

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT BAŞARISINA ETKİSİ:
GAZİANTEP'TEKİ OKULLARDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Zafer AĞCABAY

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

GAZİANTEP
ARALIK 2014

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Örgüt Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgüt Başarısına Etkisi:
Gaziantep'teki Okullarda Bir Uygulama**


Mehmet Zafer AĞCABAY

Tez Savunma Tarihi: 29.12.2014


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Prof. Dr. Hilmi BAYRAKTAR
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.


Prof. Dr. Cengiz TORAMAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN
Tez Danışmanı


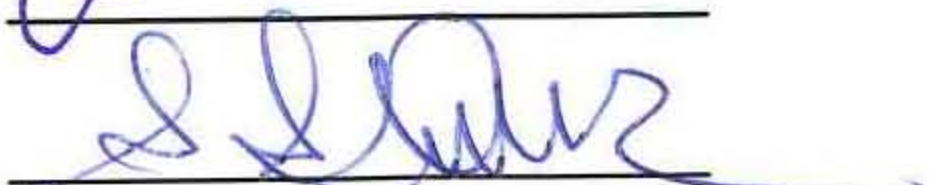
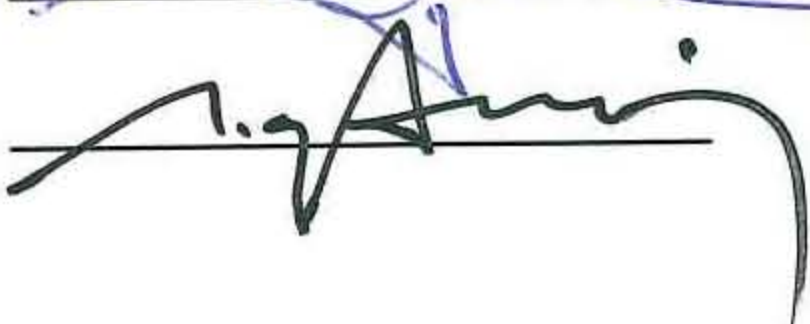
Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

Doç. Dr. Atilla Ahmet UĞUR

Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN


İmzası



ÖZET

ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT BAŞARISINA ETKİSİ: GAZİANTEP’TEKİ OKULLARDA BİR UYGULAMA

Mehmet Zafer AĞCABAY

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Aralık 2014, 130 Sayfa

Bu araştırmanın temel amacı; yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgüt başarısına etkisini tespit etmektir. Bu kapsamda öncelikle çalışmanın teorik altyapısı oluşturan kişilik özellikleri, literatür taranarak geniş bir şekilde açıklanmıştır. Sonra Gaziantep’teki 40 orta ve lise düzeyindeki okuldaki 117 müdür ve müdür yardımcılarının üzerinde anket tekniği kullanılarak, yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen araştırma bulgularına göre; yöneticilerin düşünce tarzına ait kişilik özelliklerinden yapı faktör ile örgüt başarısı arasında, duygu ve ruh hali kişilik özelliklerinden enerji faktör ile okul başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen verilere göre özel okulların devlet okullarından daha başarılı ve daha sosyal olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yöneticilerin kişilik özellikleri, örgüt başarısı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE PERSONALITY CHARACTERISTICS OF THE MANAGERS IN THE ORGANIZATION TO THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION: AN APPLICATION IN THE SCHOOLS IN GAZIANTEP

Mehmet Zafer AGCABAY
MA Thesis Paper, Department of Management
Advisor: Asst. Prof. Mehmet AYTEKIN
December 2014, 130 Pages

The main purpose of this study is to determine the effect of the personality characteristics of the managers to the success of the organization. In this scope first of all, personality characteristics that create the technical infrastructure of the study are defined widely by searching literature. By making a questionnaire to the 117 managers and assistant managers in the secondary schools and high schools in Gaziantep, the correlation between personality characteristics of the managers and the success of the organization is analyzed. According to the findings; a positive correlation has been determined between structure factor - one of the personality characteristics that belongs to mentality of the managers- and organization success, energy factor - one of the emotion mood personality characteristics- and school success. Also, according to the findings got in the scope of the study, it has been determined that the private schools are more successful and more social than the public schools.

Key words: Personality characteristics of the managers, organization success.

İÇİNDEKİLER

| | |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| İÇİNDEKİLER | iii |
| TABLolar LİSTESİ | vii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | vii |
| I. BÖLÜM GİRİŞ | 1 |
| 1.1. GİRİŞ..... | 1 |
| II. BÖLÜM LİTERATÜR TARAMA | 5 |
| 2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ TANIMI | 5 |
| 2.2. YÖNETİM KAVRAMI VE TARİHİ GELİŞİMİ..... | 6 |
| 2.3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ..... | 8 |
| 2.4. YÖNETSEL DÜZEYLER..... | 9 |
| 2.4.1. Alt Kademe Yönetim | 9 |
| 2.4.2. Orta Kademe Yönetim | 10 |
| 2.4.3. Üst Kademe (Tepe) Yönetim..... | 10 |
| 2.5. YÖNETSEL BECERİLER..... | 10 |
| 2.6. YÖNETİM FONKSİYONLARI | 11 |
| 2.7. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI | 14 |
| 2.7.1. Liderlik Kavramı | 15 |
| 2.7.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar | 16 |
| 2.8. LİDERLİĞE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR..... | 18 |
| 2.8.1. Özellik Kuramları..... | 18 |
| 2.8.2. Davranışsal Liderlik Kuramları..... | 19 |
| 2.8.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları..... | 19 |
| 2.8.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları | 20 |
| 2.8.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli | 20 |
| 2.8.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi | 21 |
| 2.8.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli..... | 22 |
| 2.8.3. Durumsal Liderlik Kuramları | 23 |
| 2.8.3.1. Fiedler' in Durumsallık Kuramı | 23 |
| 2.8.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı | 24 |
| 2.8.3.3. Yol-Amaç Teorisi | 25 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.8.3.4. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Kuramı..... | 25 |
| 2.9. ÖRGÜTLERDE BAŞARI VE BAŞARININ ÖLÇÜLMESİ..... | 26 |
| 2.10. ÖRGÜT BAŞARISINDA YÖNETİM VE YÖNETİCİNİN ROLÜ | 31 |
| 2.11.1. İş Ortamına Bağlı Değişkenler | 36 |
| 2.11.2. Kişiyeye Bağlı Değişkenler | 37 |
| 2.11.3. Yöneticiye Bağlı Değişkenler (Yönetim Faktörü)..... | 40 |
| 2.12. BAŞARILI YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ | 42 |
| 2.13. YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DAVRANIŞ FARKLILIĞI ANALİZİ..... | 50 |
| 2.14.KİŞİLİK VE KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER..... | 52 |
| 2.14.1. Kişiliğin Temel Özellikleri..... | 55 |
| 2.14.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler..... | 57 |
| 2.14.2.1. Biyolojik Faktörler..... | 58 |
| 2.14.2.2. Kültürel Faktörler | 59 |
| 2.14.2.3. Ailevi/Sosyal Faktörler | 60 |
| 2.14.2.4. Durumsal Faktörler | 60 |
| 2.15. KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ: KARAKTER-MİZAÇ-YETENEK | 61 |
| 2.16. BAŞLICA KİŞİLİK KURAMLARI..... | 62 |
| 2.16.1. Psikoanalitik Yaklaşım | 62 |
| 2.16.2. Neo Analitik Yaklaşım | 63 |
| 2.16.3. Özellik Yaklaşımı..... | 63 |
| 2.16.4. Hümanist Yaklaşım..... | 64 |
| 2.16.5. Sosyal-Bilişsel Yaklaşım..... | 65 |
| 2.16.6. Davranışsal Yaklaşımı | 66 |
| 2.17. KİŞİLİK VE BENLİK KAVRAMI | 67 |
| 2.18. HOGAN KİŞİLİK ÖLÇÜMÜ (HPI) | 68 |
| 2.19. KİŞİLİK ÖLÇÜM TEKNİKLERİ | 68 |
| 2.20. KİŞİLİK ENVANTERLERİ | 69 |
| 2.20.1. Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri..... | 70 |
| 2.20.2. Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri | 72 |
| 2.20.3. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI) | 78 |
| 2.20.4. Mesleki Kişilik Envanteri (OPQ32)..... | 80 |
| III. BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM | 81 |
| 3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI | 81 |
| 3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ | 81 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve ÖRNEKLEMİ..... | 83 |
| 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve TEORİK MODELİ..... | 83 |
| 3.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ..... | 84 |
| 3.6. OPERASYONEL TANIMLAR..... | 85 |
| 3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR..... | 86 |
| 3.7.1. Örneklem Özellikleri..... | 86 |
| 3.8. FAKTÖR ANALİZİ..... | 89 |
| 3.8.1. İnsan İlişkileri Değişkenlerine Ait Faktör Analizi..... | 90 |
| 3.8.2. Düşünce Tarzına Ait Faktör Analizi..... | 91 |
| 3.8.3. Duygu ve Ruh Hali Faktörlerine Ait Faktör Analizi..... | 92 |
| 3.9. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ..... | 93 |
| 3.10. KORELASYON ANALİZİ..... | 94 |
| 3.11. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ..... | 100 |
| 3.12. T TESTİ..... | 101 |
| IV. BÖLÜM SONUÇLAR VE ÖNERİLER..... | 104 |
| 4.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI..... | 104 |
| 4.2. ÖRGÜTLER İÇİN ÖNERİLER..... | 107 |
| 4.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER..... | 109 |
| KAYNAKLAR..... | 110 |
| EK 1. ANKET FORMU..... | 127 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 2.1. Neo Analitik Yaklaşımın Savunucuları ve Anahtar Unsurları..... | 63 |
| Tablo 2.2. Cattell'in 16 Kişilik Ölçeği..... | 72 |
| Tablo 2.3. Kişilik Boyutlarının Nitelendiricileri..... | 73 |
| Tablo 2.4. Beş Faktör Modelinin Belirleyici Boyutları..... | 74 |
| Tablo 2.5. Dışadönüklük Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri..... | 75 |
| Tablo 2.6. Yumuşak Başlılık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri..... | 75 |
| Tablo 2.7. Sorumluluk Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri..... | 76 |
| Tablo 2.8. Duygusal Denge Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri..... | 77 |
| Tablo 2.9. Gelişime Açıklık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri..... | 77 |
| Tablo 3.1. Ankete katılanların görev aldıkları okul türleri..... | 86 |
| Tablo 3.2. Ankete katılanların okuldaki pozisyonları..... | 86 |
| Tablo 3.3. Ankete katılanların eğitim düzeyleri..... | 87 |
| Tablo 3.4. Ankete katılanların cinsiyeti..... | 87 |
| Tablo 3.5. Ankete katılanların yaşı..... | 87 |
| Tablo 3.6. Ankete katılanların görev aldıkları okuldaki görev süreleri..... | 88 |
| Tablo 3.7. Ankete katılanların eğitim alanındaki toplam çalışma süreleri..... | 88 |
| Tablo 3.8. Ankete katılan yöneticilerin yönetici olarak görev yaptıkları toplam süre..... | 88 |
| Tablo 3.9. Yöneticilerin görev aldıkları okuldaki öğretmen statüsünde yer alan personel sayıları..... | 89 |
| Tablo 3.10. Ankete katılan okullardan ISO belgesine sahip olanlar..... | 89 |
| Tablo 3.11. İnsan İlişkileri Faktör Analizi..... | 90 |
| Tablo 3.12. Düşünce Tarzına Ait Faktör Analizi..... | 91 |
| Tablo 3.13. Duygu ve Ruh Hali Faktörlerine Ait Faktör Analizi..... | 92 |
| Tablo 3.14. Güvenirlilik Analizi..... | 93 |
| Tablo 3.15. Korelasyon Analizi..... | 99 |
| Tablo 3.16. Performans Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi..... | 101 |
| Tablo 3.17. Okul Türleri ile Yönetici Kişilik Özellikleri ve Okul Performansı Arasındaki İlişki..... | 102 |
| Tablo 3.18. Hipotez Sonuçları..... | 103 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti | 22 |
| Şekil 2.2. Yönetici İle İlgili Çevre Unsurları..... | 35 |
| Şekil 2.3. Örgütlerde Başarıyı Belirleyen Faktörler..... | 39 |
| Şekil 2.4. Başarı Faktörleri İçerisinde Yönetimin Yeri..... | 41 |
| Şekil 2.5. Altı Temel Kişilik Tipi ve Mesleki Eğilim..... | 48 |
| Şekil 2.6. Stratejik Alternatif İle Lider Yönetici Arasında Uyum..... | 49 |
| Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli..... | 84 |

I. BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Bilindiği gibi örgüt yönetimi açısından “yönetici” ve “yönetim” kavramlarının özel bir yeri vardır. Çünkü bu kavramlar, örgüte yön veren ve onu başarıya ulaştıracak olan temel davranışları ve bu davranışları sergileyen insanları tanımlar. Bu araştırma; yönetici ataması ya da seçiminde, personelin mesleki kişilik faktörlerinin de dikkate alınması gerektiğini irdeleyerek, bu faktörler ile örgüt başarısı arasında ilişki bulunup bulunmadığını, dolayısıyla mesleki kişilik özelliklerinin örgüt başarısına olan etkisini incelemektedir.

Mesleki kişilik yapısının temel yönetim davranışlarında, dolayısıyla yöneticinin yönetim tarzında etken olduğu varsayılmaktadır. Bu maksatla; araştırmanın kuramsal temel bölümünde öncelikle yönetim kavramı tanıtılmakta ve yönetici davranışına yön vermede kişilik yapısının etkisi incelenmektedir. Kişilik üzerinde durulmasının nedeni; kişiliğin davranışa yön vermede etkili olduğu yönündeki bulgulardır.

Araştırmanın temel problemi; her yöneticinin kendine özgü bir kişilik yapısının olması, başarılı yöneticilerin yeterince tanımlanmış bir kişilik yapısının bulunmaması ve örgütteki başarının tek bir yönetici ve yönetim tarzına bağlanmasının mümkün olmamasıdır. Örgütlerin başarısını bir yöneticiye bağlamak doğru olmaz; çünkü derinlemesine bakıldığında, başarı, yönetim kademelerinde yer alanların yarattığı sinerjinin sonucudur. Yönetim başarısını etkileyen kişilik özellikleri analiz sonuçlarına göre; kişilik özelliklerinden bazılarının başarılı yöneticilerde bulunması istenirken, bazı özelliklerin yöneticilerin başarısında etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Temel yaklaşım olarak yöneticinin kişilik özelliklerinin örgüt başarısını etkilediği kabul edilmektedir. Yöneticinin organizasyon içerisindeki yeri ile taşıması gereken kişilik özellikleri arasında da bir ilişkinin var olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmanın özünü, örgütlerin başarısı için

yöneticilerin taşıması gereken kişilik özelliklerinin ne olması gerektiği oluşturmaktadır.

Araştırma bulgularının analizinde, yöneticilerin başarısında temel teşkil eden kişilik özelliklerinin değerlendirilmesine karşı son derece duyarlı oldukları görülmüştür. Böyle bir hassasiyet yapılan araştırmanın bulgularını daha da önemli hale getirmiştir. Son yıllarda insan kaynakları ile ilgili yayınların bazılarında yönetim tarzı ve yöneticinin başarısı ile mesleki kişilik yapısı arasındaki ilişki de sıkça bahsedilmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak paylaşılan husus, kişilik yapısına uygun iş ve çalışma ortamlarının yönetici performansını olumlu yönde desteklediğidir. Ancak, kişilik yapısının tek başına başarı için yeterli olamayacağı ve yöneticinin bulunduğu yönetim düzeyi ile içinde bulunduğu kültürel ortamın da, yöneticinin performansını etkileyeceği ayrıca vurgulanmaktadır.

Araştırmanın uygulama bölümünde örnek grup olarak Gaziantep'te eğitim veren ortaokul ve lise düzeyindeki okullar seçilmiştir. Bu okullar arasından farklı bölgelerden 40 okul seçilmiş ve 117 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Okul müdürünün; okulun başarılı olabilmesi için sadece öğrenci başarısını arttırmaya çalışmakla kalmayıp, etkili bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması için kaynak sağlama (O'Connor, 2002:13-19; Myrick, 2003), dersi planlama sürecinde öğretmene destek olma (Canbozoğlu vd, 2010:759-774), okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ kurma, öğrencilerde öğrenme kültürünün gelişmesi yönünde çaba sarf etme (Fullan, 2002:16-21) gibi önemli görevleri üstlenmesi gerekir. Ayrıca etkili okul müdürlerinin, gösterdikleri çaba, sergiledikleri girişimci ruh ve etik değerleri ile öğrencilerin en üst düzeyde öğrenmelerini sağlamaları, okul içindeki ve dışındaki kişi ve kuruluşlarla okulun vizyonunu paylaşmaları gerekmektedir (Hallinger ve Murphy, 1986:328-355).

