



T.C

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ BELİRLENMESİ
ÜZERİNDE ANA-BABA VE YÖNETİCİLERİNİN ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burcu TEZEL

Danışman: Prof. Dr. Asuman TÜRKEL

İstanbul, 2006

İÇİNDEKİLER.....	II
KISALTMALAR.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
ÇİZELGE LİSTESİ.....	VI
TEŞEKKÜR.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
ÖZET.....	XVIII

GİRİŞ.....	1
-------------------	----------

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI.....	2
1.1. Kişilik Kuramları	5
1.2. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram	5
1.3. Davranışçı Psikoloji	7
1.4. Carl Rogars ve Fenomenolojik Benlik Kuramı	8
1.5. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	8
1.6. Carl Jung'un Kişilik Kuramı	10
1.7. Dollard ve Miller'in Pekiştirme Kuramı	10
1.8. Gestalt Psikolojisi	11
1.9. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı	12
1.10. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı	13
1.11. Lulian Rotter'in Kuramı	14
1.12. Henry Murray ve Personoloji	14
1.13. Kişiliğin Tabakaları	15

1.14. Kişilik Farklılıklarının Değerlendirilmesi	16
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI	18
-------------------------------	-----------

2.1. Liderlik Teorileri.....	21
------------------------------	----

2.1.1. Özellikler Teorisi	22
---------------------------------	----

2.1.2. Davranış Tarzları Teorisi	22
--	----

2.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	24
---	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DAVRANIŞ TARZLARININ EDİNİLMESİ GELİŞİM TEORİLERİ	30
--	-----------

3.1. Davranışçı Yaklaşım.....	30
-------------------------------	----

3.2. Bilişsel (Cognitive) Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	33
--	----

3.3. Ebeveyn Etkisiyle İlgili Araştırmalar	39
--	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZININ BELİRLENMESİNDE

EBEVEYN VE YÖNETİCİLERİN ETKİLERİ HAKKINDA YAPILAN

ARAŞTIRMA.....	41
-----------------------	-----------

4.1. Araştırmanın Amacı.....	41
------------------------------	----

4.2. Araştırmanın Metodolojisi	42
--------------------------------------	----

4.2.1. Gereç	42
--------------------	----

4.2.2. Yöntem	43
---------------------	----

4.2.2.1. Evren Örneklem.....	44
------------------------------	----

4.3. Bulgular - Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	44
---	----

4.3.1. Demografik Özellikler.....	44
4.3.2. Hipotezlerin Analizleri.....	44
4.4. Güvenilirlik Analizi.....	44
4.5. Sonuç ve Öneriler.....	127
4.5.1. Uygulamacılar ve Araştırmacılar için Öneriler.....	130
EKLER	131
KAYNAKLAR.....	152
ÖZGEÇMİŞ.....	157
SÖZLÜK.....	158

KISALTMALAR

LPC- Least Preferred Coworker Scale/En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Örneği

DP- Davranış Potansiyeli

B-Beklenti

PD- Pekiştirme Değeri

SPDQ- Supervisory Behavior Description Questionnaire/ Yönetici Davranışı Tanımlama Anketi

LPDQ- Leadership Behavior Description Questionnaire/ Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi

FK- Form Kendisi

FE(F)- Form Ebebeyn

FA- Form Astlar

K- Kendisi

E-Ebeveyn

Y-Yönetici

A- Ast

a.g.e- Adı Geçen Eser

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	:	Blake ve Mouton'ın Yönetimsel Grid'i	24
Şekil 2	:	House ve Dessler'in Yol-Amaç Teorisi	27
Şekil 3	:	Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli.....	28

ÇİZELGE LİSTESİ

Tablo 1	: Üniversite eğitimini gördükleri dil	45
Tablo 2	: Lise Eğitimini Gördükleri Dil.....	45
Tablo 3	: Doğum tarihleri.....	45
Tablo 4	: Cinsiyetleri.....	45
Tablo 5	: Bitirdikleri Üniversite	46
Tablo 6	: (FY)Çalışma süreleri.....	47
Tablo 7	: (FY)Bu işyerinde çalışma süreleri	48
Tablo 8	: (FY)En çok etkilendikleri yöneticileri ile çalışma süreleri.....	48
Tablo 9	: (FY)En çok etkilendikleri yöneticilerinin cinsiyetleri	49
Tablo 10	: (FY)Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur.....	49
Tablo 11	: (FY)Astlarını kayırır	49
Tablo 12	: (FY)Yapılan işi över	50
Tablo 13	: (FY)Onu anlamak kolaydır.....	50
Tablo 14	: (FY)Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını ister.....	50
Tablo 15	: (FY)Astlarının kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder.....	51
Tablo 16	: (FY)Başkalarının yanında astlarını eleştirir.....	51
Tablo 17	: (FY)Kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar	51
Tablo 18	: (FY)Her işin kendi yöntemi ile yapılmasını ister	52
Tablo 19	: (FY)İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir.....	52
Tablo 20	: (FY)Değişmeyi öneren her fikri reddeder	52
Tablo 21	: (FY)Astları ile önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapar.....	53
Tablo 22	: (FY)Astları ile olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder.....	53
Tablo 23	: (FY)Astlarının, üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret eder.....	53
Tablo 24	: (FY)Bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnir	54
Tablo 25	: (FY)Hata yapan bir astın tepesine biner	54
Tablo 26	: (FY)Bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddeder	54

Tablo 27	: (FY)Astlarına danışmadan hareket eder	55
Tablo 28	: (FY)Astlarının morallerinin iyi olmasına önem verir	55
Tablo 29	: (FY)Astlarına arka çıkar	55
Tablo 30	: (FY)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır.....	56
Tablo 31	: (FY)Astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır	56
Tablo 32	: (FY)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirir	56
Tablo 33	: (FY)Değişiklik yapmaya hazırdır	57
Tablo 34	: (FY)Astlarıyla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar	57
Tablo 35	: (FY)Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir kimsedir	57
Tablo 36	: (FY)Astlarının önerilerini uygulamaya koyar	58
Tablo 37	: (FY)Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır	58
Tablo 38	: (FY)Fazla mesaiyi teşvik eder	58
Tablo 39	: (FY)Yeni fikirlerini uygulamaya geçirir.....	59
Tablo 40	: (FY)Katı kurallarla yönetir	59
Tablo 41	: (FY)Yetersiz işi eleştirir	59
Tablo 42	: (FY)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir.....	60
Tablo 43	: (FY)Yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir	60
Tablo 44	: (FY)Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.....	61
Tablo 45	: (FY)Astlarını yapılacak işlere tayin eder.....	61
Tablo 46	: (FY)Departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler	62
Tablo 47	: (FY)En ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarcıdır	62
Tablo 48	: (FY)Astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister	63
Tablo 49	: (FY)Sorunlara yeni çözüm yolları bulur.....	63
Tablo 50	: (FY)Astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini ister	64

Tablo 51	: (FY)Astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verir.....	64
Tablo 52	: (FY)Diğer gurupların önünde olması için gurubuna baskı yapar.....	65
Tablo 53	: (FY)Astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler.....	65
Tablo 54	: (FY) Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir	65
Tablo 55	: (FY)Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister.....	66
Tablo 56	: (FY)Kendi altındaki müdüründen,onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını ister.....	66
Tablo 57	: (FY)Yapılan iş miktarına önem verir.....	66
Tablo 58	: (FK)Doğum Tarihleri.....	67
Tablo 59	: (FK)Cinsiyet	67
Tablo 60	: (FK)Bitirdikleri üniversite	68
Tablo 61	: (FK)Çalışma süreleri.....	69
Tablo 62	: (FK)Bu işyerinde çalışma süreleri	70
Tablo 63	: (FK)Benimle hem fikir olmayanlara karşı sonuna	70
Tablo 64	: (FK)astlarımı gözetirim	71
Tablo 65	: (FK)yapılan işi överim.....	71
Tablo 66	: (FK)beni anlamak kolaydır	71
Tablo 67	: (FK)Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını isterim	72
Tablo 68	: (FK)Astlarıma kişisel problemlerinin çözümünde yardım ederim	72
Tablo 69	: (FK)Başkalarının yanında astlarımı eleştiririm	72
Tablo 70	: (FK)Kendi aleyhime bile olsa astlarıma arka çıkarım	73
Tablo 71	: (FK)Her işin kendi yönteminle yapılmasını isterim	73
Tablo 72	: (FK)İyi yapılan bir iş için astlarımı ödüllendiririm	73
Tablo 73	: (FK)Değişmeyi öneren her türlü fikri redderim	74
Tablo 74	: (FK)Astlarımla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yaparım	74
Tablo 75	: (FK)Astlarımla olan ilişkilerimde onların duygularını göz ardı ederim	74
Tablo 76	: (FK)Astlarımla üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret ederim	75

Tablo 77	: (FK)Bir işin yapılış şeklinin değişmemesi için direnirim.....	75
Tablo 78	: (FK)Hata yapan bir astın tepesine binerim.....	76
Tablo 79	: (FK)Bir işi niçin yaptığımı açıklamayı redderim.....	76
Tablo 80	: (FK)Astlarıma danışmadan hareket ederim.....	76
Tablo 81	: (FK)Astlarımin morallerinin iyi.....	77
Tablo 82	: (FK)Astlarıma arka çıkarım.....	77
Tablo 83	: (FK)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaşım....	77
Tablo 84	: (FK)Astlarıma benimle eşitmişler gibi davranırım.....	78
Tablo 85	: (FK)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışlarını eleştiririm.....	78
Tablo 86	: (FK)Değişiklik yapmaya hazırım....	78
Tablo 87	: (FK)Astlarımla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.....	79
Tablo 88	: (FK)Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir kimseyimdir.....	79
Tablo 89	: (FK)Astlarımin önerilerini uygulamaya koyarım.....	79
Tablo 90	: (FK)Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarımin onayını alırım.....	80
Tablo 91	: (FK)Fazla mesaiyi teşvik ederim.....	80
Tablo 92	: (FK)Yeni fikirleri uygulamaya geçiririm.....	80
Tablo 93	: (FK)Katı kurallarla yönetirim.....	81
Tablo 94	: (FK)Yetersiz işi eleştiririm.....	81
Tablo 95	: (FK)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildiririm.....	81
Tablo 96	: (FK)Yavaş çalışan astlarımi daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendiririm.....	82
Tablo 97	: (FK)Yeni fikirlerin önce astlarımdan gelmesini beklerim.....	82
Tablo 98	: (FK)Astlarımi yapılacak işlere tayin ederim.....	82
Tablo 99	: (FK)Departmanlarımin iyiliği için astlarımdan fedakarlık beklerim.....	83
Tablo 100	: (FK)En ufak detaylarına kadar astlarımin işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıyım....	83
Tablo 101	: (FK)Astlarımin işlerini başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını isterim.....	84

Tablo 102	: (FK)Sorunlara yeni çözüm yolları bulurum.....	84
Tablo 103	: (FK)Astlarımın verdiği kararların bana	84
Tablo 104	: (FK)Astlarımın işlerini bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin veririm.....	85
Tablo 105	: (FK)Diğer guruplardan daha iyi olması için gurubuma baskı yaparım	85
Tablo 106	: (FK)Astlarımın daha fazla çaba sarf etmeleri için onları iteklerim.....	86
Tablo 107	: (FK)Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak karar veririm	86
Tablo 108	: (FK)Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını isterim	86
Tablo 109	: (FK)Kendi altımda çalışan müdürümden, onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını isterim	87
Tablo 110	: (FK)Yapılan iş miktarına önem veririm	87
Tablo 111	: (FE)Çocukluklarında ve gelişme çağlarında en çok etkilendikleri ebeveyn	87
Tablo 112	: (FE)Etkilendikleri ebeveynlerinin eğitim seviyesi	88
Tablo 113	: (FE)Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur	88
Tablo 114	: (FE)Aile bireyelerine yardımcı olur	89
Tablo 115	: (FE)yapılan iyi bir işi över.....	89
Tablo 116	: (FE)Onu anlamak kolaydır	89
Tablo 117	: (FE)Aile bireyelerinden yapabileceklerinden daha fazlasını ister.....	90
Tablo 118	: (FE)Aile bireyelerine kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder.....	90
Tablo 119	: (FE)Başkalarının yanında aile bireyelerini eleştirir.....	90
Tablo 120	: (FE)Kendi aleyhine bile olsa aile bireyelerine arka çıkar	91
Tablo 121	: (FE)Herşeyin onun istediği gibi yapılmasını ister	91
Tablo 122	: (FE)Aile bireyleri iyi bir iş yaptığında onları ödüllendirir	91
Tablo 123	: (FE)Değişmeyi öneren her türlü fikri reddeder	92
Tablo 124	: (FE)Aile bireyelerini ilgilendiren hususlarda onlara danışmadan kararları uygular.....	92

Tablo 125	: (FE)Aile bireyleri ile olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder	93
Tablo 126	: (FE)Ailesinin başkalarının gözünde iyi konumda olmasına gayret eder.....	93
Tablo 127	: (FE)Aile içinde herhangi bir şeyin farklı biçimde yapılmaması için direnir.....	94
Tablo 128	: (FE)Aile bireylerinden biri yanlış bir şey yaptığında onun tepesine biner	94
Tablo 129	: (FE)Davranışlarının nedenini açıklamayı reddeder	95
Tablo 130	: (FE)Aile bireyelerine danışmadan hareket eder	95
Tablo 131	: (FE)Aile içinde herkesin moralinin iyi olmasına önem verir	95
Tablo 132	: (FE)Aile bireyelerine arka çıkar	96
Tablo 133	: (FE)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır	96
Tablo 134	: (FE)Aile bireyleri ile arkadaşça ilişki kurar	96
Tablo 135	: (FE)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirir	97
Tablo 136	: (FE)Değişiklik yapmaktan hoşlanır	97
Tablo 137	: (FE)Aile bireyleri onunla konuşurken çok rahattır.....	97
Tablo 138	: (FE)Dostcadır ve kolayca yardım istenebilir	98
Tablo 139	: (FE)Aile bireyelerinin önerilerini yerine getirir	98
Tablo 140	: (FE)Önemli konularda herhangi bir şey yapmadan önce aile bireyelerinin fikirlerini alır	98
Tablo 141	: (FE)Uzun saatler çalışmayı teşvik eder	99
Tablo 142	: (FE)Aklına gelen yeni fikirleri uygular	99
Tablo 143	: (FE)Çok sıkı kuralları vardır.....	99
Tablo 144	: (FE)Aile bireyelerinin yaptıkları işi yetersizse eleştirir	100
Tablo 145	: (FE)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir	100
Tablo 146	: (FE)Aile bireyelerini bir konu üzerindeki çabalarını arttırmaları için şevklendirir	100
Tablo 147	: (FE)Yeni fikirlerin diğer aile bireyelerinden gelmesini bekler	101
Tablo 148	: (FE)Yapılacak işler için aile bireyleri arasında iş bölümü yapar.....	101
Tablo 149	: (FE)Ailenin iyiliği için bireyelerden fedakarlık bekler	102

Tablo 150	: (FE)En ufak detaylarına kadar işin kendi bildiği usulle yapılmasında ısrarlıdır	102
Tablo 151	: (FE)Aile bireylerinden, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister	102
Tablo 152	: (FE)Aile içindeki sorunlara yeni çözüm yolları bulur	103
Tablo 153	: (FE)Aile bireyleri kendi aralarında karar verdiklerinde bunun kendisine muhakkak bildirilmesini ister	103
Tablo 154	: (FE)Aile bireylerinin, işlerini kendi bildikleri en iyi şekilde yapmalarını ister	104
Tablo 155	: (FE)Aile bireylerinin başkalarından daha başarılı olmalarında ısrarlıdırlar	104
Tablo 156	: (FE)Aile bireylerinin daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler	104
Tablo 157	: (FE)Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir	105
Tablo 158	: (FE)Aile içinde bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister	105
Tablo 159	: (FE)Çocuklarından, onların çocukları pek başarılı değilse onları hızlandırmalarını ister	105
Tablo 160	: (FE)Yapılan iş miktarına önem verir	106
Tablo 161	: (FA)Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur	106
Tablo 162	: (FA)Astlarını kayırır	106
Tablo 163	: (FA)Yapılan işi över	107
Tablo 164	: (FA)Onu anlamak kolaydır	107
Tablo 165	: (FA)Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını ister	108
Tablo 166	: (FA)Astlarının kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder	108
Tablo 167	: (FA)Başkalarının yanında astlarını eleştirir	108
Tablo 168	: (FA)Kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar	109
Tablo 169	: (FA)Her işin kendi yöntemi ile yapılmasını ister	109
Tablo 170	: (FA)İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir	109
Tablo 171	: (FA)İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir	110

Tablo 172	: (FA)Astları ile önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapar.....	110
Tablo 173	: (FA)Astları ile olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder.....	110
Tablo 174	: (FA)Astlarının, üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret eder.....	111
Tablo 175	: (FA)Bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnir	111
Tablo 176	: (FA)Hata yapan bir astın tepesine biner	111
Tablo 177	: (FA)Bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddeder	112
Tablo 178	: (FA)Astlarına danışmadan hareket eder	112
Tablo 179	: (FA)Astlarının morallerinin iyi olmasına önem verir	112
Tablo 180	: (FA)Astlarına arka çıkar	113
Tablo 181	: (FA)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır.....	113
Tablo 182	: (FA)Astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır	113
Tablo 183	: (FA)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirir	114
Tablo 184	: (FA)Değişiklik yapmaya hazırdır	114
Tablo 185	: (FA)Astlarıyla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar	114
Tablo 186	: (FA)Arkadaşca ve kolay ulaşılabilir kimsedir	115
Tablo 187	: (FA)Astlarının önerilerini uygulamaya koyar	115
Tablo 188	: (FA)Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır	116
Tablo 189	: (FA)Fazla mesaiyi teşvik eder	116
Tablo 190	: (FA)Yeni fikirlerini uygulamaya geçirir.....	117
Tablo 191	: (FA)Katı kurallarla yönetir	117
Tablo 192	: (FA)Yetersiz işi eleştirir	118
Tablo 193	: (FA)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir.....	123
Tablo 194	: (FA)Yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir	119
Tablo 195	: (FA)Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.....	119
Tablo 196	: (FA)Astlarını yapılacak işlere tayin eder.....	120

Tablo 197	: (FA)Departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler	120
Tablo 198	: (FA)En ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarcıdır	121
Tablo 199	: (FA)Astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister	121
Tablo 200	: (FA)Sorunlara yeni çözüm yolları bulur.....	122
Tablo 201	: (FA)Astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini ister	122
Tablo 202	: (FA)Astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verir.....	123
Tablo 203	: (FA)Diğer gurupların önünde olması için gurubuna baskı yapar	123
Tablo 204	: (FA)Astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler.....	124
Tablo 205	: (FA)Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir	124
Tablo 206	: (FA)Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister.....	125
Tablo 207	: (FA)Kendi altında çalışan müdüründen, onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını ister	125
Tablo 208	: (FA)Yapılan iş miktarına önem verir.....	126

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bana yol gösteren ve daima destek veren baőtta değerli danıőmanım Prof.Dr.Asuman TÜRKEK olmak üzere,değerli hocalarım Prof.Dr.Adil AğLAR ve Yrd.Doç.Dr.Fusun AKDAğ'a , yüksek lisans programı boyunca ve tez çalıőmamda bilgilerini paylaőan ve yardımlarını esirgemeyen tüm Eğitim Bilimleri Enstitüsü ğretim üyelerine ve alıőanlarına,daima yanımda olan aileme ve dostlarıma teşekkür ederim.

ABSTRACT

Individuals are in continuous interaction with their environment from birth on and develop different behavior styles. Environmental factors and especially parents are the most important in the formation of these behavior styles. In other words, children may acquire different behavior styles through observing their parents. One of these behavior styles is leadership.

Individuals start working life with their learned leadership style. However, behaviors are not constant life-long and can be influenced by different situational factors. Leadership learned by parents can be influenced by later life experiences and working environment. Among various influential factors there may be a supervisor.

In this research, importance of parental and supervisory influence in leadership style is examined. First, acquisition of behavioral styles and parental influence in education, career development and leadership are overviewed. Leadership theories, on the other hand, indicate that leadership is learned but prone to change through later life experiences.

Subjects are educational managers mainly from Kartal and Kadıköy region. Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) is used as a scale for leadership style. This scale consists of 48 items under 2 factors: "Concern for People" and "Concern for Production". Leadership style of subject is also examined on age, sex and working period.

Statistical analysis shows that, perceived leadership styles of parents and supervisors may influence subjects' leadership style. In terms of "Concern for Production", there is a similarity between the subject's evaluation of supervisor and himself. This similarity may indicate a supervisory influence in leadership. Besides, subject's evaluation of parent and supervisor is also similar. Subjects are more influenced than supervisors when they are perceived as similar to their parents.

Another finding is that, mothers "Concern for People" is more emphasized by subjects indicating a maternal influence in this aspect.

Type of high school is another factor influencing leadership style. There is a difference between subjects graduated from Turkish and foreign high schools in the evaluation of their supervisors. "Concern for People". Subjects from Turkish high schools evaluate their supervisors higher.

In other words, they are more influenced from their supervisors when compared to foreign high school graduates.

You can find all of the findings in "Results" section.

ÖZET

İnsan doğduğu andan itibaren çevresiyle etkileşim halindedir ve birtakım davranış kalıpları geliştirir. Bu davranış kalıplarının gelişmesinde etkileşim halinde olduğu çevrenin önemi büyüktür ve en önemli etki ebeveynlerden gelir. Başka bir deyişle, çocuk birçok değişik davranış tarzını gözlem yoluyla ebeveynlerinden öğrenebilir. Bu davranış tarzları arasında liderlik de bulunmaktadır.

Büyüyen çocuk ebeveynlerinden öğrendiği liderlik tarzıyla birlikte çalışma hayatına girer. Ancak davranışlar hayat boyu sabit olmayıp, kişinin içinde bulunduğu değişik ortamların etkisiyle değişebilmektedir. Çalışma ortamındaki birçok faktör de önceden edinilen liderlik tarzını değiştirebilir. Bu faktörler arasında üstlerin etkisinden söz etmek mümkündür.

Ebeveyn ve üstlerin, yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde ne derece etkili olduklarını görmeyi planladığımız bu çalışmada önce davranış tarzlarının edinilmesi ile ilgili bilgileri gözden geçirdik ve ebeveynlerin eğitim, kariyer gelişimi, mesleki seçim ve liderlik gibi birçok konu üzerindeki etkili olduğunu gördük. Liderlik teorilerini inceleyerek de liderliğin öğrenildiğini ancak çeşitli etkilere maruz kalarak değişebildiğini belirledik.

Kartal bölgesi ağırlıklı olmak üzere 80 Eğitim Yöneticisinin katıldığı bu çalışmada, liderlik tarzını ölçen SBDQ (Supervisory Behavior Description Questionnaire) adlı ölçek kullanıldı. 48 ifadeli bu ölçek insana yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular,' yöneticilerin ve ebeveynlerinin algılanan liderlik tarzlarının, deneklerin liderlik tarzı üzerinde etkili olabileceklerini göstermektedir. İşe yönelik liderlik açısından deneğin kendini değerlendirişi ile üstünü değerlendirişi arasında benzerlik vardır. Bu benzerlik üstün, deneğin liderlik tarzı üzerindeki etkisini gösterebilir. Deneğin üstünü değerlendirişi ile ebeveynini

değerlendirilişinde arasında da benzerlik vardır. Yani denekler ebeveynlerine benzeyen üstlerden daha fazla etkilenebilmektedirler.

Bulguların gösterdiği diğer bir sonuç ise, annelerin insana yönelik liderlik tarzının daha fazla vurgulandığıdır. Dolayısıyla anneler insana yönelik liderlikte etkili olabilmektedirler.

Eğitim dili ortamı da liderlik tarzı üzerinde etkili olabilmektedir. Yabancı dilde eğitim yapan liselerden mezun olan deneklerle Türkçe eğitim yapan liselerden mezun olan denekler arasında, üstlerinin insana yönelik liderliğini değerlendirme bakımından fark vardır. Türk liselerden mezun olanlar üstlerinin insana yönelik liderliklerini daha yüksek değerlendirmekte, yani onlardan daha fazla etkilenebilmektedirler.

Yapılan bütün analizler sonucunda elde edilen bilgilerin tamamı "Araştırma" bölümünde yer almaktadır.

GİRİŞ

İnsan doğduğu andan itibaren çevresiyle etkileşim halindedir. Büyümekte olan çocuk etrafındakilerle etkileşim sonucu, onlarınkine benzer davranışlar geliştirir. Buna sosyalleşme denir¹. Sosyalleşme süreci doğumla birlikte başladığı için çocukların yetişkinlere benzer olan davranışlarına ve hatta tutumlarına çok erken yaşlarda rastlamak mümkündür. Örneğin, Clark ve Clark'ın² yaptığı bir araştırma, Amerika'da üç yaşındaki zenci çocukların siyah beyaz ayırımı yapabildiklerini ve beyazı siyaha üstün gördüklerini ortaya koymuştur. Bu bize önyargının çok küçük yaşlarda öğrenildiğini göstermektedir.

Kişilik yapısının şekillendiği erken çocukluk döneminde en önemli etkileşim aile ile olur. Ailenin, çocuğun sosyalleşme sürecindeki önemini anlayabilmek için öncelikle çocuklar üzerindeki ebeveyn etkisini incelemek gerekir. Freud ve Erickson'un teorilerine göre aile, özellikle de ebeveynler, sosyalleşmesinde rol oynayan en önemli faktörlerdir³. Nesiller arasındaki davranış benzerliği çocuğun sosyalleşmesindeki ebeveyn etkisini ve bir çok değer ve inancın çocuğa başarıyla geçirildiğini göstermektedir. Bütün bunlar öğrenme yoluyla gerçekleşir. Öğrenme doğrudan yaşayarak olabileceği gibi, belli bir modeli gözleyerek dolaylı yolla da olabilir.

Sosyalleşme süreci içinde çocuğun sosyal çevresi genişledikçe başka modeller de bu süreç içinde yer almaya başlar. Bu süreç yetişkinlikte de devam eder ve davranış tarzlarının öğrenilmesi sürüp gider.

Liderlik her zaman önemini ve güncelliğini korumuş olan bir konudur. Liderlikle ilgili birçok tanım ve kuram geliştirilmiş, çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Konu sosyal bilimlerin her alanında ortak ve temel bir kavram olarak dikkat ve ilgi odağı olmuştur.

¹ Kağıtçıbaşı, Ç., **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Beta, 1985, s.305.

² Clark, K. B. & Clark, M. P., Racial Identification and Preference in Negro Children. Maccoby, E. E. Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (ed.) **Readings in Social Psychology**, New York: Henry Holt, 1958, s.392-400.

³ Glass, J., Bengston, V. L. & Dunham, C. C., **American Sociological Review**. Oct. Vol. 51 (5), 1986, s. 685-698..

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI

Kişilik dediğimiz zaman hemen hemen herkes ne demek istediğimizi anlar ama, formel bir tanımını yapmaya çalışınca iş zorlaşır⁴. Çünkü bu terim, günlük dilde çok çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin; kişiliği kuvvetli ve zayıf insanlardan söz edilir. Bazı kişiler için "iyi adam ama belli bir kişiliği yok" ya da "uzaktan çekici bir kişiliği var ama yakından tanıyacak olursanız, boş bir insandır" denir. Hatta kişilik, insanlardan başka durumlar içinde kullanılır. Bir parti liderinin bir başka partiyi eleştirirken, "kişiliği olmayan bir politika güdüldüğünden" söz edilebilir⁵.

Kişilik teriminin yabancı dillerdeki ortak kökeni "persona" sözcüğüne dayanmaktadır. Persona sözcüğünün esas anlamı, Latin dilinde, tiyatro öğrencilerinin kullandığı "maske"dir. Persona sözcüğünün Grekçe "prosopon" ve Etrüskçe "phersu" sözcükleri ile köken akrabalığı bulunduğu düşünülmektedir. Oyun sırasında yüz maskesinin altında dolayısıyla konuşma ya da şarkılar maskenin içinden çıkıyordu. Böylece "person" sözcüğünden asıl anlamı "içinde tınlama" olan "Per-sonare" sözcüğü türedi. Personare sözcüğünden geliştirilen bir anlam farklılaşması ile anlamı "bir başına birlik" olan "perseuna" sözcüğü ise bugün bize bugünkü kişilik terimi hakkında az çok ipucu vermektedir⁶.

Tarihte Kişilik Teriminin Kullanımı;

Çiçero persona sözcüğünü dört uyarlanmış biçimi ile kullanmıştır.

1. Kişinin belirli bir biçimde görünmesi, ancak böyle olmaması,
2. Kişinin yaşamında oynadığı rol,
3. Kişinin yaşamında oynadığı rol için gerekli tüm özellikler,
4. Görünüş ve asalet.

⁴ Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı - Psikolojinin Temel Kavramları**, 8. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998, s.404.

⁵ Baymur, Feriha, **Genel Psikoloji**, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1989, s.253.

⁶ Yanbastı, Gülgün, **Kişilik Kuramları**, İzmir: 1990, s.9.

Psikolojide çok çeşitli tanımlar yapılmıştır⁷. Psikologların üzerinde aynı fikirde olduğu bir tek kişilik tanımı yoktur⁸.

Kişilik, sosyal becerilerin toplamıdır. Bir insanın kişiliği, onun diğer insanlarla olan, çeşitli koşullarda çeşitli biçimler alan ilişkileri ve davranışları toplamıdır.

