amaçlarım dışında pek çok etkene bağlıdır.
3.	Performansımın ölçülebilir olmasını isterim. Genellikle ölçüyü gösteren rakamsal standartları tercih ederim.						Performansımın ölçülebilir olmasına aldırım. Ancak, nitelik ölçütlerini nicelik ölçütlerine tercih ederim.
4.	İyi bir gelecek hazırlayacak işleri yapmak, bana en çok hazzı sağlar.						En çok hazzı, şimdiki durumu iyileştirecek işleri yapmaktan alırım.
5.	Tartışmayı severim ve başkalarının fikirlerine ve kararlarına sık sık karşı çıkarım.						Tartışmayı pek sevmem ve kişilerin fikir ve kararlarına karşı çıktığım pek azdır.
6.	Sürekli saldırganlaşırım ve düşmanca hislerimi denetlemem gerekir.						Nadiren saldırgan olurum ve baskı altında tuttuğum düşmanca hislerim yoktur.
7.	Başkalarına karşı sabırsızım ve sık sık onların sözünü keserim.						Başkalarına sabırsızca davranmam ve onlara sözlerini bitirecek bol zaman veririm.
8.	Genelde dinlenmeye çekilmem, dinlenmeye çekildiğimde kendimi suçlu hissederim						Dinlenmeye çekilirim ve dinlenmeye çekildiğim için kendimi suçlu hissetmem.
9.	Zamanın ve zaman sınırlarının baskısını sık sık hissederim.						Zamanın ve zaman sınırlarının baskısını nadiren hissederim.

III. Aşağıda yöneticilerin liderlik davranışlarını öğrenmek üzere geliştirilmiş bazı sorular yer almaktadır. Anket formunda sıralanan etkenleri gözden geçirdikten sonra, liderlik davranışınızı en iyi yansıtan kutuyu işaretleyin. Örneğin; Altınızda çalışanlara hiçbir konuda ya da verdikleri hiçbir kararda güvenmiyorsanız; 1'i işaretleyin. Buna karşın Altınızda çalışanlara bütün konularda ya da verdikleri her türlü kararda güveniyorsanız; 5'i işaretleyin. Bu iki uç durum arasında bir durum ise, 2,3 veya 4'ü işaretleyerek belirtin. (2, 1'e en yakın bir durumu, 4 ise 5'e en yakın durumu belirtmektedir.)

		1	2	3	4	5	
1.	Altımda çalışanlara hiçbir konuda ya da verdikleri hiçbir kararda güvenmem.						Altımda çalışanlara bütün konularda ya da verdikleri her türlü kararda güvenirim.
2.	Amaçları belirleyip, buna uygun emirler veririm.						Acil durumlar haricinde, amaçlar genelde çalışanların katılımıyla belirlenir.
3.	İşletmemizde, kararların tümü işletmenin en üst seviyesinde alınır.						İşletmemizde, işletmenin tümünde karar alma süreci işler.
4.	İşletmemizde belirlediğimiz hedefler astlar tarafından açıkça kabul edilir ama güçlü bir biçimde gizlice direnilir.						İşletmemizde belirlediğimiz hedefler astlar tarafından hem gizli hem de açık yollarla tamamen kabul edilir.
5.	İşle ilgili sorunların çözülmesinde altımda çalışanların görüşünü nadiren alırım.						İşle ilgili sorunlar dışında da daima altımda çalışanların fikirlerini alırım ve onların fikirlerini kullanırım.
6.	İşletmemizde yüksek hedefler yukarıdan bastırılır, alt kesimler tarafından dirençle karşılanır.						İşletmemizde yüksek hedefler tüm seviyelerce arzulanır, alt kesimler yüksek seviyelerden çok yüksek hedeflere baskı yaparlar.
7.	Bazı astların işletmeye karşı düşmanca tutumlar içerisinde olduğunu söyleyebilirim.						Hiçbir astın düşmanca tutum gösterdiğini görmedim.
8.	Üstlerin hissettiği sorumluluk rütbe ve seviye düştükçe azalır.						Tüm personel işletmenin amaçlarına yönelik gerçek bir sorumluluk hisseder.
9.	Aynı seviyede olan bir arkadaşımın ya da bir astımın başarısı bende tatminsizlik yaratır.						Aynı seviyede olan bir arkadaşımın ya da bir astımın başarısından yüksek derecede mutluluk duyarım.
10.	Astlarımın hiçbir kişisel sorunuyla ilgilenmem.						Astlarımla arkadaş gibi ilişkimiz vardır ve onların her türlü kişisel sorunlarıyla ilgilenirim.
11.	Astlarım bana karşı korku duymaktadır ve bence böyle olması gerekir.						Astlarım benden kesinlikle korkmazlar ve bence böyle olması gerekir.
12.	Astlarımın çalışırken karşılaştıkları bir çok problemin farkında değilim.						Astlarımın çalışırken karşılaştıkları her türlü probleminden haberdarım.
13.	Astlarımın yanlış yapmalarına tahammülüm yoktur.						Astlarımın yanlış yapmaları, onların hatalarını öğrenmelerini sağlar.
14.	İşletmemizin en üst kademesi ya da üst kademesi inisiyatifte sahiptir.						İşletmemizde tüm kademeler inisiyatifte sahiptir.
15.	Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.						Astlar, işle ilgili konularda kendilerini tamamen serbest hissederler.
16.	Astlarıma aynen belirttiğim şekilde yürütmeleri gereken, şüpheye düştüklerinde bana başvurabilecekleri detaylı emirler dikte ederim.						Astlarım kendilerine verilen görevleri uygun gördükleri şekilde yapmakta tam yetkili kılınmışlardır.
17.	İşletmemizde bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğrudur.						İşletmemizde bilgi akışı yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya en üst kademeye doğrudur.
18.	İşletmede alt kademedan üst kademeye gelen bilgiler bozuluma uğramaktadır.						İşletmede alt kademedan üst kademeye gelen bilgiler asla bozuluma uğramamaktadır.
19.	İşletmemizde bölüm müdürleri arasındaki iletişim zayıf ve düşmancadır.						İşletmemizde bölüm müdürleri arasındaki iletişim yeterli ve doğrudur.
20.	İşletmemizde takım çalışması yoktur.						İşletmemizin tümünde takım çalışmasının yapıldığını söyleyebilirim.

ÖZGEÇMİŞ

01 Mayıs 1985 yılında Ankara' da doğan Okan ORAL, 1998 yılında İstanbul' da ilköğretimi tamamlayarak Ataköy Cumhuriyet Lisesi'nde lise eğitime başlamıştır. 2001 yılında Bahçeşehir Atatürk Lisesi'nden mezun olmuştur. 2002 yılında başladığı Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Radyo TV ve Sinema bölümünden 2006 yılında mezun olarak lisans eğitimini tamamlamıştır. 2011 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitime başlamıştır.

Okan ORAL