Okul müdürleriyle ilgili yapılan çalışmalara bakılarak, başarılı bir okul müdürünün hangi özelliklere sahip olması gerektiği hakkında fikir sahibi olunabilir. Örneğin, Çelikten (2004, 123-135), ilköğretimde görev yapan bir okul müdürünün görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğünü belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, okul müdürünün öğretim lideri, arabulucu, öğretmen ve problem çözücü gibi roller üstlendiğini gözlemlemiştir. Hallinger ve Murphy (1986, 328-355), okul müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, açık ve makul bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğretimin örgütlenmesinde, öğrenci davranışları ve

başarısı üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının arttırılmasında, ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili müdürlerin rolünün olduğunu ortaya koymuşlardır. Griffin (1993), müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla öğretmenlerle yürüttüğü çalışmada, öğrencileri öğrenmeye özendirme ve ödüllendirme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, okulun amaçlarını geliştirme gibi görevlerin müdürlerin öğretim liderliği çerçevesinde sıklıkla yaptıkları görevler olarak ifade edilmiştir. Gümüşeli, çağdaş okulları yönetebilecek okul müdürlerinin yeterli olmaları gereken liderlik alanlarını ve özelliklerini incelediği çalışmasında, okul müdürlerinin okullarının geleceğini şekillendirecek plan ve programları hazırlayarak uygulamaları, okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri, çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerektiğini belirtmiştir (Gümüşeli, 2001:531-548) Recepoğlu, okul müdürlerinin mizah yeteneklerini kullanmalarının öğretmenlerin iş doyumuna olan etkilerini belirlemek amacıyla öğretmenlerle yaptığı çalışma sonuçlarına göre, işyerinde mizah yeteneklerini paylaşan müdürlerin, paylaşmayanlara ya da çok az paylaşanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını göstermiştir (Recepoğlu, 2008:74-86). Nitekim mizah ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da, mizahı kullanan okul müdürlerinin ılımlı ve sağlıklı bir okul ikliminin oluşmasında önemli rollerinin olduğu sonucuna varılmıştır (Ziegler ve Boardman, 1986:11-15; Pierson ve Bredeson, 1993:522-533; Williams, 1994; Koonce, 1997; Recepoğlu, 2008:74-86; Yılmaz, 2011:27-44).

Araştırma anketleri ve mesleki kişilik envanteri (OPQ32İ), yöneticilerle yüz yüze görüşerek yöneticilere ulaştırılmıştır. Anketler ve mesleki kişilik envanteri yöneticiler tarafından doldurulmasını müteakip aynı usulle toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın tamamı incelendiğinde varılan sonuçların belirtilen konuda bir başlangıç olacağı düşüncesi ortaya çıkacaktır. Ancak, bu konuda yapılacak daha kapsamlı çalışmaların ve farklı sektörlerdeki araştırmaların, yönetim başarısı ile yöneticinin kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi çok boyutlu olarak ortaya koyabileceği değerlendirilmiştir.

Tez dört ana bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde araştırma hakkında genel bilgiler veren giriş bölümü bulunmaktadır. İkinci bölümde yönetim ve yönetici, lider kavramlarının tanım ve önemine değinilmiş daha sonra başarılı yönetici özellikleri ile yönetici lider arasındaki ilişki ve örgüt başarısı, örgüt başarısına etki eden faktörler, kişilik ve kişiliği ölçen faktörler ile kişilik envanterlerinden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, hipotezleri ve örnekleme açıklanarak istatistikî analizleri yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise yapılan istatistikî analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

II. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMA

Bu bölümde yönetim ve yönetici, lider kavramlarının tanım ve önemine değinilmiş, başarılı yönetici özellikleri ile yönetici lider arasındaki ilişki ve örgüt başarısı, örgüt başarısına etki eden hususlardan bahsedilmiştir. Daha sonra kişilik ve kişiliği oluşturan faktörler üzerinde durulmuştur.

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ TANIMI

Yönetim, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir. Yönetim, örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirme bilim ve sanatıdır.

Bir başka deyişle yönetim, bir örgütte, önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir. Tanımlara bakıldığında yönetimin bir koordinasyon işlemi olduğunu, uğraş alanının ise insan olduğunu anlıyoruz. Yönetimin olduğu yerde mutlaka yönetici de vardır. Yönetici, “bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişidir” (Lewis vd, 1995:7).

Bir başka tanıma göre yönetici “amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimsedir”. Genel olarak yönetici, bir örgütten veya başında olduğu birimden sorumlu olan kişidir. Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın başarılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun düzenlenmesi ve devamı görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına verirler.

Yönetici, örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörleri iyi bilmelidir (Koontz vd, 1986:3-4). Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun var olan koşullarına göre iyi tanımlayan bir yönetici, iç ve dış

çevreden örgüte ve kendisine yönelik gelecek olumsuz baskıları ortadan kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve çalışanların elverişli ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağılık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir. Yönetici ise, işleri planlayan, organize eden, sorunları çözen, personeli motive eden ve daha birçok yönetsel beceriye sahip kişidir. Girişimci engelleri ve fırsatları ayırt edip her ikisini de kendi avantajına çevirebilen, risk alabilen kişidir. Yönetici ise, riski başkalarına ait olmak şartı ile yönetimi gerçekleştiren kişidir. Yöneticiyi lider ve girişimci ile karıştırmamak gerekmektedir.

2.2. YÖNETİM KAVRAMI VE TARİHİ GELİŞİMİ

Yönetim, insanın, insan tarafından, insanca ve insan için amaçlara doğru yöneltmesi bilim ve sanattır. Yönetim bir süreçtir ve birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisi olarak devam eder. Yönetim bir süreç olarak ele alındığında; bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür.

Yönetim konusunun çok boyutlu olması ve konuya psikoloji, sosyoloji, iktisat, tarih, matematik, hukuk, siyaset bilimi ve kamu yönetimi gibi farklı bilim dallarının ilgi duyması çeşitli tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Öztek, 2005:17):

- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amacı gerçekleştirmeye yönelik yaptıkları işlemler ve eylemler bütünüdür.
- Yönetim, iki ya da daha çok insanı örgütleyerek onların güçlerini birleştirip, toplum çıkarlarına ve yararlarına kullanabilme sanattır.
- Yönetim, her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakârlığıdır.
- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarının etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ve nihayet zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya imkân verecek kararlar alma ve bunları uygulatma süreçlerinin toplamı şeklinde de ortaya çıkabilir (Şimşek ve Çelik, 2009:3).

Görüldüğü gibi tanımlar içerik olarak aynı olmakla beraber belli şekil standartları yoktur. Bütün tanımlarda ortak olan nokta ise çalışanlar, çalışma grupları, önceden belirlenmiş hedeflerden söz ediliyor olmasıdır (Akşit, 2008:17).

Yönetim faaliyeti, insanlık tarihi kadar eskidir. Bu bağlamda peygamberler, krallar, padişahlar, dini ve siyasi liderler, komutanlar tarih boyunca yönetimin çeşitli örneklerini sergilemişlerdir. Yönetim faaliyetleri her ne kadar insanlık tarihi kadar eski de olsa yönetim kavramı henüz bir asırdan daha uzun bir süredir gelişim göstermektedir. Kavramın yeni olması ve henüz gelişmekte olmasının nedeni, 18. yüzyılda İngiltere’de başlayan sanayi devrimine gelinceye kadar üretime yönelik büyük kuruluşların yokluğudur. Sanayi devriminin ortaya çıkmasına kadarki bu uzun geçmişi, bilimsel çalışmalar öncesi devir şeklinde nitelendirmek mümkündür. Ancak geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınırca, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu düşünmek mümkündür (Yozgat, 1992:1-2). Yönetimin tarihsel gelişimi dörde ayrılır:

1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem: Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri yapılan bilimsel çalışmalarda tespit edilmiştir. Ayrıca eski Babil’de Hamurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izler taşımaktadır.
2. Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi: Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor’un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Fransa’da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Henri Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi.
3. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi: 1920’li yıllarda Elton Mayo tarafından yürütülen araştırmaların en önemli sonucu, insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazandığı dönemdir.
4. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi: Klâsik ve Neoklâsik örgüt kuramcılarının üzerinde durmadıkları bir nokta sistem yaklaşımında vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. (www.erkutergenc.com, Ergenç, 2009).

Yukarıda da görüldüğü gibi yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Ancak bir disiplin olarak, sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir.

Yönetim, kuruluşların ve örgütlerin faaliyetlerinin düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülebilmesini ve bu yoldan da bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlar. O halde yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yarayan bir faaliyettir. İkinci Dünya Savaşı ve onun ardından gelen savunma programı da örgüt yöneticiliği kuramının gelişmesine yardımcı olmuştur.

Yöneticilik teorisinin gelişmesinde esas itibarıyla ön ayak olanlar, filozoflar veya bilim adamları değil, iş yerinde, yöneticilik görevinde bulunan kimseler olmuştur. Bu gereksinmeyi duyan ve değerlendirebilen yöneticilerin sayısı büyük bir hızla artmaktadır. Bazı bilim adamları, XX. yüzyılın özellikle ikinci yarısındaki bu gelişmeye bakarak gelecekte bu devre için yöneticilik devri denerek söz edileceğini ileri sürmektedirler (www.erkutergenc.com; Baykal, 1981).

2.3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Amaç Özelliği: Yönetim olayı ve olgusunun gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş amaçların bulunması gereklidir.

İşbölümü: Yönetim, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı işleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik şekilde yapacak biçimde uzmanlaşmasını amaçlar (Akdemir, 2003:91).

Yaratıcılık: Yöneticiler, her zaman yaratıcılığı motive etmelidirler.

Basamaklı Özellik: Örgütün başarıya ulaşması için çalışanların bir kısmının üst, bir kısmının ast konumuna geçmeleri gerekir.

Demokratik Özellik: Yönetimde katılımcılığın sağlanması için her durumda demokrasi unsurunun işletilmesi gerekir.

Grup Özelliği: Yönetim için en az iki kişinin olması gerekir.

Rasyonellik Özelliği: Yönetimde planlar, kararlar, uygulamalar, kontroller sırasında etkinlik, verimlilik kurallarından faydalanmak gerekir.

İletişim Özelliği: Yönetimin başarısı için yatay ve dikey iletişim çok önemlidir.

İletişim Özelliği: Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk ve uyumu, kurulan düzenin işleyişini sağlamak için iletişim kanallarının açık olmasını önemseyen temel bir faktördür.

Bilim ve Sanat Olma Özelliği: Yönetim kendine özgü teori, yaklaşım, model ve kavramları olduğu için bilim; ilke teorilerinin, yaklaşımların uygulamaya maharetle götürülmesi yönüyle sanattır.

Yönetim, tanıtmak ve açıklamak amacını güder. Birinci amacı, yönetsel yaşantının öncüleri olan merkezi idare ve taşra örgütleri, yerel idareler ve özerk kuruluşlar gibi örgütlerin çalışmalarını hukuk ve ahlâk kurallarına ve emirlere uygun olsun veya olmasın, olduğu gibi tanıtmaktır. Böylece yönetim, kuruluşları hukuksal, teknik, beşeri ve politik bütün yönleri ile bir fotoğraf veya film makinesi gibi kayıt altına almak amacını güder.

Yönetim; hukuksal, örgütsel, siyasal ve ekonomik olmak üzere dört yönü ile inceleme konusu olabilir. Yönetim sosyal bir çevre oluşturur. Diğer bir özelliği de yönetim biliminin sevk ve idare bilimi olmasıdır. Yönetim, sentez bilimidir. Yönetim, gerçeğin tanınması bilimidir. Son olarak yönetim, yönetsel sistemlerin gelişme kurallarını ortaya çıkarmaya çalışır (<http://erpakademi.com>, Yazarçizer, 2009).

2.4. YÖNETSEL DÜZEYLER

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek amacıyla bir takım yöneticileri bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Yetki, diğer kişilerin üzerindeki güç ve yönetim işlevi açısından ele alındığında, örgütün veya bölümün amaçlarına ulaşabilmek amacıyla, uygun görülen faaliyetlerin yapılması ya da yapılmaması konusunda diğer bireyleri kumanda etme gücüdür. Örgütlerde yetki miktarlarına göre alt, orta ve üst düzey olmak üzere üç çeşit yönetim düzeyi bulunmaktadır.

2.4.1. Alt Kademe Yönetim

Alt kademe yöneticileri üst yönetimin aldığı kararları çalışanlara uygulayan kişilerdir. Hiçbir yönetsel görevi bulunmayan işgörenleri yönetirler. Kurallara uygun şekilde cari işleri yerine getirirler. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Dolayısıyla kararların işgörenele iletilme görevi alt kademe

yönetimin sorumluluğundadır. Buradan anlaşılacağı üzere işgörene en yakın yönetici düzeyidir. Yönetim ile işgören arasında köprü oluştururlar ve işgörenin olumlu veya olumsuz yönlendirilmesinde, motivasyonlarının sağlanmasında önemli rol oynarlar.

2.4.2. Orta Kademe Yönetim

Orta kademe yönetim ve üst kademe yönetim arasında açık, sürekli, iki yönlü bir iletişim söz etmek mümkündür. Bu kademedeki yöneticiler, tepe yönetimin almış olduğu kararların uygulanmasından sorumludurlar. Orta kademe yöneticileri bilgiyi toplama, analiz etme ve kademeler arasında taşıma görevini yerine getirmektedirler.

2.4.3. Üst Kademe (Tepe) Yönetim

Üst yönetimi, örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejileri belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticilerdir. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu kademenin faaliyetlere verdiği öneme göre değişir.

Organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir (Aktan, 1999). Tepe yönetimi, örgütü geleceğe hazırlar. Her kademedeki yönetici kendi astından sorumlu bulunmaktadır. Dolayısıyla her yönetici farklı motivasyon araçlarını ve onların nasıl kullanılacağını bilerek, kendi astlarının motivasyonunu sağlamalıdır.

2.5. YÖNETSEL BECERİLER

Örgütlerde çalışanların morali, iş doyumu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Bu sebeple, yöneticilerin sahip olmaları gereken bir takım beceriler olmalıdır. Yöneticiler bu becerileri sürekli olarak geliştirmek zorundadırlar. Bu beceriler sırasıyla; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır.

Teknik Beceriler: İşin başarılması için; özel bilgi, yönetim ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması, bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasını ile doğru orantılıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterlikler ile karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre işgören ile doğrudan iletişim kurma, mevcut durumları çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince

çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.

İletişim Becerileri: Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisine sahip olan yönetici, gelmek istediği noktaya daha hızlı ulaşacaktır. İletişimin insan yaşamındaki önemini kavrayabilen bir yönetici için, iletişim becerilerini geliştirmek ve bunu örgüt bünyesinde işgörenleri ile arasında uygulamak, yönetici açısından büyük önem taşımaktadır.

Analitik Beceri: İyi bir yönetici analitik ve yaratıcı sorun çözme becerilerine sahip olmalıdır. Örgütte üst kademelere çıktıkça analitik becerilerin önemi artmaktadır. Analitik düşünme yetisine sahip bir yönetici, olaylara problem çözme yönetimi ile ulaşır.

Karar Verme Becerisi: Bir yönetici karar verirken, bilgiyi kullanabilmeli, olasılıkları doğru değerlendirebilmeli, kararlarının yararlı veya yarar sağlamayan yönlerini görebilmeli, değişik seçeneklerin sonuçlarını değerlendirebilmelidir.

Karar vermede ana aşamaları öğrenerek, uygulamalarla beceri kazanarak çeşitli yönetsel işlevleri yerine getiren yöneticiler için yönetim işlevi daha temel bir nitelik kazanacaktır.

Kavramsal Beceri: Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirme becerisidir (Can ve Hail, 1997:25). Bu beceri, başta yönetim kuramı, örgüt ve insan davranışı olmak üzere yönetim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak birikime sahip olmayı gerektirir.

2.6. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim fonksiyonları ilk olarak Fayol tarafından sınıflandırılmış ve daha sonraki yönetim bilimcilerinin büyük bir kısmı da yürüttükleri araştırmalarda Fayol'un belirtmiş olduğu yönetim fonksiyonlarını temel almışlardır. Henry Fayol, yaptığı çalışmalar ve deneyimleri sonucu tereddütsüz bir yönetim tanımına ulaşmıştır. Fayol (2005:6)'a göre yönetim:

“Geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek” anlamına gelmektedir.

Fayol, yönetim tanımında atıfta bulunduğu fonksiyonları da aşağıdaki gibi birer cümleyle ifade etmiştir (Fayol, 2005:6):

Planlama: Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak demektir.

Örgütlenme (Organizasyon): Örgütün maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktadır.

Yürütme (Yöneltme): Personeli faaliyete geçirmektir.

Koordinasyon(Eşgüdümleme): Bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, birleştirmek ve uyumlu hale getirmektir.

Kontrol: Her işin ve her şeyin örgütün kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek anlamına gelir.

Biz de çalışmamızda, yönetim fonksiyonları olarak Fayol'un ileri sürmüş olduğu temel yönetim fonksiyonlarını ele alacağız.

1. Planlama Fonksiyonu: Planlama, organizasyonun amaçlarını veya hedeflerini belirleyen, bu amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştiren, faaliyetlerle bütünleşen ve koordine olan etraflı bir planlar hiyerarşisi geliştiren bir süreçtir (Robbins ve Decenzo, 2004:78).