Kişilik, bir insanın diğer insanlarda oluşturduğu imajdır. Başkaları üzerinde bıraktığı etkidir.

Bir insanın kendine olan özellikleri ile çevresi arasında geliştirdiği ilişkilerin oluşturduğu davranış eğilimlerin toplamıdır⁹.

Kişilik, bir bireyin tüm ilgi, tavır ve yetenekleriyle dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren kavramdır¹⁰.

Kişilik ferdin doğuştan ve sonradan kazanılmış anlksal, duygusal ve beden özelliklerinin tutarına denmektedir¹¹.

Kişilik kavramı, bir insanı başkalarından ayıran özelliklerin tümünü, çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimini belirtir¹².

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir¹³.

Kişilik, bireyin diğer kişilerin yanında gösterdiği davranış özellikleridir¹⁴.

Kişilik, insanın, bir bütünlük içinde süreklilik gösteren özellikleri ve çevresine uyum biçimidir¹⁵.

⁷ Kırkıncıoğlu, Meliha, **Çocuk Ruh Sağlığı**, İstanbul: Esin Yayınevi, 1995, s.13.

⁸ Cüceloğlu, a.g.e., s.404.

⁹ Yanbastı, a.g.e., s.11.

¹⁰ Yavuzer, Haluk, **Çocuk ve Suç**, 8. Basım, İstanbul: 1996, s.170.

¹¹ Enç, Mithat, **Ruh Sağlığı Bilgisi**, İstanbul: 1978, s.31.

¹² Yörükoğlu, Atalay, **Gençlik Çağı**, 9. Basım, İstanbul: 1996, s.81.

¹³ Cüceloğlu, a.g.e., s.404.

¹⁴ Morgan, Clifford, **Psikolojiye Giriş**, Çevirenler: Hüsnu Arıcı, Işık Savaşır, Olcay İmamoğlu ve Arkadaşları Ankara. H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1989, s.311.

¹⁵ Başaran, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, 2. Basım, Ankara: 1991, s.64.

Görüldüğü gibi psikologların "Kişilik" tanımı içine bir insanın sadece günlük hayattaki kendine özgü davranış özellikleri girmemektedir. Bu tanıma, beden yapısı, görünüş (dış gösteriş), zeka, yetenekler ve karakter özellikleri gibi kişilikte rolü olan etmenlerde girmektedir. Ayrıca, ilgiler, tutumları da içine alan, karakteri de kapsayan geniş bir kavramdır¹⁶.

Karakter ve mizaç sözcükleri sık sık kişilik anlamında kullanılır. Mizaç, bir insanın duygusal ve harekete ilişkin yaşamının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmelidir. Kişiliğin bütününe değil, ancak önemli bir yüzünü oluşturur¹⁷. Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliğine çevrenin verdiği değerdir. Bireyin karakteri kişisel özelliklerle içinde yaşanılan çevrenin değer yargıları ile birlikte yorumlanır¹⁸.

Kişiliği oluşturan başlıca öğeler, duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranıştır. Bu öğeler insanın görünüşünü, hareketleri, jest ve mimikleri ve çevreye uyumuyla dışarıya yansımalarıdır. Örneğin iyi ya da kötü hatırlama, çabuk öfkelenme, çok duygulanma, alınganlık, kolay karar verme, kararsızlık, iyi ve güzel konuşma, insanların birbirinden farklı özellikleridir. Ayrıca, giyim, yürüyüş biçimi, el-kol hareketleri, ses tonu da kişiliğin birer parçasıdır. Kişiliğin dışa yansımaları ve dışa yansıyan yanları arasındaki uyum ve tutarlılık, sağlıklı bir kişiliğin temelidir¹⁹.

Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Özeldir çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırıcıdır çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır bir toplumdaki insanların hemen hemen aynı olan birçok yanları vardır. Kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda ayrıldığı önem kazanmaktadır²⁰.

¹⁶ Tezcan, Mahmut, **Kültür ve Kişilik**, Ankara:1987, s.17.

¹⁷ Yavuzer, a.g.e., s.170.

¹⁸ Köknel, Özcan, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: 1985, s.20.

¹⁹ Tezcan, a.g.e., s.17.

²⁰ Morgan, a.g.e., s.311.

1.1. Kişilik Kuramları

Kişilik konusu, ilgi alanları değişik çok sayıda psikologu ilgilendirir. Bu psikologların hepsi insan kişiliği ile ilgilenmekle beraber, konuya yaklaşım biçimleri farklıdır²¹.

Kişiliğin tanınmasına ilişkin yapılan çalışmalar birçok kişilik kuramına ortaya çıkarmıştır. Bu kuramlar kişiliğin tanımlarını birbirinden farklı tanımlar ve görüşleri vardır. Bu kuramlar tanınması zor ve karmaşık olan kişiliği ne olduğunu nasıl geliştiğini değişik yollardan açıklamaya çalışmaktadırlar²².

Kişilik kuramları genel psikoloji tarihi içinde yer alırlar. Kişilik kuramlarının başlangıçta klinik gözlemler ile geliştiğini ve Charcot, Janet, daha sonra Freud, Jung ve McDougal'ın etkilerini görüyoruz. Bir başka etki kanalı ise William Stern ile başlayan Gestalt yaklaşımları ve "Bütüncü" görüşler olmuştur. Bu arada deneysel psikoloji, öğrenme kuramları ve kontrollü ampirik araştırmalar kendi alanlarında kişilik kuramlarının gelişmesinde etkili olmuşlardır. Psikometri ve insan davranışlarında ölçme ve değerlendirme ve bireysel ayrılıkların saptanması kişilik kuramlarının gelişmesinde başka etki boyutunu oluşturmuştur. Bunların dışında daha pek çok etki alanları vardır. Örneğin, genetik, sosyal antropoloji, sosyoloji ve ekonomi çağdaş kişilik kuramlarına çeşitli açıdan hem etkide hem de katkıda bulunmuşlardır²³.

1.2. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuram

İnsan ruhsal yapısının anlaşılmasında kuşkusuz en önemli temel taşlarını Sigmund Freud ortaya koymuştur²⁴. Freud, psikolojide en etkili kuramlardan birini ortaya atmıştır²⁵. Sigmund Freud tarafından ortaya atılan Psikanalitik Kuram onu izleyenlerce de geliştirilmiştir²⁶. Freud'un geliştirdiği kurama göre, kişilik, üç ana sistemden oluşur: İd, ego, süperego. Davranış bu üç sistemin karşılıklı etkileşiminin ürünüdür. Bu sistemlerden biri diğerlerinde ayrı ve tek başına çalışamaz.

²¹ Cüceloğlu, a.g.e., s.403.

²² Başaran, a.g.e., s.64.

²³ Yanbastı, a.g.e., s.7.

²⁴ Ekşi, Aysel, **Çocuk, Genç, Ana Babalar**, 1. Basım, İstanbul: 1990, s.53.

²⁵ Bacanlı, Hasan, **Eğitim Psikolojisi**, İstanbul: 1997, s.69.

²⁶ Başaran, a.g.e., s.64.

İd, kişiliğin temel sistemidir. Ego ve süperegö ondan ayrımlaşarak gelişir. İd, kalıtsal olarak gelen, içgüdüleri de içeren ve doğuştan var olan psikolojik gizilgüçlerin tümüdür. Ruhsal enerji kaynağı olma id, diğer iki sistemin çalışması için gerekli olan gücü de sağlar. Enerjisini bedensel süreçlerden alır. Freud, id'e "gerçek ruhsal varlık" demiştir. Çünkü idi, nesnel gerçeklerden bağısız ve öznel bir yaşantı dünyasıdır²⁷.

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 organıdır²⁸.

Süperegö ise, kişinin ana babası tarafından aktarılan toplumsal ahlak kurallarını içerir. Bu anlamda vicdan demektir. Ayrıca süperegöda kişinin ideal benliği de bulunmaktadır. Kişinin değer yargıları ve ahlak kuralları süperegösunda bulunur²⁹.

Freud'un görüşlerine bağılı kalarak, sağlıklı bir kişilik yapısı için, kişiliğin bu üç boyutu arasındaki denetiminin ego'nun elinde olması gerekir. Gerek id'in gerekse süperegö'nun gerçeklik ilkesi dışında hareket ettiği hatırlanırsa, kişilik gelişiminde bu iki sistemden herhangi birinin baskın olması hali, bireyin düşünsel, duyuşsal ve davranışsal eylemlerinin de gerçeklikten uzak olması anlamına gelecektir. Sağlıklı bir kişilik gelişimi için bu üç boyutun olabildiğince "uzaklaşabilmesi" ve "denge" içinde olması esastır³⁰.

Freud'a göre psikoanaliz, derinlerdeki gereksinmelerin ortaya çıkarılması yöntemidir. Bu psikoterapi türünde terapist, kişinin şimdiki sorununa neden olan geçmişi ve doyumunu sağlanmadan bastırılmış olan gereksinimlerini ortaya çıkarmak için düş analizleri ve serbest çağrışım teknikleri kullanılır³¹.

Freud'un psikanalitik gelişim teorisine göre kişilik, çocukluk çağında bir dizi psikoseksüel evreden geçmektedir³². Kişilik gelişiminde çocukluk yıllarının önemine

²⁷ Geçtan, Engin, **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**, İstanbul: 1988, s.45.

²⁸ Bacanlı, a.g.e., s.69.

²⁹ Bacanlı, a.g.e., s.70.

³⁰ Can, Gürhan, "Kişilik Gelişimi" **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** Editör: Binnur Yeşilyaprak, 1. Basım, Ankara: 2002, s.114.

³¹ Morgan, a.g.e., s.315.

³² Schultz Duane ve Sydney Ellen Schultz, **Modern Psikoloji Tarihi**, Çeviren: Yasemin Aslay, 1. Basım, İstanbul: 2001, s.23.

değinen bir başka psikolog da Erik Erikson'dur. Erikson'da Freud'un öğrencilerindedir ve kişilik kuramında Freud'un kuramı ile benzer birçok öge bulunmaktadır. Ancak Erikson Freud'dan farklı olarak, kişilik gelişiminde ağırlığı sadece çocukluk yıllarına vermez; kişilik gelişimini yaşam boyu süren bir süreç olarak kabul eder. Sağlıklı kişilik gelişimi üzerinde daha fazla duran Erikson, sosyal çevrenin kişilik gelişimi üzerindeki etkilerini de daha fazla vurgulamaktadır³³.

1.3. Davranışçı Psikoloji

Davranışçı psikoloji kökenini Rus fizyologu Ivan Pavlov'un çalışmalarından almış, sonradan üç Amerikalı psikolog J. B. Watson, E. L. Thorndike ve Skinner tarafından geliştirilmiştir³⁴.

Davranışçı psikoloji genelde psikanalitik kurama bir tepki olarak gelişmiştir. O vakte kadar psikolojinin konusu zihinsel işlevler ve ruhsal fonksiyonlardı. Davranışçı psikolojide ise konu salt davranış ve davranış birimleridir. Onlara göre bir bilim olarak psikolojinin konusu ancak ve ancak nesnel yöntemlerle ölçülebilen ve değerlendirilebilen davranışlardır ve nesnel olmayan, kanıtlamayan, somut olarak değerlendirilemeyen hiçbir yaklaşımın değeri yoktur. Dolayısıyla bilinç, bilinç dışı, içsel yaşantılar bilimsel yöntemlerle incelenemediği için konu dışındadır. Subjektif yargılara varsayımlara, kanıtlanamaz kurallara yer yoktur³⁵.

³³ Erden, Münire ve Akman Yasemin, **Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, 3. Basım, Ankara: 1996, s.76.

³⁴ Geçtan, a.g.e., s.67.

³⁵ Yanbastı, a.g.e., s.139.

1.4. Carl Rogars ve Fenomenolojik Benlik Kuramı

Carl Rogers, insan doğasına iyimser bakan psikologların başında gelir. Ona göre her insan doğuştan mutluluğu arar, potansiyellerini gerçekleştirmek için çabalar³⁶.

Bu kuramda ana hatları ile insana ve onun yeteneklerine değer verilmiştir. Problemlerin kişi tarafından yaratıldığına, dolayısıyla bir terapistin yardımıyla yine kişi tarafından çözülebileceğine inanılmış, uyumsuzluğun temelinde duygusal sorunların bulunduğu, bunları anlayabilen bireyin çelişkileri çözebileceği savunulmuş, her sorunun o kişiye özgü olduğu dolayısıyla evrensel problemlerin, bulunmadığı varsayılmış ve toplumların bireyin karşılıklı uyum içinde yaşamasının önemine değinilmiştir.

Rogars kuramı için fenomenolojik deyimini kullanmıştır. Zira ona göre insanı etkileyen "evrensel kesin gerçekler" olmayıp ona göre gerçeklerdir. Yani onun gerçek olarak değerlendirdiği olgulardır veya fenomenlerdir. Düşündükleri, duydukları, anladıkları ve hissettikleri, kısaca gerçek olan yaşadıklarıdır³⁷.

Rogars benlik bilincine önem verir. Bir kimsenin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlerini içerir; kendisini nasıl gördüğünü özetler. Benlik bilinci iyi, kötü, ya da ortada olabilir. Benlik bilinci her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Yetenekli olduğu halde bir insan kendini yeteneksiz görebilir veya yeteneksiz bir kişi ise, kendini yetenekli zannedebilir. Benlik bilinci bizim kendimizi nasıl gördüğümüzü ifade eder. Herkes daha olumlu, daha gelişmiş bir benlik geliştirme çabası içindedir³⁸.

1.5. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Freud'un öğrencisi olan Adler, kendi kuramını geliştirerek Freud'un grubundan ayrılmıştır. Adler'in kuramına Bireysel Psikoloji adı verilmiştir. Adler'e göre kişilik, bireyin kendisine, topluma ve diğer insanlara karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak gelişir³⁹.

³⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s.428.

³⁷ Yanbastı, a.g.e., s.252.

³⁸ Cüceloğlu, a.g.e., s.426.

³⁹ Geçtan, a.g.e., s.83.

Adler'e göre insan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlarla ilişki kurarak yaşar. İnsan temelde kendinden çok topluma yönelik bir yaşam biçimi içindedir. Bu eğilimin ayrıca toplumsal süreçlerin etkisiyle oluşmadığını topluma yönelmenin insanda doğuştan var olduğunu söyler ve toplumun insanı ancak bu ilişkinin biçimini belirlemede etkilediğini savunur. Ayrıca Adler'in görüşleri de Freud ve Jung'un görüşleri gibi biyolojik bir temele dayanmaktadır. 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 olmuştur⁴⁰.

Adler'e göre kişiliğin merkezi bilinçtir. İnsan bilinçli bir varlıktır ve genellikle, davranışlarının nedenlerinin, eksikliklerinin, amaçlarının neler olduğunun bilincindedir. Bu görüş, bilinci neredeyse yok sayan ya da bilinçdışının dışarıda kalan ucu olarak tanımlayan psikanalitik kuramın karşıt savıdır⁴¹.

Adler'in Freud'dan ayrıldığı en belirgin nokta onun üstünlük çabasına verdiği önemden olmuştur. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu bireyin, diğerlerinin yanında, kendisini üstün veya aşağı olarak tanımlamasına yol açar. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir. Bireyin yaşamının eri kalan kısmı bu duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey, diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar. Aşağılık duygusu Adler'in oluşturduğu kavramlardan biridir⁴². Bu kurama göre kişilik elişimi, aşağılık duygusuna, aşağılık karmaşasına karşı yapılan sürekli tepkilerin bir sürecidir. Aşağılık duygusu ise, insanın yaşamı boyunca değişik biçimlerde olagelen bir duygu olarak, insanın çabalarının temel kaynağı olarak görülür. Böylece insan, bu ya da şu yönden kendini yetkinleştirmeye çalışarak biçimlendirir⁴³.

⁴⁰ Yanbastı, a.g.e., s.72.

⁴¹ Geçtan, a.g.e., s.53.

⁴² Cüceloğlu, a.g.e., s.416.

⁴³ Başaran, a.g.e., s.69.

1.6. Carl Jung'un Kişilik Kuramı

İsviçreli bir psikiyatrist olan Jung da Adler gibi Freud'tan etkilenmiş; Freud tarafından psikanalizin veliahtı olarak nitelendirilmesine karşın kendi kuramını geliştirerek Freud'tan ayrılmıştır. Jung kişiliğe yeni bakış açısı getirmiştir. Kişilik yapısını oluşturan bölümleri, kişiliğin nasıl oluştuğunu, yaşam boyunca nasıl bir değişime uğradığı ve kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynaklarının neler olduğu gibi sorulara cevap bularak kişilik kavramını açıklamıştır⁴⁴. Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşimde bulunan çok sayıda sistemden oluşur. Bu sistemlerden herbirinin tek başına önemli bir fonksiyonunun olmasının yanısıra, birlikte birbirleriyle etkileşim halinde iken söz konusu olan bir kişilik yapısı vardır. Başka bir deyişle, kişilik sistemlerden ve bunların etkileşimlerinden oluşur⁴⁵.

Jung, Freud'un bilinçaltı kavramını kabul etmiş, fakat bilinçaltının iki tür olduğunu savunmuştur. 1. Bireye özgü bilinçaltı ve 2. Bireyin daha önceki insanlığın duygularının, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltı. Her insanda bu iki bilinçaltı vardı ve onun davranışlarını etkiler. Sanat eserlerinde ve rüyalarımızda ortak bilinçaltı kendini ifade eder. Bir sanatçının yapıtında dile getirdiği korku ve tutkuları bütün insanlar tarafından paylaşılan ortak bilinçaltı sayesinde kolaylıkla anlayabilmekteyiz. Jung'un düşüncesi yalnız psikolojiyi değil, aynı zamanda sanatı, felsefeyi ve din düşüncesini etkilemiştir⁴⁶.

1.7. Dollard ve Miller'in Pekiştirme Kuramı

Miller ve Donald Freud'un ortaya attığı kişilik kavramlarının öğrenme süreçleriyle açıklanabileceğini ileri süren ilk Amerikalı psikologlardır⁴⁷. Dollard ve Miller öğrenmenin yanısıra gelişim sürecine de büyük ilgi göstermişlerdir. Bu nedenle kişiliğin yapısal veya daha az değişen elemanlarına fazla önem vermemişlerdir. Kişiliğin dengeli ve sürekli yanlarını alışkanlık kavramı ile açıklamaya çalışmışlardır. Alışkanlık bir uyarıcı ile tepki arasında kurulan bağlantıdır. Kişilik her ne kadar alışkanlıklardan oluşursa da temel yapısı bireyden bireye farklılık gösteren yaşam olaylarına bağlıdır. Bunlardan başka alışkanlıklar da geçicidir. Bugünkü alışkanlıklarımız ileriki yaşantılarımız sonucu değişebilir. Kişilik tek yönlü alışkanlıklar dizisi değildir. Bunun yanısıra birincil ve ikincil dürtüler ile

⁴⁴ Geçtan, a.g.e., s.34.

⁴⁵ Yanbastı, a.g.e., s.48.

⁴⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s.416.

⁴⁷ Cüceloğlu, a.g.e., s.424.

tepkilerin hiyerarşisi kişiliğin devamlılığını sağlar⁴⁸. Onlar, Freud'un kavramlarının içeriğine itiraz etmemişler, bu kavramların insan davranışında önemli rol oynadığını kabul etmişlerdir. Onların itiraz ettikleri, kavramların tanımı ve deneysel temelidir⁴⁹.

1.8. Gestalt Psikolojisi

Davranışçı yaklaşıma tepki olarak ortaya çıkan bir grup Alman psikolog kendilerini Gestalt psikologları olarak adlandırmışlardır. Bunlardan Wertheimer, Kafka ve Köhler'in yanısıra "yaşam alanı"nı öne süren ve bireyi gereksinimleri, istekleri ve amaçları ile bir bütün olarak ele alan Kurt Lewin (1890-1947) de Gestalt psikologlarından. Öncülüğünü Wertheimer, Köhler ve Koffka'nın yaptıkları bu kavramın ismi Almanca bir sözcük olan "Gestalt"tan gelmektedir ve bu sözcüğün daha önce bazı filozof ve psikologların çalışmalarında yer aldığı görülmektedir. Gestalt sözcüğünün karşılığı olarak örüntü, bütün, biçim kelimeleri kullanılmıştır⁵⁰.

İnsan davranışları fiziksel gerçekten çok algılayan insanın özelliklerine bağlıdır. "Algılayan organizmaya göre çevre" kavramı psikolojik alanı nitelendirir. Bu anlamda psikolojik alan Lewin'in savunduğu psikolojik alandan farklıdır. Koffka'nın psikolojik alanı aynı zamanda davranışsal bir alandır ve algılanan çevre veya fenomenolojik çevre anlamına gelir. Fenomenolojik çevre ile organizma arasında bir dengesizlik oluşursa gerilim ortaya çıkar. Bu da bir takım güçlerin devreye girmesini sağlar. Bu güçlerin amacı dengeyi yeniden sağlamak ve onu korumaktır⁵¹. Kişilik kısaca birçok fiziksel, ruhsal, içsel, çevresel etkenlerin belli biçimde örgütlenmesinden oluşan bir bütündür. Böylece oluşan bütün, başka deyişle kişilik; kendisini oluşturan öğelerin toplamından daha farklı ve fazla bir oluşum olup kendisine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle, bu bütünü oluşturan öğeleri, parçaları incelemek bütünü inceleme ve tanıma olanağı vermez. Kişiliğin gelişmesi, kişi-çevre içinde algılayıcı, yapılandırıcı, bütünleştirici sürekli uyanıklık ve seçim yapabilme durumunun sağlanmasına bağlıdır. Böylece insan kendisinin yaşadığı,

⁴⁸ Yanbastı, a.g.e., s.157.

⁴⁹ Cüceloğlu, a.g.e., s.424.

⁵⁰ Bilge, Filiz, "Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme" **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Editör: Binnur Yeşilyaprak, 1. Basım, Ankara: 2002, s.223.

⁵¹ Yanbastı, a.g.e., s.172.

deneyim, beklenti, amaç, olanak ve yeteneklerinden haberdar olup, bunları kişilik içinde bütünleştirmek için çevreden gelen uyarımlar arasından gerekli seçimi yapabilir⁵².

1.9. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı

Maslow hümanistik yaklaşımın öncüsü sayılmaktadır. Yaratıcılık bütün insanların doğumuyla gelen bir durumdur. Bireyler bu durumu kötü eğitim ve çevresel koşullarla kaybetmektedir. Ona göre her birey tek başına tamamlanmış, eşsiz ve organize bir bütün olarak çalışmalıdır. Maslow'a göre, pek çok psikolog bireyde ayrı ayrı olayları uzun zaman analiz ederken insan bütününe temel yönlerini ihmal etmektedir⁵³.

Maslow'a göre insanın fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları sevgi ve ait olma ihtiyaçlarından önce gelir. Bundan sonra kişinin saygı ve itibar ihtiyacı gelir⁵⁴. Maslow insan güdülerini hayvan güdülerinden ayırarak insan güdülerini merdiven basamağı şeklinde birbirinin üstüne çıkan tabakalar halinde bir piramid gibi düşünmüştür. Biyolojik güdülerini bu piramidin alt katına, psikolojik güdülerini 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 kişilerdir⁵⁵.

Maslow, bu gereksinmelerin dışında bilme-anlama ve estetik gereksinmelerinden de söz etmektedir. Bilme-anlama; bilgi edinme, evreni tanımaya çalışma, dünyadaki güvenliğini sağlama yollarını araştırma gibi gereksinmelerdir. Sürekli olarak bilinmeyi bulmaya, açıklamaya çalışan kişiler vardır. Bu gereksinmelerin karşılanmaması, bu kişileri rahatsız edebilir. Estetik gereksinmeler ise bazı insanların çirkinlikten, düzensizlikten rahatsız olmaları, düzenden, dengeden ve güzellikten, güzel ortamlarda bulunmaktan hoşlanmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gereksinmelerin üst düzeyde yer alan "kendini

⁵² Köknel, Özcan, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: 1985, s.109.

⁵³ Hjelte, A. Larry and Daniel J. Ziegler, **Personality Theories**, Second ed. Singapore: McGraw Hill, 1986, s.56.

⁵⁴ Samuel, William, **personality-Searching For the Sources of Human Behavior**, Tokyo: McGraw-Hill, 1982, s.45.

⁵⁵ Cüceloğlu, a.g.e., s.236.

gerçekleştire"nin kapsamında varolduğunu kabul eder. Şunu da vurgulamak gerekir ki, kendini gerçekleştirme yaşam boyu devam eden bir süreçtir⁵⁶.

Hümanistler, görüncülük yöntemini benimsemişlerdir. Kişiyi içten anlamaya çalışmışlar, bireyin görüngü alanı üzerinde durmuşlardır. Görüngü alanı, davranışları belirleyen biricik etkidir. Bu nedenle görüngü alanına girildiği ölçüde bireyi tanımak, onun ilerki davranışlarını anlamak olanağı vardır. Dolayısıyla insana iç gözlem, duygu sezgisi (empathy) ile yaklaşmak gereklidir. İnsanın hem kendi kişiliğini hem başkalarını tanıyıp anlaması ancak bu yolla kolaylaşabilir. Duygu sezgisi yoluyla belirli bir ortam içinde kendisini karşısındaki insanın yerine koyan kişi, karşısındakinin o koşullara içinde takındığı tutumu, yaptığı davranışı daha iyi anlayıp değerlendirebilir. İlişkilerini daha iyi düzenler. Kişiliğini olumlu biçimde geliştirir ve olgunlaştırır⁵⁷.

1.10. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı

Özgürlükten Kaçma Kuramı Erich Fromm tarafından geliştirilmiştir⁵⁸. Fromm, özellikle ilk çalışmalarında, Karl Max'ın düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenmiş ve 1962 yılında yazmış olduğu "Çağımızın Özgürlük sorunu" adlı yapıtında, Freud ve Max'ın görüşlerini kıyaslamış, çelişkilerini göstermiş ve bu iki görüşün birleştirilmesine çalışmıştır. Fromm kendisini Marx'a dönük bir kuramcı değil, "diyalektik hümanist" olarak tanımlar⁵⁹.

Fromm doğuştan gelen güçlerin varlığını tamamen reddetmez. Bunlara "kalıtsal somatik süreçler" veya mizaç der. Karakter ise sosyal etkiler sonucu yaşam tecrübeleriyle oluşur. Asimilasyon ve sosyalleşme sırasında yerleşen insan enerjisinin kanalize olma biçimlerini kapsar. Kalıcı olan karakter veya kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür. Karakter insanın topluma her yönüyle dinamik uyumunu simgeler ve kişinin duygusal ve zihinsel fonksiyonlarını şekillendirir. Her insanın sadece kendisine has yönlerini içeren bireysel karakteri olduğu gibi onun diğer insanlarla ortak yönlerini kapsayan sosyal karakteri, o toplumun fonksiyonlarını sürdürmek ve bütünlüğünü devam ettirmek amacıyla

⁵⁶ Bilge, a.g.e., s.246.

⁵⁷ Köknel, a.g.e., s.130.

⁵⁸ Başaran, a.g.e., s.69.

⁵⁹ Geçtan, a.g.e., s.59.

geliştirmiştir. Fromm'un ortaya koyduğu bu kavram, yani sosyal karakter kavramı Freud'un süperego kavramına benzer⁶⁰. Bireyin kişiliğini geliştirebilmesi, içinde yaşadığı toplumun kendisine tanıdığı olanaklarla orantılıdır⁶¹. Kısaca bu kurama göre kişiliğin biçimlenmesinde, kültürün etkisine diğer kuramlardan daha çok önem vermektedir. Kişilik, büyüyen insanın gereksinimlerini sağlamak için toplumsal ortamın yarattığı ya da yaratamadığı tüm etkinliklerin ürünüdür⁶².

1.11. Lulian Rotter'in Kuramı

Öğrenme kavramlarını kullanarak, kişilik kavramına yaklaşan psikologlardan biri de Jullian Rotter'dır. Rotter'in kuramına beklenti-değer kuramı adı verilir. Birey belirli bir davranışı, o davranıştan sonuç beklediği için yapar, birey için bu davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri vardır. Belirli bir durumda beklenti ya da değerden biri çok düşükse, davranış ortaya çıkmaz⁶³.

Rotter'in sisteminde bilişsel süreçler çok önemlidir. Beklenti kavramı temelde algılamaya ve bilişsel süreçlere dayalıdır. Değer kavramı ise, davranışsal değil, algılama düzeyinde ödüllendirilmedir⁶⁴.

1.12. Henry Murray ve Personoloji

Kişilik tanımı ve kişiliğin yapısı Murray'ın kurumunda büyük önem taşır. Psikanalitik kuramın büyük ölçüde etkisinde kaldığı görülür, yine de ayrıldığı önemli noktalar vardır.

Murray çalışmaları süresince pek çok kişilik tanımı yapmıştır. Bunların bir özetini yaparsak kişiliğin temelinde zihnin varsayımsal yapısı olduğunu görürüz. İnsan yaşamının içsel ve dışsal yaşamının tekrar edici yönlerinin bir bütünü olarak değerlendirilmiştir.

⁶⁰ Yanbastı, a.g.e., s.96.

⁶¹ Geçtan, a.g.e., s.61.

⁶² Başaran, a.g.e., s.69.

⁶³ Cüceloğlu, a.g.e., s.426.

⁶⁴ Savran, Canan, "Sıfat Listesinin (ACL) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlilik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama" Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul: 1993, s.13.

Kişiliğin biyografik olguların sıralanmasının üstünde soyut, genel, denetleyici, doğumdan ölüme dek gelişen "transformatif fonksiyonel operasyonların" tümü olduğunu söylemiştir. Bu tanımların bazı ortak yönleri vardır.