Planlama, neyin yapılacağı kadar nasıl yapılacağı ile de ilgili bir süreçtir. Yönetimin birinci ve temel fonksiyonu olan planlama, bir amacın gerçekleştirilmesi için, nelerin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Güney, 2001:57). Bu süreç içerisinde planlama; örgütün amaçlarını tanımlar, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejileri belirler, örgütteki çalışmalarını koordine eder ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturur (Robbins ve diğerleri, 2002:163).

Amaçlar belirlenmeden, nereye varılacağı, neye erişilmek istendiği bilinmeden bir işletme veya örgütün kurulması söz konusu olamaz. Bu nedenle bu yönetim işlevinde, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara hangi araçlarla, ne zaman ve hangi sürelerde ulaşılabileceğinin saptanması, daha sonra da çeşitli seçenekler arasından işletmeyi amaçlarına ulaştıracak plan ve araçlar arasından seçim kararı verilmesi gibi hususlar önemli olanlardır (Ülgen ve Mirze, 2004:23).

Planlama ile işletmenin hedef veya amaçlarına ulaşmak amacıyla izlenecek yollar önceden tespit edilir (Özgen ve Yalçın, 2006:117). Bu bağlamda planlama, amaç ve hedeflerle bu amaç ve hedeflere ulaşmada başarı sağlayacak en iyi yolların belirlenmesidir (Akmur ve diğerleri, 2003:65).

2. Örgütlenme (Organizasyon) Fonksiyonu : Planlama faaliyetlerinden sonra sıra örgütü kurmaya gelir. "Nasıl bir örgüt yapısı oluşturmalıyız ki hem dinamik ve değişken çevreye uyum sağlayacak kadar esnek, hem de etkili bir çalışmaya imkan sağlayacak kadar köklü bir biçimsel yapıyla amaçlarımıza ulaşmada başarılı olalım?" sorusuna cevap aramak; örgütün biçimsel yapısını, bir anlamda örgütün iskeletini

oluşturmaktadır (Akmüt ve diğerleri, 2003:69). Örgütlenme, örgütün, insan ve diğer kaynakları kullanarak, planlarında yer alan amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu bir süreçtir (Horsley vd., 2005:13). Bu bağlamda örgütlenme, planlama süreci dahilinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilen eleman ve kaynak atama sürecidir (Thompson, 1998:99). Bu sürecin içeriği, eylem planının başarıya ulaşabilmesi için doğru yerde, doğru zamanda kalifiye elemanlar ve kaynaklar bulundurmaktır.

3. Yönelme (Yürütme) Fonksiyonu: Organizasyonun (örgütlemenin) ete kemiğe büründürdüğü işletmeyi ayağa kaldırıp planlama tarafından belirlenen işi gerçekleştirmek üzere harekete geçirmeye yönelik faaliyetler, yürütme (yönelme) adı altında başka bir yönetim faaliyeti grubunu oluşturur (Müftüoğlu, 1999:640). Yürütme, planlama ve örgütlemeyle kurulan düzenin harekete geçirilmesi, uygulamaya aktarılmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2006:119). Bu çerçevede yürütme, “eldeki kaynakların en ussal ve etkin biçimde kullanılarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası” şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2001:67). Görüldüğü üzere yönetici önce planlama yapmakta, ardından planlama süreci ile oluşturduğu planları gerçekleştirebilmek için kaynakları ve kişileri örgütlemekte daha sonra da yine örgütlediği kaynakları planlara erişebilme noktasında yönlendirmektedir. Yönelme fonksiyonunun temel gayesi, birey ile örgütün bütünleşmesini sağlayarak bu iki grubun amaçlarına en üst düzeyde ulaşmalarını sağlamaktır (Şimşek, 1999:164). Emir-kumanda, emir-komuta veya yönelme gibi adlarla da anılan yürütme fonksiyonunda yönetici ilk defa, planı uygulamaya koymak için, organizasyonun değişik kademelerine yerleştirdiği personel ile karşılaşmaktadır (Alpagun vd., 176; Ertürk, 2000:144).

Yönetim sürecinin ilk evresini oluşturan planlama ve organizasyon fonksiyonları yürütmeye göre statik bir özellik taşıırken, yürütme fonksiyonu dinamik bir süreçtir (Efil, 2004:162). Çünkü bu fonksiyon ile, hazırlanan plan dahilinde oluşturulan örgüt harekete geçirilmekte ve böylece bu fonksiyonun konusunu insanlar ve davranışları oluşturmaktadır.

4. Koordinasyon Fonksiyonu: Organizasyon teorisinin temeli, “her organizasyonun koordinasyona ihtiyaç duyduğu” dayanak noktasına dayanmaktadır (Van De Ven ve Delbecq, 1976:322). Koordinasyon, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonun farklı birimlerini birbirine bağlamak ve entegre bir hale getirmek anlamına gelmektedir. Bu yönüyle uyumlaştırma,

düzenleştirme, eşgüdümlüme de denilen koordinasyon, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer almaktadır (Akat vd., 1994:248).

Koordinasyon teorisinde; ortak amaçların faaliyetlere, faaliyetlerin grup veya bireysel aktörlere, kaynakların farklı aktörlere ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek üzere bilginin farklı aktörlere nasıl pay edileceği ve dağıtılacağı sorunları ortaya çıkmaktadır (Malone ve Crowston, 1990:2). Bu sorunlara bakıldığında görülmektedir ki; amaçlar, bu amaçlara ulaşmakla yükümlü aktörler ve bu aktörlerin kullanmak durumunda olduğu kaynak ve bilginin düzgün bir şekilde koordine edilmesi bu fonksiyonun temel kaygısıdır.

5. Kontrol Fonksiyonu: Yönetim, bir organizasyondaki çalışanlara, şef düzeyinden başlayarak üst düzeye kadar sorumluluk tahsisi yapan bir sistemdir. Bu yönüyle yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanların kontrolleri dahilindeki kaynakların kullanımını yönlendiren sosyal ve teknik bir süreçtir (Hainmann ve Scott, 1970:7). Açıktır ki yönetim farklı kişi ve birimlerin eylemlerini yönetmektedir. Bu yüzden yönetim bünyesinde bir disiplin sistemi oluşturulmalıdır. Bu disiplin sistemi de kontrol fonksiyonu ile gerçekleştirilmektedir. Kontrol kavramı birçok yönetim bilimci tarafından inceleme konusu yapılmış ve kontrole ilişkin çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Fakat Günümüzde, Robbins ve Decenzo (2004:373) tarafından, “kontrol, faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin saptanması ve var ise belirgin sapmaların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlemlendiği bir süreçtir” şeklinde yapılan tanımlama birçok yazar ve araştırmacı tarafından büyük ölçüde kabul görmektedir.

2.7. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI

Yöneticilik, planlama, örgütleme, kontrol gibi yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken; liderlik bir eylemin gerçekleşmesinin beşeri yönleri üzerinde duran, bireyleri motive etme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır (Leblebici, 2008:63). Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve yönetim fonksiyonlarını (planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) yerine getiren kişi olarak ifade edilebilir (Doğan, 2007:26).

Başkalarını yönlendirme çabaları yönünden lider ve yönetici birbirine benzer ancak aynı anlama gelen kavramlar değildir. İki kavramın birbirinden ayrıldığı

nokta ihtiyaçları karşılamak için kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını planlanmış hedeflere yönlendirmek için kullanır. Liderse, izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini devam ettirebilmesi için, izleyicilerinin amaçlarına ulaşması adına hizmet etmekle yükümlüdür. Yöneticinin, astlarını, amaçlara doğru yönlendirmek gayesiyle yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması gerekir. Gerçek anlamıyla kullanıldığında yasal bir yetkisi olmadığı anlaşılan liderin, yasal bir konuma gelerek yönetme hakkını elde etmesi liderliğin kurumsallaşması süreci olarak ifade edilebilir (Özsalmanlı, 2005:144).

Liderlik, yöneticilikten farklı eylemler sergilemesini gerektiren bir durumdur. Bu anlamda yönetici kişi işleri doğru yapar, liderler ise doğru işleri yaparlar (Şahin ve Temizel, 2007:183).

Yöneticiler, bir eylemi yaptırma konusunda insanları ikna etmek için uğraşırken, liderler insanı eylemi yapma konusunda istekli hale getirirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Yöneticiler daha pratik, daha mantıklı, daha rasyonel ve kararlıdır. Liderler ise daha vizyon sahibi, daha yapıcı, daha sempatik, daha esnek ve daha ilham vericidirler. Yönetici izleyenlerini etkileme gücünü kurum içinde sahip olduğu pozisyondan alır. Lider ise astlarını etkileme gücünü kendisinde var olan bazı özelliklerinden alır (Çırpan, 1999:3).

Sonuç olarak bakıldığında, bir kurumda hem lider hem de yönetici özelliklerine sahip kişilere ihtiyaç vardır. Çünkü bir kurumda her zaman yeni fikirler üreten bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar var olan bir sistem içinde çalışabilecek yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir ya da hizmet davranışlarında bulunabilecek bir lidere ihtiyaç duyulabileceği kadar yatırımcı davranışta bulunabilecek bir yöneticiye de ihtiyaç duyulabilir. Dolayısıyla ne kadar zor olsa da yönetici ve lider özelliklerinin bir arada dengeli bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Doğan, 2007:46).

2.7.1. Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eskidir. Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar 5000 yıl öncesine ait Mısır Hiyeroglif yazıtlarıdır. M.S. 300 ve 400 yıllarında Yunan filozofları Platon ve Aristo liderlik, lider özellikleri ve liderlerin eğitimi gibi konularda görüşler beyan etmişlerdir (Öztekin, 2005:22). Toplum hayatında olduğu gibi örgütlerde de liderlik çok önemli

bir unsurdur. İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçeye önderlik olarak geçen bu terime, Türkçe karşılık olarak “liderlik” ve “yeterlik” önerilmesine karşın, kaynaklarda genellikle önderlik sözcüğü tercih edilmektedir (Şişman, 2002:3). Önderlik, insanları bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, ilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır (Bakan vd, 2004:43).

Bir başka tanımda ise liderler, grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönlendiren, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için gerekli özellik ve yeteneklere sahip olan kişidir, şeklinde tanımlanmıştır (Gürüz ve Gürel, 2006:22).

Yukarıda yapılan bütün tanımlamaların bulunduğu ortak nokta belli bir insan topluluğunun ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Ayrıca liderlerin yönetme, amaç belirleme, karar alma ve uygulama, vizyon sahibi olma, ikili ilişkilere ve iletişime önem verme gibi ortak özelliklere sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda genel bir tanım yapmak gerekirse liderleri; sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan, güçlü bir örgüt kimliği ve kültürüne sahip bir örgüt yapısı oluşturabilen ve bu örgütün devamlılığını sağlayacak stratejileri oluşturabilen kişilerdir, şeklinde tanımlamak mümkündür. Hemen belirtmek gerekir ki liderlik, sadece güce dayanan bir süreç de değildir. O aynı zamanda güven, sevgi, tutku, tutarlılık, katılım, kararlılık ve sabır isteyen bir durumdur (Özalp, 2009:22).

Liderlik şu üç şeyi ifade eder: kadroyu simgeler, bir kişiyi karakterize eder, bir davranış kalıbını simgeler. Lider, çeşitli güçlere sahip olan kimsedir. Bu güçler:

- Ödüllendirme gücü,
- Cezalandırma ve zorlama gücü,
- Liderler, astları tarafından itaat edilen kişilerdir,
- Liderin belirli bir konuda uzmanlaşmış olduğundan uzmanlık gücü vardır.

2.7.2. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Liderlik, yöneticilikle eşanlamlı bir kavram değildir. Yönetimin özünde otorite, emir verme, rasyonelite, kurallar, prosedürler, kontrol yer aldığı halde; liderliğin özünde temelde, yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma,

duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta; esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı özellik, yeterlik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir (Şişman, 2002:17-18).

Liderlik, yöneticilik anlayışının bittiği yerde başlar. Bu nokta, ödül ve ceza, kontrol ve inceleme sistemlerinin yerini yenilikçiliğe, bireysel özelliklere ve cesaretli adımların özendirilmesine bıraktığı yerdir. Yönetici ve lider arasında bir karşılaştırma yapıldığında ikisi arasında başlıca şu farklılıklardan söz edilebilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002:16).

- Yönetici idare eder; lider yenilik yapar,
- Yönetici bir kopyadır; lider ise orijinaldir,
- Yönetici mevcudu muhafaza eder; lider geliştirir,
- Yönetici sistem ve yapı üzerinde; lider insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir; lider güven telkin eder,
- Yönetici kısa vadeli düşünür; lider uzun vadeli düşünür,
- Yönetici “nasıl ve ne zaman”; lider ise “ne, niçin” sorularını sorar,
- Yönetici, kâr-zarar bağlamında düşünür; liderin gözü ufukları tarar,
- Yönetici taklit eder; lider meydana getirir,
- Yönetici statükoyu kabullenir; lider ona meydan okur,
- Yönetici iyi bir askerdir; lider başına buyruk kişidir,
- Yönetici işleri doğru yapar; lider doğru işi yapar,
- Yönetici gücünü mevzuattan alır, yetkilidir; lider, gücü kendisindedir, etkilidir,
- Yönetici, liste ve bütçe sahibidir; lider, vizyon sahibidir,
- Yönetici, yetkileri kendinde toplar; lider, yetkileri astlarına dağıtır,
- Yönetici koltuğunu sağlama almak için, astların kendilerini geliştirmesini engeller; lider, astların kendilerini geliştirmesini teşvik eder, bildiklerini astlarına öğretir (Erdoğan, 2000:42).

Starratt (1995), lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar:

- Yönetici, yapıyı korumayla ilgilenir; lider, değişimle ilgilenir.
- Yönetici, yöneticidir; lider, yönlendiricidir.

- Yönetici, yazılan konuşma metnini okur; lider, konuşma metnini kendisi yazar.
- Yönetici, bürokratik otoriteye dayanır; lider, moral otoriteye dayanır.
- Yönetici, mutlu topluluğu korur; lider, izleyenlere mücadele ruhu aşılar.
- Yönetici, liste ve bütçe sahibidir; lider, vizyon sahibidir.
- Yönetici, ödül ve cezaya dayalı gücü vardır; lider, paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.
- Yönetici, denetler; lider, güdüler.
- Yönetici, düzenler; lider, ilham verir.
- Yönetici, eşgüdüm; lider, aydınlatır.

Sonuç olarak lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle özetleyebiliriz:

Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının lideridir; ancak bunlar yönetici değildir. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici, rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız kabul edilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002:16-22).

2.8. LİDERLİĞE KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Liderlik kuramları Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar ve Durumsallık Kuramları olarak üçe ayrılmaktadır.

2.8.1. Özellik Kuramları

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram budur. Bu kuram lider değişkenini esas almaktadır (Koçel, 1998:398).

Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bir toplumda liderlik

özelliklerine sahip birey başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir. (Çelik, 1998:8).

Araştırma sonuçlarına dayanarak liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz(Başaran, 1992:57).

- Daha zeki olmalıdır.
- Çevresindeki insanlarla daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülemelidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Liderlik, sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu kuram pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin bazen aynı özelliklere sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durum özellikler kuramına ters düşmektedir. Bu durumdan da anlaşılacağı üzere liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasının zorunlu olduğu görülmektedir. Özellikler kuramının yetersiz kalması sonucunda dikkatlerini başka konular üzerinde yoğunlaştıran araştırmacılar, liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Kuramları çıkmıştır. (Koçel, 1998:399).

2.8.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan Davranışçı Kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik, 1999:10).

Davranışsal Liderli Kuramları'nın gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak ortaya çok çeşitli liderlik tarzları belirlenerek bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda bu çalışmalara ve liderlik davranışlarına yer verilecektir (Koçel, 1998:400).

2.8.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

1945'te, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek amacı ile, Ohio Eyalet Üniversitesi Örgüt Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan araştırma kapsamında,

çok sayıda değişik örgütte Önder Davranışı Tanımlama Anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire- LBDQ) uygulanarak veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (Can vd., 1998:323).

Bu çalışmaların sonucunda lider davranışlarının iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir: Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin, davranışlarında izleyenlerine verdiği önemi, inisiyatif faktörü ise; liderin, davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir.

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 1993:334).

2.8.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947'de, çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir.

Araştırma sonucunda, lider davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür: Kişiyi yönelik davranış ve işe yönelik davranış (Koçel, 1993:334). İş merkezli davranış sergileyen lider, performansı yakından izlemekte ve denetlemektedir; yasal ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta ve işe yakın ilgi göstererek astlarına ne yapılacağını açıkça anlatmaktadır. Kişi merkezli davranış sergileyen lider ise astlarının mutluluğuna özen göstermekte; özellikle grup oluşturma ve geliştirme ile katılma konularına ağırlık vermektedir (Can vd, 1998: 321).

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiyi yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Koçel, 1993:334).

2.8.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, Michigan Araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Can vd, 1998:322).

Sistem 1- Sömürücü-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanları cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem 2- Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir.

Sistem 3- Danışmalı Liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem 4- Katılımcı-Grup Liderliği: Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tarzı bir yönetim altında olduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 1993:338).

2.8.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Mc Gregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır (Hannagen, 1995:38).

X Teorisi; insanların pasif olduklarını, işletme ve görev gereklerinin yerine getirilmesine direndiklerini, bunun için yönlendirmeye ve güdülenmeye ihtiyaç duyduklarını, gerekirse ceza ile korkutulması gerektiğini, insanların sorumluluktan kaçtığını, hırslı olmadığı ve güvenliği birinci planda tuttuklarını ifade eder.

Y Teorisi; işin yaşamın doğal bir parçası olduğunu, dışarıdan bir yönlendirme ve zorlamaya ihtiyaç olmadığını, insanların; kendiliklerinden sorumluluk aradığını, yeteneklerini kullanmak, deneyimlerini artırmak istediklerini, ödülle de teşvik edilebileceklerini kabul eder.

Buna göre X teorisine inanan liderler daha çok otoriter, Y teorisine inanan liderler ise daha demokratik yönetim tarzını benimseyeceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 2004:257-258).

2.8.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert BLAKE ve Jane MOUTON isimli iki araştırmacı konseptlerini “yönetim tarzı matriksi” (The Managerial Matrix) olarak açıklamışlardır.

| | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| İNSANA İLĞİ | 9 | B | | | | | | | E | |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | D | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | A | | | | | | | C | |
| | 1 | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| ÜRETİME İLĞİ | | | | | | | | | | |

Şekil 2.1. Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti (Can vd, 1998:325)

Bu model, liderlerin davranışlarını iki grupta toplamıştır: üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma (Koçel, 1993:335).

Liderlik davranışının üretime yönelik olma ve insana yönelik olma boyutları, yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Ölçek, aşağıdaki beş tip liderlik tarzını ortaya koymaktadır(Can vd, 1998:325-326):

A. 1.1. Yönetim (Cıvız, korkak liderlik): Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Lider, örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

B. 1.9 Yönetim (Şehir Kulübü Üyesi): Lider, üretime en az düzeyde ilgi göstermekte, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya özen göstermektedir.

C. 9.1. Yönetim (Görev Liderliği): Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. ‘Üret ya da yok ol’ sloganı benimsenmiştir.

D. 5.5. Yönetim (Orta Yolcu Önder): Lider hem işe hem de insana önem vermekte ancak bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.

E. 9.9. Yönetim (Ekip Liderliği): İnsanların verimli çalışma ve kendini işe adanma gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yürütülen araştırmaya göre; hem iş hem de kişi odaklı olan liderler, ne iş ne de kişi odaklı liderlere kıyasla daha çok verimlilik ve grup tatmini sağlarlar (Hampton, 1981:372-373).

2.8.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık teorisine göre liderlik etkililiğini etkileyen iki faktör vardır: Liderin özellikleri ve içinde bulunan durumun uyumluluk düzeyi (Neale vd., 1990: 435).

Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri. Durumsallık teorilerine göre; en uygun liderlik davranışı duruma göre değişecektir. Teorinin bu tezine karşın, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en iyi bilinen çalışma, Fred Fiedler'in durumsallık kuramıdır (Koçel, 1993:339).

2.8.3.1. Fiedler' in Durumsallık Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır (Çelik, 1999:20)

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya (örgütün yapı boyutuna) ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olmayacağını ileri sürmektedir (Aydın, 1994:254).

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar (Koçel, 1998:407).

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler,
- Başarılabacak işin niteliği,
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi,

Lider-üye ilişkisi lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Lider ile üyeler arasında karşılıklı güven ve saygı olmalıdır. Eğer

izleyenler lider saygı ve güven duyuyorsa, liderin görev başarmaya yönelik etkisi artar. Görev yapısı örgütsel yapıyı ilgilendirmektedir. Lider-üye ilişkisinin kalitesi birinci derecede kişilik ve davranışlarıyla ilgilidir (Çelik, 1999:21).

Başarılabilecek işin niteliği grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanabileceği gibi bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Liderin mevkiye dayanan otorite derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi etme v.s. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir (Koçel, 1998:408).

2.8.3.2.Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Model başlangıçta 1973'te Vroom ve Yetton tarafından geliştirilmiş, daha sonra Vroom ve Jago 1988'de model üzerinde tekrar çalışmalar yapmışlardır. Vroom-yetton-Jago karar alma modeli, liderliği karar alma süreci olarak tanımlamaktadır.(Vroom ve Yetton, 1973:67; Akt. Çelik, 1998:112)

Vroom ve Yetton liderin astlarını karar verme sürecine katma katılma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmiştir. Bu liderlik kuramı her duruma uygun tek bir liderlik biçimi olmadığını savunmaktadır (Çelik, 1999:24). Buna göre; lider açısından sorun, her durumun özelliklerinin çözümlenmesi ve sonuca göre en etkili biçimde davranılmasıdır. Fiedler 'in liderlik modeli, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin uygun ya da etkili olacağı görüşüne dayanırken, Vroom ve Yetton' un kuramında daha da ileri gidilmekte ve belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmaktadır. (Aydın, 1994:257).

Vroom ve Yetton'un kuramında sekiz durumsallık sorusu aracılığıyla özel bir yol önerilmektedir. Bu sorunları evet ya da hayır şeklinde yanıtlayarak lider beş karar verme biçiminden hangisini kullanacağına karar verir. Lider kullandığı karar verme biçimiyle astlarını ne ölçüde karar verme sürecine katacağını da belirler.

Bu kuramın bazı sınırlılıkları vardır. Çünkü bu kuramın temel noktasını kendi kendine bilgiden yararlanma oluşturmaktadır. Yöneticilerin kabul etmesi ve istemesine bağlı olarak astlar karar verme sürecine katılmaktadır. Bu durumda liderin astlarını karar verme sürecine katma davranışı temel belirleyici olmaktadır (Çelik, 1999:27).

Liderin etkililiği değerlendirildiği zaman her üç durumsallık kuramı arasında farklılık görülecektir. Fiedler liderin etkililiğini performansa dayandırırken, House iş görenlerin iş doyumunu ve performansına, Vroom ve Yetton ise kararın kalitesi ve kabulüne dayandırmaktadır. Bireysel performansın geliştirilmesi en önemli güç olarak görüldüğü zaman, Fiedler ve House'nın kuramı daha yararlı olabilir (Çelik, 1999:28).

2.8.3.3. Yol-Amaç Teorisi

Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen kriterler şunlardır: Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı ve bu sonuçlara verdiği değerdir.

Bu teoriye göre lider dört liderlik davranışından birisini gösterebilir: Otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu ise şu durumsallık faktörleri tarafından belirlenmektedir: İzleyenlerin kişilik özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği. Örneğin: İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır (Koçel, 1993:344).

2.8.3.4. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blandchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir (Eren, 1998:404).

Durumsallık kuramı, Fiedler'in ve House'nin kuramından farklılık göstermektedir. Durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın temel varsayımı, lider etkinliğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır.(Çelik, 1999:29).

Okul yönetimi açısından durumsal liderlik davranışı daha çok ilişki yönelimli olmak zorundadır. Çünkü okul örgütlerinde çalışan öğretmenlerin olgunluk düzeyi daha yüksektir. Öğretmenler dört yıllık fakültelerden mezun olmaktadır. Branş öğretmenlerinin de en az yüksek lisans mezunu olma zorunluluğu getirilmiştir. Bütün öğretmenlerin yüksek lisans yaptığı bir lisede okul yöneticisinin yüksek düzeyde

görev yönelimli bir davranışı sergilemesi, onun liderlik gücünü büyük ölçüde zayıflatabilir. (Çelik, 1998:32).

Durumsal liderlik kuramı önemli bir soruna ışık tutmaktadır. Bu sorun, liderin genellikle izleyenleri olduklarından daha yetersiz algılanması ve izleyenlerini devamlı yönlendirme gereği duymasındadır. Astlarını yetiştirmeyen ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını arttırması beklenemez. (Aydın, 1994:264).

Okul yöneticisi sadece öğretmenlerin yöneticisi değildir. Eğitim yöneticisinin liderlik davranışları öğretmenlerin yanında diğer personeli ve öğrencileri de etkiler. Okul yöneticisinin öğrencilere yönelik göstereceği liderlik biçimi, öğretmenlerinkinden farklı olacaktır. Öğrenciler gelişim döneminde oldukları için okul yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik davranışlarının öğrencilerin gelişim seviyelerine uygun olması gerekir (Çelik, 1999:32).

2.9. ÖRGÜTLERDE BAŞARI VE BAŞARININ ÖLÇÜLMESİ

Örgütlerin, başarı değerlemesinde kullanacağı yöntem; onun amaç, ihtiyaç ve kültürüne göre farklılıklar gösterir (Palmer, 1993:39). Bu yönde yapılan analizlerde genel olarak; objektif ve sübjektif ölçütlerin bir arada kullanıldığı, başarı ölçütlerinin daha etkili olduğu kabul edilmektedir (Palmer, 1993:39). Başarı; bir kıyaslamadır. Belirlenmiş amaç ve planların gerçekleştirilme derecesidir. Bu kıyaslamada, örgütün özelliğine göre tespit edilmiş başarı kriterleri doğrultusunda ölçekler kullanılacaktır. Bu kriterler sosyal sorumluluklar ve çalışanlara yönelik birtakım hususlardan biri veya birden fazlasından oluşabilecektir (Saltürk, 2006:40).

Örgütün başarısı, yönetici ve örgüt etkinliğinin ölçülmesi olmak üzere iki açıdan ele alınır. Yöneticinin başarısı; örgütün her türlü kaynağını kullanarak örgütsel amacı ve planlanan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Örgütsel etkililik ya da başarı ise örgütün örgüt amaçlarını bir bütün olarak gerçekleştirilme derecesidir (Başaran, 2004:137).

Örgütün yaşaması örgütsel etkililiği gerçekleştirilmesine bağlıdır. Etkililiği tanımlayan üç yaklaşım vardır. Bunlar; amaç, yararlılık ve sistemdir. Bu üç yaklaşım birbiri ile sıkı bağlar içerir. Başarı ölçümünde bunların bütüncül yaklaşımla ele alınması gerekir. Bunlar; (Başaran, 2004:173)

Amaç yaklaşımı: Amaca erişme derecesidir. Bir örgütün örgütsel, yönetsel ve ürünsel olmak üzere üç tür amacı vardır. Bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik

olarak plan ve program yapar sonra uygulamaya koyar. Amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak; bir örgütsel etkililik bir de yeterlik vardır. **Örgütsel etkililik**, “amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için örgütün tüm kaynaklarının eyleme geçirilmesidir.” **Örgütsel yeterlilik** ise, “örgütün kaynaklarını etkili kullanarak (en az kaynakla) amaçlarını gerçekleştirme (etkili olma) gücüdür.” Örgütün planladığı **ürün** ya da hâsılaya miktar ve nitelik olarak erişip erişmediğinin ölçülmesidir. Bu karşılaştırmalar; örgütün etkililik açısından mevcut şartlara göre tespit edilmiş standartlara ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesidir.

Yararlılık yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre, bir örgüt kendisinden faydalanmayı bekleyenlere ne kadar fayda sağlarsa o kadar yararlıdır. Örgütten fayda umanlar; örgütü kuranlar, hisse sahipleri, hükümet ya da devlet vb. olarak sıralanabilir. Bütün bu pay bekleyenleri örgütün ortakları gibi değerlendirebiliriz. Bunlar, örgütün kazancını paylaşanlardır. Buradaki kazanç kâr olabileceği gibi, kâr olarak değerlendirilmeyen hususlar da örgüt ve menfaattarlar tarafından kazanç olarak değerlendirilebilmektedir.

Ancak kazanç çoğunlukla kâr olarak değerlendirilir. Kâr ile örgütün yeterli ve etkin olması arasında yüksek bir ilişki vardır. Kâr ne kadar büyükse örgüt o kadar yararlı olduğu kabul edilmektedir.

Sistem yaklaşımı: Örgütün planlanan şekilde yaşamını devam ettirmesidir. Sistem yaklaşımı'na göre; sistem girdilerin süreç içerisinde işlenerek hâsılaya dönüşmesidir. Bu yaklaşımla değerlendirmede çıktıların girdilere oranı bize sistem açısından etkililiği verecektir.

Drucker'e göre; bir örgütün ilk amacı hayatta kalmaktır. Bunun için de zarardan sakınması gerekir. Ancak; kaçınılmaz risklere karşı da bir fon oluşturması gerekir ve ona göre de bu fonun tek kaynağı kârdır (Drucker, 1996:52).

Örgütün iki doğal amacı vardır. Bunlar aynı zamanda onun başarı değerlemesinin kıstasını oluşturur. Birinci doğal amaç onun yaşaması, varlığını sürdürmesidir. İkincisi ise var oluşunu sürdürebilmek için kazanç sağlamak, üretebilmektir. Yani; örgütün varlığının temel nedenini oluşturan ve kâr sözcüğünde şekillenen neden-sonuç ilişkisidir (Can, 2002:70-71). Planlı ekonomilerde kâr; verimlilik ölçüsü, başarı simgesi ve bir ölçme değerlendirme ile denetim, oto finansman, güdülendirme aracıdır (Can, 2002:70-71).

Örgütlerde alınan kararlar, saptanan politikalar onun piyasa değerini etkilemektedir. Dolayısı ile faaliyet gösterilecek endüstri kolunda kullanılacak

makine ve teçhizata, teknolojiye, sermayenin yapısına kadar alınan çeşitli kararlar, gerek yatırımcılar gerekse de müteşebbis açısından risk derecesini ve kârlılığını etkilemektedir (Akgüç, 1998:14-15). Bu yönü ile de verimlilik yönetimin sorumluluğudur (Drucker, 1998:26). Yönetici, verimliliğe ulaşmada; yasal ya da doğal gücü ile birlikte, organizasyonu; biyolojik bir yapı, canlı bir sistem olarak ele alıp, değişiklikleri önceden kestirilebildiği ve kas yerine zihinsel gücü kullanabildiği ölçüde başarılı olacaktır.

Normal olarak örgütler, tam rekabet piyasasında yer almaktadır. Tam rekabet piyasasının koşulları (Parasız, 1998:92); birden fazla satıcı ve alıcının bulunması, ürün hakkında alıcıların tam olarak bilgi sahibi olması, örgütler açısından piyasaya giriş çıkışın serbest olmasıdır. Tam rekabet piyasasında yer alan örgütlerin geleneksel performans ölçümü; öncelikle finansal ölçümlere dayanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:32). Örgütün içinde bulunduğu genel ekonomik yapı ve konjonktür ile örgütün yer aldığı sektörün (endüstrinin) durumu, genel ekonomik durumdan etkilenme derecesi incelenerek örgütün etkinliği hakkında bir değerlendirme yapılabilecektir (Özerol, 2002:61). Bu değerlendirme, finansal açıdan örgütün belirlenmiş stratejileri uygulayıp uygulamadığını, uyguluyor ise faaliyet sonucuna katkısını (kâr/zarar) verir. Analizin yapılmasında kantitatif (varlıkların miktarlar ile ölçülmesi) analizin yanı sıra kalitatif (varlıkların kalite, özellik ve derece vb. ölçülmesi) analiz teknikleri de kullanılmakta, dolayısı ile değerlendirmeler belli oranda kişisel ve sübjektif yorumları da içermektedir (Özerol, 2002:62).

Örgütlerin analizinde nitel ve nicel olmak üzere iki faktör dikkate alınır. Nitel faktörler; üretilen mal ve hizmetlerin özellikleri, talep durumu, pazar payı ve yönetimin kalitesi gibi konulardır. Nicel faktörler ise örgütün finansal tablo ve raporlar ile geçmiş yılların verileridir. Araştırmamızda bu veriler; yönetici ve astların alguları ile finansal analize dayalı olarak kullanılacaktır.

Kâr ve kâr oranı örnekleme oluşturan örgütlerin, temel başarı değerlendirme ölçütü olarak kabul edilmiştir. Bilinen en önemli ölçüm aracı; belirlenmiş olan hedefe ulaşıp ulaşılamadığının değerlendirilmesidir. Yönetici, her faaliyet sonrası yapacağı kontrol ile geri bildirim sağlayarak başarı değerlendirilmesini yapacak ve genel örgüt başarısının ölçümüne yardımcı olacaktır (Eren, 2002:480-482). Örgüt başarısı sadece bir yöneticiye mâl edilemez. Çünkü yöneticilerin katkısı; onların yönetim kademesindeki seviyelerine göre değişmekle birlikte, bütün yönetici ve çalışanların yarattığı sinerjinin bir sonucudur. Sinerji bu unsurların aralarındaki

pozitif ilişki ile grup üyelerinin tek başına yapabileceklerinin ilerisine geçmeleridir (Siebert, 1999:43).