1.13. Kişiliğin Tabakaları

Kişiliğin tabakaları aşağıdaki gibi özetlenebilir⁶⁵.

En alt tabakada, kişiliğin bedensel nitelikleri bulunur.

İkinci tabakada, bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi bulunur.

Üçüncü tabakada zeka yer alır.

Dördüncü tabakada içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır.

Beşinci tabakada, güdülerden kaynaklanan duygu ve coşku alanı vardır. Bu tabakanın kişiye özgü özelliklerine huy (mizaç) denir.

Altıncı tabakada kişiliğin benliği bulunur.

Yedinci tabakada kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri, eylemleri yer alır. Yani bu tabaka, kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen, ölçülebilen yanıdır.

Sekizinci tabakada, kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan "karakter" yer alır. Bu tabaka kişiliğin benimsediği değer yargılarının başkaları tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşur.

Dokuzuncu tabakada, kişinin kendi olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğin gerçekliğini kanıtlaması, kendinin varolması

⁶⁵ Tezcan, a.g.e., s.17.

için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir.

Onuncu tabakada kişi, kişiliğini oluşturan öteki tabakaların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini tespit eder⁶⁶.

Bütün kişilik yapıları sözkonusu edilen bu on katmanı içerir. Ancak kişinin içinde yaşadığı çevrenin ekonomik, toplumsal, kültürel koşullarına göre benliğin gelişmesi, olgunlaşması kişinin kendisini kabul etmesi ve ettirmesi için başvurduğu yöntemler, kişiliğin bilincine varması farklı olabilir. İdeal olan, bu katmanların dengeli, düzenli bir birleşme 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 öğenin olduğunun vurgulanmasıdır⁶⁷.

1.14. Kişilik Farklılıklarının Değerlendirilmesi

Kişilik sayısız etmenlerden oluşan kapsamlı bir kavram olduğu için, bunu ölçme, değerlendirme ve betimleme güç işlerden biridir. Bu bakımdan, belki bütün bir kitabı tek bir insanı anlatmaya hasreden bir portre romancısı, onu, çeşitli özellikleri, yetenekleri, arzuları, ihtiyaçları, dünü ve bugüne ile bir deneysel psikologdan daha iyi betimler. Ancak bu, bir insanın kişiliğinin bilimsel olarak değerlendirilemeyeceği anlamına gelmez⁶⁸.

Her insan, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb. gibi benzeri faaliyet, duyu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar, insanları birbirlerinden ayıran belli başlı özellikleri olduğu kadar bazı hususlar da ortak özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir.

⁶⁶ Tezcan, a.g.e., s.20.

⁶⁷ Köknel, a.g.e., s.24.

⁶⁸ Baymur, a.g.e., s.257.

Yapıla incelemeler, zeka, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından bilgi düzeyleri bakımından bireylerin örgütsel etkinlik ve verimlilikleri de değişmektedir. Çünkü her birey verilen bir duruma aynı biçimde uyum gösterememektedir. Bu uyum kavramı ise zeka ile ilgili bulunmaktadır. Her birey her meslekte başarılı olmamakta, ancak, bir veya bir kaçında üstün başarı gösterebilmektedir. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir. Ayrıca, her birey başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmemektedir. Bu ise onun davranış ve hareket biçimine ilişkin olarak ortaya çıkan kişiliğine bağlı olmaktadır. Nihayet insanlar aldıkları eğitim türü ve bu eğitimin ve tecrübenin sağladığı davranış biçimleri bakımından da birbirlerinden ayrıcalıklar göstermektedir⁶⁹.

Pek çok sanayileşmiş toplum, kişisel farklılıklarının özellikle de bilişsel ya da entelektüel yeteneklerin nesnel değerlendirilmesine dayanır. İlkokuldaki çocuklar, genellikle bu tür testlerde gösterdikleri performansa göre öğretim gruplarına ayrılırlar. Yakınlık ya da yetenek testleri birçok üniversite ve meslek okuluna giriş prosedürünün bir parçasıdır. Ayrıca, bir çok endüstri ve devlet kuruluşu iş başvurularını bir seçme işleminden geçirir ve kişileri test puanlarına göre işe alır ya da terfi ettirir.

İlgi, tutum ve kişisel özellikleri değerlendirmek için yapılan testler çoğumuza yabancı değildir. Danışmanlara, öğrencilere meslek seçiminde yardımcı olurken onlar hakkında akademik yeteneklerin ötesinde bir şeyler bilmeleri önerilir. Yüksek görevler için seçim yapan işverenler, adayın iletişim tarzını, stresle başa çıkma yeteneğini vb. değerlendirmeye çalışırlar. Duygulanım bozukluğu olan bir kişiye en yararlı olacak tedavi türü ya da bir suçlunun rehabilitasyonuna yardımcı olarak kararlar, kişisel farklılıkların nesnel olarak değerlendirilmesini gerektirir.

Değerlendirme yöntemleri bu pratik kaygıların ötesinde, kişisel farklılıklar üzerindeki kuram ve araştırma esastır. Aslında, çeşitli kişilik kuramları kişilerin belirli yaklaşımlarına uygun değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir⁷⁰.

⁶⁹ Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: 2001, s.53.

⁷⁰ Atkinson, Rita, Atkinson, Richard, Smith, Edward, Bem, Daryl. Hoeksama, Susan Nolen, **Psikolojiye Giriş**, Çeviren: Yavuz Alagon, Arkadaş Yayınları, 1999: s.423

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

Toplum halinde yaşamının doğal sonucu olarak insanlar kendi yaşama alanlarındaki çeşitli görev ve sorumlulukları belirli bir işbölümü düzeni içerisinde birlikte paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve aynı zamanda içinde buldukları insan grubunda amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, bütün bu çabaların sistematik bir biçimde gelişim göstermesi, belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bu bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmesini gerektirir. Bunun doğal sonucu olarak bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere yoğunlaştıracak insanlara ihtiyaç vardır⁷¹. Gerçekten de, tarihin her döneminde insanlar sosyal bir varlık olmaktan ileri gelen doğaları gereği liderlere her zaman ihtiyaç duymuşlardır. Toplumların ya da örgütlerin liderlere her yerde ve her zaman ihtiyaç duydukları ve duyacakları kaçınılmaz bir gerçektir⁷².

Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır. Liderlik konusunda çok değişik tanımlar yapılmıştır. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir⁷³.

- Liderlik herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerinin etkileme yönlendirme kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, grubun devamını sağlama sürecidir⁷⁴.
- Liderlik, sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir. Durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zeka, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı,

⁷¹ Bayrak, Sabahat, "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, **21. Yüzyılda Liderlik sempozyumu**, (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, 2. cilt, s.355.

⁷² Bayrak, a.g.e., s.355.

⁷³ Çelik, Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, 2. Basım, Ankara: Pegem Yayınları, 2000, s.2.

⁷⁴ Tevrüz, Suna - Artan, inci - Bozkur, Tülay, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Basım, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 1999, s.189.

düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkar, kendine güvenen özellik ve becerilerdir⁷⁵.

- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass).
- Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis & Nanus).
- Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen).
- Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris).
- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni).
- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zalenzik)⁷⁶.
- Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. (C.H. Cooley).
- Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır (E.F. Mumford).
- Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir (F.W. Blackmar).
- Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (E.L.Munson).
- Liderlik grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir (F.S. Chapin).
- Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini farkederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneliktir (L.L.Bernard).
- Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır (C.M.Bundel).
- Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir (C.E. Kilbourne).
- Liderlik, amaçlarını gerçekleştirmesi için moral birliğinin sağlamak ve sürdürmektir. (T. R. Phillips).
- Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel duygusal etkileyebilme sanatıdır (N. Copeland).

⁷⁵ Sungur, Nuray, **Yaratıcı Düşünce**, 2. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul: 1997, s.96

⁷⁶ Çelik, a.g.e., s.2

- Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir (I. Knickerbocker).
- Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir (R.M. Stogdill).
- Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir (H.Knootz & C.O'Donnell).
- Liderlik, grup amaçlarının gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir (G. Terry).
- Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır (J. Lipham).
- Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir (R. Dubin).
- Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır (D. Katz & R.L. Kahn).
- Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir (R.R.Krausz).
- Liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır (C. Norris).
- Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir (B. Jagues & S. D. Clement).
- Liderlik insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir (W.Pagonis).
- Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmektir (T.J. Kowalski & U.C.Reitzig).
- Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (R.Heifetz).
- Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir (R.T. Ogawa & S.T.Bossert)

- Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır (G.R. Sullivan & M.V. Harper).
- Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek insanları etkileme sürecidir⁷⁷.

Liderlik ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır⁷⁸.

Liderler, çağımızın yönetim felsefesinin yayın olarak benimsenebilmesi için gerekli değişimi yapacak kişilerdir. Bir yönetici veya patron olmak demek, bir lider olmak demek değildir. Gerçek lider; kendini aşan, dünyayı daha iyi yaşanacak hale getirmeyi hedefleyen, insanların gölünde ışık yakan, heyecanlandırıcı harekete geçiren ve toplumları yönlendiren kişidir. İyi bir lider, yüksek iletişim özelliğine sahip, kendisini ve ekibini iyi tanıyan, insanlar üzerine güven uyandıran, ortaya çıkmamış tehdit ve fırsatları belirleyebilen ve gerektiğinde yalnız kalmaktan çekinmeden cesurca karar verebilen kişidir. Lider insanlara emir değil, heyecan ve ilham verir. Günümüzde insanların en büyük ihtiyacı sevgi, en büyük gücü ise bilgidir. Sevgi ve bilgi ise paylaştıkça azalmaz aksine artar. Geleceğin yöneticisi, insanların yüreğin eve beynine hitap eden liderler; geleceğin organizasyonu ise, sevgi ve bilginin paylaşıldığı ortamlar olacaktır⁷⁹.

2.1. Liderlik Teorileri

Hemphill ve Coons'a göre liderlik, belirlenmiş amaçlara ulaşılmasında bir grubun aktivitelerini yönlendirme davranışdır⁸⁰. Koontz ve O'Donnell'e göre ise liderlik, ortak bir amaca ulaşılabilmesi için insanları etkilemedir⁸¹.

⁷⁷ Erçetin, Şule, **Lider sarmalında Vizyon**, 2. Basım, Ankara: 2000, s.4-11

⁷⁸ Can, H. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara. Adım Yayıncılık, 1991, s.23

⁷⁹ Argüden, Yılmaz, "Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı" **Executive Excellence**, Kasım 1997, s.56

⁸⁰ Yukl, G. A. **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs. N. J. : Prentice Hall, 1989

⁸¹ Hersey, P. & Blanchard, K., **Management of Organizational Behavior**, 4th Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. E. 1982, s.55.

Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimini incelediğimizde üç temel yaklaşım görüyoruz: özellikler teorisi, davranış tarzları teorisi ve durumsal liderlik teorileri.

2.1.1. Özellikler Teorisi

20. yüzyılın başlarında yaygın olan inanç "lider olarak doğulur, sonradan lider olunmaz" idi. Bu görüşe göre liderler, kendilerini takipçilerinden ayıran bazı fiziksel veya kişisel özelliklere sahiptirler. Ancak, Stogdill ve Mann'in bulguları özellikler teorisine gölge düşürdü. Stogdill'in tanımladığı beş liderlik özelliği olan zeka, baskınlık, kendine güven, enerji seviyesi ve işle ilgili bilgi lider oluşumu için yeterli değildir. Aynı şekilde Mann'in tanımladığı yedi özellik grubu arasından sadece zeka ile liderlik arasında bağlantı vardı⁸².

2.1.2. Davranış Tarzları Teorisi

İkinci Dünya Savaşı sırasındaki yaklaşım, lider özelliklerinden çok lider davranışları yönündeydi. Çünkü bu dönemde ilgi alanı liderin kendinden çok grup üzerindedir. Araştırmalar, hangi lider davranışlarının grup etkinliğini arttırdığı çevresinde odaklandı ve değişik liderlik tarzları belirlendi.

Hawthorne Araştırmalarına göre liderlerin destekleyici tavırlarının performans üzerinde olumlu etkisi vardı. 1939'da Kurt Lewin'in yaygın laboratuvar çalışmalarına göre "demokratik" tarza sahip liderler, "otoriter" veya "bırakınız yapınlar (laissez-faire)" tarzına sahip liderlerden daha çok tercih edilmekteydi. "En iyi liderlik tarzı" kavramının ilk olarak Hawthorne araştırmalarıyla ortaya atıldığını görmekteyiz⁸³.

Ohio State Araştırmaları ise lider davranışlarını "işe duyulan ilgi" ve "insana duyulan ilgi" olmak üzere iki boyutta incelemiştir. İki boyutun bileşkesinden dört farklı

⁸² Stodgill, R. M., **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach**, New York: Free Press, 1974, s.401.

⁸³ Hersey ve Blanchard, a.g.e., s.107.

liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır ve en iyi liderlik tarzı "işe duyulan ilgi" ile "insana duyulan ilgi"nin en yüksek olduğu tarzıdır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarında Rensis Likert, "Sistem 4" adlı bir yönetim sistemi geliştirerek, etkin liderliğin destekleyici ve karar verme aşamasında katılımcılığı teşvik edici olması gerektiğini öne sürmüştür.

Blake ve Mouton (1966) yönetimsel grid'de "insana duyulan ilgi " ve "işe duyulan ilgi" boyutlarının bileşkesinden 5 liderlik tarzı tanımlamışlardır. 1.1. tarzında yöneticinin insana ve üretime duyduğu ilgi minimumdur (tükenmiş yönetim). 9.9. tarzı ise bunun tam tersi olup, yöneticinin insana ve üretime duyduğu ilgi maksimumdur (ekip yönetimi).1.9. tarzında insana duyulan ilgi maksimum, üretime duyulan ilgi minimum (kulüp yönetimi); 9.1. tarzında ise insana duyulan ilgi minimum, üretime duyulan ilgi maksimumdur (iş yönetimi). 5.5. tarzında ise hem insana hem üretime duyulan ilgi orta derecede olup, yönetici işin gerektiği kadar yapılmasını sağlar ve çalışanların morallerini belli bir seviyede tutmaya çalışır (orta-yolcu yönetim).

Blake ve Mouton'a göre en iyi liderlik tarzı, insana ve üretime duyulan ilginin maksimum olduğu 9.9.'dur.

9	1.9								9.9
8	Kulüp Yönetimi				Ekip Yönetimi				
7									
6									
5	Orta Yolcu Yönetim								
4									
3									
2	Tükenmiş Yönetim				İş Yönetimi				
1									
düşük	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Düşük								yüksek

İşe Duyulan İlgî

Şekil 1: Blake ve Mouton'ın Yönetimsel Grid'i

2.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Davranış tarzları teorisinin en büyük eksikliği "en iyi liderlik tarzı" üzerinde yoğunlaşması ve lider etkinliğini belirleyen durumsal faktörleri hesaba katmamasıydı (Luthans, 1989).

Durumsal liderlik teorileri, bu eksiklikleri giderme çabaları sonucunda ortaya çıktı. Bu yaklaşıma göre, bir lider davranışının etkinliği duruma bağlıdır. Durum değiştikçe lider davranışı da buna bağlı olarak değişir ve her zaman için en iyi liderlik tarzı yoktur.

Durumsal teoristlerden ilki Fiedler'dir. Ancak Fiedler de "liderlik doğuştandır" görüşünün etkisi altındadır ve liderlik tarzına biçim veren özelliklerin doğuştan olduğunu,

bunların yaşam boyu sabit kalarak değişmeyeceğini öne sürmektedir. Fiedler'den sonraki durumsal teoristler liderin tarzının değişebileceğini savunmuşlardır.

a. Fiedler ve Durumsallık Modeli: Fiedler'e (1967) göre lider etkinliği, liderin tarzı ile durumun uygunluğunun bir bileşimidir.

Fiedler liderlik tarzını ölçmek için geliştirdiği ölçeğe (Least Preferred Coworker Scale - LPC) "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Ölçeği" adını vermiştir. LPC testinde kişiden, çalışmayı en az tercih ettiği iş arkadaşını tanımlaması istenerek, liderliğe ilişkin iki tarz ortaya çıkarılmaktadır.

1. İnsan ilişkileri tarzında lider en az çalışmak istediği kişiyi tanımlarken olumlu ifadeler kullanılır.

2. İşe bağlı tarzda ise lider en az çalışmak istediği kişiyi olumsuz ifadelerle tanımlar.

Durumun uygunluğunu belirleyen üç değişken vardır:

1. Lider-ast ilişkileri
2. Liderin pozisyon gücü
3. İşin yapısı

Bir durum bu üç değişkeni de barındırıyorsa, bu durum işe bağlı lider için uygundur. Başka bir değişle, lider astlar tarafından kabul ediliyorsa, liderin pozisyon gücü varsa ve işin yapısı belirgin ve astlar ne yapacaklarını biliyorlarsa bu gibi durumlarda işe bağlı lider en etkindir. Bunun tam tersi mevcutsa, yani durum üç değişkenden yoksunsa, yine işe bağlı lider daha etkili olur.

Peki, işe bağlı lider neden durumun uygunluğu yüksek olduğunda etkindir? Bir lider, yeterli güce, bilgiye sahipse, yapılacak işin yapısı belirginse ve başında bulunduğu grup yönlendirilmeyi ve neyin nasıl yapılacağı konusunda talimat verilmeyi bekliyorsa durum uygun demektir ve bu tip bir lider böyle bir durumda etkin olur. Pilot adaylarına uçuş eğitimi verildiği esnada motorlarından biri arızalanan bir uçağın pilotundan adayları toplayıp ne yapılması gerektiğini sorması beklenemez. Bu pilotun yapması gereken en doğru şey, kendi başına karar verip iniş gerçekleştirmesi ve bu esnada adaylara bazı talimatlar vererek kendisine yardımcı olmalarını istemesidir. Durumun uygunluğu

yüksektir çünkü grup işi bilmemekte ve yönetilmeyi beklemektedir. Ayrıca pilot işle ilgili tüm bilgiye sahiptir ve grup tarafından kabul görmektedir. Böyle bir durumda lider işe bağlı tarzı benimseyerek uçağı indirmeye karar verir.

İşe bağlı lider durumunun uygunluğu düşük olduğunda da etkindir. Çünkü böyle bir durumda lider yanlış karar bile olsa, hiç karar almayan liderden daha çok tercih edilir.

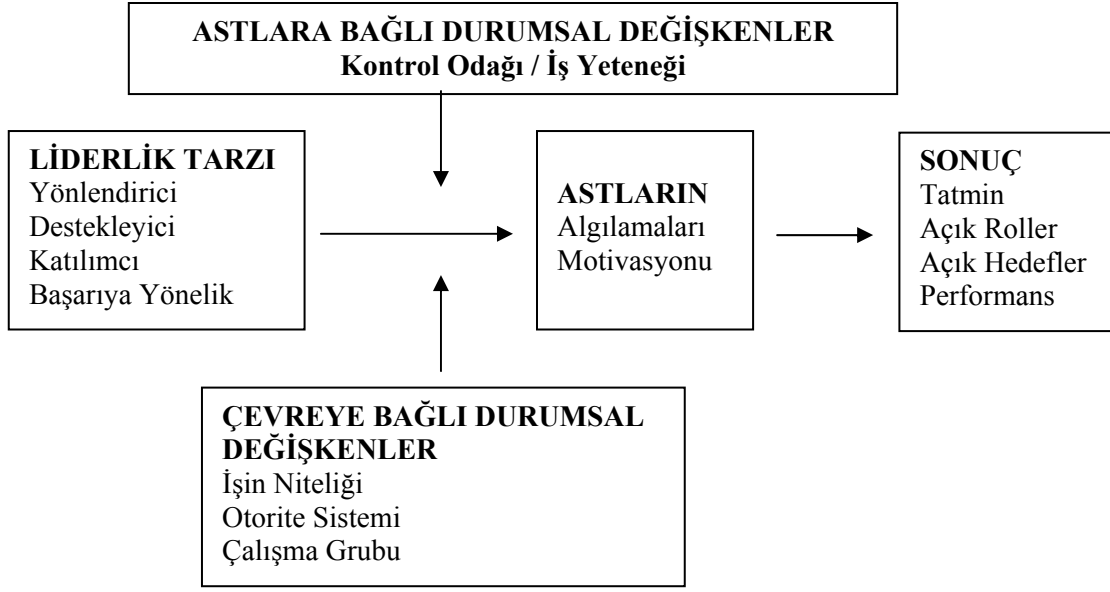
Durumun uygunluğu ortalama ise insan ilişkilerine önem veren lider daha etkindir. Buna örnek olarak profesyonel üyelerden oluşan bir komite verilebilir. Bu gruba seçilen lider diğer üyeler tarafından kabul görmeyebilir. İşin yapısı belirsiz ve lidere verilen yetki son derece sınırlı olabilir. Bu durumda lider insan ilişkilerine önem verirse etkin olabilir.

Toparlayacak olursak, durumsallık teorisi, durumun uygunluk seviyesine göre liderin tarzının farklı olması gerektiğini öne sürmektedir. Ancak Fiedler'e göre liderlik tarzı sabit bir kişilik özelliği olup, duruma göre değişkenlik göstermeyeceğinden, bir lider belirli bir durum için uygunken diğer bir durum için uygun olmayabilir.

b. House ve Dessler ve yol-Amaç Teorisi: House ve Dessler (1974) yol-amaç teorisinde motivasyon teorisinden yola çıkarak, lider davranışının astların motivasyonu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Fiedler'in aksine, House ve Dessler, hem durumla hem de liderle ilgili niteliklerden bahsetmekte ve bir liderin içinde bulunduğu duruma göre değişik liderlik tarzları benimseyebileceğini vurgulamaktadır.

Yol-amaç teorisine göre 4 çeşit liderlik tarzı vardır:

1. Yönlendirici Liderlik: Astlar kendilerinden ne beklendiğini bilirler ve lider tarafından belli talimatlar verilir. Astların katılımcılığı söz konusu değildir.
2. Destekleyici Liderlik: Lider ulaşılabilir ve arkadaşçadır ve astlarına yakın ilgi gösterir.
3. Katılımcı Liderlik: lider astlarının fikirlerini ve önerilerini alır ancak kararları kendi verir.
4. Başarıya Yönelik Liderlik: Lider birtakım hedefler koyarak bu hedeflere ulaşılmasını ister ve astlarını bu konuda destekler.
- 5.



Şekil 2: House ve Dessler'in Yol-Amaç Teorisi

House ve Dessler için durumsal değişkenler iki çeşittir:

1. Astlara bağlı durumsal değişkenler: Locus of control (Kontrol odağı) - başarıyı iç veya dış nedenlerle açıklama, iş yeteneği
2. Çevreye bağlı durumsal değişkenler: İşin niteliği, otorite sistemi ve çalışma grubu.

Astlara bağlı durumsal değişkenler açısından, eğer astlar lider davranışının kendilerini tatmin ettiğini düşünüyorsa, bu davranış onlar için kabul edilebilir bir davranıştır.

Çevreye bağlı durumsal değişkenler açısından, lider davranışı etkin performans için gerekli yönlendirmeyi, desteği ve ödülü sağlıyorsa ve çevresel faktörleri buna göre düzenliyorsa, bu davranış motive edici bir davranıştır.

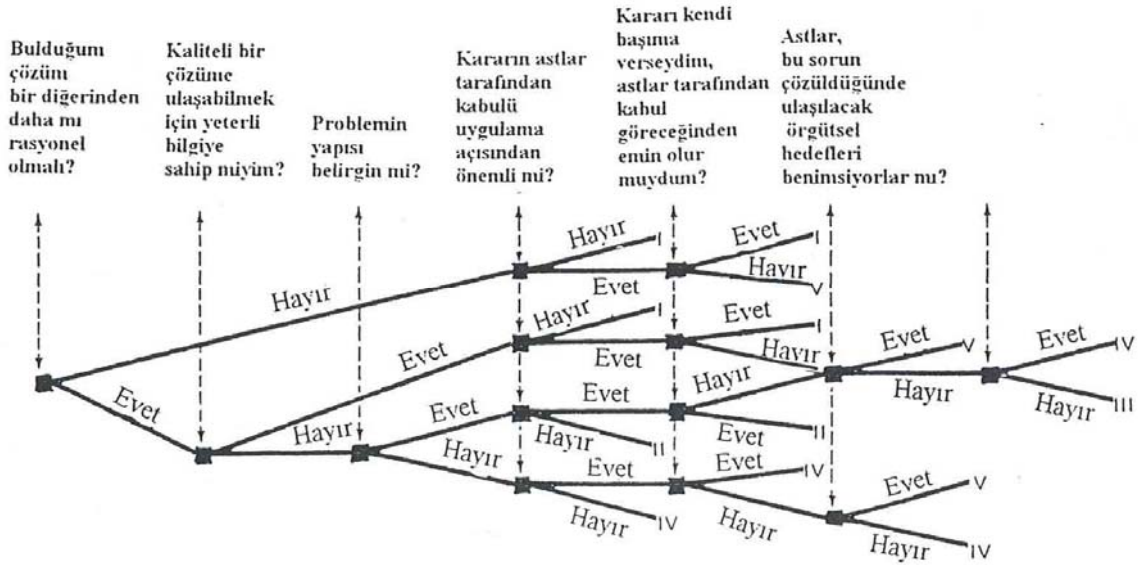
Bu iki durumsal değişkeni de göz önünde bulundurarak, lider yukarıda belirtilen dört liderlik tarzını kullanır ve astların algılamalarını ve motivasyonunu etkilemeye çalışır. Bunun sonucunda elde edilenler şunlardır: tatmin, rol ve hedef açıklığı ve performans Şekil 2'de yol-amaç teorisinin içerdiği değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

House ve Deessler'e göre etkin lider, hedeflere ulaşmak için, durumsal değişkenlere bağlı olarak en uygun liderlik tarzını gösteren liderdir.

c. Vroom ve Yetton ve Normatif Liderlik Modeli: Vroom ve Yetton da (1973), House ve Dessler gibi, lider davranışının duruma göre değiştiğini vurgulamaktadırlar. Yaptıkları araştırmada, bir liderin değişik durumlarda nasıl karar vermesi gerektiği üzerinde durmuşlar ve normatif liderlik modelini geliştirmişlerdir. Bu model beş liderlik tarzı, yedi durum, ondört problem tipi ve yedi karar verme kuralı içermektedir.

Liderlik tarzı otokratik, danışmacı ve demokratik tarzların çeşitlemelerinden oluşmaktadır. Durumlar ise iki kategoride incelenmektedir: 1. Problemler kararın kalitesini ve kabulünü etkileyebilir, 2. Problemler katılım derecesini etkileyebilir.

Vroom ve Yetton, durum ve bu duruma uygun liderlik tarzını göstermek için bir karar ağacı kullanmışlardır. Bu ağaçta yedi ayrı durumla ilgili sorular bulunmakta, lider bu sorulara verdiği evet-hayır cevaplarına göre bir sonuca ulaşmaktadır (bkz. Şekil 3). Ulaşılan sonuç duruma uygun liderlik tarzını göstermektedir. Bu teori de her durum için tek bir liderlik tarzı olmadığını vurgulamaktadır. Liderlerin, farklı durumlarda farklı karar verme tarzları uygulamalarını önermektedir.



Şekil 3: Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli

Buraya kadar ki incelememizde, özellikler ve davranış tarzları teorilerinde, liderlik tarzının kişisel özelliklere bağlı olduğunu gördük. Bu özelliklerin erken çocukluk döneminde ebeveyn etkisiyle oluştuğu hakkında yorum yapılabilir.

Durumsal teoristlerden Fiedler'a göre liderlik tarzı erken çocukluk döneminde belirlenir ve yaşam boyu edinilen tecrübelerle desteklenir. Bu açıdan liderlik tarzının değişmesi zordur. Eğer erken yaşta öğrenilen liderlik tarzı yaşam boyu sabit kalıyorsa, Fiedler'ın öne sürdüğü gibi, sonradan verilecek eğitimin hiçbir faydası yoktur. Organizasyonların üzerinde durması gereken konu ise eğitimden ziyade, istenilen liderlik tarzına sahip yöneticilerin seçilmesidir.

Ancak daha sonraki teoriler liderlik tarzının ortamsal etkilerle değişebildiğini göstermektedir. Fiedler'den bu konuda ayrılan bazı durumsal teoristler⁸⁴ erken çocukluk döneminde birtakım tarzlar edinen liderlerin öğrenme yoluyla değişeceklerini ve yeni tarzlar edinebileceklerini öne sürmüşlerdir.

⁸⁴ House, R. J. & Dessler, G. **The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. Contingency Approaches to Leadership, Carbondale:** Southern Illinois University Press. 1974, s.305.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DAVRANIŞ TARZLARININ EDİNİLMESİ

GELİŞİM TEORİLERİ

Liderlik bir davranış tarzıdır ve diğer davranış tarzları gibi çocukluk döneminde edinilebilir. Bu amaçla gelişim teorilerine göz atmak ve davranış tarzlarının edinilmesi ile ilgili yaklaşımları incelemek faydalı olacaktır.

Gelişim teorilerini incelediğimizde, davranış tarzlarının edinilmesinde temelde iki yaklaşımın hakim olduğunu görüyoruz: davranışçı yaklaşım ve cognitive (bilişsel) sosyal öğrenme yaklaşımı⁸⁵.