Finansal analiz, finansal tablolarda yer alan hesaplar arasındaki bağlantının kurulması, ölçümlerin yapılması ve yorumlanması faaliyetlerini kapsar. Örgütün geçmiş ve içinde bulunulan dönem performansının incelenmesi ile geleceğe dönük tahminlerin yapılması sağlanır. Analiz bilgilerinden örgüt yönetimi, firma ortakları, yatırımcılar, alacaklılar, rakipler vs. faydalanır (www.borsahisseleri.com/finansalyönetim). Finansal performans değerlendirilmesinin genel olarak amacı (www.borsahisseleri.com/ileri analiz yöntemleri);

1. Örgütün başarısının değerlendirilmesi,
2. Örgütün zayıf noktalarının belirlenmesi,
3. Şu andaki performansın geçmişteki performans ile karşılaştırılması,
4. Şu andaki performansın endüstri standartları ile karşılaştırılmasıdır.

Finansal analiz yapılırken, bilânço ve gelir tablosundan yararlanır. Bilânço, bir örgütün belli bir anda sahip olduğu varlıklarla, bu varlıkların sağlandığı kaynakları bir düzen içinde gösteren mali tablodur. Gelir tablosu ise bir örgütün belirli bir hesap döneminde elde ettiği gelirlerle, yaptığı giderleri, tasnifli bir şekilde gösteren ve bir dönem faaliyetinin sonucunu kâr veya zarar olarak özetleyen tablodur (www.borsahisseleri.com/ileri analiz yöntemleri). Bilânço ve gelir tablosu verilerinin analizinde kullanılan oranlar, dört grupta toplanmaktadır. Bunlar;

1. Likidite oranları: örgütün kısa süreli borç durumu, ödeme gücü ve sermayesinin yeterli olup olmadığını ölçmek için yapılır.
2. Mali yapı / Kaldıraç oranları: örgütün varlıklarının finanse edilme durumunu analiz etmeye yarar. örgütün yabancı kaynakları ile özkaynakları arasındaki ilişkiyi gösterir.
3. Faaliyet oranları: örgütün faaliyetlerinden kaynaklanan mali risk ve performansını analiz etmek maksadıyla kullanılır.
4. Kârlılık oranları: örgütün tüm faaliyetlerinde kârlılık ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılır. Bunlar; brüt satış kârlılığı, faaliyet kârlılığı, kâr marjı olarak ifade edilir (Özerol, 2002:88-105).

Kârlılık oranları, örgütlerin faaliyetleri sonucunda elde ettikleri başarıyı ölçmeye yarayan oranlardır. Kâr miktarının değerlendirilmesinde şu faktörler göz önünde bulundurulur: Sermayenin alternatif getirisi, önceki yıl kârların gelişim seyri,

genel ekonomik koşullar, aynı endüstrideki örgütlerin kâr oranları. Kârlılık oranları; satışlar, öz sermaye ve varlıklar üzerinden hesaplanabilir. Araştırmada, değişik sektörlerde yer alan örgütler bir arada değerlendirildiğinden dönem sonu ve önceki yılların net kâr/zarar gelişim seyri, örgütlerin objektif başarı ölçütü olarak, diğer kriterler ile birlikte ele alınmıştır. Diğer kriterler ise örgütlerin içinde bulunduğu sektör ve rakiplere göre kendilerini kıyaslamalarıdır. Bu kıyaslamalar; başarı, pazar payı büyüklüğü, hızlı büyüme, kârlılık, yenilikçilik ve büyüklüktür. Değerleme, örgütün kendinden bekleneni sağlama derecesini araştırmak, kıymetini belirlemek amacıyla görüş bildirmektir. Bu görüş, objektif ve subjektif değerlendirmeler olmak üzere iki şekilde elde edilebilir (ekutup.dpt.gov.tr/kit/yazicik/ozelles2.doc, 2005). Subjektif değer, kişilere ve arzulara göre belirlenen değerdir.

Subjektif değerlendirmede, kişilerin algılamaları farklıdır. Yönetici ve astlar da bilgiyi kendilerine göre algılayıp sınıflandırarak kullanır ve çevrelerine yansıtırlar. Algı, kişilerin değer yargıları ile amaç ve hedefleri, yetiştikleri ortam, çevre, kültürel yapı, eğitim, tecrübe ve fiziksel özellikleri ile şekillenir (Aytemur, 2001:126-127). Objektif değer ise mal ve hizmet yönü ile maliyet ve faydalarıyla orantılı olarak belirlenen değerdir. Objektif değerlendirme; örgüte ilişkin somut/ölçülebilir bir özelliği ölçmeye yöneliktir. Örneğin; mali tablolar örgüt hakkında ihtiyaç duyulan bilginin üretildiği en önemli araçlardır (tusiad.org/haberler/cozumler/finans.pdf, 2005).

Finansal analizde objektif ölçekler esastır. Ancak bunların elverişsiz veya yetersiz kaldığı durumlarda subjektif ölçeklere yer verilmelidir (Dess ve Robinson, 1984:265-273). Dess ve Robinson'un örgütsel performansı üst yönetim takımları arasında subjektif yaklaşımla değerlendirmeye yönelik yapmış oldukları araştırmada güvenilir sonuçlara ulaşılmış olup subjektif ölçümü desteklemektedir (Dess ve Robinson, 1984:265-273). Algısal değerlendirme kişilerin bir durum ve olay karşısında subjektif algısını ölçmeye yöneliktir. Bu tür değerlendirmede objektif sonuçlar ile insanların algısı arasında, olumlu veya olumsuz yönde farklılıklar olabilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2001). Özellikle üst kademe yöneticiler, örgütün finansal yönetiminde önemlidirler. Çünkü aldıkları kararlar ile yönetim fonksiyonu içerisinde yerine getirdikleri görevler onların bu bilgilere ihtiyaç duymalarına neden olur (Akgüç, 1998:15). Örgüt başarısını algıya dayalı olarak değerlendirirken bilgi birikimleri ve deneyimlerinden istifade ederler (Erdoğın, 1999:1-2).

Örgüt başarısının tespitinde mali tablolar ve oranlar diğer kaynaklardan sağlanan ek bilgiler ışığında yorumlanmalıdır. Objektif değerlendirme ölçütü olarak somut verileri almak, analiz için yeterli olmayabilir; bunun yanı sıra ekonomik hayattaki gelişmeler, örgüt yöneticilerinin davranış ve politikaları, genel ve sektörel yeni yasal düzenlemeler, içinde bulunulan toplumsal ve politik gelişmeler vb. dikkate alınmalıdır (Akgüç, 1998:90). Bu açıdan ele alındığında örgütler açısından başarı; değişime ayak uydurabilme, değişimin getirdiği karmaşıklıkla başa çıkmadır. Bu da değişime önyak olan liderin anlayışına, örgütün değişiklikler ile ilgili geçmiş tecrübesine ve değişimi kabullenen, bu yöndeki yatırıma destek olan istekli olan üyelerine bağlıdır (Brubn,2004:132-140). Dolayısı ile yönetici bu rolü ile ele alınmalıdır.

2.10. ÖRGÜT BAŞARISINDA YÖNETİM VE YÖNETİCİNİN ROLÜ

Örgüt başarısında yönetim ve yöneticinin rolü; belli bir zaman dilimi içerisinde örgütün kaynaklarını, belirlenmiş misyon ve vizyonu doğrultusunda kullanarak hedeflere ulaştırmak ve örgütün bel kemiğini oluşturan yönetimi, süreç ve işlevsel olarak yerine getirmektir(Weiss,1993:11).

Örgütte, risk taşımayan ve yönetme işlevini yerine getiren yöneticiler; üst yönetim basamaklarına çıktıkça, karar sürecinde yetki ve sorumlulukları arttıkça, örgütün varlığının sürdürülmesinde, aynı oranda artan bir sorumluluğa sahiptirler.

Yöneticilerin içsel olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi yine yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle üst düzey yöneticilerin aynı zamanda finansal açıdan da sorumluluk taşınması, her bir yöneticiyi ast ve üstleri ile örgütün performansından sorumlu hale getirmektedir. Yönetici, bu sorumluluklarının yanı sıra, karar alma fonksiyonunu yürüten ve koordine eden bir işgörendir (Fama, 1998:97). Dolayısı ile örgüt organizasyonu içerisinde önemli bir role ve örgütün başarısında önemli bir paya sahiptir (Eren, 2004:100-101).

Makyavelli, örgütlerin devletler ile birbirlerine benzer organizmalar olduğunu ve yönetimin bir bilim olduğunu, ulusların refahının da yöneticilerin nitelikli oluşuna dayandığını, bu yönüyle de yönetimin ortaya çıkışının tarihsel bir dönüm noktası olduğunu ifade ile yönetimin ve yöneticinin önemine değinmiştir (Jay, 1994:228). Bu yönü ile de sanayide başarının liderlikle değil, yönetim bilimi ile kazanılacağını iddia etmiştir(Jay, 1994:36). Örgütte başarının yolu işin gereklerini yerine getirmek kadar, çalışanlar arasındaki uyumlu ilişkilerden de geçmektedir. Örgütte çalışanların değer

yargıları, işgören ve işveren ilişkileri, sosyal çevreyi oluşturan ve toplumda paylaşılan değerler, kurallar, ihtiyaçların yapısı gibi birçok özellik örgüt başarısında etkili olur (Müftüoğlu, 2003:15).

Dolayısı ile yöneticinin rollerinden biriside, örgüt başarısında etken olan bu farklılıkları ve özellikleri dikkate alarak, birbirleri ile uyumlaştırmak ve çalışanların her birinin potansiyelinin farkında olarak, bu potansiyeli üretime dönüştürmektir. Bu husus başarılabilirdiği ölçüde örgüt başarılı olacaktır (Cüceloğlu, 2002:23). Bu açıdan da yönetim birimlerinin bakış açısı, örgütün tamamını değerlendirmeye yönelik olmalıdır (Drucker, 1996:150-151).

Sağlıklı ilişki, diyalogun kurulması ve ekiplerin oluşturulması için esnek, öğrenmeye ve paylaşmaya açık, şeffaf bir yapı ve sistem kurma ihtiyacı duyulur. Bu yapının organizatörü ya da şefi yöneticidir. İyi yönetilen bir örgütte tek bir süper şef yönetici yerine bir yönetim grubu vardır. Örgütün ana hedefi; başarıya ulaşmanın yolunu bulmak, seçilmiş bulunan stratejik hedef ile yönetici ya da liderin uyumunu sağlamaktır. Seçilen alternatif hedef ile yönetici ya da liderin uyum sağlayabilmesi başarıyı artıracaktır.

Örgütün başarısında yöneticinin rolünü değerlendirirken, örgütün sahibi olan ve aynı zamanda örgütün yönetim faaliyetini sürdüren yöneticiler ile örgüt sahibi olmayan, profesyonel yöneticileri ayrı ayrı ele almak gerekir. Birinde yönetimden kaynaklanan bir çıkar çatışması yoktur. Bunlar; kendileri için çalışırlar ve işin tüm fayda ve zararları kendilerine aittir (Brealey vd, 2001;15). Diğerinde ise kâr ve zarar başkasına aittir. Ancak; örgütün değerini yükseltmek, yöneticinin asıl fonksiyonu durumuna gelmiştir ve profesyonel anlamda örgüt başarısı ile yöneticinin kişisel başarısı bir ve aynı anlamdadır (Lencioni, 1999:130).

Yöneticinin örgütün başarısındaki en önemli rollerinden biriside çalışanlar tarafından paylaşılan bir kurumsal hüviyet oluşturarak amacı gerçekleştirmektir. Bu yönü ile yönetici, yönetim faaliyetini sürdürürken örgütün tamamında çalışanlar arasında anlayış ile işbirliği, örgütsel norm ve kültür oluşturarak, örgütsel yapının işlenmesini ve amacın gerçekleştirilmesini sağlar. Bu süreç içerisinde yönetici, işlevini; değişiklik yaparak, organizasyonu oluşturarak, paylaşılan bir vizyon yaratarak, Örgütsel politikalar oluşturarak yerine getirir. Deneysel çalışmalar, yöneticiler ve amirlerin bu açıdan personelin performans değerlendirmelerinde astlarının kurumsal kültürlerini dikkate aldıklarını göstermiştir. (Bozionelos, 2004:407)

Örgütsel kültürün yanı sıra oluşturulan organizasyonel politikalar, çalışanları politik davranışlara itmektedir (Aryee vd, 1993:194).

Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Microsoft'un reel değeri yani sermaye ve aktifleri 14-15 milyar dolar iken, markanın değeri 300 milyar dolardır. Microsoft'un bu değeri toplumun ona verdiği değerden kaynaklanmaktadır (Kurumsal İtibarın 10 Şartı, Milliyet, 17.04.2005). Marka değerinin oluşmasında; çalışanlarına olan güven, teknolojisi, Ar-Ge faaliyetleri, iş ilişkileri ve ortakları, hissedarlarının payının yanı sıra, ona bu itibarı veren subjektif faktörlerden biriside örgüt liderinin sahip olduğu özelliktir. Çünkü örgütü bu duruma getirmek, bir işe, bir düşünceye veya kişiye inanç aşılacak ya da meydana getirmek, ancak bir liderin, önderin yapabileceği bir iştir (Bon, 1997:107). Bu yönüyle de örgüt başarısında diğer etkenlerden farklı olarak lider/yöneticinin de büyük payı vardır.

2.11. YÖNETİCİ BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgüt içerisinde yöneticinin görevi, öncelikle çalışanları yani insanı yönetmektir. Yönetici, birlikte çalıştığı insanları tanımak, onların; kişilik, liderlik, tutum ve değer yargılarını bilmek istemektedir. Çünkü çalışanın sahip olduğu bu özellikler; yöneticinin, dolayısı ile örgütün başarısını etkilemektedir (Erdoğan, 1997:37-38).

Yöneticinin başarısında, kullandığı yöntemler, örgüt kültürü ile çalışanların birbirleri arasındaki ilişkilerin önemli etkileri vardır (Cable ve Judge, 2003:197-214). Çalışanlar arasındaki uyumun yanı sıra farklılıklarında bulunmasına özen gösterilmelidir. Çünkü farklı görüşlerin ortaya çıkabilmesi ancak farklı yapı ve özelliklerde insanların bir arada bulunmasına ihtiyaç gösterecektir. Bu farklılık, örgütün dolayısı ile yöneticinin başarısına bu yönüyle katkı sağlayacaktır (Straub, 2002:59).

Örgüt, bir sistem içerisinde yer alır. Bu sistem içerisinde yer alan yöneticinin davranışını etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bunlardan en önemlileri; kişilik, çevre ve örgüt kültürüdür. Sistemi oluşturan çevresel faktörleri; ekonomik, sosyal, politik, teknolojik, doğal ve yasal çevre olarak ifade edebiliriz (Müftüoğlu, 2003:11). Bu faktörlerden değiştirilmesi mümkün olanlar, örgüt amaçları doğrultusunda düzenlenirken, değiştirilmesi mümkün olmayanlara ise örgütün uyum sağlaması oranında başarılı olunacaktır.

Organizasyon da işgörenlerin bireysel yetenekleri ile iş gerekleri arasında yetki ve sorumluluk açısından bir denge oluşturulur. Bu denge oluşturulurken göz önünde bulundurulmuş hususlar; çalışanların kişilik yapısı, istek ve özlemleridir (Sabuncuoğlu, 2003:7-8). Bu yönü ile çalışanların kariyer gelişimi yönetilmelidir. Çünkü kariyer gelişiminde, kişilik faktörlerinin, örgüt kültür ve normlarının etkisi vardır ve dikkate alınmalıdır. Kişilik yapısının kariyer gelişimini etkilediği Judge'nin 1999 yılındaki çalışmasında ortaya konmuştur (Bozionelos, 2004:403-420).

Kişilik yapısını dikkate alarak, bireyler arasındaki farklılıkların nedenleri ile duygu ve düşüncelerinin nasıl değiştiği anlaşılmalı çalışılmıştır. Çünkü işgörenin yaratıcı gücünden istifade etmek, onu fiziksel, ruhsal ve duygusal açıdan kazanabilmek, anlamakla mümkündür. Onu anlamanın dolayısı ile başarılı yönetici olmanın yolu da işgörenin kişilik yapısını, özelliklerini tanımaktan geçmektedir (Sabuncuoğlu, 2003:3-4). Kişilik özelliklerini ele alırken onu bireysel değişken içerisinde değerlendirmek gerekmektedir. Çünkü bireylerin kişilik yapıları onların iş seçimi etkilemektedir (Freedman, 2003:554).

Kaynak, örgütlerde işgücünü bir üretim girdisi olarak ele alarak, örgütün genel amacını gerçekleştirebilmesinin ancak gerekli sayıda ve arzulanan yetenek ve beceride personeli örgütte bulundurarak sağlanabileceğini ifade etmiştir (Kaynak, 1989:6-11). Dolayısı ile organizasyonel amaçlar ile çalışan amaçlarının özdeşleşmesi, örgütün amaçlarına erişimini kolaylaştıracaktır. İşgörenin bireysel kariyer seçim ve sürecinde kişilik yapısı dikkate alınmalıdır. Çünkü kişilik yapısı işgörenin gelecekteki kariyer yöneliminin içsel itici gücünü oluşturacaktır (Kaynak, 1989:180).

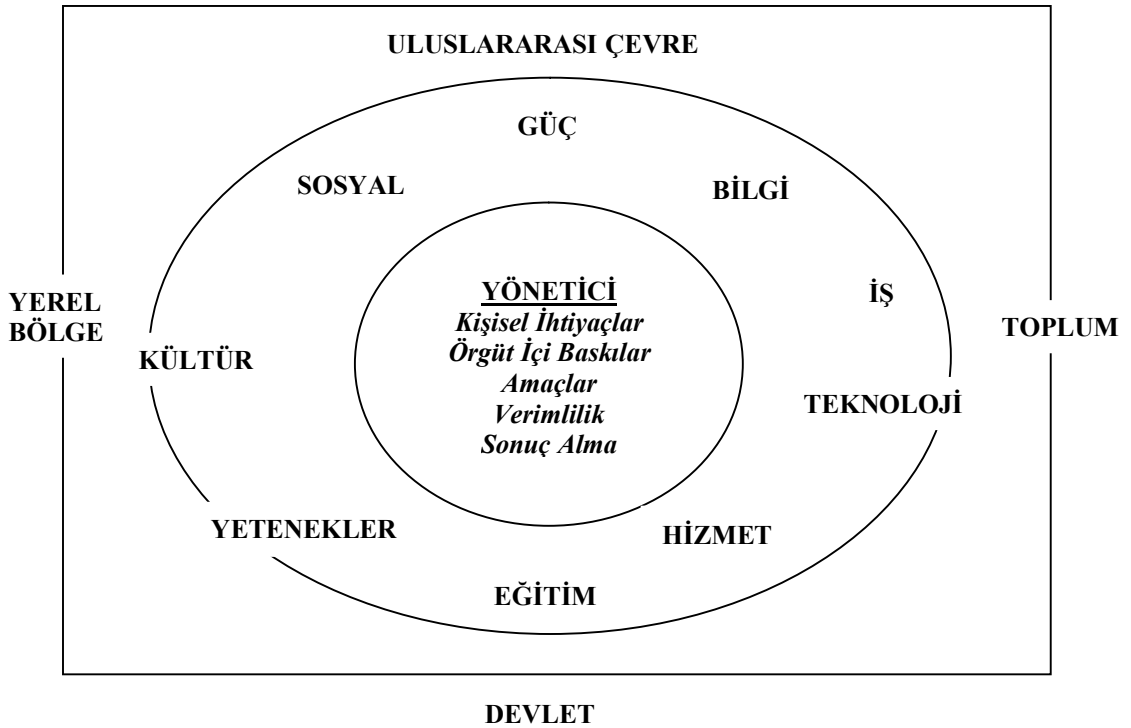
Yöneticinin, yetiştiği ve içinde bulunduğu çevre ile kültür, deneyimler ile şekillenmiş kişilik yapısı, yerine getirdiği fonksiyonlardaki etkinlik derecesi, sahip olduğu ya da olması gerektiği özellikler gibi birçok unsur, yöneticinin başarısını etkileyen faktörlerdendir.

Fukuyama, kültürün; uluslararası düzende doğrudan etkilediği en önemli alanın ekonomi olduğunu belirtmektedir. Ekonomik faaliyetlerin insan sosyalleşmesinin en önemli alanı olduğu ve sosyal işbirliğinin olmadığı hiçbir iş alanının mevcut bulunmadığını ifade ederek bu yönü ile işin insan yaşamında önemini vurgulamıştır. Bu yönü ile sahip olunan kültür; iş yaşamındaki belirleyici özelliği ifade eder (Fukuyama, 1998;18-19). Örneğin, yöneticinin de benimsediği ve belli bir ülke ya da çevrede başarılı olmuş bir yönetim kuramı; kültürel farklılıklar sonucu o

ülkede ya da çevrede benimsenmeyebilir, başarılı olmayabilir (Baysal, 1993:123). Bunu açıklayabilmek için de aile şirketlerinde yönetimin profesyonel yöneticilere geçmesinin ülkelere göre değişiklik gösterdiğini ve Amerika Birleşik Devletlerindeki büyük örgütlerin yöneticilerinin çoğunluğunun profesyonel olmasına karşın bu oranın Almanya’ da daha az olmasını bir örnek olarak verebiliriz (Fukuyama, 1998:196).

Yöneticiyi etkileyen başlıca unsurlar; aile, örgüt içi ve örgüt dışı çevredir. Çevrenin dışında yöneticinin çevre ile olan karşılıklı algı ve beklentileri de onun başarısını etkilemektedir. İçinde bulunulan endüstri, örgütün büyüklüğü, kâr oranı, rakip örgütlerin büyüklük ve küçüklüğü, sayısı, diğer örgütlerin aldığı kararlar, örgütün yaşam alanının önemli bir değişkenidir. Dolayısı ile yönetici, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı unsurların etkisi, beklenti ve baskıları altındadır. Bütün bu unsurlar ile olan ilişkileri onun başarısını etkiler. Yöneticinin örgüt amaçlarına ulaşabilmesi, bu iç ve dış çevre koşullarını, hem kendi içlerinde hem de birbirleri arasında koordine ederek bağdaştırmasına bağlıdır (Eren, 2003:10).

Yöneticinin içinde bulunduğu kademe ve pozisyona etki eden örgüt çevresi; örnek olarak Şekil 2.2.’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Yönetici İle İlgili Çevre Unsurları (Koçel, 2003:23).

Sonuç olarak; yönetici başarısını etkileyen faktörleri Erdoğan'ın belirttiği gibi üç değişken ya da grup altında toplayabiliriz. Bunlar; İş ortamına, kişiye (işgörenin bireysel özellikleri) ve yöneticiye (bir üst'e) bağlı değişkenlerdir(Erdoğan,1991:160).

2.11.1. İş Ortamına Bağlı Değişkenler

İş ortamına bağlı değişkenler, çalışılan ortamın fiziksel özelliklerine ve örgütün amaçlarının belirlenmesine göre tasnif edilebilir. Fiziksel şartlar olarak daha çok çalışılan ortamın ısı, ışık, gürültü, ergonomi ve genel olarak normal dışı şartların mevcudiyeti (nem, koku, geç saatlerdeki vardiyalar vb.) gibi hususlar sayılabilir. Fiziksel şartların uygun düzenlenmesi ya da iyileştirilmesi ile bir dereceye kadar verimlilik artışı sağlanabilmektedir. Amaç yönü ile de örgüt ile örgütü oluşturan insanların ortak amaç etrafında birleştirilmesi de verimlilik artışı sağlayabilmektedir. Örgüt sahibinin kâr, çalışanın huzurlu bir ortamda ücret, borç verenlerin faiz, devletin vergi gibi ortak paydayı oluşturan amaçlarının mümkün olan en üst seviyede gerçekleşmesini sağlayacak düzenleme ve tedbirlerin alınması gerekecektir. Bu sayılanlar, maddi amaçlar yönü ile ilgili olanlardır. Bir de maddi olmayan amaçlar söz konusudur ki bunlar da; güç sahibi olma, prestij sağlama, bağımsızlık, ahlaki ve sosyal prensipler, örgüt geleneğinin sürdürülmesi, işsizliğin önlenmesi veya yeni iş alanları açılması, geri kalmış bölgelerin kalkındırılması, devlet gücünün artırılması gibi hususlardır (Müftüoğlu, 2003:117).

Sonuç olarak, yöneticinin işgören olarak bulunduğu örgütün ulaşmak istediği amaçlar da başarıyı belirleyen unsurlardandır. Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve çalışanların amaçları benimseme oranı da, örgütün etkinliğini artıracaktır. Erdoğan, örgütün iş ortamına bağlı engellerden bazılarını şu şekilde sıralamıştır (Erdoğan, 1991:162).

1. İş bölümünün uygun yapılmamasından doğan zaman yetersizliği,
2. Teknik yetersizlik, araç gereç noksanlığı ve ergonomik olmayan düzenleme,
3. İşgörenin yeterince bilgilendirilmemesi,
4. İşgörenlerin niteliklerinden yeterince istifade edememe,
5. Yeterli biçimsel otorite yokluğu,
6. İş görenler arasındaki işbirliğinin yeterli olmayışı.

Yöneticiler bu engelleri ortadan kaldırarak ve örgütsel amacı belirleyerek, iş tanımlarını yaparak, kişi - iş uyumunu sağlayarak örgütün başarısını artırabilir. Erdoğan'ın yönetici başarısına etki eden ve yetersiz olması durumunda da iş

ortamına bağı engellerden birini oluşturan bilgiye erişememe; örgütte yer alan bütün kişileri etkiler ve çalışanların temel ihtiyacıdır. Bilgi ihtiyacı, yöneticilerin ve diğer çalışanların yönetim ya da iş kademelerinin gereklerine göre değişen ağırlıktadır (Seymen ve Bolat, 2000:62).

Gates'e göre de, dijital çağın örgütleri arasındaki farkı yaratan husus bilgi akışıdır. Değişen yönetim seviyelerinde orta düzey yöneticiler de üst düzey yöneticiler kadar bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Onlar, günlük sorunlar ile uğraşırken bu sorunları çözmelerine yarayacak bilgiye erişemezler ise örgütün başarısızlığının temel nedenlerinden birini oluşturacaklardır. En son verilere ulaşmanın, piyasayı takip edilebilmenin dolayısı ile başarının yolu; bu verilere hızla erişmeye bağlıdır (Gates, 1999:23-36).

İşgören yaptığı işin ruhunu ve mantığını, kendi ruhu ve mantığı ile bütünleştirebilirse işinde başarılı ve mutlu olur.” İşin gerektirdiği kişilik yapısına sahip olan işgören, sahip olduğu kişilik yapısı ile işin uyumu derecesinde başarılı olur (Baltaş, 2002:11). Dolayısı ile kişinin çalışmasında etken olan kişiye bağlı değişkenler de örgütün başarısında etkindir ve dikkate alınmalıdır.

2.11.2. Kişiyeye Bağlı Değişkenler

Erdoğan'a göre iş görenin başarısı, “yönetimin çabalarına, organizasyonel amaçlara ve kişinin sahip olduğu bireysel özelliklere” bağlıdır (Erdoğan, 1999:163). Bu özelliklerden kişisel özellikler ile örgütün işgörenlerin verimlilik ve etkinliklerini artırıcı yönde aldıkları tedbirler başarıyı belirleyen hususlardır. Kişinin yaptığı iş ile kişiliği arasında ilişki olduğunu ifade eden Holland'a göre yapılan iş ile kişilik arasında ilişki vardır ve insanlar hoşlandıkları işe yönelirler. Dolayısı ile kişinin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişilik yapısı, iş seçiminde önemli etkindir (Dessler, 1988:530).

John Holland'ın insanların meslek seçimi ile ilgili teorisinde; kişilik yapısı ile uygun işlerde çalışanların kişiliğine uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve mutlu olacaklarını, insanların kalıtımsal olarak gelen kişilik farklılıklarının mesleki ilgilerini de etkileyeceğini ileri sürmüştür. Ayrıca Holland insanların kişilik yapısının işi ile uyumlu olmasının onların iş tatminini de yükselteceğini belirtmiştir .(Robbins, 1994:24-28)

Örgütün amaçları işgörenleri aynı doğrultuda birleştirerek hareket etmelerini sağlayan fonksiyonel bir sonuçtur. Burada bahsedilen örgüt amaçları, aslında örgütte

çalışan bütün insanların amaçlarının bir toplamı ya da sonucudur. Örgütün amaçları, işgörenlerin amaçları ile ne kadar çok uyuyor ise o örgüt o oranda amacına erişecek başarıyı gösterecektir (Erdoğan, 1997:158-159). Buradan hareketle şu söylenebilir; örgütü meydana getiren kişilerin bireysel özellikler ile yetenekleri de birbirleri ile uyumlu olmak zorundadır. Bu uyum ile örgüt, işgörenleri yöneltmek birliktir sağladığı kadar kontrolü de sağlar. Örgütsel davranış ya da davranış bilimleri açısından kişiler arasında farklılık yaratan işgören özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Robbins, 1994:24-28):

1. Demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb.),
2. Özel rekabet özellikleri (yetenekler, kabiliyetler),
3. Psikolojik özellikler (genel olarak istek ve beklentiler).

Başarıyı belirleyen kişisel özellik ve yeteneklerden sadece var olanları değil, gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel özellikleri de dikkate almak gerekir. Çünkü başarı, sadece var olan özelliklerle değil, aynı zamanda mevcut özelliklerle de ilişkilidir. Başarı ölçümü; kişinin kendisinden bekleneni, saptanmış standartlara ve o anki duruma göre yapıp yapmadığı, yapıyorsa geliştirici, yapmıyorsa destekleyici tedbirlerin alınması ile kişinin ücret belirlenmesinden işine devamına kadar alınacak kararları da içerir.

Erdoğan, davranış bilimlerinin yönetimdeki sınırının bireyden topluma geliştiğini ve güncel yönetimde yönetici kişilik analizi ile kişi-sosyal ortam – kültür ilişkisi içerisinde incelemenin uygun olacağını belirtmiştir. Yöneticinin davranışını dolayısı ile örgütün başarısını etkileyen etmenleri şu başlıklar altında ele alabiliriz (Erdoğan, 1997:37-38):

1. Yöneticinin Kişisel Nitelikleri; Yönetici, öncelikle bir bireydir. Dolayısı ile kendine has kişiliği, tutum ve davranışları vardır.
2. Örgütün Çevresi: Çevre; örgütün sınırları dışındaki her şey olarak tanımlanmaktadır.

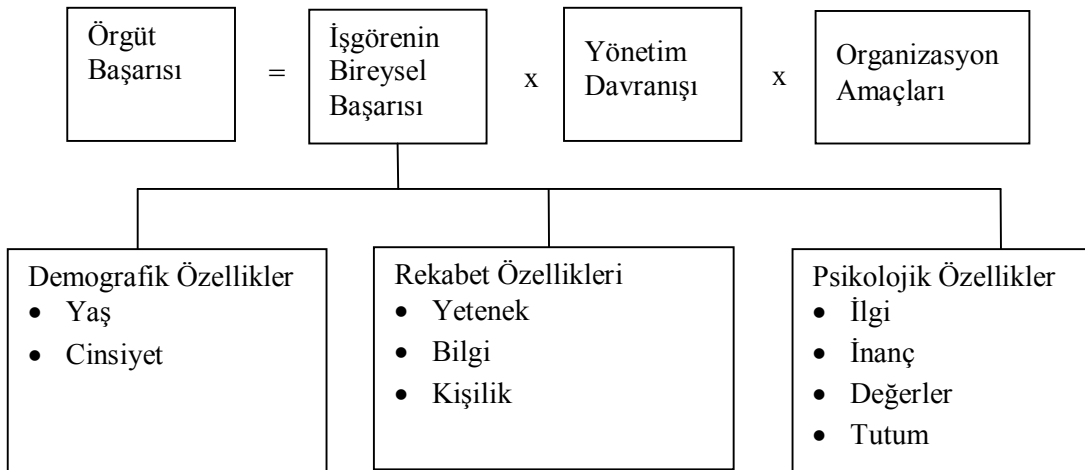
Örgütün sınırı olarak örgütün kontrolü altında olan ile kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olarak tanımlanmakta, bu çizginin dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturmaktadır (Koçel, 2003:288). Örgütler, çevresel faktörlerde meydana gelen değişikliklere uyarak yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Örgütü oluşturan alt sistemler içindeki en zayıf birim, örgütün başarısını belirleyecektir. “İyi liderler, stratejik çevrelerindeki değişimin sürekli bir süreç olduğunu kavramak durumundadır.” Değişim ve

gelişimin sürekliliği çevrenin dikkatle takip edilmesi gereken ana faktördür (Sullivan ve Harper, 1997:50).

Kişilerin aldıkları roller, çalışma ortamındaki sosyal ve psikolojik durumları ile genel kişisel yetenekleri ve kişilik arasında ilişki olduğu Judge ve diğerlerinin 1999 yılında yaptıkları çalışmada ortaya konmuştur (Bozionelos, 2004:403-420). Judge'nin 1999 yılındaki çalışmasında, karakter ile kariyer kazanımları arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulguya göre karakter ile kariyer kazanımı arasında dolaylı ilişkiler vardır. Ayrıca, bireyin kişilik gelişimi ile yaptığı iş ve işi ilgili verdiği hükümler arasında ilişki olduğu, kişilik gelişiminin aldığı kararlarda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bozionelos, 2004:406). Kişilik, içsel kariyer (iş tatmini) kazanımı ile öncelikle ilişkili olup dışsal kariyer kazanımında ise önemli bir role sahiptir. Ancak bu rol zihni yetenek ve deneyimle kazanılır (Bozionelos, 2004:415).

Örgüt başarısında işgörenin rekabet özelliklerinden biri olan kişilik aynı zamanda insanın sinerjiye ulaşmadaki araçlarından birisi olarak tanımlanmıştır. İnsan içinde bulunduğu canlı ve cansız sistemler içerisinde var olur ve kendinden küçük sistemleri de içinde barındırır. Bu yönüyle kişilik, bireyin içinde bulunduğu ortamda denge durumuna erişmek için genel olarak kullandığı etkileşim tarzıdır (Basım, 2005:294).