3.1. Davranışçı Yaklaşım

Öncülüğünü John B. Watson'un yaptığı davranışçılık akımında çevrenin önemi hesaba katılmakta ve davranış oluşumunda uyarıcı-davranım zincirleri ön plana çıkarılmaktadır. Watson (1919)'a göre psikolojinin ilgilenmesi gereken temel konu davranıştır. Düşünceler, istekler, beklentiler özeldir ve ancak davranışların gözlenmesiyle anlaşılır.

a. Watson ve Davranışçılık: Watson'a göre davranışı oluşturan ve şekillendiren en önemli faktör çevredir. Bir davranış, uyarıcı ve sonuçlar arasında kurulan bağlantılarla oluşur. Watson'un çevrenin önemini vurgulayan şu sözleri oldukça ilgi çekicidir: "Bana bir düzine sağlıklı çocuk verin. Onlardan rastgele birini seçip yeteneklerini, eğilimlerini, aktivitelerini ve atalarının ırkını hesaba katmadan, ister doktor, avukat, sanatçı; ister dilenci veya hırsız yapayım"⁸⁶.

b. Thorndike ve Etki Kanunu: Diğer bir davranışçı teorisyen ise "Etki Kanunu" kavramını ortaya atan Edward L. Thorndike'dir. Etki Kanununa göre, bir uyarıcı karşısında oluşan davranımı olumlu bir sonuç izliyorsa, uyarıcı-davranım arasındaki bağ kuvvetlenir.

⁸⁵ Kretch ve arkadaşları, **Elements of Psychology**, new York: Alfred A. Knopf. 1982, s.89.

⁸⁶ Watson, J. B. **Behaviorism**. (2nd Ed.) Chicago: University of Chicago Press., 1930, s.65

Davranımı izleyen sonuç olumsuzsa o zaman bu bağ zayıflar. Böylece davranışlar, sonuçlarına göre, ya devam ettirilir veya bırakılır⁸⁷.

Etki Kanununu daha iyi anlayabilmek için bazı kavramları detaylı olarak açıklamak faydalı olacaktır.

Pekiştirme (reinforcement), bir davranışın tekrarlanma ihtimalini artırmak olarak tanımlanır. Pekiştireçler olumlu (positive) veya olumsuz (negative) olabilir. Olumlu pekiştireç, bir davranışın tekrarlanma ihtimalini artıran, istenen bir sonucun elde edilmesidir. Olumsuz pekiştireç ise, bir davranışın tekrarlanma ihtimalini artıran, istenmeyen bir sonucun ortamdaki uzaklaştırılmasıdır. İyi yazılmış bir rapor için müdürün sarf ettiği övgü dolu sözler olumlu pekiştireçtir. Diğer yandan tembellik edip çalışmayan bir eleman müdürünün sesini duyduğunda çalışıyor havasına bürünüyorsa, müdürün sesi olumsuz pekiştireç görevi görüyor demektir. Olumlu veya olumsuz, pekiştireçler bir davranışın tekrarlanma ihtimalini artırır.

Ödül, bir kişiye sunulan istenen bir sonuçtur.

Ceza, bir davranışın tekrarlanma ihtimalini azaltan bir sonuçtur.

c. Dollard ve Miller ve Uyarıcı-Davranım Teorisi: Hull'ın öğrenme, Freud'un psikanalitik teorisi ve sosyal antropolojiden etkilenen Dollard ve Miller (1950) insanlarda davranışların nasıl geliştiğine yönelik bir teori geliştirdiler. Bu teoriye göre öğrenmenin gerçekleşmesi için herhangi bir şeyi "istemek", "dikkat etmek", "yapmak" ve "elde etmek" gerekir. Bu aşamayı tanımlayan kavramlar dürtü, ipucu, davranım (response) ve ödüldür.

Dürtüler organizmayı davranışa yönlendiren kuvvetli içsel uyarılardır. Dürtüler doğuştan (açlık, susuzluk, acı) ve ya sonradan öğrenilmiş (korku, suçluluk, başarı duygusu) olabilir.

İpuçları, organizmanın hangi davranışı göstereceğini, ne zaman göstereceğini ve nerede göstereceğini belirleyen uyarıcılardır. İpuçları, içsel veya dışsal olabilir.

⁸⁷ Luthans, F. **Organizational Behavior**, Singapore, McGraw-Hill, 1989, s.75.

Davranımlar hiyerarşik yapı gösterirler. Organizma içerisinde davranımlar, gösterilme potansiyeli düşük olandan, gösterilme potansiyeli yüksek olana doğru dizilirler. Bir ipucu karşısında gösterilme potansiyeli düşük olan davranım ortaya çıkmazken, gösterilme potansiyeli yüksek olan ortaya çıkar.

Öğrenmenin dördüncü faktörü ise bir davranımın gösterilme olasılığını artıran, Thorndike'in Etki Kuralında açıkladığımız, ödüdür.

Davranışlar, uyarıcı ve davranım arasındaki öğrenilmiş bağlantılardır. Kendisinden çok çalışması istenen bir eleman bu isteğe (uyarıcı) uyarak çok çalışabilir (davranım) ve karşılığında bir süre sonra terfi edebilir (ödül). Eleman uyarıcı karşısında çalışma davranımını tekrarlamayı öğrenmiş ve çok çalışma davranışı kazanmıştır.

d. Skinner ve Edimsel Şartlanma Teorisi: Watson'dan sonra davranışçılık akımını en çok etkileyen Skinner'dır. Skinner'a (1938) göre bir davranışı belirleyen, o davranışın sonuçlarıdır. Bu sonuçlar da ödül veya cezadır. Bu bize davranışın dış faktörlerle kontrol edilebileceğini düşündürmektedir. Skinner insan organizmasını boş bir kutu olarak görmektedir. Bu boş kutuyu açmaya gerek yoktur. Kutuya bir uyarıcı gelir ve bir davranım çıkar.

Skinner daima edimsel davranış (operant behavior) üzerinde durmuştur. Edimsel davranış, ulaşılan sonuca bağlı olarak öğrenilen davranıştır. Bir davranışın tekrarlanması, o davranışı takip eden sonuçlarla doğru orantılıdır. Bir elektrik düğmesini yakarız, çünkü her yakışımızda ışık yanmaktadır. Arkadaşça davrandığımız bir insan, karşılığında düşmanca tavırlar sergiliyorsa ona arkadaşça davranmaktan vazgeçeriz. Aynı şekilde, mesai saatinin bitiminden sonra şirkete çalışmaya devam eden bir müdüründen takdir görüyorsa, bu davranışı göstermeye devam edecektir.

Davranışı belirleyen en önemli faktör pekiştiricidir. Etki kanununda da belirtildiği gibi, bir davranışa yol açan ve bu davranışın tekrarlanmasını sağlayan uyarıcıya pekiştiric denir. Para, övgü veya teşekkür birer pekiştiric olabilir ve böylece Etki Kanunu işleyerek bir davranış yerleşir.

e. Maccoby, Mussen, Distler, Parsons ve Güç Teorisi: Güç teorisinde de olumlu ve olumsuz pekiştirmenin önemini görmekteyiz. Maccoby, Mussen ve Distler ve Parsons'a

göre çocuğun ihtiyacı olan kaynaklara (yiyecek, bakım, ilgi) sahip olan ve bu kaynakları kontrol eden, başka bir değişle güç sahibi olan ebeveyn taklit edilecektir⁸⁸.

Sosyal güç, pekiştireç ve cezaları kontrol etme yoluyla insanların davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. French ve Raven (1959) beş ayrı güç tanımlamışlardır: Uzmanlık gücü, özdeşlik gücü, meşru güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü. Tehdit veya zor kullanımı bazı davranışları engellerken, bu güce sahip kişinin çekiciliğini de azaltmaktadır. Çekiciliği azalan kişinin etkinliği ve taklit edilebilirliği düşer. Buna karşılık ödül gücünün kullanımı, güç sahibinin çekiciliğini artırır ve taklit edilme derecesini yükseltir. Sosyal güç teorisine paralel olarak, olumlu pekiştireç sağlayan ebeveynlerin davranışları, güçsüz ebeveynlerinkinden daha çok taklit edilecektir.

Davranışçı yaklaşımı toparlayacak olursak, bir davranış içsel veya dışsal bir ipucu karşısında, o davranışı takip eden dıştan pekiştireçle bağlı olarak gelişir. Bir davranış olumlu veya olumsuz bir pekiştireç takip ediyorsa, bu davranışın tekrarlanma olasılığı artacak, eğer ceza takip ediyorsa tekrarlanma olasılığı azalacaktır. Bir davranış tekrarlandıkça yerleşecek ve zamanla davranış tarzı halini alacaktır. Dersini zamanında bitirdiği için annesinin kendisine çok sevdiği bir oyunu alması çocuk için olumlu pekiştireç görevi görür. Bu pekiştireci sağlayan ebeveyn ise güç sahibi olarak algılanacak ve daha çok taklit edilecektir.

3.2. Bilişsel (Cognitive) Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Davranışçı yaklaşımda davranış ve öğrenme genellikle laboratuvar ortamında incelenir ve içsel süreçler hesaba katılmaz. Davranışçı yaklaşımın bu eksikliğine bağlı olarak, psikoloji literatüründe bilişsel sosyal öğrenme teorisinin gündeme gelişini görmekteyiz. Bilişsel sosyal öğrenme teorisi, dıştan pekiştirmenin insan tarafından algılanması üzerinde durmakta, yani bilişsel süreçleri de (cognitive processes) hesaba katmaktadır.

a. Rotter ve Sosyal Öğrenme Teorisi: Rotter (1954) sosyal öğrenme teorisinde, davranış oluşumunu sosyal açıdan incelemekte ve hem dürtüsel hem de bilişsel faktörleri

⁸⁸ Bandura, A., **Psychological Modelling: Conflicting Theories**. Chicago: Aldine Atherton, 1971

hesaba katmaktadır. Rotter'ın aynı zamanda bir psikoterapist olması onun insan davranışını karmaşık sosyal ortamlarda incelemesini sağlamıştır.

Rotter'a göre kendi başına gerçek yoktur, gerçek kişinin algılamasına bağlı olarak değişir. Bir sosyal ortamda insanın davranışını anlayabilmek için insanın ulaşmak istediği hedefin değerini ve bu hedefle ilgili beklentisini bilmek gerekir. Bir davranışı belirleyen faktör sadece dürtüler değildir, bilişsel faktörler de önemlidir.

Rotter'ın teorisi dört ana değişken içermektedir: davranış potansiyeli, beklenti, pekiştirmeye verilen değer ve psikolojik ortam. İnsanın repertuarında belirli davranışlar vardır ve yukarıda sayılan faktörler bu repertuardan hangi davranışın seçilerek gösterileceğini belirler.

Davranış Potansiyeli: İnsanlar belirli bir ortamda amaçlarına ulaşmak için belirli davranışları gösterirler. Örneğin, bir satış kadrosunun başına yönetici olarak atanan biri grubuna yakın olmak ve onlar tarafından kabul görmek için birçok değişik davranışta bulunabilir. Sosyal aktiviteler düzenleyerek onlara yakınlaşmaya çalışabilir, önemli kararlar almadan önce onların da fikirlerini alma yoluna gider veya üst yönetime her fırsatta grubunun ne kadar iyi performans gösterdiğini iletilebilir. Bu davranışlardan herhangi birinin ortaya çıkabilir olması, herbirine potansiyel kazandırmaktadır. Davranış potansiyeli, belirli bir ortamda belirli bir amaca ulaşmak için bir davranışın gösterilme potansiyelidir. Her davranışın potansiyeli farklıdır. Potansiyel ne kadar yüksekse davranışın gösterilme ihtimali o kadar artar. Ayrıca bir davranışın gösterilme potansiyeli bir ortamda yüksekken, diğer bir ortamda düşük olabilir. Espri yapmak bir düğünde uygunken, cenaze merasiminde uygun değildir.

Beklenti: Davranış potansiyelini belirleyen en önemli faktör, belirli bir davranış ile istenen hedefe ulaşılabileceğine ilişkin beklentidir. Beklenti, belirli bir davranış gösterildiğinde elde edilecek pekiştirme ihtimalini açıklar. Bir ortamda sıkı çalışarak para kazanılacağı konusundaki beklenti yüksek olurken, bir başka ortamda düşük olabilir. Beklenti kavramı ile açıklanan aslında öznel olasılıklardır. Bu açıdan bir insanın beklentileri her zaman gerçekçi olmayabilir. Bazı insanlar başarı konusunda aşırı güvenliyen bazıları son derece güvensizdir.

Pekiştirmeye Verilen Değer: İnsanların beklentileri farklı olduğu gibi, elde edecekleri pekiştirmeye verdikleri değer de farklı olabilir. Üniversiteden mezun olduktan sonra ilaç sektöründe ürün müdürü olarak çalışmaya karar veren birini düşünelim. Bu kişinin seçebileceği birçok ilaç firması vardır: Eczacıbaşı, Abdi İbrahim, Glaxo, Pfizer, Janssen, MSD, Roche. Ancak bu kişi için Roche firmasının pekiştirme değeri fazla olabilir ve orada çalışmaya karar verebilir.

Psikolojik Ortam: davranışı belirleyen diğer bir faktör de psikolojik ortamdır. İnsan tecrübe yoluyla, bir hedefe belirli bir ortamda ulaşılabilirken, diğer bir ortamda ulaşamayacağını öğrenir. Ayrıca bir hedefe belirli bir ortamda ulaşılması önemli olurken, diğer bir ortamda önemli olmayabilir. Örneğin, bir elemanın müdürün tarafından övülmesi, takım arkadaşlarıyla beraberken pekiştireç görevi görürken, bir reklam şirketinin pazarlamacısının yanında görmeyebilir.

Buradan çıkarılacak sonuç şudur: bir pekiştireçle bağlantılı olarak belirli bir ortamda bir davranışın gerçekleşme potansiyeli (DP), o pekiştireçle ilgili beklentinin (B) ve pekiştirece verilen değer (PD) bir fonksiyonudur.

$$\begin{array}{ccc} \text{Davranış} & & \text{Pekiştirme} \\ \text{Potansiyeli} & \text{Beklenti} & \text{Değeri} \\ \downarrow & \downarrow & \downarrow \\ \text{DP} = f(\text{B} \ \& \ \text{PD}) \end{array}$$

Örneğin, promosyon alarak yurtdışına gitmek, ancak şu an aldığı maaşın aynısını almak ve aynı pozisyonda kalarak maaşına iyi bir zam almak gibi iki seçeneği olan bir eleman düşünelim. Bu iki davranıştan hangisinin potansiyeli yüksekse o gerçekleşecektir.

b. Bandura ve Sosyal Öğrenme Teorisi: Bandura kendinden önceki teorilerin başarılı bir sentezini yapmış ve kendi katkılarıyla birlikte sosyal öğrenme teorisini ortaya atmıştır. Bandura (1977) davranış oluşumunda pekiştirme ve beklentilerin önemine inanmaktadır, ancak pekiştirme ve beklentilerin önemine inanmaktadır ancak pekiştirme olmadığı zamanlarda da bir davranışın öğrenebileceğini öne sürmektedir. Bu, gözlem

yoluyla öğrenmedir. Çevredeki insanlar bir davranışın oluşmasında model görevi görürler⁸⁹.

Bandura için, davranış oluşumunda sosyal modellerin önemi çok büyüktür. Lisan, ailevi gelenekler, eğitim, din ve politika uygulamalarının çoğu bireyler tarafından başkalarını gözleyerek öğrenilir. Etrafında konuşan insanlar olmayan bir çocuğun lisans öğrenmesi mümkün değildir.

Bandura çocuğun ahlaki gelişiminde de gözlem yoluyla öğrenmenin önemini vurgulamıştır⁹⁰. Çocuk başkalarında gördüğü davranışları benimsiyorsa, başkaları çocuk için model görevi görüyorlar demektir.

Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi hakkındaki bilgimizi derinleştirmek için bazı kavramlara daha yakından göz atmak faydalı olacaktır.

Gözlem Yoluyla Öğrenme: Bandura'nın sosyal öğrenme teorisinin temelini gözlem yoluyla öğrenme oluşturmaktadır. Gözlem yoluyla öğrenme, başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenmedir. Bununla ilgili olarak birçok örnek verilebilir. Çocuklar sigara içmeyi anne babalarını gözlemleyerek öğrenirler. Gençler televizyon seyrederek son dans figürlerini öğrenirler. Bir hırsız ise banka soyma planını hasılat rekorları kıran bir filmi seyrederken yapabilir.

Fakat gözlem yoluyla öğrenme bu kadarla kalmaz. Başkalarının davranışlarını sadece taklit etmeyiz. Değişik modellerden gözlediğimiz davranışları toplar, seçer ve kendi davranışlarımızı oluştururuz⁹¹. Yani, biz sadece gördüklerimizi taklit eden papağanlar değil, gözlemlediğimiz davranışları kendi içsel süreçlerimizden geçiren ve bu davranışlar üzerinde düşünen varlıklarız. Bir şarkıcı, işe, o dönem meşhur olan bir pop şarkıcısını taklit etmekle başlayabilir. Ancak bir süre sonra o pop şarkıcısının ses tonunu, bir başka şarkıcının mimiklerini, bir başkasının da giyim tarzını taklit ederek kendine özgü bir stil oluşturur. Bu şarkıcı, diğer üç şarkıcının stillerini kendi özünde benimseyerek, ortaya yeni bir stil çıkarmıştır. Bu sürecin temelinde çevreden bilgi toplamak, bu bilgiyi depolamak ve sonradan bazı işlemlerden geçirmek yatmaktadır.

⁸⁹ Kretch ve arkadaşları, 1982, s.66.

⁹⁰ Gergen, K. J. & Gergen, M. M., **Social Psychology**, Harcourt Brace Jovanovich, 1980, s.11.

⁹¹ Bandura, a.g.e., 219.

Gözleme yoluyla öğrenme dört evreden oluşan bir süreçtir⁹².

1. İlgilenme Süreci: Gözlem yoluyla öğrenmenin gerçekleşmesi için modelin davranışına dikkat etmemiz, anlamamız ve belirleyici özelliklerini ayırt etmemiz gerekir. Peki, bu dikkati sağlayan nedir? Tabii ki o davranışı gözleme fırsatına sahip olmaktır. Nadiren gördüğümüz ve ilişkide olduğumuz birinin davranışını gözlemleyemeyiz. Evde gazete okuyan ebeveyn görmeyen bir çocuğun gazete okuma davranışını öğrenmesi beklenemez. Kişilerarası ilişkilerde çekici ve rekabetçi kişilerin davranışları ilgimizi çeker. Statüsü düşük veya başkaları tarafından önemsiz, değersiz olarak algılanan kişiler daha az ilgi çekerler.

2. Hatırlama Süreci: Bazı modelleri sürekli görmek mümkün olmaz. Modelin davranışını öğrenmek ve gösterebilmek için o davranışı hatırlamak gerekir. Modelin davranışlarının kritik öğelerini hatırlamak oldukça önemlidir. Bandura'ya göre hatırlama süreci iki şekilde işler. Modelle ilgili bilgiyi uzun süre saklayabilmek için kafamızda bir takım zihinsel imajlar oluştururuz. Ayrıca modelin davranışlarını sözel olarak kodlarız.

3. Davranışın Çıkarılması Süreci: Bu evrede, imajlar ve sözel kodlar bedensel işleyişe dönüşür, yani önceden gözlenen davranış gerçekleştirilir. Bu aşama, öğrenilen davranışın yapısına bağlı olarak zaman ve çaba gerektirebilir.

4. Dürtüsel Süreç: Daha önce de belirtildiği gibi gözlem yoluyla öğrenme, pekiştirme olmadığı zamanlarda da gerçekleşebilir. Ancak bu dürtüsel sürecin önemli olmadığı anlamına gelmez. Dürtüler gözlenenlerin davranış haline dönüşmesini sağlar.

Vekaleten Öğrenme: Bir modelin belirli bir davranış sonucunda pekiştirici aldığı gözlenmesi, gözleyen kişi için pekiştirme sağlar. Bir restoranda garsona iyi bir bahşış vererek güzel bir masaya oturan insanları gözleyen birinin iyi bahşış verme davranışını gösterme ihtimali artar. Aynı durum olumsuz pekiştirme için de geçerlidir. Hızlı araba kullandığı için polis tarafından cezalandırılan bir insanı gözleyen biri hızını azaltır. Sonuç olarak, modellerin sadece olumlu veya olumsuz pekiştirici alan davranışları örnek alınırken, ceza alan davranışlarından uzak durulur.

⁹² Bandura, a.g.e., s.220.

Öz-Düzenleme: Skinner'ın pekiştirme ile ilgili görüşlerini hatırlayacak olursak, eğer bir davranış ödüllendiriliyorsa tekrarlanma ihtimali artar. Ancak Bandura'ya göre ödülün sadece dıştan gelmesi şart değildir; o öz-pekiştirmenin önemini de hesaba katar. Davranışı yöneten dış ödül ve cezalar olduğu gibi iç standartlar da mevcuttur. Düşüncelerimiz, davranışlarımız ve duygularımız kendimize sağladığımız pekiştirmelerden etkilenirler. Örneğin işte bir başarısızlığa uğradığımızda önceden belirlediğimiz hedefe ulaşmak için daha sıkı çalışırız. İnsanlar kendi davranışlarını kontrol eder ve yönlendirirler. Sonuç olarak, hareketlerimiz sadece dış ödül ve cezalarla değil, kişinin kendi tarafından düzenlenen standartlarla da belirlenir.

Öz-Yeterlilik: Öz-yeterlilik bir davranışın yapılabileceği konusundaki inançtır⁹³. Davranışlarımızı kapasitemize göre yönlendiririz. Kendine güveni olmayan bir yönetici, belli bir satış bütçesine ulaşmayı zor görebilirken, kendine güveni fazla olan bir yönetici için aynı bütçeye ulaşmak son derece kolay olabilir. İşin zor olduğu ve başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi başarısızlık ihtimalini artırır.

Yöneticisinin liderlik tarzını ve astlarına nasıl davrandığını gözlemleyen bir eleman önce bu davranışla ilgilenir (ilgilenme süreci). Bu ilgilenmenin nedeni onu başarılı ve karizmatik bulması olabilir. Belirli bir süre bu davranışı gözleyen eleman bir gün yönetici olur ve yöneticisinden gördüğü liderlik davranışını astlarına uygulamaya başlar (davranışın çıkarılması süreci). Bu davranışı gösterdiği zaman yöneticisine benzeyeceğini düşünebilir (dürtüsel süreç). Yöneticisinin gösterdiği liderlik davranışının genel müdür tarafından takdir edilmesi ile vekaleten öğrenme gerçekleşir. Eleman bu liderlik davranışını gösteren yöneticilerin takdir göreceğini düşünür ve bu düşünce aynı liderlik davranışı için pekiştirme sağlar.

⁹³ Bandura, a.g.e., s.225.

3.3. Ebeveyn Etkisiyle İlgili Araştırmalar

Bilişsel sosyal öğrenme teorisi bize belirli davranışların etraftaki modelleri gözlemlenme yoluyla öğrenildiğini göstermektedir. Erken çocukluk döneminde en belirgin modeller ebeveynlerdir. Ebeveyn davranışlarının çocuğun kişilik gelişimi üzerinde önemli etkileri vardır (parental influence), çünkü taklit yoluyla çocuklar bu davranışların çoğunu öğrenirler.

Ebeveyn etkisi çocuğun hayatı boyunca birçok konu üzerinde önemli olmaktadır. Smith (1970) yaptığı araştırmada mesleki ve eğitimle ilgili konularda ebeveyn etkisinin son derece önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Young, Friesen ve Dillabough (1991), Hoffman (1992), Jeffery (1992) ve Middleton (1993) yaptıkları araştırmalarda ebeveyn etkisinin kariyer gelişiminde önemli bir faktör olduğunu bulmuşlardır. Brown (1993), arkadaş gruplarının ergen üzerindeki etkisiyle kıyaslandığında, ebeveyn etkisinin dolaylı da olsa daha önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Cohen (1987), ebeveynlerin eğitim üzerindeki etkisini görmek amacıyla yaptığı çalışmada, ebeveynlerin hem model hem de tanımlayıcı olarak, çocuklarının eğitimle ilgili hedeflerini etkilediklerini göstermiştir. Anderson, Mullins & Johnson (1987)'a göre ebeveyn etkisinin çok fazla veya az olması çocukta sosyalleşme sürecini etkilemektedir. Çocukluk döneminde ebeveynlerinden çok az veya çok fazla ilgi gören çocuklar gelişimlerini sağlıklı tamamlayamamakta ve yalnızlık duyguları geliştirmektedirler. Yalnızlık duyguları daha sonra yerini narsistik kişiliğe bırakmaktadır.

Taklit yoluyla öğrenilen davranış tarzları arasında liderlik de bulunabilir. Ebeveyn etkisinin liderlik tarzı üzerindeki etkisini gösteren bir çalışma ise Hartman ve Harris (1992) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, ebeveyn etkisinin liderlik tarzı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ve çocukların, en çok etkilendikleri ebeveyni model alarak, onun liderlik tarzını benimsediklerini ortaya konmuştur.

Araştırmalar bize ebeveyn etkisinin davranış oluşumunda önemli rolü olduğunu göstermektedir. Ancak bu etki araya başka etkilerin girmesiyle azabilir veya çoğalabilir mi, yoksa yaşam boyu sabit mi kalır?

Bu soruya bugün çoğu sosyal psikolog etkileşim modeli ile cevap vermektedir. Bu modelde, Magnuson ve Endler'e göre, bir insanın davranışları, o insanın çocukluğundan itibaren edindiği kişisel eğilimleri ve durumsal faktörlerin etkileşmesi sonucu oluşur⁹⁴. Erken çocukluk döneminde edinilen davranışlar, daha sonra girilen ortamlarda görülen destek ile sürebilir veya terkedilebilir. Örneğin çocukluğunda yalan söylemenin kötü bir davranış olduğunu öğrenen bir genç, çok sevdiği bir arkadaşını zor durumdan kurtarmak için yalan söyleyebilir.

Psikoloji literatürü bize erken çocukluk dönemindeki etkilerin öneminden ve bu etkiler sonucu gelişen davranış tarzlarının daha sonra önemli olaylar ve tecrübelerle değişebileceğinden bahsetmektedir. Bu davranış tarzlarından biri de liderlik olduğuna göre erken yaşta ebeveyn etkisi ile oluşan liderlik tarzı sonradan araya giren başka faktörlerden etkilenebilmektedir. Liderlik erken çocukluk döneminde ebeveyn etkisiyle edinilen ve hiç değişmeyen bir davranış tarzı mıdır, yoksa bazı değişikliklere maruz kalabilir mi? Peki yönetim literatürü liderlik tarzı hakkında neler söylemektedir?

Bu sorulara cevap verebilmek için liderlikle ilgili teorilere ve yapılan çalışmalara göz atmak yararlı olabilir.

⁹⁴ Gergen & Gergen, a.g.e., s.16.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZININ BELİRLENMESİNDE EBEVEYN VE YÖNETİCİLERİN ETKİLERİ HAKKINDA YAPILAN ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Psikoloji ve yönetim literatüründe edindiğimiz bilgileri toparlayacak olursak, insanlar erken çocukluk döneminde, yakın çevreleriyle etkileşim halinde olup, gözlem ve taklit yoluyla bir takım davranış tarzları edinmektedirler. Buna sosyalleşme diyoruz. Sosyalleşme süreci içerisinde en büyük etkileşim ebeveynlerle olmakta ve gözlem yoluyla birçok davranış tarzı edinilmektedir. Bu davranış tarzları arasında liderlik tarzı da bulunabilir. Davranış tarzları yaşam boyu sabit kalmayıp, maruz kalınan etkilerle değişebilmektedir. Dolayısıyla, ebeveynlerden öğrenilen liderlik tarzı da, araya giren başka etkilerle değişikliğe uğrayabilir. Bu değişim çalışma hayatı boyunca kişinin etkilendiği bir yönetici sayesinde de olabilir. Bugün organizasyonlarda bu tip değişim yaşayan birçok yönetici vardır. Bu yöneticilerin, iş hayatına başladıklarında belli bir liderlik tarzları vardır. Bu tarz muhtemelen onların ebeveynlerinin liderlik tarzının izlerini taşımaktadır. Ancak bir süre sonra etkilendikleri bir yöneticinin liderlik tarzını benimseyebilirler. Sonuçta diğer davranış tarzları gibi liderlik tarzı da değişikliğe uğrayabilir.

Bu noktada erken çocukluk döneminde edinilen liderlik tarzının yönetici etkisiyle ne derece değiştiğini görmek önemli olmaktadır. Ayrıca ebeveynlerin ve yöneticilerin liderliğin iki boyutundan (işî yönelik liderlik, insana yönelik liderlik) hangisi üzerinde etkili olduğunu araştırmak yönetici adayı yetiştiren yöneticilere ve organizasyonlara belli konularda yol gösterebilir.

Bu çalışmada öncelikle, ebeveynlerin ve yöneticilerin bir yöneticinin liderlik tarzı üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Bandura'nın sosyal öğrenme modelinden yola çıkılmış ve ebeveynlerin liderlik tarzının belirlenmesinde model görevi gördükleri hesaba katılarak, yöneticilerin çocukluk döneminde en çok etkilendikleri ebeveynlerinin liderlik tarzını benimsedikleri düşünülmüştür. Ancak Magnuson ve Endler'in etkileşim modeline göre bu etki ömür boyu sabit kalmayacak, başka etkiler de devreye girebilecek ve yönetici

çalışma hayatı boyunca etkilendiği bir yöneticisinden de etkilenebilecektir. Bu çalışmada, eğer etkiliyorsa, ebeveyn ve yönetici etkisinden hangisinin daha baskın olduğu araştırılmaktadır.