Erdoğan'a göre işgörenin yetenek ve özelliklerinin yanı sıra, " kişiliği ve kişiliğe bağlı eğilimleri, istek ve beklentileri de başarıyı belirlemede etkili kişisel faktörlerdendir." Bireysel özelliklerin örgüt başarısındaki yeri Şekil 3'de gösterilmektedir (Erdoğan, 1991:163).



Şekil 2.3. Örgütlerde Başarıyı Belirleyen Faktörler (Erdoğan, 1991:163).

Şekil 2.3.'de kişilik yapısı rekabet özellikleri arasındadır. Bu duruma göre de işgörenin kişiliği, yaptığı işe uygun ise başarısının artması, kişilik-iş uyumunun olmadığı durumlarda ise verimin düşmesi, bireysel stresin artması beklenen bir sonuç olacaktır.

2.11.3. Yöneticiye Bağlı Değişkenler (Yönetim Faktörü)

İş görenin başarısını yönetimin doğrudan doğruya etkileme kabiliyeti vardır. Yönetim bu etkilemeyi; iş yeri için gerekli düzenlemeleri ve iş düzenini sağlayarak, işe uygun personeli istihdam ederek, işe yönelik gelişmeleri, eğitimleri kullanarak, etkinlik ve verimlilikleri artırıcı tedbirleri alarak gerçekleştirir.

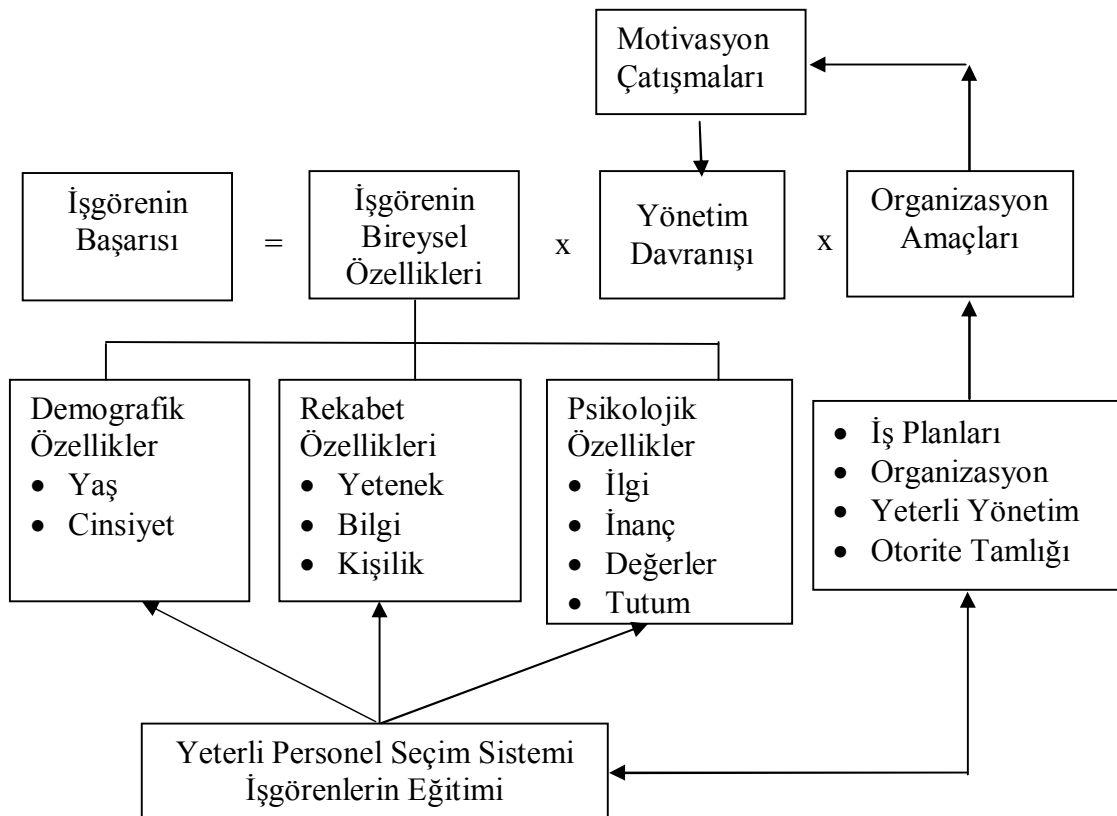
Güvenilir ve başarılı bir yönetim; çalışanlar ile karşılıklı güvenin olduğu, örgüt ve kişisel hedeflerin açık bir şekilde ortaya konduğu, geri bildirim ve bilgilendirmenin yapılabildiği, çalışanın nasıl ve ne ile motive edilebileceğinin bilindiği ve “ben’den” ziyade “biz’in” hâkim olduğu bir ortam yaratılmalıdır.

Yönetici, işgörenin başarısında önemli rol oynamaktadır. Onun çalışana karşı olan tutum ve davranışı işgöreni olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Yöneticinin değer yargıları ve uygulamaları bulunduğu birimde herkesi içine alan bir yapı ve felsefe yaratarak, örgütün yönetim felsefesini oluşturacaktır. Yönetim felsefesi; örgütün amaçlarına ulaşması için önderlik çabalarıyla, örgütün tamamında uygulanan düşünce sistemidir. Yöneticinin yönetim işinde ve işbirliğinin sağlanmasında yararlanacağı ortak nokta bu yönetim felsefesi olacaktır (Türkel, 1992:21).

Carol Yeh ve Yun Lin, Küçük ve Orta Ölçekli Örgütlerde (KOBİ’ler), başarı faktörlerinin tespiti ile ilgili olarak araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, örgütlerin yapı, teknoloji ve işgücünü beraber değerlendirerek, paralel gelişmelerinin sağlanmasının organizasyonel başarı için önemli olduğu, yönetim becerisi ve yönetime bakış açısının, üretim ve teknik beceriden daha önemli sayılması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır (Yeh ve Lin, 1998:52-53).

Yönetici başarısı; sadece işgücünün yönetimi üzerinden değerlendirildiğinde, örgüt başarısını belirleyen faktörlerden sadece biri üzerinden değerlendirilme yapmış olunmaktadır (Pfeffer, 1995:23). Yönetim ve yönetici; maddi olan ve olmayan her türlü üretim vasıtalarını kullanarak, örgütün geleceğini doğrudan etkilerler. Yönetim, yöneticinin rekabet özelliklerinden birisi olan kişilik özelliği ile yapılan işe uygun organizasyon, yönetim biçimi ve liderlik yapısının grup ile uyumlu olmasının;

işgörenin, dolayısı ile örgütün başarısında yönetime bağlı faktörlerden biri olduğunu göz önünde bulundurmalıdır (Erdoğan, 1991:165). Yöneticilerin artık öncelikli görevi; kaynakları kontrol etmek ve bir bilgi kanalı gibi davranmak yerine, yüksek performans için fırsat veren bir ortam yaratmaktır. Bireylerin (yöneticilerin) koalisyonları; ortak hedefler, etkinlikler ve tercihler etrafında oluşur ve değişir. Kaynak arayışı, çalışanlar için güvenli ortamlar yaratmak, girişim ve projelerin politik boyutlarını yönetmek sorumluluğu artık yöneticilerin omuzlarındadır. Bunları yapabilmek için de bilgi ve beceri sahibi olmak gerekmektedir. Ancak bu da yeterli değildir. Çünkü kişileri, bu bilgi ve beceriyi kullanmaktan alıkoyan pek çok şey vardır (Harvey ve Butcher, 1998:12-15). Bunlar; kendine güven eksikliği, endişe, kafa karışıklığı ve güçlü duyguların olumsuz etkisi bu örneklerden sadece bir kaçıdır. Erdoğan'a göre başarı faktörleri içerisinde yönetimin yeri Şekil 4 'de olduğu gibi gösterilebilir (Harvey ve Butcher, 1998:162-164).



Şekil 2.4. Başarı Faktörleri İçerisinde Yönetimin Yeri (Erdoğan, 1991:165).

Şekil 2.4'de görüldüğü gibi kişilik; işgörenin rekabet özellikleri içerisinde yer alır. Yönetim ise işgören ya da yönetici başarısında üç ana değişkenden birini oluşturur. Bu karşılıklı ilişki içerisinde yönetici, örgütün bir parçasını oluştururken;

örgüt, yöneticinin kendini bulma çabası içerisinde; toplumsal ve çevresel etkilerle birlikte onun kişiliğinin belirleyicisi olur. Yönetici ya da kişi, bireysel yetenekleri ile çevresine uyum sağlarken, kişiliği de bu çevreden etkilenip biçimlenir (Tolan vd., 1991:109).

Kişilik ve yetenek, insanları buldukları ortamlarda öne çıkaran ana etkenlerdendir. Bilgiye sahip olma, uzmanlık, iletişim, maddi ve manevi güç, dürüst ve güvenilir olma, olumlu tutum, zeki ve çalışkanlık, olumlu bir kişilik yapısı gibi etkenler bütün yöneticilerde arzu edilen özelliklerdir. Bu özelliklerin karmaşık bileşkesi, yöneticinin dolayısı ile de örgütün başarısında rol oynamaktadır.

2.12. BAŞARILI YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Başarılı yönetici, yerine getirmesi gereken fonksiyonlar ile kârlılık, verimlilik, etkinlik, süreklilik ve sosyal sorumluluk gibi amaçları; konulmuş standartlara göre gerçekleştirmiş bir kişidir. Yönetici bunları gerçekleştirebilmek için ne gibi özelliklere sahip olmalıdır? Öncelikle örgütün amacı ve toplumun değerlerini; bireysel, örgütsel ve mesleki kurallar çerçevesinde yorumlamış, bir potada birleştirmiş, içselleştirmiş, felsefi bir yapıda olmalıdır. Başarı daha çok bireyin kişiliğinin, toplumdaki imajının, tavır ve davranışlarının, insanlar arası etkileşimi kolaylaştıran beceri ve tekniklerinin sonucu oluşur. Başarılı yönetici; planlama, uygun kararlar alabilme ve iletişim becerileri ile maddi kaynakları kullanarak, insanların enerjilerini belirlenmiş hedef yönünde harekete geçirebilen ve etkili sonuçlar alabilendir (Weiss, 1993:11-13). Kişisel başarı, diğer insanlar ile olan ilişkilerde uygulanan teknikler ile kişinin kendi pozitif zihinsel tavrının bir sonucudur (Covey, 1999:13). Sahip olduğu özellikler ile model olabilmesidir (Senge, 1993:191). Dolayısı ile yöneticinin hem kişisel hem de bireysel başarısı için sahip olması gereken bir kısım özellikler bulunmaktadır.

Thompson, başarısız yöneticilerin özellikleri ile ilgili araştırmasında beş önemli sebep olarak şunları belirtmiştir (Thompson, 1998:34-37).

1. Başkaları ile iyi geçinememek,
2. Uyum sağlayamamak,
3. “Sadece ben” hastalığına yakalanmak,
4. Harekete geçmeye çekinmek,
5. Başarısızlıklardan kurtulmayı becerememektir.

Bunlara karşın başarılı yöneticiyi ise doğru işi, doğru şekil ve zamanda yaptıran olarak tarif etmektedir.

Müftüoğlu da yöneticilerin belli nitelikler ile donatılması gerektiğini belirtmiş ve sahip olunması gereken nitelikler olarak; yüksek derecede esneklik, kritik ve analitik düşünme yeteneği, süratli senteze ulaşabilme, bilgi birikimine dayanan uzmanlık olarak belirtmiştir (Müftüoğlu, 2003:56). Yöneticinin başarısında; çevresel ve kişisel faktörler rol oynar. Yöneticinin bireysel özellikleri, çevresi ile ilişkilerini yönlendirerek davranışlarına hâkim olur. Morgan, davranışı oluşturan etkinlikler olarak şunları sıralamıştır (Morgan ve Richard, 1980:23);

1. Bilişsel (cognitive) Etkinlikler: Düşünme, sorun çözme, öğrenme, kavrama, İlke ve kavramları yeni durumlara uyarlama gibi hususları içerir.
2. Devimsel (psychomotor) Etkinlikler: Yürüme, konuşma, yazma, alet kullanma gibi hususları içerir.
3. Duyuşsal (affective) Etkinlikler: Tutum, coşku, değer, ilgi, güdüleme gibi bilinçli yapılan kişi tarafından açıklanabilen bilişsel ve duysal, fiziksel etkinlikleri kapsamaktadır.

Yöneticiler, esnek ve çatışan görüşleri doğru bir şekilde yargılayıp yönlendirebilecek özelliklere sahip olmak zorundadırlar. Çünkü onların bu yetenekleri, uygun bilgi ve beceriyle birleşerek, çalışanları yönlendirecek, örgütlerinin gelişmesini sağlayacaktır. Özellikle üst kademe yöneticilerin sahip olması gereken bazı üst yetenek ve özellikler şunlardır (Harvey ve Butcher, 1998:12-15);

1. Bilişsel beceriler: Bu üst yetenek problemleri anlamak ve çözmek için kullanılan ve durum okuyabilmeyi zorunlu kılan, anahtar konumda düşünülen süreçleri kapsar. Entelektüel kapasiteyi içerir ama ondan ibaret değildir.
2. Kendini tanıma- öz bilgi (self knowledge): Bu kendini başkalarının görebildiği gibi görme, kendi hedeflerinden ve değerlerinden emin olma ile kendi ihtiyaçlarını diğerlerinin ihtiyaçlarından ayırt edebilme yeteneğidir.
3. Duygusal esneklik (zorlukları yenme gücü): Bu üst yetenek şunlardan oluşur:
 - Öz disiplin, öz kontrol (duygularını uygun bir şekilde yenme gücü),
 - Kişisel esneklik(baskı ile uğraşabilme)
 - Kendini objektif şekilde değerlendirebilme (pozitif-eleştirel; duygusal ve gerçekçi)

4. Kişisel yönetim (personal drive): Bu da kişisel uyum ve motivasyon başarısı anlamına geliyor. Bu sorumluluğun doğurduğu kişisel hırs alanını gösterir ve kendini ve diğerlerini risk alabilme yönünde motive edebilme yeteneğine vurgu yapar.

2000’li yılların yöneticisi; stratejik düşünebilen, bireysel ve grup kararlarını alabilen, verimli bir çalışma ortamı yaratabilen, problem çözme, motivasyon ve iş geliştirmesi gibi yönetim kavramlarına sahip, her türlü iletişim becerisi ve yeteneği gelişmiş biri olarak tanımlanmaktadır (Taşkın, 1997:61). Bu özelliklerin temelinde örgütü amaçladığı sonuçlara ulaştırması yatmaktadır.

Etkin yönetici, çalışanlara örgüte verdiklerinden daha fazlasını aldıklarını hissettiren yöneticidir. Çalışanların bu hisleri onların üst kademece verilen emirleri daha gönüllü kabul etmelerine dolayısı ile de verimliliklerine etki eder. Astlar genelde işbirliğine yatkındırlar. Yönetici, yönetim süreci içerisinde bütün bunları göz önünde bulundurarak bir orkestra şefi gibi organizasyonun her birimini faaliyete katarak yönetimi sanat yönü ile gerçekleştirir. En iyi yönetici de esnek olan yani insanlar ile uyum sağlayabilen, gerektiğinde arkadaş olabilen, görev ve sonuçlara odaklanabilen insanlardır (Siebert, 1999:34).

Yöneticide aranan beceri ya da yetenekler onun yönetsel düzeyi ile ilgilidir. Dolayısı ile yöneticilik yetenekleri, yönetsel düzeylere göre farklılaşmaktadır (Efil, 1999:10). Farklı kademeler, farklı bilgi ve birikim ihtiyacı doğurmaktadır. Bunun sonucu olarak da, organizasyon içerisinde yöneticinin yönetim seviyesi arttıkça, teknik bilgiden daha genel bilgi ve özelliklere doğru yükseliş olmaktadır. Örgüt büyüdükçe de emek ve yönetim fonksiyonlarının farklı insanlar tarafından yerine getirilmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu durum, yerine getirilen görevlerin, farklı yapıda ve özelliklerdeki kişilerin görev yapmasını gerektirmektedir. Dolayısı ile yönetim ve emek fonksiyonları birbirinden farklı kişisel özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir.

Yöneticilik, aynı zamanda bir meslek olduğuna göre “Bu mesleğin gerektirdiği temel nitelikler nelerdir?” sorusunun yanıtı da, bir yöneticide bulunması gereken asgarî nitelikleri oluşturmaktadır. Bunlar; bilgi, yetenek ve deneyimdir(Aytürk, 1999:4).

Her yönetici için aranan temel nitelik, yönetim bilgisidir. Bir kişinin başkalarını yönetebilmesi için, yönettiği kişilerden daha bilgili, yetenekli ve deneyimli olması, yani üstün olması, gerek astlar gerekse daha üst yönetim

tarafından arzu edilen bir durumdur. Yönetimde kademe yükseldikçe, yönetme fonksiyonu artmaktadır. Bilgili olmak; idari, hukuki, mali, mesleki (teknik) alanlarda işini yürütecek seviyede bilgili olmak demektir. Yönettiği örgüt ile ilgili konulara vakıf olması demektir. Her şeyi bilmekten ziyade ihtiyaç olanı bilmek gerekmektedir.