Çalışmada, yöneticinin kendi liderlik tarzı, en çok etkilendiği ebeveyninin liderlik tarzı ve en çok etkilendiği yöneticisinin liderlik tarzı belirlenmiş ve kendi liderlik tarzı ile ebeveyninin ve yöneticisinin liderlik tarzı arasındaki bağlantı incelenmiştir. Ayrıca yöneticinin kendi yaşının, cinsiyetinin, eğitiminin ve çalışma süresinin liderlik tarzını etkileyip etkilemediğine bakılmıştır.

4.2. Araştırmanın Metodolojisi

4.2.1. Gereç

Ölçüm aracı olarak Supervisory Behavior Description Questionnaire - SBDQ "Yönetici Davranışı Tanımlama Anketi" kullanıldı. Bu ölçek Leadership Behavior Description Questionnaire - LBDQ "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi"ne Benzer olup, kişilerin liderlik davranışlarını, astlarının tanımlamalarına dayanarak ölçmektedir. SBDQ liderliğin iki boyutunu incelemektedir: İşe duyulan ilgi ve insana duyulan ilgi. Ölçek 48 madde içermekte olup, bununun 28'i insana duyulan ilgiyi, 20'si de işe duyulan ilgili göstermektedir.

Testin ifadeleri beş basamaklı ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Beşten bire doğru uzanan basamaklar "Daima", "Sık sık", "Arasıra", "Nadiren", "Asla" şeklinde ifadelendirilmiştir.

Testi oluşturan ifadeler araştırmamızın amacına uygun olarak 4 ayrı şekilde düzenlenerek 4 ayrı test formu hazırlandı: (Bkz, ek 1)

1. Kendini değerlendirecek biçimdi (K Formu)
2. En çok etkilendiği ebeveynini değerlendirecek biçimde (E Formu)
3. En çok etkilendiği yöneticisini değerlendirecek biçimdi (Y Formu)

4. Astlar tarafından değerlendirilecek biçimde (A Formu)

SBDQ, doğrudan yöneticiler için geliştirilmiş bir test olduğundan, ifadeler ebeveyn değerlendirmesi için uygun düşmüyordu. Ölçek nce Türkçe'ye tercüme edilip, sonra ebeveynlerin liderlik tarzını ifade edebilecek şekilde uyarlama yapıldı. Örneğin "Astlarını gözetir" ifadesi "Aile bireylerini gözetir" şekline çevrildi. Uyarlamanın uygun olup olmadığını görmek için de n çalışma yapılarak bu ifadelerin ebeveynlerin liderlik tarzlarını değerlendirmek için uygun olup olmadığı soruldu. Uygun oldukları belirlendikten sonra İngilizceye geri tercüme ettirilerek anlam kaybı olup olmadığı kontrol edildi ve herhangi bir kayıp olmadığı görüldü.

4.2.2. Yöntem

Uygulama SBDQ deneklere kapılı zarflar içinde verildi. Her zarfın içine üç ayrı soru formu kondu.

1. Deneklerin kendi liderlik tarzlarını değerlendirecekleri K Formu
2. Deneklerin en çok etkilendikleri yöneticilerini değerlendirecekleri Y Formu
3. Ebeveynlerini değerlendirecekleri E Formu

Ölçümler arasındaki etkileşimi önlemek için K Formunun toplanışından bir ay sonra, Y Formu ile çalışma hayatı boyunca en çok etkilendikleri yöneticilerinin, ve ebeveynlere uyarlanmış E Formu ile de en çok etkilendikleri ebeveynlerinin liderlik tarzını değerlendirmeleri istendi.

Deneklerin Astlar Tarafından Değerlendirilmeleri: Bu aşamada SBDQ'un A Formu, yönetici deneklere bağlı olarak çalışan astlara zarflar içinde verilerek yöneticilerin (yani deneklerin) liderlik tarzlarını değerlendirmeleri istendi. Yönetici deneklerin altında birden fazla ast olduğu için, astların değerlendirmeleri ile deneklerin kendi değerlendirmeleri arasındaki ilişki hesaplanırken astların yaptıkları değerlendirmelerin grup ortalaması alındı.

4.2.2.1. Evren Örneklem

Araştırmanın evreni 2005-2006 yılında İstanbul ilinde ağırlıklı olarak Kartal, Kadıköy ve Beşiktaş ilçelerindeki MEB'e bağlı olarak öğretim yapan, özel ve kamu sektöründeki ilk ve orta dereceli okullarda çalışan müdür ve müdür yardımcılaridir. Araştırmanın evreni 25 okul müdürü, 55 baş müdür yardımcısı oluşturmaktadır.

4.3. Bulgular – Verleri Çözümü ve Yorumlanması

4.3.1. Demografik Özellikler

Çalışmaya, ulaşılabilen 80 okul müdür ve müdür yardımcısı katıldı (kolay ulaşılabilir örneklem grubu - convenience sampling).Deneklerden 49'u kadın olup, 31'i erkektir.

Ankete katılanların önemli bir bölümü 31-40 yaş grubundandır. (Tablo 1). Tamamı üniversite mezunudur.Deneklerin toplam çalışma süreleri ve şu andaki işyerinde çalışma süreleri Tablo 6da gösterilmektedir.

4.3.2. Hipotezlerin Analizleri

Çalışmada cevap aradığımız sorular aşağıdaki gibi sıralanmıştır ve uygulanacak analiz yöntemi şu şekilde belirlenmiştir :

1. Liderlik tarzı ile ilgili tüm ifadeleri saptaya bilmek için frekans aralıkları belirlenmiştir.
2. Yöneticilerin cinsiyetleri ile liderlik davranışları tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.
3. Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile üniversitede eğitim aldıkları dil arasındaki ilişki tek yönlü varyans testi ile 0,05 anlamlılık düzeyinde analiz edilmiştir.
4. Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile çocuklarında en çok etkilendikleri (model aldıkları) aile bireylerinin arasındaki ilişki Tek Yön Anova (Oneway Anova) testi ile 0.05 anlamlılık düzeyinde analiz edilmiştir.
5. Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile lise eğitimi aldıkları dil arasındaki ilişki tek yönlü varyans testi ile 0.05 anlamlılık düzeyinde analiz edilmiştir.

4.4. Güvenilirlik Analizi

Liderlik tarzı ile ilgili tüm ifadeleri saptamak için alınan frekans aralıkları tablolar ve yorumları:

Tablo 1: Üniversite eğitimini gördükleri dil					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	Türkçe	53	66,3	66,3	66,3
	Yabancı Dil	27	33,8	33,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin önemli bir kısmı üniversite eğitimlerini Türk Dilinde yapmışlardır.

Tablo 2: Lise Eğitimini Gördükleri Dil					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	Türkçe	45	56,3	56,3	56,3
	Yabancı Dil	35	43,8	43,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler lise eğitiminde öğretim gördükleri dil bakımından birbirlerine yakın düzeydedirler.

Tablo 3: Doğum tarihleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	20-30	3	3,8	3,8	3,8
	31-40	49	61,3	61,3	65,0
	41 ve üzeri	28	35,0	35,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin önemli bir kısmı 31-40 yaş gurubundadır.

Tablo 4: Cinsiyetleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	kadın	49	61,3	61,3	61,3
	erkek	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin önemli bir bölümünün kadın olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Bitirdikleri Üniversite					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	marmara ü	14	17,5	17,5	17,5
	odtü ü	8	10,0	10,0	27,5
	uludağ ü	2	2,5	2,5	30,0
	boğaziçi ü	11	13,8	13,8	43,8
	hacettepe ü	7	8,8	8,8	52,5
	bilkent ü	4	5,0	5,0	57,5
	yıldız teknik ü	6	7,5	7,5	65,0
	karadeniz t.ü	2	2,5	2,5	67,5
	istanbul ü	9	11,3	11,3	78,8
	yeditepe ü	1	1,3	1,3	80,0
	gazi ü.	3	3,8	3,8	83,8
	9 eylül ü	4	5,0	5,0	88,8
	harran ü.	2	2,5	2,5	91,3
	ankara ü	1	1,3	1,3	92,5
	ege ü	1	1,3	1,3	93,8
	itü	3	3,8	3,8	97,5
	akdeniz ü	1	1,3	1,3	98,8
	kocaeli ü	1	1,3	1,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin büyük bölümü Marmara Bölgesindeki üniversitelerde eğitim görmüştür.

Tablo 6: (FY)Çalışma süreleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	4,00	2	2,5	2,5	2,5
	5,00	1	1,3	1,3	3,8
	6,00	1	1,3	1,3	5,0
	7,00	3	3,8	3,8	8,8
	10,00	5	6,3	6,3	15,0
	11,00	2	2,5	2,5	17,5
	12,00	6	7,5	7,5	25,0
	13,00	5	6,3	6,3	31,3
	14,00	8	10,0	10,0	41,3
	15,00	10	12,5	12,5	53,8
	16,00	8	10,0	10,0	63,8
	17,00	4	5,0	5,0	68,8
	18,00	5	6,3	6,3	75,0
	19,00	8	10,0	10,0	85,0
	25,00	3	3,8	3,8	88,8
	30,00	5	6,3	6,3	95,0
	31,00	2	2,5	2,5	97,5
	32,00	2	2,5	2,5	100,0
	Toplam		80	100,0	100,0

Yöneticilerin çalışma süresi ağırlıklı olarak 15 yıldır.

Tablo 7: (FY)Bu işyerinde çalışma süreleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	2	2,5	2,5	3,8
	3,00	4	5,0	5,0	8,8
	4,00	6	7,5	7,5	16,3
	5,00	12	15,0	15,0	31,3
	6,00	12	15,0	15,0	46,3
	7,00	11	13,8	13,8	60,0
	8,00	12	15,0	15,0	75,0
	9,00	8	10,0	10,0	85,0
	12,00	4	5,0	5,0	90,0
	15,00	3	3,8	3,8	93,8
	18,00	1	1,3	1,3	95,0
	20,00	2	2,5	2,5	97,5
	22,00	1	1,3	1,3	98,8
	28,00	1	1,3	1,3	100,0
Toplam		80	100,0	100,0	

Yöneticilerin halen görevlerini sürdürdükleri işyerlerindeki çalışma süreleri ağırlıklı olarak 5-6-8 ve 9 yıl arasındadır.

Tablo 8: (FY)En çok etkilendikleri yöneticileri ile çalışma süreleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	1,00	3	3,8	3,8	3,8
	2,00	17	21,3	21,8	25,6
	3,00	16	20,0	20,5	46,2
	4,00	10	12,5	12,8	59,0
	5,00	15	18,8	19,2	78,2
	6,00	5	6,3	6,4	84,6
	7,00	4	5,0	5,1	89,7
	8,00	5	6,3	6,4	96,2
	9,00	2	2,5	2,6	98,7
	12,00	1	1,3	1,3	100,0
	Toplam		78	97,5	100,0
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin en çok etkilendikleri yöneticileri ile çalışma süreleri ağırlıklı olarak 2 yıldır.

Tablo 9: (FY)En çok etkilendikleri yöneticilerinin cinsiyetleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	Kadın	25	31,3	32,1	32,1
	Erkek	53	66,3	67,9	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin en çok etkilendikleri yöneticileri erkek yöneticiler olarak bildirilmiştir.

Tablo 10: (FY)Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	2	2,5	2,5	5,0
	arasıra	10	12,5	12,5	17,5
	sık sık	29	36,3	36,3	53,8
	daima	37	46,3	46,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler en çok etkilendikleri yöneticilerinin kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı ağırlıklı olarak daima kendi fikirlerini savunduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 11: (FY)Astlarını kayırır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	18,8	18,8
	nadiren	11	13,8	13,8	32,5
	arasıra	20	25,0	25,0	57,5
	sık sık	28	35,0	35,0	92,5
	daima	6	7,5	7,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak astlarını sık sık kayırmaktadırlar.

Tablo 12: (FY)Yapılan işi över					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	2	2,5	2,5	3,8
	arasıra	20	25,0	25,3	29,1
	sık sık	32	40,0	40,5	69,6
	daima	24	30,0	30,4	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler sık sık yapılan işi öven yöneticiler olarak belirtilmiştir.

Tablo 13: (FY)Onu anlamak kolaydır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	12	15,0	15,0	15,0
	nadiren	9	11,3	11,3	26,3
	arasıra	24	30,0	30,0	56,3
	sık sık	15	18,8	18,8	75,0
	daima	20	25,0	25,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler etkilendikleri yöneticilerinin ağırlıklı olarak arasıra kolay anlaşıldığını belirtmişlerdir..

Tablo 14: (FY)Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	7	8,8	8,8	12,5
	arasıra	16	20,0	20,0	32,5
	sık sık	22	27,5	27,5	60,0
	daima	32	40,0	40,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını isteyen yöneticiler olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 15: (FY)Astlarının kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	13	16,3	16,5	21,5
	arasıra	10	12,5	12,7	34,2
	sık sık	32	40,0	40,5	74,7
	daima	20	25,0	25,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarının kişisel problemlerinin çözümüne yardımcı olan kişilerdir.

Tablo 16: (FY)Başkalarının yanında astlarını eleştirir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	19	23,8	23,8	23,8
	nadiren	11	13,8	13,8	37,5
	arasıra	29	36,3	36,3	73,8
	sık sık	15	18,8	18,8	92,5
	daima	6	7,5	7,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra başkalarının yanında astlarını eleştiren yöneticilerdir.

Tablo 17: (FY)Kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,5	7,5
	nadiren	19	23,8	23,8	31,3
	arasıra	21	26,3	26,3	57,5
	sık sık	18	22,5	22,5	80,0
	daima	16	20,0	20,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar.

Tablo 18: (FY)Her işin kendi yöntemi ile yapılmasını ister

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,5	7,5
	nadiren	11	13,8	13,8	21,3
	arasıra	18	22,5	22,5	43,8
	sık sık	19	23,8	23,8	67,5
	daima	26	32,5	32,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima her işin kendi yöntemleriyle yapılmasını ister.

Tablo 19: (FY)İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,5	7,5
	nadiren	20	25,0	25,0	32,5
	arasıra	18	22,5	22,5	55,0
	sık sık	12	15,0	15,0	70,0
	daima	24	30,0	30,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima iyi yapılan bir iş için astlarını över.

Tablo 20: (FY)Değişmeyi öneren her fikri reddeder

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	24	30,0	30,0	30,0
	nadiren	17	21,3	21,3	51,3
	arasıra	20	25,0	25,0	76,3
	sık sık	13	16,3	16,3	92,5
	daima	6	7,5	7,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak asla değişmeyi öneren her fikri reddeder.

Tablo 21: (FY)Astları ile önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	31	38,8	38,8	38,8
	nadiren	16	20,0	20,0	58,8
	arasıra	15	18,8	18,8	77,5
	sık sık	12	15,0	15,0	92,5
	daima	6	7,5	7,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak asla astları ile önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklik yapmaz.

Tablo 22: (FY)Astları ile olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	19	23,8	23,8	23,8
	nadiren	19	23,8	23,8	47,5
	arasıra	19	23,8	23,8	71,3
	sık sık	14	17,5	17,5	88,8
	daima	9	11,3	11,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler %23.8 asla,%23.8 nadiren,%23.8 ara sıra astları ile ilişkilerinde onların duygularını göz ardı ederler.

Tablo 23: (FY)Astlarının, üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	4	5,0	5,1	8,9
	arasıra	19	23,8	24,1	32,9
	sık sık	27	33,8	34,2	67,1
	daima	26	32,5	32,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarının , üst yönetim nazarında iyi bir konuma gelmesine yardım eder.

Tablo 24: (FY)Bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	8	10,0	10,1	10,1
	nadiren	12	15,0	15,2	25,3
	arasıra	21	26,3	26,6	51,9
	sık sık	21	26,3	26,6	78,5
	daima	17	21,3	21,5	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra/sık sık bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnir.

Tablo 25: (FY)Hata yapan bir astın tepesine biner					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	11	13,8	13,9	13,9
	nadiren	9	11,3	11,4	25,3
	arasıra	26	32,5	32,9	58,2
	sık sık	13	16,3	16,5	74,7
	daima	20	25,0	25,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra hata yapan bir astın tepesine biner.

Tablo 26: (FY)Bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddeder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	19,2	19,2
	nadiren	16	20,0	20,5	39,7
	arasıra	25	31,3	32,1	71,8
	sık sık	15	18,8	19,2	91,0
	daima	7	8,8	9,0	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddeder.

Tablo 27: (FY)Astlarına danışmadan hareket eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	17	21,3	21,5	21,5
	nadiren	20	25,0	25,3	46,8
	arasıra	19	23,8	24,1	70,9
	sık sık	11	13,8	13,9	84,8
	daima	12	15,0	15,2	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren astlarına danışmadan hareket eder.

Tablo 28: (FY)Astlarının morallerinin iyi olmasına önem verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	10	12,5	12,7	17,7
	arasıra	8	10,0	10,1	27,8
	sık sık	27	33,8	34,2	62,0
	daima	30	37,5	38,0	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının morallerinin iyi olmasına önem verirler.

Tablo 29: (FY)Astlarına arka çıkar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	11	13,8	14,1	17,9
	arasıra	23	28,8	29,5	47,4
	sık sık	19	23,8	24,4	71,8
	daima	22	27,5	28,2	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra astlarına arka çıkan yöneticilerdir.

Tablo 30: (FY)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	13	16,3	16,5	16,5
	nadiren	23	28,8	29,1	45,6
	arasıra	25	31,3	31,6	77,2
	sık sık	12	15,0	15,2	92,4
	daima	6	7,5	7,6	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra yeni fikirleri kabul etmekte çok yavaştır.

Tablo 31: (FY)Astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	10	12,5	12,8	12,8
	nadiren	18	22,5	23,1	35,9
	arasıra	18	22,5	23,1	59,0
	sık sık	11	13,8	14,1	73,1
	daima	21	26,3	26,9	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarına kendisiyle eşitmiş gibi davranır.

Tablo 32: (FY)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	6	7,5	7,6	8,9
	arasıra	23	28,8	29,1	38,0
	sık sık	22	27,5	27,8	65,8
	daima	27	33,8	34,2	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima insanların kendilerini değil onların belirli davranışlarını eleştirir.

Tablo 33: (FY)Değişiklik yapmaya hazırdır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	6	7,5	7,6	10,1
	arasıra	22	27,5	27,8	38,0
	sık sık	27	33,8	34,2	72,2
	daima	22	27,5	27,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık değişiklik yapmaya hazırdır.

Tablo 34: (FY)Astlarıyla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,9	8,9
	nadiren	9	11,3	11,4	20,3
	arasıra	15	18,8	19,0	39,2
	sık sık	15	18,8	19,0	58,2
	daima	33	41,3	41,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarıyla konuşurken onları rahatlatan kişilerdir.

Tablo 35: (FY)Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir kimsedir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	9	11,3	11,4	11,4
	nadiren	13	16,3	16,5	27,8
	arasıra	13	16,3	16,5	44,3
	sık sık	17	21,3	21,5	65,8
	daima	27	33,8	34,2	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima arkadaşça davranan ve kolay ulaşılabilir kimseler olarak belirtilmiştir.

Tablo 36: (FY)Astlarının önerilerini uygulamaya koyar

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	11	13,8	13,9	17,7
	arasıra	24	30,0	30,4	48,1
	sık sık	29	36,3	36,7	84,8
	daima	12	15,0	15,2	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarının önerilerini uygulamaya koymaktadırlar.

Tablo 37: (FY)Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,9	8,9
	nadiren	7	8,8	8,9	17,7
	arasıra	23	28,8	29,1	46,8
	sık sık	23	28,8	29,1	75,9
	daima	19	23,8	24,1	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra ya da sık sık önemli konulara geçmeden önce astlarının onayını almaktadırlar.

Tablo 38: (FY)Fazla mesaiyi teşvik eder

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	19	23,8	24,1	26,6
	arasıra	15	18,8	19,0	45,6
	sık sık	19	23,8	24,1	69,6
	daima	24	30,0	30,4	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima fazla mesaiye teşvik eder.

Tablo 39: (FY)Yeni fikirlerini uygulamaya geçirir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	8	10,0	10,1	12,7
	arasıra	18	22,5	22,8	35,4
	sık sık	35	43,8	44,3	79,7
	daima	16	20,0	20,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık yeni fikirlerini uygulamaya geçirir.

Tablo 40: (FY)Katı kurallarla yönetir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	14	17,5	17,7	17,7
	nadiren	14	17,5	17,7	35,4
	arasıra	14	17,5	17,7	53,2
	sık sık	17	21,3	21,5	74,7
	daima	20	25,0	25,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima katı kurallarla yöneten yöneticiler olarak belirtilmiştir.

Tablo 41: (FY)Yetersiz işi eleştirir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,6	7,6
	nadiren	7	8,8	8,9	16,5
	arasıra	19	23,8	24,1	40,5
	sık sık	21	26,3	26,6	67,1
	daima	26	32,5	32,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima yetersiz işi eleştirirler.

Tablo 42: (FY)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	2	2,5	2,6	7,7
	arasıra	9	11,3	11,5	19,2
	sık sık	27	33,8	34,6	53,8
	daima	36	45,0	46,2	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir.

Tablo 43: (FY)Yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	6	7,5	7,6	11,4
	arasıra	8	10,0	10,1	21,5
	sık sık	27	33,8	34,2	55,7
	daima	35	43,8	44,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir.

Tablo 44: (FY)Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	13	16,3	16,7	21,8
	arasıra	23	28,8	29,5	51,3
	sık sık	30	37,5	38,5	89,7
	daima	8	10,0	10,3	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.

Tablo 45: (FY)Astlarını yapılacak işlere tayin eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,7	7,7
	nadiren	5	6,3	6,4	14,1
	arasıra	17	21,3	21,8	35,9
	sık sık	24	30,0	30,8	66,7
	daima	26	32,5	33,3	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarını yapılacak işlere tayin eder.

Tablo 46: (FY)Departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,6	7,6
	nadiren	8	10,0	10,1	17,7
	arasıra	12	15,0	15,2	32,9
	sık sık	32	40,0	40,5	73,4
	daima	21	26,3	26,6	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık Departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler.

Tablo 47: (FY)En ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarcıdır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	19	23,8	24,1	27,8
	arasıra	13	16,3	16,5	44,3
	sık sık	22	27,5	27,8	72,2
	daima	22	27,5	27,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık / daima en ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarcıdır.

Tablo 48: (FY)Astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	5	6,3	6,3	10,1
	arasıra	12	15,0	15,2	25,3
	sık sık	15	18,8	19,0	44,3
	daima	44	55,0	55,7	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima Astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını isterler.

Tablo 49: (FY)Sorunlara yeni çözüm yolları bulur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	3	3,8	3,8	5,1
	arasıra	19	23,8	24,1	29,1
	sık sık	27	33,8	34,2	63,3
	daima	29	36,3	36,7	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima sorunlara yeni çözüm yolları bulurlar.

Tablo 50: (FY)Astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	1	1,3	1,3	2,5
	arasıra	20	25,0	25,3	27,8
	sık sık	14	17,5	17,7	45,6
	daima	43	53,8	54,4	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini isterler.

Tablo 51: (FY)Astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	10	12,5	12,7	16,5
	arasıra	13	16,3	16,5	32,9
	sık sık	24	30,0	30,4	63,3
	daima	29	36,3	36,7	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının işlerini bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verirler.

Tablo 52: (FY)Diğer gurupların önünde olması için gurubuna baskı yapar

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	8	10,0	10,0	15,0
	arasıra	12	15,0	15,0	30,0
	sık sık	28	35,0	35,0	65,0
	daima	28	35,0	35,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık ve daima diğer gurupların önünde olması için gurubuna baskı yapar

Tablo 53: (FY)Astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	2	2,5	2,5	5,0
	arasıra	19	23,8	23,8	28,8
	sık sık	25	31,3	31,3	60,0
	daima	32	40,0	40,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler.

Tablo 54: (FY)Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	6	7,5	7,5	8,8
	arasıra	12	15,0	15,0	23,8
	sık sık	25	31,3	31,3	55,0
	daima	36	45,0	45,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verirler.

Tablo 55: (FY)Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	5	6,3	6,3	10,0
	arasıra	9	11,3	11,3	21,3
	sık sık	32	40,0	40,0	61,3
	daima	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını isterler.

Tablo 56: (FY)Kendi altındaki müdüründen,onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını ister

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	11	13,8	13,8	18,8
	arasıra	12	15,0	15,0	33,8
	sık sık	23	28,8	28,8	62,5
	daima	30	37,5	37,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima kendi altındaki müdüründen,onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını isterler.

Tablo 57: (FY)Yapılan iş miktarına önem verir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	4	5,0	5,0	7,5
	arasıra	9	11,3	11,3	18,8
	sık sık	15	18,8	18,8	37,5
	daima	50	62,5	62,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin etkilendikleri yöneticiler ağırlıklı olarak daima yapılan iş miktarına önem verirler.

Tablo 58: (FK)Doğum Tarihleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	1938,00	1	1,3	1,3	1,3
	1946,00	1	1,3	1,3	2,5
	1947,00	1	1,3	1,3	3,8
	1948,00	1	1,3	1,3	5,0
	1949,00	1	1,3	1,3	6,3
	1952,00	2	2,5	2,5	8,8
	1955,00	1	1,3	1,3	10,0
	1956,00	2	2,5	2,5	12,5
	1957,00	1	1,3	1,3	13,8
	1958,00	2	2,5	2,5	16,3
	1960,00	3	3,8	3,8	20,0
	1961,00	1	1,3	1,3	21,3
	1962,00	4	5,0	5,0	26,3
	1963,00	2	2,5	2,5	28,8
	1964,00	7	8,8	8,8	37,5
	1965,00	23	28,8	28,8	66,3
	1967,00	4	5,0	5,0	71,3
	1968,00	2	2,5	2,5	73,8
	1969,00	7	8,8	8,8	82,5
	1970,00	8	10,0	10,0	92,5
1972,00	3	3,8	3,8	96,3	
1974,00	1	1,3	1,3	97,5	
1976,00	1	1,3	1,3	98,8	
1977,00	1	1,3	1,3	100,0	
Toplam		80	100,0	100,0	

Yöneticilerin önemli bir bölümü 1965 doğumludur.

Tablo 59: (FK)Cinsiyet					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	kadın	51	63,8	63,8	63,8
	erkek	29	36,3	36,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir bölümü kadın yöneticilerdir.

Tablo 60: (FK)Bitirdikleri üniversite					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	marmara ü	14	17,5	17,5	17,5
	odtü ü	8	10,0	10,0	27,5
	uludağ ü	2	2,5	2,5	30,0
	boğaziçi ü	10	12,5	12,5	42,5
	hacettepe ü	8	10,0	10,0	52,5
	bilkent ü	4	5,0	5,0	57,5
	yıldız teknik ü	6	7,5	7,5	65,0
	karadeniz t.ü	2	2,5	2,5	67,5
	istanbul ü	9	11,3	11,3	78,8
	yeditepe ü	1	1,3	1,3	80,0
	gazi ü.	3	3,8	3,8	83,8
	9 eylül ü	4	5,0	5,0	88,8
	harran ü.	2	2,5	2,5	91,3
	ankara ü	1	1,3	1,3	92,5
	ege ü	1	1,3	1,3	93,8
	itü	3	3,8	3,8	97,5
	akdeniz ü	1	1,3	1,3	98,8
	kocaeli ü	1	1,3	1,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin büyük bir bölümü İstanbul,Ankara gibi büyük şehirlerdeki üniversitelerden mezundur.

Tablo 61: (FK)Çalışma süreleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	4,00	2	2,5	2,5	2,5
	5,00	1	1,3	1,3	3,8
	6,00	1	1,3	1,3	5,0
	7,00	3	3,8	3,8	8,8
	10,00	5	6,3	6,3	15,0
	11,00	2	2,5	2,5	17,5
	12,00	6	7,5	7,5	25,0
	13,00	5	6,3	6,3	31,3
	14,00	8	10,0	10,0	41,3
	15,00	11	13,8	13,8	55,0
	16,00	9	11,3	11,3	66,3
	17,00	4	5,0	5,0	71,3
	18,00	4	5,0	5,0	76,3
	19,00	8	10,0	10,0	86,3
	25,00	2	2,5	2,5	88,8
	30,00	5	6,3	6,3	95,0
	31,00	2	2,5	2,5	97,5
	32,00	2	2,5	2,5	100,0
	Toplam		80	100,0	100,0

Yöneticilerin önemli bir bölümü ağırlıklı olarak 15 yıldır görev yapmaktadırlar.

Tablo 62: (FK)Bu işyerinde çalışma süreleri					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	3	3,8	3,8	5,1
	3,00	5	6,3	6,3	11,4
	4,00	6	7,5	7,6	19,0
	5,00	13	16,3	16,5	35,4
	6,00	10	12,5	12,7	48,1
	7,00	11	13,8	13,9	62,0
	8,00	11	13,8	13,9	75,9
	9,00	8	10,0	10,1	86,1
	12,00	4	5,0	5,1	91,1
	15,00	2	2,5	2,5	93,7
	18,00	1	1,3	1,3	94,9
	20,00	2	2,5	2,5	97,5
	22,00	1	1,3	1,3	98,7
	28,00	1	1,3	1,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin halen çalışmakta oldukları iş yerlerinde görev yapma süreleri ağırlıklı olarak 5 yıldır.

Tablo 63: (FK)Benimle hem fikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrimi savunurum					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	2	2,5	2,5	5,0
	arasıra	9	11,3	11,3	16,3
	sık sık	32	40,0	40,0	56,3
	daima	35	43,8	43,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima kendileriyle hem fikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikirlerini savunduklarını söylemektedirler.

Tablo 64: (FK)astlarını gözetirim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	3	3,8	3,8	5,1
	arasıra	9	11,3	11,4	16,5
	sık sık	21	26,3	26,6	43,0
	daima	45	56,3	57,0	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarını gözettiklerini söylemektedirler.

Tablo 65: (FK) yapılan işi överim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	4	5,0	5,0	6,3
	arasıra	22	27,5	27,5	33,8
	sık sık	20	25,0	25,0	58,8
	daima	33	41,3	41,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima yapılan işleri övdüklerini bildirmişlerdir.

Tablo 66: (FK)beni anlamak kolaydır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	12	15,0	15,0	17,5
	arasıra	18	22,5	22,5	40,0
	sık sık	32	40,0	40,0	80,0
	daima	16	20,0	20,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra kendilerini anlamının kolay olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 67: (FK)Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını isterim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	18	22,5	22,5	31,3
	arasıra	17	21,3	21,3	52,5
	sık sık	17	21,3	21,3	73,8
	daima	21	26,3	26,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını istediklerini söylemişlerdir.

Tablo 68: (FK)Astlarıma kişisel problemlerinin çözümünde yardım ederim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	3	3,8	3,8	6,3
	arasıra	15	18,8	18,8	25,0
	sık sık	29	36,3	36,3	61,3
	daima	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının kişisel problemlerinin çözümüne yardım ettiklerini söylemişlerdir.

Tablo 69: (FK)Başkalarının yanında astlarımı eleştiririm

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	27	33,8	33,8	33,8
	nadiren	18	22,5	22,5	56,3
	arasıra	18	22,5	22,5	78,8
	sık sık	7	8,8	8,8	87,5
	daima	10	12,5	12,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler asla başkalarının yanında astlarını eleştirmediklerinin bildirmişlerdir.

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	25	31,3	31,3	40,0
	arasıra	18	22,5	22,5	62,5
	sık sık	15	18,8	18,8	81,3
	daima	15	18,8	18,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren kendi aleyhlerine olsa bile astlarına arka çıkmaktadırlar.

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	6	7,5	7,5	12,5
	arasıra	11	13,8	13,8	26,3
	sık sık	28	35,0	35,0	61,3
	daima	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima her işin kendi yöntemleriyle yapılmasını istemektedirler.

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	2	2,5	2,5	5,0
	arasıra	24	30,0	30,0	35,0
	sık sık	27	33,8	33,8	68,8
	daima	25	31,3	31,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık iyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirmektedirler.

Tablo 73: (FK)Değişmeyi öneren her türlü fikri redderim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	32	40,0	41,0	41,0
	nadiren	27	33,8	34,6	75,6
	arasıra	14	17,5	17,9	93,6
	sık sık	2	2,5	2,6	96,2
	daima	3	3,8	3,8	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak asla değişmeyi öneren herhangi bir fikri reddetmediklerini bildirmektedirler.

Tablo 74: (FK)Astlarımla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklik yaparım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	41	51,3	51,3	51,3
	nadiren	18	22,5	22,5	73,8
	arasıra	13	16,3	16,3	90,0
	sık sık	5	6,3	6,3	96,3
	daima	3	3,8	3,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak asla astlarıyla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 75: (FK)Astlarımla olan ilişkilerimde onların duygularını göz ardı ederim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	39	48,8	49,4	49,4
	nadiren	18	22,5	22,8	72,2
	arasıra	9	11,3	11,4	83,5
	sık sık	8	10,0	10,1	93,7
	daima	5	6,3	6,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak asla astlarıyla olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı etmektedir.

Tablo 76: (FK)Astlarımın üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret ederim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	6	7,5	7,7	9,0
	arasıra	18	22,5	23,1	32,1
	sık sık	32	40,0	41,0	73,1
	daima	21	26,3	26,9	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarının üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret etmektedir.

Tablo 77: (FK)Bir işin yapılış şeklinin değişmemesi için direnirim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	9,0	9,0
	nadiren	24	30,0	30,8	39,7
	arasıra	27	33,8	34,6	74,4
	sık sık	12	15,0	15,4	89,7
	daima	8	10,0	10,3	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra bir işin yapılış şeklinin değişmesi için direnmektedirler.

Tablo 78: (FK)Hata yapan bir astın tepesine binerim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	14	17,5	17,5	17,5
	nadiren	29	36,3	36,3	53,8
	arasıra	30	37,5	37,5	91,3
	sık sık	2	2,5	2,5	93,8
	daima	5	6,3	6,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra hata yapan astlarının tepelerine bindiklerini bildirmişlerdir.

Tablo 79: (FK)Bir işi niçin yaptığımı açıklamayı redderim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	17	21,3	21,3	21,3
	nadiren	25	31,3	31,3	52,5
	arasıra	19	23,8	23,8	76,3
	sık sık	17	21,3	21,3	97,5
	daima	2	2,5	2,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren bir işi niçin yaptıklarını açıklamayı reddetmektedirler.

Tablo 80: (FK)Astlarıma danışmadan hareket ederim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	18	22,5	22,5	22,5
	nadiren	20	25,0	25,0	47,5
	arasıra	19	23,8	23,8	71,3
	sık sık	10	12,5	12,5	83,8
	daima	13	16,3	16,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren astlarına danışmadan hareket etmektedirler.

Tablo 81: (FK)Astlarımın morallerinin iyi olmasına önem veriririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	2	2,5	2,5	5,0
	arasıra	7	8,8	8,8	13,8
	sık sık	20	25,0	25,0	38,8
	daima	49	61,3	61,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının morallerinin iyi olmasına önem vermektedirler.

Tablo 82: (FK)Astlarıma arka çıkarım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	4	5,0	5,0	8,8
	arasıra	16	20,0	20,0	28,8
	sık sık	31	38,8	38,8	67,5
	daima	26	32,5	32,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarına arka çıkmaktadırlar.

Tablo 83: (FK)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaşım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	18,8	18,8
	nadiren	29	36,3	36,3	55,0
	arasıra	24	30,0	30,0	85,0
	sık sık	9	11,3	11,3	96,3
	daima	3	3,8	3,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaşlardır.

Tablo 84: (FK)Astlarıma benimle eşitmişler gibi davranırım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	9	11,3	11,3	11,3
	nadiren	13	16,3	16,3	27,5
	arasıra	21	26,3	26,3	53,8
	sık sık	22	27,5	27,5	81,3
	daima	15	18,8	18,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarına kendileriyle eşitmişler gibi davranmaktadırlar.

Tablo 85: (FK)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışlarını eleştiririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	3	3,8	3,8	5,0
	arasıra	18	22,5	22,5	27,5
	sık sık	22	27,5	27,5	55,0
	daima	36	45,0	45,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler gırlıklı olarak daima insanların kendilerini değil onların belirli bir davranışlarını eleştirmektedirler.

Tablo 86: (FK)Değişiklik yapmaya hazırım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	8	10,0	10,0	11,3
	arasıra	13	16,3	16,3	27,5
	sık sık	39	48,8	48,8	76,3
	daima	19	23,8	23,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık değişiklik yapmaya alıştırlar.

Tablo 87: (FK)Astlarımla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	2	2,5	2,5	3,8
	arasıra	11	13,8	13,8	17,5
	sık sık	25	31,3	31,3	48,8
	daima	41	51,3	51,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarıyla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadırlar.

Tablo 88: (FK)Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir kimseyimdir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	9	11,3	11,3	13,8
	arasıra	7	8,8	8,8	22,5
	sık sık	22	27,5	27,5	50,0
	daima	40	50,0	50,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima kendilerinin kolay ulaşılabilen kişiler olduklarını bildirmektedirler.

Tablo 89: (FK)Astlarımla önerilerini uygulamaya koyarım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	2	2,5	2,5	8,8
	arasıra	40	50,0	50,0	58,8
	sık sık	26	32,5	32,5	91,3
	daima	7	8,8	8,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra astlarımla önerilerini uygulamaya koymaktadırlar.

Tablo 90: (FK)Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alırım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	7	8,8	8,8	12,5
	arasıra	22	27,5	27,5	40,0
	sık sık	31	38,8	38,8	78,8
	daima	17	21,3	21,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını almaktadırlar.

Tablo 91: (FK)Fazla mesaiyi teşvik ederim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	21	26,3	26,6	31,6
	arasıra	26	32,5	32,9	64,6
	sık sık	13	16,3	16,5	81,0
	daima	15	18,8	19,0	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra fazla mesaiye teşvik etmektedirler.

Tablo 92: (FK)Yeni fikirleri uygulamaya geçiririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	4	5,0	5,0	7,5
	arasıra	14	17,5	17,5	25,0
	sık sık	35	43,8	43,8	68,8
	daima	25	31,3	31,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık yeni fikirleri uygulamaya geçirmektedirler.

Tablo 93: (FK)Katı kurallarla yönetim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	19,2	19,2
	nadiren	23	28,8	29,5	48,7
	arasıra	19	23,8	24,4	73,1
	sık sık	10	12,5	12,8	85,9
	daima	11	13,8	14,1	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren katı kurallarla yönetmektedirler.

Tablo 94: (FK)Yetersiz işi eleştiririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	9	11,3	11,3	11,3
	arasıra	20	25,0	25,0	36,3
	sık sık	28	35,0	35,0	71,3
	daima	23	28,8	28,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık yetersiz işi eleştirdiklerini bildirmektedirler.

Tablo 95: (FK)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildiririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	arasıra	11	13,8	13,8	13,8
	sık sık	33	41,3	41,3	55,0
	daima	36	45,0	45,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima bir işin nasıl yapılacağını bildirdiklerini söylemektedirler.

Tablo 96: (FK)Yavaş çalışan astlarımı daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendiririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	6	7,5	7,5	7,5
	arasıra	7	8,8	8,8	16,3
	sık sık	22	27,5	27,5	43,8
	daima	45	56,3	56,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirmektedirler.

Tablo 97: (FK)Yeni fikirlerin önce astlarımdan gelmesini beklerim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	14	17,5	17,5	26,3
	arasıra	22	27,5	27,5	53,8
	sık sık	29	36,3	36,3	90,0
	daima	8	10,0	10,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini beklemektedirler.

Tablo 98: (FK)Astlarımı yapılacak işlere tayin ederim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	6	7,5	7,6	8,9
	arasıra	20	25,0	25,3	34,2
	sık sık	32	40,0	40,5	74,7
	daima	20	25,0	25,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık astlarını yapılacak işlere tayin etmektedirler.

Tablo 99: (FK)Departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık beklerim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	10	12,5	12,5	13,8
	arasıra	12	15,0	15,0	28,8
	sık sık	26	32,5	32,5	61,3
	daima	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık beklemektedirler.

Tablo 100: (FK)En ufak detaylarına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıyım					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,6	7,6
	nadiren	15	18,8	19,0	26,6
	arasıra	23	28,8	29,1	55,7
	sık sık	18	22,5	22,8	78,5
	daima	17	21,3	21,5	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra en ufak detaylarına kadar astlarının işlerini standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıdır.

Tablo 101: (FK)Astlarımın işlerini başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını isterim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	2	2,5	2,5	3,8
	arasıra	5	6,3	6,3	10,0
	sık sık	19	23,8	23,8	33,8
	daima	53	66,3	66,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarından işlerini başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını istemektedirler.

Tablo 102: (FK)Sorunlara yeni çözüm yolları bulurum

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	4	5,0	5,0	5,0
	arasıra	5	6,3	6,3	11,3
	sık sık	29	36,3	36,3	47,5
	daima	42	52,5	52,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima sorunlara yeni çözüm yolları bulduklarını bildirmektedirler.

Tablo 103: (FK)Astlarımın verdiği kararların bana muhakkak bildirilmesini isterim

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	1	1,3	1,3	1,3
	arasıra	9	11,3	11,4	12,7
	sık sık	18	22,5	22,8	35,4
	daima	51	63,8	64,6	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının verdikleri kararları muhakkak kendilerine bildirmelerini istemektedir.

Tablo 104: (FK)Astlarının işlerini bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin veririm

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	5	6,3	6,3	7,5
	arasıra	9	11,3	11,3	18,8
	sık sık	36	45,0	45,0	63,8
	daima	29	36,3	36,3	100,0
	Toplam		80	100,0	100,0

Yöneticiler ağırlıklı olarak s s sık astlarının işlerini bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin vermektedirler.

Tablo 105: (FK)Diğer guruplardan daha iyi olması için gurubuma baskı yaparım

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	15	18,8	19,0	25,3
	arasıra	25	31,3	31,6	57,0
	sık sık	20	25,0	25,3	82,3
	daima	14	17,5	17,7	100,0
	Toplam		79	98,8	100,0
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra diğer guruplardan daha iyi olması için kendi grubuna baskı yapmaktadır.

Tablo 106: (FK)Astlarının daha fazla çaba sarf etmeleri için onları iteklerim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	17	21,3	21,3	23,8
	arasıra	14	17,5	17,5	41,3
	sık sık	23	28,8	28,8	70,0
	daima	24	30,0	30,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima astlarının daha fazla çaba sarf etmeleri için onları iteklemektedirler.

Tablo 107: (FK)Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak karar veririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	2	2,5	2,5	3,8
	arasıra	13	16,3	16,3	20,0
	sık sık	31	38,8	38,8	58,8
	daima	33	41,3	41,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak karar vermektedir.

Tablo 108: (FK)Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını isterim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	3	3,8	3,8	3,8
	arasıra	7	8,8	8,8	12,5
	sık sık	31	38,8	38,8	51,3
	daima	39	48,8	48,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister.

Tablo 109: (FK)Kendi altımda çalışan müdüründen, onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını isterim					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	3	3,8	3,8	3,8
	arasıra	15	18,8	18,8	22,5
	sık sık	32	40,0	40,0	62,5
	daima	30	37,5	37,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık kendi altında çalışan müdüründen eğer onun yönettiği grup ağır çalışıyorsa hızlanmasını isterler.

Tablo 110: (FK)Yapılan iş miktarına önem veririm					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	3	3,8	3,8	5,0
	arasıra	9	11,3	11,3	16,3
	sık sık	18	22,5	22,5	38,8
	daima	49	61,3	61,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak daima yapılan iş miktarına önem vermektedirler.

Tablo 111: (FE)Çocukluklarında ve gelişme çağlarında en çok etkilendikleri ebeveyn					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	anne	33	41,3	41,8	41,8
	baba	27	33,8	34,2	75,9
	akraba	19	23,8	24,1	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler ağırlıklı olarak çocukluklarında annelerinden etkilenmişlerdir.

Tablo 112: (FE)Etkilendikleri ebeveynlerinin eğitim seviyesi					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	okur-yazar	4	5,0	5,1	5,1
	ilkokul	27	33,8	34,6	39,7
	ortaokul	7	8,8	9,0	48,7
	lise	24	30,0	30,8	79,5
	üniversite	16	20,0	20,5	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin etkilendikleri ebeveynlerin eğitim seviyeleri ağırlıklı olarak ilkokul mezunudur.Lise mezunu ebeveynler de önemli bir yer tutmaktadır.

Tablo 113: (FE)Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	4	5,0	5,1	6,3
	arasıra	14	17,5	17,7	24,1
	sık sık	22	27,5	27,8	51,9
	daima	38	47,5	48,1	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldığı aile bireyi ağırlıklı olarak daima kendisiyle hem fikir olmayanlara karşı sonuna karşı kendi fikirlerini savunmaktadır.

Tablo 114: (FE)Aile bireylerine yardımcı olur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	arasıra	8	10,0	10,0	11,3
	sık sık	15	18,8	18,8	30,0
	daima	56	70,0	70,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi daima ailesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 115: (FE)yapılan iyi bir işi över					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	11	13,8	13,8	16,3
	arasıra	12	15,0	15,0	31,3
	sık sık	18	22,5	22,5	53,8
	daima	37	46,3	46,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima yapılan işi över.

Tablo 116: (FE)Onu anlamak kolaydır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	9	11,3	11,3	11,3
	nadiren	8	10,0	10,0	21,3
	arasıra	19	23,8	23,8	45,0
	sık sık	18	22,5	22,5	67,5
	daima	26	32,5	32,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler ağırlıklı olarak model aldıkları aile bireyinin daima kolay anlaşıldığını söylemektedir.

Tablo 117: (FE)Aile bireylerinden yapabileceklerinden daha fazlasını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	9	11,3	11,3	20,0
	arasıra	16	20,0	20,0	40,0
	sık sık	17	21,3	21,3	61,3
	daima	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinden yapabileceklerinden fazlasını istemektedirler.

Tablo 118: (FE)Aile bireyelerine kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	8	10,0	10,0	12,5
	arasıra	16	20,0	20,0	32,5
	sık sık	13	16,3	16,3	48,8
	daima	41	51,3	51,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima diğer aile bireyelerine kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder.

Tablo 119: (FE)Başkalarının yanında aile bireyelerini eleştirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	41	51,3	51,3	51,3
	nadiren	17	21,3	21,3	72,5
	arasıra	8	10,0	10,0	82,5
	sık sık	6	7,5	7,5	90,0
	daima	8	10,0	10,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyleri ağırlıklı olarak asla başkalarının yanında aile bireyelerini eleştirmezler.

Tablo 120: (FE)Kendi aleyhine bile olsa aile bireylerine arka çıkar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	4	5,0	5,0	10,0
	arasıra	15	18,8	18,8	28,8
	sık sık	22	27,5	27,5	56,3
	daima	35	43,8	43,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima kendi aleyhine bile olsa aile bireylerine arka çıkar.

Tablo 121: (FE)Herşeyin onun istediği gibi yapılmasını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	12	15,0	15,0	15,0
	nadiren	12	15,0	15,0	30,0
	arasıra	15	18,8	18,8	48,8
	sık sık	20	25,0	25,0	73,8
	daima	21	26,3	26,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima herşeyin onun istediği gibi yapılmasını ister.

Tablo 122: (FE)Aile bireyleri iyi bir iş yaptığında onları ödüllendirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	10	12,5	12,5	21,3
	arasıra	21	26,3	26,3	47,5
	sık sık	22	27,5	27,5	75,0
	daima	20	25,0	25,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak sık sık aile bireyleri iyi bir iş yaptığında onları ödüllendirir.

Tablo 123: (FE)Değişmeyi öneren her türlü fikri reddeder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	28	35,0	35,0	35,0
	nadiren	20	25,0	25,0	60,0
	arasıra	22	27,5	27,5	87,5
	sık sık	3	3,8	3,8	91,3
	daima	7	8,8	8,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak asla değişmeyi öneren her türlü fikri reddetmektedirler.Değişime açıktırlar.

Tablo 124: (FE)Aile bireylerini ilgilendiren hususlarda onlara danışmadan kararları uygular					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	34	42,5	43,0	43,0
	nadiren	15	18,8	19,0	62,0
	arasıra	14	17,5	17,7	79,7
	sık sık	9	11,3	11,4	91,1
	daima	7	8,8	8,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak asla aile bireylerini ilgilendiren hususlarda onlara danışmadan kararları uygular.Eğer aile bireylerini ilgilendiren bir durum söz konusuyla aile bireylerine danış,onların da fikirlerini alırlar.

Tablo 125: (FE)Aile bireyleri ile olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	42	52,5	53,2	53,2
	nadiren	14	17,5	17,7	70,9
	arasıra	9	11,3	11,4	82,3
	sık sık	7	8,8	8,9	91,1
	daima	7	8,8	8,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak asla aile bireyleriyle olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder. Aile bireylerinin duyguları önemlidir.

Tablo 126: (FE)Ailesinin başkalarının gözünde iyi konumda olmasına gayret eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	2	2,5	2,6	3,8
	arasıra	6	7,5	7,7	11,5
	sık sık	17	21,3	21,8	33,3
	daima	52	65,0	66,7	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima ailesinin başkalarının gözünde iyi konumda olmasına gayret etmektedir.

Tablo 127: (FE)Aile içinde herhangi bir şeyin farklı biçimde yapılmaması için direnir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	17	21,3	21,3	21,3
	nadiren	17	21,3	21,3	42,5
	arasıra	28	35,0	35,0	77,5
	sık sık	10	12,5	12,5	90,0
	daima	8	10,0	10,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak ara sıra aile içinde herhangi bir şeyin farklı biçimde yapılmaması için direnmektedir.

Tablo 128: (FE)Aile bireylerinden biri yanlış bir şey yaptığında onun tepesine biner

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	23	28,8	28,8	28,8
	nadiren	19	23,8	23,8	52,5
	arasıra	14	17,5	17,5	70,0
	sık sık	11	13,8	13,8	83,8
	daima	13	16,3	16,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak asla aile bireylerinden biri yanlış bir şey yaptığında onun tepesine biner.Yapılan bir yanlışlık yüzünden aile bireyine çok yüklenmemektedir.

Tablo 129: (FE) Davranışlarının nedenini açıklamayı reddeder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	17	21,3	21,3	21,3
	nadiren	24	30,0	30,0	51,3
	arasıra	21	26,3	26,3	77,5
	sık sık	9	11,3	11,3	88,8
	daima	9	11,3	11,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak nadiren davranışlarının nedenini açıklamayı reddetmektedir.

Tablo 130: (FE) Aile bireylerine danışmadan hareket eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	35	43,8	43,8	43,8
	nadiren	21	26,3	26,3	70,0
	arasıra	6	7,5	7,5	77,5
	sık sık	8	10,0	10,0	87,5
	daima	10	12,5	12,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak asla aile bireyine danışmadan hareket etmektedir. Model alınan aile bireyi hareketlerinde aile bireylerine danışmaktadırlar.

Tablo 131: (FE) Aile içinde herkesin moralinin iyi olmasına önem verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	4	5,0	5,0	7,5
	arasıra	8	10,0	10,0	17,5
	sık sık	16	20,0	20,0	37,5
	daima	50	62,5	62,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile içinde herkesin moralinin iyi olmasına önem vermektedir.

Tablo 132: (FE)Aile bireylerine arka çıkar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	5	6,3	6,3	7,5
	arasıra	8	10,0	10,0	17,5
	sık sık	11	13,8	13,8	31,3
	daima	55	68,8	68,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerine arka çıkmaktadır.

Tablo 133: (FE)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	26	32,5	32,5	32,5
	nadiren	15	18,8	18,8	51,3
	arasıra	19	23,8	23,8	75,0
	sık sık	8	10,0	10,0	85,0
	daima	12	15,0	15,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak asla yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır.yeni fikirlere çabuk adapte olmaktadır.

Tablo 134: (FE)Aile bireyleri ile arkadaşça ilişki kurar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	8	10,0	10,0	16,3
	arasıra	15	18,8	18,8	35,0
	sık sık	15	18,8	18,8	53,8
	daima	37	46,3	46,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireyleri ile arkadaşça ilişki kurmaktadır.

Tablo 135: (FE)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	8	10,0	10,0	10,0
	nadiren	11	13,8	13,8	23,8
	arasıra	23	28,8	28,8	52,5
	sık sık	17	21,3	21,3	73,8
	daima	21	26,3	26,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak ara sıra insanların kendilerini değil belirli davranışlarını eleştirmektedirler.

Tablo 136: (FE)Değişiklik yapmaktan hoşlanır

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	14	17,5	17,5	22,5
	arasıra	20	25,0	25,0	47,5
	sık sık	11	13,8	13,8	61,3
	daima	31	38,8	38,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima değişikli yapmaktan hoşlanmaktadırlar.

Tablo 137: (FE)Aile bireyleri onunla konuşurken çok rahattır

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	5	6,3	6,3	11,3
	arasıra	13	16,3	16,3	27,5
	sık sık	12	15,0	15,0	42,5
	daima	46	57,5	57,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ile konuşurken diğer aile bireyleri ağırlıklı olarak daima çok rahattırlar.

Tablo 138: (FE)Dostcadır ve kolayca yardım istenebilir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	5	6,3	6,3	10,0
	arasıra	9	11,3	11,3	21,3
	sık sık	12	15,0	15,0	36,3
	daima	51	63,8	63,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima dostcadır ve kolay yardım istenebilmektedir.

Tablo 139: (FE)Aile bireylerinin önerilerini yerine getirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	6	7,5	7,5	7,5
	arasıra	17	21,3	21,3	28,8
	sık sık	22	27,5	27,5	56,3
	daima	35	43,8	43,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinin önerilerini yerine getirir.

Tablo 140: (FE)Önemli konularda herhangi bir şey yapmadan önce aile bireylerinin fikirlerini alır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	5	6,3	6,3	7,5
	arasıra	14	17,5	17,5	25,0
	sık sık	14	17,5	17,5	42,5
	daima	46	57,5	57,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima önemli konularda herhangi bir şey yapmadan önce aile bireylerinin fikrini alırlar.

Tablo 141: (FE)Uzun saatler çalışmayı teşvik eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	14	17,5	17,7	22,8
	arasıra	23	28,8	29,1	51,9
	sık sık	16	20,0	20,3	72,2
	daima	22	27,5	27,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima uzun saatler çalışmaya sevk etmektedirler.

Tablo 142: (FE)Aklına gelen yeni fikirleri uygular					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	14	17,5	17,5	20,0
	arasıra	21	26,3	26,3	46,3
	sık sık	16	20,0	20,0	66,3
	daima	27	33,8	33,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aklına gelen yeni fikri uygulamaktadır.

Tablo 143: (FE)Çok sıkı kuralları vardır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	21	26,3	26,6	26,6
	nadiren	18	22,5	22,8	49,4
	arasıra	18	22,5	22,8	72,2
	sık sık	11	13,8	13,9	86,1
	daima	11	13,8	13,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyinin ağırlıklı olarak asla çok sıkı kuralları vardır.Model alına aile bireyinin çok sıkı kuralları bulunmamaktadır.

Tablo 144: (FE)Aile bireylerinin yaptıkları işi yetersizse eleştirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	20	25,0	25,0	31,3
	arasıra	18	22,5	22,5	53,8
	sık sık	13	16,3	16,3	70,0
	daima	24	30,0	30,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinin yaptıkları işi yetersizse eleştirir.

Tablo 145: (FE)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,4	6,4
	nadiren	10	12,5	12,8	19,2
	arasıra	23	28,8	29,5	48,7
	sık sık	20	25,0	25,6	74,4
	daima	20	25,0	25,6	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak ara sıra bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirmektedirler.

Tablo 146: (FE)Aile bireylerini bir konu üzerindeki çabalarını arttırmaları için şevklendirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	7	8,8	8,8	8,8
	arasıra	20	25,0	25,0	33,8
	sık sık	21	26,3	26,3	60,0
	daima	32	40,0	40,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerini bir konu üzerindeki çabalarını arttırmak için şevklendirir.

Tablo 147: (FE)Yeni fikirlerin diğer aile bireylerinden gelmesini bekler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	10	12,5	12,7	13,9
	arasıra	22	27,5	27,8	41,8
	sık sık	32	40,0	40,5	82,3
	daima	14	17,5	17,7	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak sık sık yeni fikirlerin diğer aile bireylerinden gelmesini beklemektedir.

Tablo 148: (FE)Yapılacak işler için aile bireyleri arasında iş bölümü yapar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	10	12,5	12,5	16,3
	arasıra	18	22,5	22,5	38,8
	sık sık	25	31,3	31,3	70,0
	daima	24	30,0	30,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak sık sık yapılacak işler için aile bireyleri arasında iş bölümü yapmaktadır.

Tablo 149: (FE)Ailenin iyiliği için bireylerden fedakarlık bekler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	nadiren	4	5,0	5,1	5,1
	arasıra	9	11,3	11,4	16,5
	sık sık	27	33,8	34,2	50,6
	daima	39	48,8	49,4	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima ailenin iyiliği için bireylerden fedakarlık beklemektedir.

Tablo 150: (FE)En ufak detaylarına kadar işin kendi bildiği usulle yapılmasında ısrarlıdır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	17	21,3	21,3	21,3
	nadiren	13	16,3	16,3	37,5
	arasıra	15	18,8	18,8	56,3
	sık sık	15	18,8	18,8	75,0
	daima	20	25,0	25,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima en ufak detaylarına kadar işin kendi bildiği usulle yapılmasında ısrar etmektedirler fakat asla ısrar etmeyenlerin yüzdesi de oldukça önemlidir.

Tablo 151: (FE)Aile bireylerinden, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	4	5,0	5,0	6,3
	arasıra	11	13,8	13,8	20,0
	sık sık	18	22,5	22,5	42,5
	daima	46	57,5	57,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinden, işlerini başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını istemektedir.

Tablo 152: (FE)Aile içindeki sorunlara yeni çözüm yolları bulur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	5	6,3	6,3	10,0
	arasıra	16	20,0	20,0	30,0
	sık sık	19	23,8	23,8	53,8
	daima	37	46,3	46,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile içindeki sorunlara yeni çözüm yolları bulmaktadır.

Tablo 153: (FE)Aile bireyleri kendi aralarında karar verdiklerinde bunun kendisine muhakkak bildirilmesini ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	5	6,3	6,3	8,8
	arasıra	10	12,5	12,5	21,3
	sık sık	25	31,3	31,3	52,5
	daima	38	47,5	47,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinin kendi aralarında karar verdiklerinde bunun kendisine muhakkak bildirilmesini istemektedir.

Tablo 154: (FE)Aile bireylerinin, işlerini kendi bildikleri en iyi şekilde yapmalarını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	2	2,5	2,5	6,3
	arasıra	18	22,5	22,8	29,1
	sık sık	26	32,5	32,9	62,0
	daima	30	37,5	38,0	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinin işlerini kendi bildikleri en iyi şekilde yapmalarını istemektedir.

Tablo 155: (FE)Aile bireylerinin başkalarından daha başarılı olmalarında ısrarlıdırlar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	7	8,8	8,8	10,0
	arasıra	8	10,0	10,0	20,0
	sık sık	20	25,0	25,0	45,0
	daima	44	55,0	55,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinin başkalarından daha başarılı olması konusunda ısrarlıdır.

Tablo 156: (FE)Aile bireylerinin daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	7	8,8	8,8	12,5
	arasıra	13	16,3	16,3	28,8
	sık sık	21	26,3	26,3	55,0
	daima	36	45,0	45,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima aile bireylerinin

Tablo 157: (FE)Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	11	13,8	13,8	18,8
	arasıra	18	22,5	22,5	41,3
	sık sık	22	27,5	27,5	68,8
	daima	25	31,3	31,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir.

Tablo 158: (FE)Aile içinde bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	14	17,5	17,5	23,8
	arasıra	27	33,8	33,8	57,5
	sık sık	16	20,0	20,0	77,5
	daima	18	22,5	22,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak ara sıra aile içinde bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını istemektedir.

Tablo 159: (FE)Çocuklarından, onların çocukları pek başarılı değilse onları hızlandırmalarını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,4	6,4
	nadiren	8	10,0	10,3	16,7
	arasıra	11	13,8	14,1	30,8
	sık sık	21	26,3	26,9	57,7
	daima	33	41,3	42,3	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima çocuklarından, onların çocukları pek başarılı değilse onları hızlandırmalarını istemektedir.

Tablo 160: (FE)Yapılan iş miktarına önem verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	10	12,5	12,5	18,8
	arasıra	16	20,0	20,0	38,8
	sık sık	19	23,8	23,8	62,5
	daima	30	37,5	37,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak yapılan işin miktarına önem vermektedir.

Tablo 161: (FA)Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	3	3,8	3,8	5,0
	arasıra	5	6,3	6,3	11,3
	sık sık	15	18,8	18,8	30,0
	daima	56	70,0	70,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin model aldıkları aile bireyi ağırlıklı olarak daima kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunmaktadır.

Tablo 162: (FA)Astlarını kayırır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	2	2,5	2,5	2,5
	nadiren	4	5,0	5,0	7,5
	arasıra	12	15,0	15,0	22,5
	sık sık	24	30,0	30,0	52,5
	daima	38	47,5	47,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin daima astlarını kaydırdıklarını belirtmektedirler.

Tablo 163: (FA)Yapılan işi över					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,6	7,6
	nadiren	7	8,8	8,9	16,5
	arasıra	15	18,8	19,0	35,4
	sık sık	18	22,5	22,8	58,2
	daima	33	41,3	41,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap Vermeyenler		1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin daima yapılan işi övdüklerini bildirmektedirler.

Tablo 164: (FA)Onu anlamak kolaydır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	16	20,0	20,5	20,5
	nadiren	12	15,0	15,4	35,9
	arasıra	20	25,0	25,6	61,5
	sık sık	15	18,8	19,2	80,8
	daima	15	18,8	19,2	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap Vermeyenler		2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerini anlamanın ağırlıklı olarak asla kolay olmadığını söylemektedirler. Ancak önemli bir çoğunluk da sık sık ve daima yöneticilerini anlamanın kolay olduğunu söylemektedirler.

Tablo 165: (FA)Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	,00	1	1,3	1,3	1,3
	asla	3	3,8	3,8	5,0
	nadiren	8	10,0	10,0	15,0
	arasıra	17	21,3	21,3	36,3
	sık sık	21	26,3	26,3	62,5
	daima	30	37,5	37,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticiler daima astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını istemektedirler.

Tablo 166: (FA)Astlarının kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	15	18,8	18,8	22,5
	arasıra	17	21,3	21,3	43,8
	sık sık	20	25,0	25,0	68,8
	daima	25	31,3	31,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak daima astlarının kişisel problemlerinin çözümünde yardım eden kişiler olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 167: (FA)Başkalarının yanında astlarını eleştirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	12	15,0	15,0	15,0
	nadiren	21	26,3	26,3	41,3
	arasıra	20	25,0	25,0	66,3
	sık sık	11	13,8	13,8	80,0
	daima	16	20,0	20,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticiler ağırlıklı olarak nadiren başkalarının yanında astlarını eleştirmektedirler.

Tablo 168: (FA)Kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	14	17,5	17,5	26,3
	arasıra	18	22,5	22,5	48,8
	sık sık	25	31,3	31,3	80,0
	daima	16	20,0	20,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticiler ağırlıklı olarak sık sık kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkmaktadırlar.

Tablo 169: (FA)Her işin kendi yöntemi ile yapılmasını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	13	16,3	16,3	22,5
	arasıra	22	27,5	27,5	50,0
	sık sık	11	13,8	13,8	63,8
	daima	29	36,3	36,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima her işin kendi yöntemleri ile yapılmasını istemektedirler.

Tablo 170: (FA)İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	13	16,3	16,5	21,5
	arasıra	16	20,0	20,3	41,8
	sık sık	23	28,8	29,1	70,9
	daima	23	28,8	29,1	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak daima iyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirmektedirler.

Tablo 171: (FA)Değişmeyi öneren her fikri reddeder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	18	22,5	22,8	22,8
	nadiren	11	13,8	13,9	36,7
	arasıra	24	30,0	30,4	67,1
	sık sık	12	15,0	15,2	82,3
	daima	14	17,5	17,7	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak ara sıra değişmeyi öneren fikirleri reddetmektedirler.

Tablo 172: (FA)Astları ile önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	14	17,5	17,5	17,5
	nadiren	9	11,3	11,3	28,8
	arasıra	22	27,5	27,5	56,3
	sık sık	23	28,8	28,8	85,0
	daima	12	15,0	15,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak sık sık astları ile önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapmaktadırlar.

Tablo 173: (FA)Astları ile olan ilişkilerinde onların duygularını göz ardı eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	20	25,0	25,0	25,0
	nadiren	11	13,8	13,8	38,8
	arasıra	16	20,0	20,0	58,8
	sık sık	13	16,3	16,3	75,0
	daima	20	25,0	25,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin eşit oranda asla ve daima astlarının duygularını göz ardı ettikleri bildirilmiştir.

Tablo 174: (FA)Astlarının, üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret eder

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	7	8,8	8,8	17,5
	arasıra	14	17,5	17,5	35,0
	sık sık	23	28,8	28,8	63,8
	daima	29	36,3	36,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarının, üst yönetim nazarında iyi bir konumda olmasına gayret etmektedirler.

Tablo 175: (FA)Bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,8	8,8
	nadiren	9	11,3	11,3	20,0
	arasıra	26	32,5	32,5	52,5
	sık sık	21	26,3	26,3	78,8
	daima	17	21,3	21,3	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak ara sıra bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnmektedirler.

Tablo 176: (FA)Hata yapan bir astın tepesine biner

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	18,8	18,8
	nadiren	12	15,0	15,0	33,8
	arasıra	13	16,3	16,3	50,0
	sık sık	20	25,0	25,0	75,0
	daima	20	25,0	25,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak sık sık hata yapan bir astın tepesine bindiklerini bildirmektedirler.

Tablo 177: (FA)Bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddeder

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	18,8	18,8
	nadiren	12	15,0	15,0	33,8
	arasıra	24	30,0	30,0	63,8
	sık sık	15	18,8	18,8	82,5
	daima	14	17,5	17,5	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticiler ağırlıklı olarak ara sıra bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddedemekteler.

Tablo 178: (FA)Astlarına danışmadan hareket eder

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	14	17,5	17,5	17,5
	nadiren	11	13,8	13,8	31,3
	arasıra	20	25,0	25,0	56,3
	sık sık	11	13,8	13,8	70,0
	daima	24	30,0	30,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarına danışmadan hareket etmektedirler.

Tablo 179: (FA)Astlarının morallerinin iyi olmasına önem verir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	9	11,3	11,4	11,4
	nadiren	13	16,3	16,5	27,8
	arasıra	17	21,3	21,5	49,4
	sık sık	15	18,8	19,0	68,4
	daima	25	31,3	31,6	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak ara sıra astlarının morallerinin iyi olmasına önem vermektedirler.

Tablo 180: (FA)Astlarına arka çıkar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	9	11,3	11,3	11,3
	nadiren	12	15,0	15,0	26,3
	arasıra	14	17,5	17,5	43,8
	sık sık	18	22,5	22,5	66,3
	daima	27	33,8	33,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarına arka çıkmaktadırlar.

Tablo 181: (FA)Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	16	20,0	20,0	20,0
	nadiren	13	16,3	16,3	36,3
	arasıra	22	27,5	27,5	63,8
	sık sık	22	27,5	27,5	91,3
	daima	7	8,8	8,8	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin eşit olarak ara sıra ve sık sık yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaş olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 182: (FA)Astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	17	21,3	21,3	21,3
	nadiren	13	16,3	16,3	37,5
	arasıra	20	25,0	25,0	62,5
	sık sık	14	17,5	17,5	80,0
	daima	16	20,0	20,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak ara sıra astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranmaktadırlar.

Tablo 183: (FA)İnsanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	8	10,0	10,0	10,0
	nadiren	10	12,5	12,5	22,5
	arasıra	25	31,3	31,3	53,8
	sık sık	17	21,3	21,3	75,0
	daima	20	25,0	25,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak ara sıra insanların kendilerini değil onların belirli bir davranışını eleştirmektedirler.

Tablo 184: (FA)Değişiklik yapmaya hazırdır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,0	5,0
	nadiren	12	15,0	15,0	20,0
	arasıra	24	30,0	30,0	50,0
	sık sık	16	20,0	20,0	70,0
	daima	24	30,0	30,0	100,0
	Toplam	80	100,0	100,0	

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri eşit oranda ara sıra ve daima değişiklik yapmaya hazır bulunmaktadırlar.

Tablo 185: (FA)Astlarıyla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	12	15,0	15,2	15,2
	nadiren	7	8,8	8,9	24,1
	arasıra	9	11,3	11,4	35,4
	sık sık	18	22,5	22,8	58,2
	daima	33	41,3	41,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin daima astlarıyla konuşurken onların kendilerini rahat hissetmelerini sağladıklarını bildirmektedirler.

Tablo 186: (FA)Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir kimsedir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	15	18,8	19,2	19,2
	nadiren	5	6,3	6,4	25,6
	arasıra	18	22,5	23,1	48,7
	sık sık	17	21,3	21,8	70,5
	daima	23	28,8	29,5	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin daima arkadaşça ve kolay ulaşılabilir kimseler olduklarını söylemişlerdir.

Tablo 187: (FA)Astlarının önerilerini uygulamaya koyar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	9,1	9,1
	nadiren	9	11,3	11,7	20,8
	arasıra	24	30,0	31,2	51,9
	sık sık	16	20,0	20,8	72,7
	daima	21	26,3	27,3	100,0
	Toplam	77	96,3	100,0	
Cevap	Vermeyenler	3	3,8		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ara sıra astlarının önerilerini uygulamaya koymaktadırlar.

Tablo 188: (FA)Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	10	12,5	12,7	12,7
	nadiren	11	13,8	13,9	26,6
	arasıra	15	18,8	19,0	45,6
	sık sık	23	28,8	29,1	74,7
	daima	20	25,0	25,3	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak sık sık önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını aldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 189: (FA)Fazla mesaiyi teşvik eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	9,0	9,0
	nadiren	3	3,8	3,8	12,8
	arasıra	27	33,8	34,6	47,4
	sık sık	18	22,5	23,1	70,5
	daima	23	28,8	29,5	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerin ara sıra fazla mesaiyi teşvik ettiklerini söylemektedirler.

Tablo 190: (FA)Yeni fikirlerini uygulamaya geçirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	10	12,5	12,7	13,9
	arasıra	18	22,5	22,8	36,7
	sık sık	25	31,3	31,6	68,4
	daima	25	31,3	31,6	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerin daima yeni fikirleri uygulamaya geçirdiklerini bildirmişlerdir.

Tablo 191: (FA)Katı kurallarla yönetir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	12	15,0	15,2	15,2
	nadiren	10	12,5	12,7	27,8
	arasıra	20	25,0	25,3	53,2
	sık sık	11	13,8	13,9	67,1
	daima	26	32,5	32,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerin ağırlıklı olarak daima katı kurallarla yönettiklerini bildirmişlerdir.

Tablo 192: (FA)Yetersiz işi eleştirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	9,0	9,0
	nadiren	14	17,5	17,9	26,9
	arasıra	18	22,5	23,1	50,0
	sık sık	14	17,5	17,9	67,9
	daima	25	31,3	32,1	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap Vermeyenler	2	2,5			
Toplam	80	100,0			

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerin ağırlıklı olarak daima yetersiz işi eleştirdiklerini bildirmişlerdir.

Tablo 193: (FA)Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	8	10,0	10,1	11,4
	arasıra	22	27,5	27,8	39,2
	sık sık	15	18,8	19,0	58,2
	daima	33	41,3	41,8	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap Vermeyenler	1	1,3			
Toplam	80	100,0			

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirmektedirler.

Tablo 194: (FA)Yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	7	8,8	8,9	13,9
	arasıra	13	16,3	16,5	30,4
	sık sık	23	28,8	29,1	59,5
	daima	32	40,0	40,5	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirmektedirler.

Tablo 195: (FA)Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	13	16,3	16,5	21,5
	arasıra	19	23,8	24,1	45,6
	sık sık	19	23,8	24,1	69,6
	daima	24	30,0	30,4	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerin ağırlıklı olarak daima yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini beklediklerini söylemişlerdir.

Tablo 196: (FA)Astlarını yapılacak işlere tayin eder					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	4	5,0	5,1	5,1
	nadiren	12	15,0	15,2	20,3
	arasıra	14	17,5	17,7	38,0
	sık sık	20	25,0	25,3	63,3
	daima	29	36,3	36,7	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerin ağırlıklı olarak daima astlarını yapılacak işlere tayin ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 197: (FA)Departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	6	7,5	7,6	7,6
	nadiren	10	12,5	12,7	20,3
	arasıra	17	21,3	21,5	41,8
	sık sık	15	18,8	19,0	60,8
	daima	31	38,8	39,2	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima departmanlarının iyiliği için astlarından fedakarlık beklemektedirler.

Tablo 198: (FA)En ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarcıdır					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	8	10,0	10,1	13,9
	arasıra	14	17,5	17,7	31,6
	sık sık	31	38,8	39,2	70,9
	daima	23	28,8	29,1	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak sık sık en ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarcıdır.

Tablo 199: (FA)Astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	9	11,3	11,4	15,2
	arasıra	12	15,0	15,2	30,4
	sık sık	23	28,8	29,1	59,5
	daima	32	40,0	40,5	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını istemektedirler.

Tablo 200: (FA)Sorunlara yeni çözüm yolları bulur					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	12	15,0	15,4	19,2
	arasıra	16	20,0	20,5	39,7
	sık sık	22	27,5	28,2	67,9
	daima	25	31,3	32,1	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima sorunlara çözüm bulmaktadırlar.

Tablo 201: (FA)Astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini ister					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	5	6,3	6,3	10,1
	arasıra	21	26,3	26,6	36,7
	sık sık	16	20,0	20,3	57,0
	daima	34	42,5	43,0	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini istemektedirler.

Tablo 202: (FA)Astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	8	10,0	10,1	10,1
	nadiren	12	15,0	15,2	25,3
	arasıra	13	16,3	16,5	41,8
	sık sık	21	26,3	26,6	68,4
	daima	25	31,3	31,6	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin vermektedirler.

Tablo 203: (FA)Diğer gurupların önünde olması için gurubuna baskı yapar					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	11	13,8	13,9	17,7
	arasıra	19	23,8	24,1	41,8
	sık sık	20	25,0	25,3	67,1
	daima	26	32,5	32,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima diğer gurupların önünde olması için gurubuna baskı yapmaktadırlar.

Tablo 204: (FA)Astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	5	6,3	6,3	6,3
	nadiren	11	13,8	13,9	20,3
	arasıra	18	22,5	22,8	43,0
	sık sık	15	18,8	19,0	62,0
	daima	30	37,5	38,0	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtüklemektedirler.

Tablo 205: (FA)Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	1	1,3	1,3	1,3
	nadiren	8	10,0	10,1	11,4
	arasıra	18	22,5	22,8	34,2
	sık sık	24	30,0	30,4	64,6
	daima	28	35,0	35,4	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar vermektedirler.

Tablo 206: (FA)Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	3	3,8	3,8	3,8
	nadiren	9	11,3	11,5	15,4
	arasıra	15	18,8	19,2	34,6
	sık sık	21	26,3	26,9	61,5
	daima	30	37,5	38,5	100,0
	Toplam	78	97,5	100,0	
Cevap	Vermeyenler	2	2,5		
Toplam		80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak daima bir işin tamamlanma süresini saptadıklarını ve buna uyulmasını istemekte olduklarını bildirmişlerdir.

Tablo 207: (FA)Kendi altında çalışan müdüründen, onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını ister

		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,9	8,9
	nadiren	9	11,3	11,4	20,3
	arasıra	11	13,8	13,9	34,2
	sık sık	26	32,5	32,9	67,1
	daima	26	32,5	32,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
Toplam		80	100,0		

Yöneticilerin şimdiki işyerlerindeki yöneticileri ağırlıklı olarak daima kendi altında çalışan müdüründen, onun yönettiği gurup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını istemekte olduklarıdır.

Tablo 208: (FA)Yapılan iş miktarına önem verir					
		Frekans	Yüzde	Geç.Yüzde	K.Yüzde
Değer	asla	7	8,8	8,9	8,9
	nadiren	10	12,5	12,7	21,5
	arasıra	19	23,8	24,1	45,6
	sık sık	17	21,3	21,5	67,1
	daima	26	32,5	32,9	100,0
	Toplam	79	98,8	100,0	
Cevap	Vermeyenler	1	1,3		
	Toplam	80	100,0		

Yöneticiler şimdiki işyerlerindeki yöneticilerinin ağırlıklı olarak daima yapılan iş miktarına önem verdiklerini bildirmişlerdir.

Yöneticilerin cinsiyetleri ile liderlik davranışları tarzları arasındaki ilişkiyi, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile üniversitede eğitim aldıkları dil arasındaki ilişkiyi, yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile çocuklarında en çok etkilendikleri (model aldıkları) aile bireylerinin arasındaki ilişkiyi ve yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile lise eğitimi aldıkları dil arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere uygulanan Tek Yön ANOVA sonuçları :

4.5. Sonuç ve Öneriler

Yöneticilerin cinsiyetleri ile liderlik davranışları tarzları arasındaki ilişki tek yönlü varyans analizi sonucu ‘‘Astlarından yapabileceklerinden daha fazlasını isterim’’ değişken arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($P<0.005$) Ortalamalar arası farka bakıldığında kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre yapabileceklerinden daha fazlası istemektedirler.’’Bir işi niçin yaptığımı açıklamayı reddederim.’’Değişkenindeki ortalamalar arası farka bakıldığında ise erkek yöneticiler bayan yöneticilere göre bir işi niçin yaptığımı açıklamayı daha fazla reddederler.

Kadın yöneticiler astlarından yapabileceklerinin daha fazlasını yapmasını beklerken ve bir işin niçin yaptığını açıklamaya meyilli iken erkek yöneticiler bunun tam tersinde bir tutum sergilemektedirler.

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile üniversitede eğitim aldıkları dil arasındaki ilişki tek yönlü varyans testi ile 0,05 anlamlılık düzeyinde analiz edildiğinde yöneticilerin üniversite eğitim aldıkları dil ile sergiledikleri liderlik tarzı değişkenlerinden olan;’’Benimle hem fikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrimi savunurum’’ arasında ilişki vardır ($P<0.05$)

Ortalamalar arası farklara bakıldığında Üniversite eğitimini yabancı dilde alan yöneticiler. Diğer yöneticilere göre daima kendisiyle hem fikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikirlerini savunmaktadırlar.

Yöneticilerin üniversite eğitim aldıkları dil ile sergiledikleri liderlik tarzı değişkenlerinden olan; ‘‘Kendi aleyhime bile olsa astlarıma arka çıkarım’’ arasında ilişki vardır ($P<0.05$)Ortalamalar arasındaki farklara bakıldığında yine üniversite eğitimini yabancı dille yapan yöneticiler. Diğer yöneticilere göre ara sırada olsa astlarına arka çıkmaktadırlar.

Diğer değişkenlerde yöneticilerin üniversite eğitimini gördükleri dil arasında ilişki yoktur. Yani Bağımsızdır.

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzları ile çocuklarında en çok etkilendikleri (model aldıkları) aile bireylerinin arasındaki ilişki Tek Yön Anova (Oneway Anova) testi ile 0.05 anlamlılık düzeyinde analiz edildiğinde , yöneticiler sergiledikleri liderlik tarzlarında model aldıkları örnek bireylerin etkisi sadece;astlarına danışmadan hareket etmelerinden

etkilenmişlerdi. ($P < 0.05$) Ortalamalar arası farka bakıldığında çocukluklarında akrabalarını kendilerine model alan yöneticiler anne ve babalarını model alanlara göre daha fazla astlarına danışmadan hareket etmektedirler.

Yapılan analiz sonucunda yöneticiler diğer liderlik davranışlarda model aldıkları aile bireylerinden etkilenmemişlerdir.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular , yöneticilerin ve ebeveynlerin algılanan liderlik tarzlarının, deneklerin liderlik tarzları üzerinde etkili olabileceklerini göstermektedir. Ayrıca yine özellikle üniversitede eğitim görülen dilin liderlik tarzlarının şekillenmesi üzerindeki etkileri de tespit edilmiştir.

İşe yönelik liderlik açısından deneğin kendini değerlendirışı ile en çok etkilendiği üstünü değerlendirışı arasında benzerlik vardır. Bu benzerlik deneğin, üstünün işe yönelik liderliğinden etkilendiği ebeveynini değerlendirışı arasında da benzerlik vardır. Bu benzerlik ise şu şekilde yorumlanabilir: insanlar gelişme döneminde ebeveynlerinden etkilenmektedirler. İş hayatına başladıktan sonra da bu etki devam etmekte, bu sefer etkilendikleri ebeveynlerine benzer yöneticilerden etkilenmeye başlamaktadırlar. Muhtemelen, ebeveyn ve yönetici pozisyon olarak aynı yerde algılanmaktadır. İkisi de yönlendiren, eleştiren, bir şeyler öğreten, bir şeylerin yapılmasını isteyen kişilerdir. Ayrıca deneğin kendini değerlendirışı ve astlar tarafından değerlendirilişi arasında da benzerlik bulunmaktadır. Yani işe yönelik liderlik açısından deneğin kendini algılaması ile astların algılaması arasında önemli bir fark yoktur.

İnsana yönelik liderlik açısından deneğin kendini ve üstünü değerlendirışı arasında anlamlı olmaya yakın bir benzerlik vardır. Dolayısıyla denekler üstlerinin insana yönelik liderliğinden de etkilenmeye meyillidirler.

Bulguların gösterdiği diğer bir sonuç ise yöneticilerin, annelerinin insana yönelik liderlik tarzını daha fazla vurguladığını göstermektedir. Bu bize insana yönelik liderlikte annenin daha etkili olabileceğini düşündürmektedir. Annenin etkili olması iki sebepten kaynaklanabilir. Birincisi, çocuğun gelişme döneminde en çok birlikte olduğu, ilişki kurduğu ve taklit ettiği ebeveyni annesidir. Bu çalışmaya katılan yönetici deneklerin yaş ortalaması 30-35'dir. Bundan 30 yıl önce çalışan kadın sayısı günümüze kıyasla son derece azdı ve çocuğun bakımı, yetişmesiyle ilgilenen ona daha yakın olan ebeveyn anne idi. Bu yüzden denekler annelerini daha çok gözlemlene fırsatına sahip olmakta ve ondan etkilenmektedirler.

Anneden etkilenilmesinin diğerk bir nedeni ise, erkeklerin annelerinden daha çok etkileniyor olması olabilir. Hartman ve Harris'in (1992) ebeveynlerin liderlik tarzı üzerindeki etkisini görmek için yaptıkları araştırmada, erkek deneklerin, ebeveynlerinden, kız deneklere oranla daha çok etkilendiklerini bulmuşlardır. Ayrıca kız denekler etki kaynağı baba olduğunda daha çok taklit etmektedirler. Bu sonuçlara bakılarak şöyle bir yorum yapılabilir: Kızlar babalarından, erkekler ise annelerinden etkileniyor olabilirler. Bu çalışmaya katılan denekler erkek ağırlıklı olup, kadın sayısı çok az olduğundan kadın yöneticilerin babalarından etkilenip etkilenmedikleri konusunda bilgi toplayamadık.

Annenin işe yönelik liderlikten ziyade insana yönelik liderlikte etkili olması şu sebepten kaynaklanabilir: Anne ailede koruyan, eleştiren, yönlendiren kişidir. Ailede ilişkileri düzenler ve çocukla ilişkisi babaya kıyasla daha yakındır. Baba ise çalışan ve daha mesafeli ilişki kurulan kişidir. Bu nedenle anne "relation-person-ilişki kurulan ebeveyn", baba ise "task-person-iş ebeveyni" olarak algılanıp insana yönelik liderlik açısından anneden daha çok etki alınıyor olabilir.

Mezun olunan liseye göre en çok etkilenilen yöneticinin değerlendirilişideğişmektedir. Yabancı dilde eğitim yapan liselerden mezun olanlar, Türkçe eğitim yapan liselerden mezun olanlara göre, en çok etkilendikleri yöneticilerini insana yönelik liderlik açısından daha düşük değerlendirmektedirler. Değerlendirmenin düşük olması, daha az etki alınması olarak yorumlanabilir. Öyleyse, yabancı okullardan mezun olanlar, insana yönelik liderlik tarzı kullanan üstlerden çok, işe yönelik liderlik tarzı kullanan üstlerden etkilenmektedirler.

Bu sonuç bize şunu düşündürmektedir: Eğitimi ana dilde veya yabancı dilde yapmak eğitim ortamını etkiliyor olabilir. Deneklerin liseleri incelendiğinde, Türkçe eğitim yapan liselerin hemen hepsinin devlet liseleri olduğu görülmektedir. Devlet liselerinde öğretmenlerle öğrenciler arasındaki ilişki, yabancı okullardakine kıyasla daha zayıf olabilir (kalabalık ve buna bağlı olarak ilgisizlik vb.) Bu nedenle devlet liselerinden mezun olanlar ilişkiye daha çok ihtiyaç duyabilirler. Yabancı dilde eğitim yapan liselerden mezun olanlar ise, öğretmenlerinden daha çok yakınlık görmektedirler. İş hayatında ise bir yöneticinin gösterdiği ilgi, devlet lisesinden veya yabancı liseden mezun olan astlara göre farklılık göstermez, herkes için aynıdır. Bu noktada devlet lisesinden mezun olanlar üstlerini insana yönelik liderlik açısından, yabancı liseden mezun olanlara göre daha yüksek değerlendirmekte ve onlardan daha çok etkilenebilmektedirler.

4.5.1. Uygulamalar ve Araştırmalar için Öneriler

Seçilen denek grubunun pozisyonlarından kaynaklanan çalışma şartları, anketlere istenilen süre içerisinde cevap alma oranlarını düşürmüştür. 100 deneğe anket formu verilmesine rağmen ancak 80 inden yanıt alınmıştır. Ayrıca bazı denekler anket formlarını üstleri tarafından görülebileceği endişesi ile tarafsız cevaplar verememişlerdir. Bu nedenle bazı denekler çalışmaya alınamamıştır. Ancak, yine de araştırmamız, ebeveynlerin ve yöneticilerin liderlik tarzı üzerindeki etkisini göstermeye yetecek denek sayısına sahiptir. Bundan sonraki çalışmalarda bu noktalara dikkat edilmesi faydalı olacaktır.

EKLER

Ek 1

Bu Araştırma, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Tez Çalışmasıdır.

Araştırmada sorulan sorulara verilecek cevaplar, tamamen gizlilikle ve proje dahilinde incelenecek, bu cevapların kimlere ait olduğu konusuyla ilgilenilmeyecektir.

Bu araştırmanın amacı, kişilerarası ilişkilerde etkili olan davranış tarzlarını incelemektir. Bunun için en fazla etkilendiğiniz kişileri düşünerek, bu kişilerin davranış tarzlarını değerlendireceksiniz. Değerlendirmenizi ilişikteki testler üzerinde yapacaksınız.

Cevaplarınızı en samimi şekilde veriniz. İsmimizi istememiz samimiyetinizi kolaylaştıracaktır.

Bu testler size kapalı zarf içinde verilecektir. Testleri cevapladıktan sonra aynı zarf içinde geri verin.

Testleri cevaplamaya geçmeden önce talimatları lütfen dikkatle okuyunuz.

Bu araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

(K Formu)

Aşağıda yöneticilikle ilgili bazı ifadeler vardır. Bir yönetici olarak bu ifadelerdeki davranışlarda ne sıklıkta bulunduğunuzu veya bulunabileceğinizi tahmin edin ve ilgili ifadenin altındaki rakamı işaretleyin.

Yardımlarınız için teşekkürler...

- 1) Doğum Tarihiniz:
- 2) Cinsiyetiniz:
() Kadın () Erkek
- 3) Bitirdiğiniz üniversitenin adı:
Bitirdiğiniz lisenin adı:
- 4) Ne kadar süredir çalışmaktasınız?
- 5) Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

	Daima	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Asla
1. Benimle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrimi savunurum.	5	4	3	2	1
2. Astlarımı gözetirim.	5	4	3	2	1
3. Yapılan iyi bir işi överim.	5	4	3	2	1
4. Beni anlamak kolaydır.	5	4	3	2	1
5. Astlarımdan, yapabileceklerinden daha fazlasını isterim.	5	4	3	2	1
6. Astlarıma kişisel problemlerinin çözümünde yardım ederim.	5	4	3	2	1
7. Başkalarının yanında astlarımı eleştiririm.	5	4	3	2	1

8. Kendi aleyhime bile olsa astlarına arka çıkarım.	5	4	3	2	1
9. Her işin kendi yönetiminle yapılmasını isterim.	5	4	3	2	1
10. İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendiririm.	5	4	3	2	1
11. Değişmeyi öneren her türlü fikri reddederim.	5	4	3	2	1
12. Astlarımla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yaparım.	5	4	3	2	1
13. Astlarımla olan ilişkilerinde onların duygularını gözardı ederim.	5	4	3	2	1
14. Astlarımın, üst yönetimin nazarında iyi bir konumda olmasına gayret ederim.	5	4	3	2	1
15. Bir işin yapılış şeklinin değişmemesi için derinirim.	5	4	3	2	1
16. Hatta yapan bir astın tepesine binerim.	5	4	3	2	1
17. Bir iş niçin yaptığımı açıklamayı reddederim.	5	4	3	2	1
18. Astlarıma danışmadan hareket ederim.	5	4	3	2	1
19. Astlarımın morallerinin iyi olmasına önem veririm.	5	4	3	2	1
20. Astlarıma arka çıkarım.	5	4	3	2	1
21. Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaşım.	5	4	3	2	1
22. Astlarıma benimle eşitlermiş gibi davranırım.	5	4	3	2	1
23. İnsanların kendilerini değil, onların belirli	5	4	3	2	1

bir davranışını eleştiririm.					
24. Değişik yapmaya hazırım.	5	4	3	2	1
25. Astlarımla konuşurken, onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.	5	4	3	2	1
26. Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir bir kimseyimdir.	5	4	3	2	1
27. Astlarımla önerilerini uygulamaya koyarım.	5	4	3	2	1
28. Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarımla onayını alırım.	5	4	3	2	1
29. Fazla mesaiyi teşvik ederim.	5	4	3	2	1
30. Yeni fikirlerimi uygulamaya geçiririm.	5	4	3	2	1
31. Katı kurallarla yönetirim.	5	4	3	2	1
32. Yetersiz işi eleştiririm.	5	4	3	2	1
33. Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildiririm.	5	4	3	2	1
34. Yavaş çalışan astlarımla daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendiririm.	5	4	3	2	1
35. Yeni fikirlerin önce astlarımdan gelmesini beklerim.	5	4	3	2	1
36. Astlarımla yapılacak işlere tayin ederim.	5	4	3	2	1
37. Departmanımın iyiliği için astlarımdan fedakarlık beklerim.	5	4	3	2	1
38. En ufak detayına kadar astlarımla işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıyım.	5	4	3	2	1
39. Astlarımla, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını isterim.	5	4	3	2	1

40. Sorunlara yeni çözüm yolları bulurum.	5	4	3	2	1
41. Astlarımın verdiği kararların bana muhakkak bildirilmesini isterim.	5	4	3	2	1
42. Astlarımın, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin veririm.	5	4	3	2	1
43. Diğer gruplardan daha ileri olması için grubuma baskı yaparım.	5	4	3	2	1
44. Asılarımın daha fazla çaba göstermesi için onları iteklerim.	5	4	3	2	1
45. Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar veririm.	5	4	3	2	1
46. Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını isterim.	5	4	3	2	1
47. Kendi altımda çalışan müdürümden, onun yönettiği grup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını isterim.	5	4	3	2	1
48. Yapılan iş miktarına önem veririm.	5	4	3	2	1

(Y Formu)

Bu anketi doldururken, çalışma hayatınız boyunca, yönetici dendiğinde ilk aklınıza gelen, iz bırakan ve en fazla hafızanızda yer eden yöneticinizi düşünün. Bu yöneticinizle şu anda çalışıyor olmanız şart değil, ancak bir süre çalışmış olmanız gerekmektedir. Bu anket, bu yöneticinizin liderlik tarzını belirlemek için hazırlanmıştır. **Anket boyunca sadece bu yöneticinizi düşünün.** Aşağıda bir grup ifade vardır. İfadeleri dikkatlice okuyun. Yöneticinizin ifadelerde belirtilen davranışta ne sıklıkta bulunduğuna karar verin ve ilgili puanı yuvarlak içine alın.

- 1) Doğum Tarihiniz:
- 2) Cinsiyetiniz:
() Kadın () Erkek
- 3) Bitirdiğiniz üniversitenin adı:
Bitirdiğiniz lisenin adı:
- 4) Ne kadar süredir çalışmaktasınız?
- 5) Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
- 6) En çok etkilendiğiniz yöneticinizle ne kadar süre çalıştınız / çalışıyorsunuz?
- 7) En çok etkilendiğiniz yöneticinizin cinsiyeti:
() Kadın () Erkek

	Daima	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Asla
1. Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur.	5	4	3	2	1
2. Astlarını kayırır.	5	4	3	2	1
3. Yapılan iyi bir işi över.	5	4	3	2	1
4. Onu anlamak kolaydır.	5	4	3	2	1

5. Astlarından, yapabileceklerinden daha fazlasını ister.	5	4	3	2	1
6. Astlarına kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder.	5	4	3	2	1
7. Başkalarının yanında astlarını eleştirir.	5	4	3	2	1
8. Kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar.	5	4	3	2	1
9. Her işin kendi yöntemiyle yapılmasını ister.	5	4	3	2	1
10. İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir.	5	4	3	2	1
11. Değişmeyi öneren her türlü fikri reddeder.	5	4	3	2	1
12. Astlarıyla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapar.	5	4	3	2	1
13. Astlarıyla olan ilişkilerinde onların duygularını gözardı eder.	5	4	3	2	1
14. Astlarının, üst yönetimin nazarında iyi bir konumda olmasına gayret eder.	5	4	3	2	1
15. Bir işin yapılış şeklinin değiştirilmemesi için direnir.	5	4	3	2	1
16. Hata yapan bir astın tepesine biner.	5	4	3	2	1
17. Bir işi niçin yaptığımı açıklamayı reddeder.	5	4	3	2	1
18. Astlarına danışmadan hareket eder.	5	4	3	2	1
19. Astlarının morallerinin iyi olmasına önem verir.	5	4	3	2	1
20. Astlarına arka çıkar.	5	4	3	2	1
21. Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır.	5	4	3	2	1

22. Astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır.	5	4	3	2	1
23. İnsanların kendilerini değil, onların belirli bir davranışını eleştirir.	5	4	3	2	1
24. Değişiklik yapmaya hazırdır.	5	4	3	2	1
25. Astlarıyla konuşurken, onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	5	4	3	2	1
26. Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir bir kimsedir.	5	4	3	2	1
27. Astlarının önerilerini uygulamaya koyar.	5	4	3	2	1
28. Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır.	5	4	3	2	1
29. Fazla mesaiyi teşvik eder.	5	4	3	2	1
30. Yeni fikirlerini uygulamaya geçirir.	5	4	3	2	1
31. Katı kurallarla yönetir.	5	4	3	2	1
32. Yetersiz işi eleştirir.	5	4	3	2	1
33. Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir.	5	4	3	2	1
34. Yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir.	5	4	3	2	1
35. Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.	5	4	3	2	1
36. Astlarını yapılacak işlere tayin eder.	5	4	3	2	1
37. Departmanının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler.	5	4	3	2	1
38. En ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıdır.	5	4	3	2	1

39. Astlarının, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister.	5	4	3	2	1
40. Sorunlara yeni çözüm yolları bulur.	5	4	3	2	1
41. Astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini ister.	5	4	3	2	1
42. Astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verir.	5	4	3	2	1

43. Diğer grupların önünde olması için grubuna baskı yapar.	5	4	3	2	1
44. Astlarının daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler.	5	4	3	2	1
45. Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir.	5	4	3	2	1
46. Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister.	5	4	3	2	1
47. Kendi altında çalışan müdüründen, onun yönettiği grup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını ister.	5	4	3	2	1
48. Yapılan iş miktarına önem verir.	5	4	3	2	1

(F Formu)

Şimdi dolduracağınız anket ise ebeveynlerinizle ilgili algılarınız hakkında fikir edinmek için hazırlanmıştır. Öncelikle çocukluğunuz ve gelişme döneminizde en çok etkilendiğiniz bir ebeveyninizi düşününüz (bu ebeveyn anne, baba veya bir akraba olabilir): Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyun. Etkilendiğiniz ebeveyninizin ifadelerde belirtilen davranışta ne sıklıkta bulunduğuna karar verin ve ilgili puanı yuvarlak içine alın. **Unutmayın, anket boyunca yalnızca bu ebeveyninizi düşüneceksiniz.**

- 1) Çocukluğunuz ve gelişme çağınızda en çok etkilendiğiniz ebeveyniniz kimdir?
 Anne
 Baba
 Akraba (teyze, amca, anneanne, abla, vs. olabilir) yazınız.
2. Etkilendiğiniz ebeveyninizin eğitimi nedir?
 Okur - yazar
 İlkokul
 Ortaokul
 Lise
 Üniversite

	Daima	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Asla
1. Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur.	5	4	3	2	1
2. Aile bireyelerine yardımcı olur.	5	4	3	2	1
3. Yapılan iyi bir işi över.	5	4	3	2	1
4. Onu anlamak kolaydır.	5	4	3	2	1

5. Aile bireylerinden, yapabileceklerinden daha fazlasını ister.	5	4	3	2	1
6. Aile bireyelerine, kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder.	5	4	3	2	1
7. Başkalarının yanında aile bireyelerini eleştirir.	5	4	3	2	1
8. Kendi aleyhine bile olsa aile bireyelerine arka çıkar.	5	4	3	2	1
9. Herşeyin onun istediği gibi yapılmasını ister.	5	4	3	2	1
10. Aile bireyleri iyi bir iş yaptıklarında onları ödüllendirir.	5	4	3	2	1
11. Değişmeyi öneren her türlü fikri reddeder.	5	4	3	2	1

12. Aile bireyelerini ilgilendiren hususlarda onlara danışmadan kararlarını uygular.	5	4	3	2	1
13. Aile bireyelerıyla olan ilişkilerinde onların duygularını gözardı eder.	5	4	3	2	1
14. Ailesinin başkalarının gözünde iyi bir konumda olmasına gayret eder.	5	4	3	2	1
15. Aile içinde herhangi bir şeyin farklı biçimde yapılmaması için direnir.	5	4	3	2	1
16. Aile bireyelerinden biri yanlış birşey yaptığında onun tepesine biner.	5	4	3	2	1
17. Davranışlarının nedenini açıklamayı reddeder.	5	4	3	2	1
18. Aile bireyelerine danışmadan hareket eder.	5	4	3	2	1
19. Aile içinde herkesin moralinin iyi olmasına önem verir.	5	4	3	2	1

20. Aile bireylerine arka çıkar.	5	4	3	2	1
21. Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır.	5	4	3	2	1
22. Aile bireyleriyle arkadaşça ilişkiler kurar.	5	4	3	2	1
23. İnsanların kendilerini değil, onların belirli bir davranışını eleştirir.	5	4	3	2	1
24. Değişiklik yapmaktan hoşlanır.	5	4	3	2	1
25. Aile bireyleri onunla konuşurken çok rahattırlar.	5	4	3	2	1
26. Dostçadır ve kolayca yardım istenebilir.	5	4	3	2	1
27. Aile bireylerinin önerilerini yerine getirir.	5	4	3	2	1
28. Önemli konularda herhangi birşey yapmadan önce aile bireylerinin fikrini alır.	5	4	3	2	1
29. Uzun saatler çalışmayı teşvik eder.	5	4	3	2	1
30. Aklına gelen yeni fikirleri uygular.	5	4	3	2	1
31. Çok sıkı kuralları vardır.	5	4	3	2	1
32. Aile bireylerinin yaptıkları işi yetersizse eleştirir.	5	4	3	2	1
33. Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir.	5	4	3	2	1
34. Aile bireylerini bir konu üzerindeki çabalarını artırmaları için şevklendirir.	5	4	3	2	1
35. Yeni fikirlerin diğer aile bireylerinden gelmesini bekler.	5	4	3	2	1
36. Yapılacak işler için aile bireyleri arasında iş bölümü yapar.	5	4	3	2	1
37. Ailenin iyiliği için bireylerden fedakarlık bekler.	5	4	3	2	1

38. En ufak detayına kadar bir işin kendi bildiği usulle yapılmasında ısrarlıdır.	5	4	3	2	1
39. Aile bireylerinden, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister.	5	4	3	2	1
40. Aile içindeki sorunlara yeni çözüm yolları bulur.	5	4	3	2	1
41. Aile bireyleri kendi aralarında karar verdiklerinde bunun kendisine muhakkak bildirilmesini ister.	5	4	3	2	1
42. Aile bireylerinin, işlerini, kendi bildikleri en iyi şekilde yapmalarını ister.	5	4	3	2	1
43. Aile bireylerinin başkalarından daha başarılı olmasından ısrarlıdır.	5	4	3	2	1
44. Aile bireylerinin daha çok çaba göstermesi için onları dürtükler.	5	4	3	2	1
45. Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir.	5	4	3	2	1
46. Aile içinde bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister.	5	4	3	2	1
47. Çocuklarından, onların çocukları pek başarılı değilse, onları hızlandırmalarını ister.	5	4	3	2	1
48. Yapılan iş miktarına önem verir.	5	4	3	2	1

(A Formu)

Bu anket, Şu an bağlı bulunduğunuz yöneticinizin liderlik tarzını belirlemek için hazırlanmıştır. AŞağıda bir grup ifade vardır. İfadeleri dikkatlice okuyun. Yöneticinizin ifadelerde belirtilen davranışta ne sıklıkta bulunduğuna karar verin ve ilgili puanı yuvarlak içine alın.

	Daima	Sık sık	Ara sıra	Nadiren	Asla
1. Kendisiyle hemfikir olmayanlara karşı sonuna kadar kendi fikrini savunur.	5	4	3	2	1
2. Astlarını gözetir.	5	4	3	2	1
3. Yapılan iyi bir işi över.	5	4	3	2	1
4. Onu anlamak kolaydır.	5	4	3	2	1
5. Astlarından, yapabileceklerinden daha fazlasını ister.	5	4	3	2	1
6. Astlarına kişisel problemlerinin çözümünde yardım eder.	5	4	3	2	1
7. Başkalarının yanında astlarını eleştirir.	5	4	3	2	1
8. Kendi aleyhine bile olsa astlarına arka çıkar.	5	4	3	2	1
9. Herşeyin onun istediği gibi yapılmasını ister.	5	4	3	2	1
10. İyi yapılan bir iş için astlarını ödüllendirir.	5	4	3	2	1
11. Değişmeyi öneren her türlü fikri reddeder.	5	4	3	2	1
12. Astlarıyla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yapar.	5	4	3	2	1

13. Astlarıyla olan ilişkilerinde onların duygularını gözardı eder.	5	4	3	2	1
14. Astlarının, üst yönetimin nazarında iyi bir konumda olmasına gayret eder.	5	4	3	2	1
15. Bir işin yapılış şeklinin değişmemesi için direnir.	5	4	3	2	1
16. Hatta yapan bir astın tepesine biner.	5	4	3	2	1
17. Bir işi niçin yaptığını açıklamayı reddeder.	5	4	3	2	1
18. Astlarına danışmadan hareket eder.	5	4	3	2	1
19. Astlarının morallerinin iyi olmasına önem verir.	5	4	3	2	1
20. Astlarına arka çıkar.	5	4	3	2	1
21. Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaştır.	5	4	3	2	1
22. Astlarına kendisiyle eşitlermiş gibi davranır.	5	4	3	2	1
23. İnsanların kendilerini değil, onların belirli bir davranışını eleştirir.	5	4	3	2	1
24. Değişik yapmaya hazırdır.	5	4	3	2	1

25. Astlarıyla konuşurken, onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	5	4	3	2	1
26. Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir bir kimsedir.	5	4	3	2	1
27. Astlarının önerilerini uygulamaya koyar.	5	4	3	2	1
28. Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarının onayını alır.	5	4	3	2	1
29. Fazla mesaiyi teşvik eder.	5	4	3	2	1

30. Yeni fikirlerini uygulamaya geçirir.	5	4	3	2	1
31. katı kurallarla yönetir.	5	4	3	2	1
32. Yetersiz işi eleştirir.	5	4	3	2	1
33. Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildirir.	5	4	3	2	1
34. Yavaş çalışan astlarını daha fazla çaba sarfetmeleri için şevklendirir.	5	4	3	2	1
35. Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.	5	4	3	2	1
36. Astlarını yapılacak işlere tayin eder.	5	4	3	2	1
37. Departmanının iyiliği için astlarından fedakarlık bekler.	5	4	3	2	1
38. En ufak detayına kadar astlarının işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıdır.	5	4	3	2	1
39. Astlarının işyerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını ister.	5	4	3	2	1
40. Sorunlara yeni çözüm yolları bulur.	5	4	3	2	1
41. Astlarının verdiği kararların kendisine muhakkak bildirilmesini ister.	5	4	3	2	1
42. Astlarının, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin verir.	5	4	3	2	1
43. Diğer gruplardan daha ileri olması için grubuna baskı yapar.	5	4	3	2	1
44. Astlarının daha fazla çaba göstermesi için onları itekler.	5	4	3	2	1
45. Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar verir.	5	4	3	2	1

46. Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını ister.	5	4	3	2	1
47. Kendi altında çalışan müdüründen, onun yönettiği grup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını ister.	5	4	3	2	1
48. Yapılan iş miktarına önem verir.	5	4	3	2	1

Ek 2

FAKTÖR 1: İNSANA YÖNELİK LİDERLİK

- Astlarımı gözetirim.
- Yapılan iyi bir işi överim.
- Beni anlamak kolaydır.
- Astlarıma kişisel problemlerinin çözümünde yardım ederim.
- Başkalarının yanında astlarımı eleştiririm.
- Kendi aleyhime bile olsa astlarına arka çıkarım.
- İyi yapılan bir iş için astlarımı ödüllendiririm.
- Değişmeyi öneren her türlü fikri reddederim.
- Astlarımla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yaparım.
- Astlarımla önceden konuşmadan onların görevlerinde değişiklikler yaparım.
- Astlarımla olan ilişkilerimde onların duygularını gözardı ederim.
- Astlarımin, üst yönetimin nazarında iyi bir konumda olmasına gayret ederim.
- Bir işi niçin yaptığımı açıklamayı reddederim.
- Astlarıma danışmadan hareket ederim.
- Astlarımin morallerinin iyi olmasına önem veririm.
- Astlarıma arka çıkarım.
- Yeni fikirleri kabullenmekte çok yavaşım.
- Astlarıma benimle eşitlermiş gibi davranırım.
- Astlarımla konuşurken, onların kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.

- Arkadaşça ve kolay ulaşılabilir bir kimseyimdir.
- Astlarımın önerilerini uygulamaya koyarım.
- Önemli konularda uygulamaya geçmeden önce astlarımın onayını alırım.

FAKTÖR 2: İŞE YÖNELİK LİDERLİK

- Fazla mesaiyi teşvik ederim.
- Yeni fikirlerimi uygulamaya geçiririm.
- Yetersiz işi eleştiririm.
- Bir işin ne miktarda yapılması gerektiğini bildiririm.
- Astlarımı yapılacak işlere tayin ederim.
- Departmanımın iyiliği için astlarımdan fedakarlık beklerim.
- En ufak detayına kadar astlarımdan işleri standart yöntemlerle yapmalarında ısrarlıyım.
- Astlarımdan, işlerini, başarabilecekleri en üst düzeyde yapmalarını isterim.
- Astlarımdan verdiği kararların bana muhakkak bildirilmesini isterim.
- Astlarımdan, işlerini, bildikleri en iyi şekilde yapmalarına izin veririm.
- Neyin, nasıl yapılacağına detaylı olarak karar veririm.
- Bir işin tamamlanma süresini saptar ve buna uyulmasını isterim.
- Kendi altımda çalışan müdürümden, onun yönettiği grup ağır çalışıyorsa hızlandırmasını isterim.
- Yapılan iş miktarına önem veririm.

KAYNAKLAR

- Argüden, Y., 1997, "Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı" **Executive Excellence**.
- Arı, R., Ömer ve Hasan Y., **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Mikro Yayınları. Konya, 1998.
- Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, E., Bem, D., Hoeksama, S. N., **Psikolojiye Giriş**. Çeviren, Yavuz Alagon, Arkadaş Yayınları, 1999.
- Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, E., Bem, D., Hoeksama, S. N., **Psikolojiye Giriş**, Çeviren, Yavuz Alagon, Arkadaş Yayınları, 1999.
- Bacanlı, H., **Eğitim Psikolojisi**, İstanbul, 1997.
- Bacanlı, H., **Eğitim Psikolojisi**. İstanbul, 1997.
- Balcı, A., 1998, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri", **Türkiye'de Eğitim Yönetimi**. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları. Editörler; Haydar Taymaz, Muhsin Hesapçioğlu. İstanbul, Bandura, A. (1974). Behavior Theories and the Models of Man American Psychologist. Vol. 29, 859-869.
- Bandura, A., **Psychological Modelling**, Conflicting Theories, Chicago, Aldine Atherton, 1971.
- Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış**, 2. Basım, Ankara, 1991.
- Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış**. 2. Basım. Ankara, 1991.
- Baymur, F., **Genel Psikoloji**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1989.
- Baymur, F., **Genel Psikoloji**. İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1989.
- Bayrak, S., 1997, "Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, **21. Yüzyılda Liderlik sempozyumu**, Bildiriler Kitabı, 2. cilt.
- Bilge, F., 2002"Gestalt ve İnsancıl Yaklaşımda Öğrenme" **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Editör: Binnur Yeşilyaprak, 1. Basım, Ankara, s.223.

- Brown, B.B. 1993, Parenting Practices and Peer Group Affiliation in Adolescence, **Child Development**, Vol. 64(2). 467-482.
- Can, G., 2002, "Kişilik Gelişimi" **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** Editör: Binnur Yeşilyaprak, 1. Basım, Ankara.
- Can, H. **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Adım Yayıncılık, 1991.
- Clark, K. B. & Clark, M. P., 1958, Racial Identification and Preference in Negro Children, Maccoby, E. E. Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (ed.) **Readings in Social Psychology**, New York: Henry Holt.
- Cohen, J. 1987, Parent as educational Models and Definers, *Journal of marriage and the Family*, Vol. 49 (2). 339-351.
- Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışı - Psikolojinin Temel Kavramları**, 8. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1998.
- Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışı - Psikolojinin Temel Kavramları** 2. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul, 1991.
- Cüceloğlu, D., **İnsan ve Davranışı - Psikolojinin Temel Kavramları** 8. Basım. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
- Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**, 2. Basım, Ankara, Pegem Yayınları, 2000, s.2.
- Ekşi, A., **Çocuk, Genç, Ana Babalar**, 1. Basım, İstanbul, 1990, s.53.
- Ekşi, A., **Çocuk, Genç, Ana Babalar**. 1. Basım, İstanbul 1990.
- Enç, M., **Ruh Sağlığı Bilgisi**, İstanbul, 1978.
- Erçetin, Ş., **Lider sarmalında Vizyon**, 2. Basım, Ankara, 2000.
- Erden, M., Akman Y., **Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretme**, 3. Basım, Ankara, 1996.
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2001.
- Geçtan, E., **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**, İstanbul, 1988.

- Gergen, K. J. & Gergen, M. M., **Social Psychology**, Harcourt Brace Jovanovich, 1980.
- Glass, J., B., V. L. & Dunham, C. C., **American Sociological Review**. Oct. Vol. 51 (5), 1986.
- Hersey, P. & Blanchard, K., **Management of Organizational Behavior**, 4th Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. E. 1982.
- Hjelle, A. L., Daniel J. Z., **Personality Theories**, Second ed. Singapore, McGraw Hill, 1986.
- House, R. J. & Dessler, G. **The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. Contingency Approaches to Leadership**, Carbondale, Southern Illinois University Press. 1974.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1985). **İnsan ve İnsanlar**. İstanbul - Beta.
- Kağıtçıbaşı, Ç., **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Beta, 1985.
- Kırkıncıoğlu, M., **Çocuk Ruh Sağlığı**, İstanbul: Esin Yayınevi, 1995.
- Kırkıncıoğlu, M., **Çocuk Ruh Sağlığı**. Esin Yayınevi, İstanbul, 1995.
- Köknel, Özcan, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: 1985.
- Köknel, Özcan, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: 1985.
- Kretch ve arkadaşları, **Elements of Psychology**, New York, Alfred A. Knopf. 1982.
- Luthans, F., **Organizational Behavior**, Singapore, McGraw-Hill, 1989.
- Morgan, C., **Psikolojiye Giriş**, Çevirenler, Hüsnü Arıcı, Işık Savaşır, Olcay İmamoğlu ve Arkadaşları Ankara. H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1989.
- Morgan, C., **Psikolojiye Giriş**. Çevirenler: hüsnü Arıcı, Işık Savaşır, Olcay İmamoğlu ve arkadaşları Ankara, H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1989.
- Samuel, W., **Personality-Searching For the Sources of Human Behavior**, Tokyo, McGraw-Hill, 1982.

- Savran, C., 1993, "Sıfat Listesinin (ACL) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlilik, Norm Çalışması ve Örnek Bir Uygulama" Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Schultz, D., Sydney E. S., **Modern Psikoloji Tarihi**, Çeviren: Yasemin Aslay, 1. Basım, İstanbul, 2001.
- Stodgill, R. M., **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Reserach**, New York, Free Press, 1974.
- Sungur, N., **Yaratıcı Düşünce**, 2. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997.
- Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkur, T., **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1. Basım, Beta Basın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Tezcan, M., **Kültür ve Kişilik**, Ankara,1987.
- Tezcan, M., **Kültür ve Kişilik**. Ankara, 1987.
- Thorndike, E. L. 1905, **The Elements of Psychology**. New York, A.G. Seiler.
- Ülker, G., 1996, "**Yönetici ve Lider**" 21. yy' da Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1.
- Watson, J. B. **Behaviorism**. (2nd Ed.) Chicago, University of Chicago Press., 1930.
- Werner, I., **Liderlik ve Yönetim**. Çeviren: Vedat Üner. İstanbul, 1993.
- Yanbastı, G., **Kişilik Kuramları**, İzmir, 1990.
- Yanbastı, G., **Kişilik Kuramları**. İzmir, 1990.
- Yavuzer, H., **Çocuk ve Suç**, 8. Basım, İstanbul, 1996.
- Yıkılmaz, M., 1992, "Eğitim Yüksekokulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları (Gazi Üniversitesi Örneği". **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi SBE.
- Yörükoğlu, A., **Gençlik Çağı**, 9. Basım, İstanbul, 1996.

Yukl, G. A. **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs. N. J., Prentice Hall, 1989.

ÖZGEÇMİŞ

Burcu Tezel

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi: 19.07.1974

Doğum Yeri: İstanbul

Medeni Durum: Bekar

Eğitim

Lise: 1989-1992: Özel Ata Lisesi

Lisans:1993-1997: Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği bölümü

Çalıştığı Kurumlar

2000- Devam: MEB Hacı Hatice Bayraktar Lisesi- İngilizce Öğretmeni

SÖZLÜK

B

- Başarıya yönelik liderlik : Achievement oriented leadership
Bilişsel Süreç : Cognitive process

D

- Danışmacı : Consultative
Davranım : Response
Davranışın çıkarılması süreci : Motor reproduction process
Destekleyici liderlik : Supportive leadership
Dıştan pekiştirici : External reinforcer
Durumsal liderlik teorileri : Situational leadership theories
Durumsallık modeli : Contingency model
Dürtü : Drive
Dürtüsel süreç : Motivational process

E

- Edimsel davranış : Operant behavior
Edimsel şartlanma teorisi : Operant conditioning theory
Ekip yönetimi : Team management
Etki kanunu : Law of effect

G

- Gözlem yoluyla öğrenme : Observational learning

İ

- İlgilenme süreci : Attentional process
İnsana duyulan ilgi : concern for people
İş yönetimi : Task management
İşe bağlı : Task directed
İşe duyulan ilgi : Concern for production

K

Katılımcı liderlik : Participative leadership

M

Meşru güç : Legitimate power

N

Normatif liderlik modeli : Normative leadership model

O-Ö

Orta yolcu yönetim : Middle of the road management

Öz düzenleme : Self-regulation

Öz pekiştirme : Self-reinforcement

Öz yeterlilik : Self-efficacy

Özdeşlik gücü : Referent power

Özellikler teorisi : Trait theory

Öznel olasılık : Subjective probability

P

Pekiştireç : Reinforcer

Pekiştirme : Reinforcement

Pekiştirmeye verilen değer : Reinforcement value

S

Sözel kodlama : Verbal coding

T

Tükenmiş yönetim : Impoverished management

U

Uzmanlık gücü : Expert power

V

Vekaleten öğrenme : Vicarious learning

Y

Yol-amaç teorisi : Path-goal theory

Yönetimsel grid : Managerial grid

Yönlendirici liderlik : Directive leadership

Z

Zihinsel imajlar : Mental images

Zorlayıcı güç : Coercive power