Yetenekli olmak; zekâ, temsil (fiziki durum, giyim ve görünüm), sözlü, yazılı ifade, sorun çözme, karar verebilme, insanları ve olayları değerlendirebilme, müzakere, başkalarını etkileyebilme, ikna edebilme, geçimli olma, sorumluluk alma vb. kendine güvenen, sosyal ve dengeli biri olmasıdır. Yöneticinin haiz olması gereken en önemli özellikler olarak onun “muhakeme ve karar verme yeteneği” ile “inisiyatif sahibi olması” ön plana çıkmaktadır.

Deneyimli (tecrübeli) olmak; yönetimde deneyim sahibi olmak demek, bu konudaki bilgi birikimini kullanabilmek demektir. Deneyim zamanla oluşan bir özelliktir. Gözlemden başlayan ve bizzat olayların yaşanmasına kadar giden bir süreçtir. Bu süreç bilgi ve beceri ile örülmüş, uygulama ile denenmiş yaşantı bütünüdür. Yönetici için bu deneyim iki yönlü olarak ele alınabilir. Birincisinde idari açıdan yöneticilik deneyimine sahip olmasıdır. İkincisinde ise içinde bulunduğu örgütün üretimine yönelik teknik deneyime sahip olmasını kapsamaktadır. Özgüven’de, başarılı yöneticide bulunması gereken özellik ve nitelikler olarak (Özgüven, 2003:185);

1. İletişime açık,
2. Kolay yaklaşılabılır,
3. İstemek ve talimat vermektense danışma ve ikna etmeye eğilimli,
4. Çalışanlarına karşı duyarlı,
5. Astlarına bilgi vermekten kaçınmayan, açık ve paylaşımcı özelliklere sahip kişiler olarak tanımlamaktadır.

İş; mesleki bilgi ve becerinin uygulanması şeklinde tarif edilmektedir. Mesleğin tanımında ise kişinin geçimini sağlamak maksadıyla; kendini verdiği, eğitimini gördüğü, yasal ve etik kuralları bulunan, sürekli bir iş veya hizmet alanı olarak ifade edilmektedir (Özgüven, 2003:185). Bu iki tanımlı birleştirdiğimizde, yöneticiliğin bir iş ve meslek olarak; kişinin kapasitesini kullanma ve kendini gerçekleştirme yolu olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda yöneticide bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir. Yani yaptığı işin gereklerini yerine getirebilecek seviyede bilgili ve kendini verebilecek şekilde

mesleğine bağlı olmak. Bu yönü ile örgüt stratejilerinin belirlenmesinde; yönetici ya da lidere uygunluğu da göz önüne alınmakta, uyumsuzluk durumunda birinden birinin değiştirilmesi gündeme gelmektedir (Eren, 2002:443). Çünkü karşılıklı uyum, örgütün belirlenen amaca ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Eren'e göre yöneticiler, görev ve sorumlulukları dolayısı ile toplumda önemli kişilerdir, bu nedenle bazı nitelik ve özelliklere sahip olmaları gerekir. Bunlar (Eren, 2003:10);

1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri: Genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, sezgi ve hayal gücü, muhakeme yeteneği, belirli konulara odaklanabilme ve düşüncelerini açık olarak ifade edebilme yeteneğidir.
2. Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler: Akıl ile duygu arasında denge sağlama, değişken koşullara uyabilme, dikkatli, ihtiyatlı, girişken, hafıza gücü yüksek, dinamik ve azimkâr, tertipli ve düzenli, süratli, ciddi olma yeteneğidir.
3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri: dış görünüşü, giyim ve tarzı ile genel kabul görmelidir.

Sonuç olarak başarılı yönetici özellikleri; sosyalabilitesi yüksek, grubu anlayabilen, iş disiplini olan, insanlarla işbirliği yapabilen, iyi geçimli, kişi ve olaylara göre ölçülü davranabilen, her yönü ile bilgili, tevazuu, hâk ve adalet sahibi, ikna gücü yüksek gerektiğinde otoriter olabilen birisidir. Başarılı iş adamlarının sahip oldukları özellikler incelendiğinde; yeniliğe açıklık ve zorluklarla mücadele değişmez kişisel nitelik olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle küçük örgütlerde, kendi örgütüne sahip yöneticiler veya iş adamlarına yönelik vaka çalışmalarında yeniliğe açıklık ve zorluklara karşı dirençli ve mücadelecî kişilik yapısı ortaya çıkmaktadır. Bunlar genel olarak ufuk sahibi ve fırsatçılardır. Kimsenin sezemediği veya düşleyemediği teknoloji, ürün ve hizmetleri yaratma becerisine sahip kişilerdir (Joachim ve Wilcox, 2000:1-2).

Kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkilerde zayıflık ya da güçlülüğü yaratan husus; çalışılan yerdeki baskın durumsal güçlerdir. Baskın durumsal güçlerin hâkim olduğu durumlarda bireyler fazla serbestliğe sahip değildirlere. Aksi durumda ise insanlar arasındaki davranışlar daha tutarlıdır. Zayıf durumlarda (Bireysel değişkenliğin olduğu yerde) bireyler davranışı belirleyebilir. Bazı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda; kişilerin yüksek oranlı özerkliğe sahip olduğu iş ve durumlarda, kişilik yapısının performansı daha iyi belirlediğini göstermiştir. Kişilik

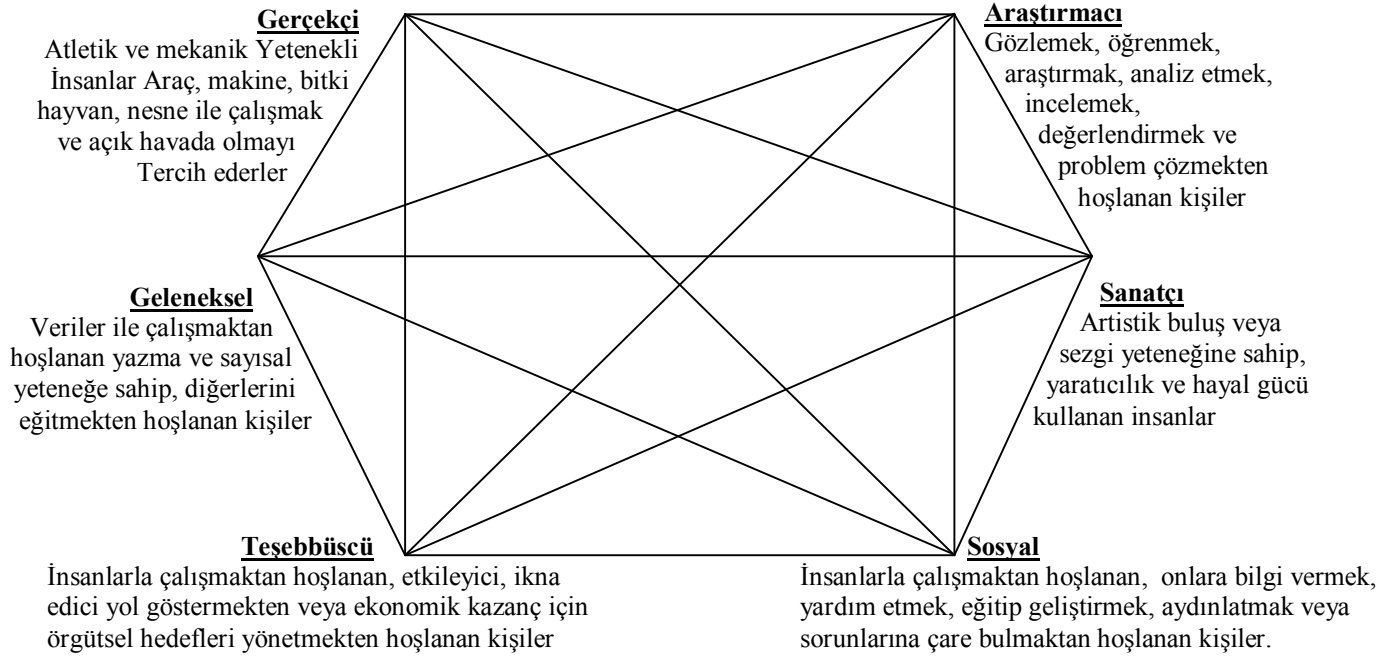
ve iş performansı arasındaki genel pozitif ilişkinin aksine; bu ilişkinin, liderlik veya yöneticilik pozisyonları için deneye dayalı kanıtlar azdır. Liderlik, yöneticiliğe göre daha yüksek oranda bireysellik kapsadığından, kişilik yapısının liderliği, yöneticiliğe göre daha fazla etkilemesi ve liderin performansını belirlemesi daha anlaşılardır (Smith ve Canger, 2004:4).

Kılınç da durumsal liderlik yaklaşımında her zaman için geçerli bir liderlik tarzının olmayacağını belirtmektedir. Bu yaklaşım; liderin ya da yöneticinin durumun gerektirdiği davranışı sergileyeceğini, yani bazen insana yönelik bazen de işe yönelik liderlik tarzının etkili olabileceğini ifade etmektedir (Kılınç, 1995:59-60).

Martha Rogers ve Richard W. Buchanan'da makalelerinde uygun yönetici kadronun işe alınmasındaki güçlükten bahsederek, yönetici başarısının temel unsurun doğru kişilerin işe alınması ve eğitilmesinde yattığını ifade etmişlerdir (Rogers ve Buchanan, 1990:41-49).

Holland, altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik türünün hangi mesleğe veya işe eğimli olduğunu göstermektedir. Şekil 5'de altıgen şeklindeki alan birbirine ne kadar yakın ise kişilikler birbirine o kadar uygundur. Bitişik kategoriler benzeşmekte, zıt taraflar, köşeler ise birbirleriyle benzeşmemektedir. Yukarıda tanımlanan kişilik tipleri doğrultusunda "saf" tip yoktur. Her birey de bu özelliklerin belli bir birleşimi mevcuttur. Bu kişilik tiplerinin kişinin karakterinde sahip olduğu paylar, oranlar değişebilmektedir. Kişinin karakter profili de buna göre ortaya konulabilmektedir. Bireylerin karakter yapıları birçok değişkene bağlıdır ve kişinin karakteri yukarıda açıklanan kişilik yapılarından birkaçını içerebilir. Kişileri karakter yapılarına göre sınıflandırmanın pratik amacı motivasyonun sağlanmasıdır (Hill ve Mccullough, 1998:14-18).

Aşağıdaki Şekil 2.5.'den hareketle (kişisel değerlendirme sonucu), birinci sırada "araştırmacı kişilik," ikinci sırada ise "gerçekçi" yapıyı seçersek, kişilik tipi olarak "Araştırmacı-Gerçekçi" yapıda olunacaktır. Holland'ın modeli, kişiliklerin birbiriyle ilişkilerini gösteren bir altıgen olarak şematize edilmiştir. Bu altı kişilik tipinin birbiriyle olan ilişkilerini (psikolojik benzerliklerini) göstermektedir. Şekilde görüldüğü gibi kişilik yapısının meslek ile uyumlu olmasının performansı olumlu yönde etkileyeceği ve kişinin de ileride kariyer değiştirme olasılığının da düşük olacağını ifade edebiliriz (Can vd., 1995:116).



Şekil 2.5. Altı Temel Kişilik Tipi ve Mesleki Eğilim (Hill ve McCullough, 1998:16).

İyi bir lider ya da yöneticiyi belirlerken en önemli husus; onların etkiselliğini ölçmedeki problemdir. Lider ya da yöneticinin etkiselliğini ölçmede kullanılacak yollardan bir tanesi de ast tutum ve davranışlarının incelenmesidir. Luthans, yöneticilerin ancak tatmin olmuş, adanmış astların varlığında tam olarak etkili bir lider olduklarını belirtmiştir (Smith ve Canger, 2004:465-481). Hogan Raskin ve Fazzini' nin, liderlerin astları üzerindeki etkilerine yönelik olarak yaptıkları araştırmalar sonucunda; çalışanlar için işlerinin en stresli yanının (% 60-75 oranında) en yakın yöneticilerden kaynaklandığını bulmuşlardır. Bu durum, yöneticilerin astları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir (Smith ve Canger, 2004:465-481).

Yönetici ya da liderin örgüt başarısını olumlu yönde etkilemesi için sahip olması gereken özellikler ile ilgili bir başka yaklaşımda, Wheelen ve Hunger tarafından geliştirilen ve Eren tarafından aktarılan; stratejik alternatif ile lider yönetici arasındaki uyum ile ilgili basit modele göre (Şekil-6), yüksek ve güçlü büyüme ile konsantrasyon için yöneticinin sektörü ve piyasayı bilen biri olması istenmektedir (Eren, 2002:447-448).

| | | Örgüt Gücü / Rekabet Durumu | | |
|---------------------|--------|-----------------------------------------------------------|------|----------------------------------------------|
| | | Güçlü | Orta | Zayıf |
| Endüstri Çekiciliği | Yüksek | Büyüme-Konsantrasyon (Dinamik Endüstri Uzmanı) | | Tasarruf (Etrafına Bakma Uzmanı) |
| | Orta | Durgun Büyüme (<i>Dikkatli</i>) Kar Planlayıcısı) | | |
| | Düşük | Büyüme / Çeşitlendirme (Analitik Portföy Yöneticisi) | | Örgütü Kapatma (Profesyonel Likidasyoncu) |

Şekil 2.6. Stratejik Alternatif İle Lider Yönetici Arasında Uyum (Eren, 2002:447).

Durgun büyüme seçeneğinde; riske girmekten ziyade verimlilik uzmanı olması istenir. Bu safhada, yöneticinin yeni yatırımlara girmesinden ziyade mevcut pozisyonu idame ettiren, masrafları azaltan, ürünün kalitesini artırarak kârlılığa yönelen bir yönetim tarzı uygulamak zorundadır.

Örgüt, çekici ancak rekabet gücünün zayıf olduğu bir sektör ve durumda; diğer rakipleri ile baş edebilecek, tasarruf ve küçülme yolu ile veya yeni alanlara yönelerek örgütün devamlılığını sağlayabilecek bir tarz benimseyebilecektir. Bu durumda tasarruf ve etrafına bakma özellikleri ile daha verimli, güvenli alanlara yönelecek uzman olma durumunda olacaktır.

Örgüt, hem rekabet gücü zayıf hem de cazip olmayan bir sektörde ve durumda; geleceğin tasavvur edilemediği bu alandan, başarıyla sıyrılabilecek bir profesyonelle ihtiyaç duyacaktır. Bu durumda, örgütün mümkün olan en az zarar ile veya mümkünse az da olsa kâr ederek kapatmasını sağlayacak özelliklere sahip yönetici tercih edilecektir (Eren, 2002:447-448).

2.13. YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DAVRANIŞ FARKLILIĞI ANALİZİ

Yönetici niteliklerinin oluşmasına; onun yetiştiği ve içinde bulunduğu çevre ile kişisel özellikleri etki eder. Kişisel farklılıklar; özellikle, bilişsel ya da entelektüel yeteneklerin değerlendirilmesine dayanır (Atkinson vd., 1999:423). Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada, kişisel farklılıklar belirleyici rol oynamaktadır. Charles W. Ginn ve Donald L. Sexton tarafından yönetici kişilik tiplerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan araştırmada; şirket kurucuları arasında psikolojik farklılıkların olduğu, bu farklılıkların onların stratejik düşüncelerini etkilediği; stratejik düşünme ile örgüt büyümesi arasında güçlü bir bağ olduğu ve bununla başarılı, sürdürülebilir şirket büyümesini dolaylı olarak sağladığını ortaya koymuştur (Ginn ve Sexton, 1990:313-326).

Kişisel özellikler, olaylar karşısındaki davranışları belirler. Yöneticilerin kişisel davranış farklılıklarını değerlendirmek, aranan özelliklere sahip kişinin bulunmasına yardım edecektir. Bir anlamda, örgütün başarısında etken olduğunu kabul ettiğimiz yöneticinin o örgüt için doğru insan olup olmadığının tespiti, onun kişisel özelliklerinin tespitinden geçmektedir (Haim ve Chapman, 1997:21-24).

Her yöneticinin kendi kişisel tarzı ve yaklaşımı vardır (Thompson, 1998:159). Kişiler birtakım özellik ve nitelikler ile örgüte gelirler. Onların, kişilik farklılıkları ile işin gereklerini öğrenme ve algılama düzeyleri; örgütteki başarılarını etkiler. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi; insanların; güdülenme ve gereksinimleri ile beklentilerinin birbirinden farklı ve çeşitli olduğunu ortaya koymuştur (Baysal ve Tekarslan, 2004:157).

Zamanın paylaşımı ile küresel şirketler 24 saat çalışmak zorunda kalmaktadır. Zaman ve mekânda meydana gelen bu değişimler yöneticileri çok yönlü ve özellikli olmaya zorlamaktadır. Yöneticiler, farklı unsur ve boyutlarda oluşturduğu kişilikleri ile farklı gelenek ve bilgilerle beslediği deneyimleri sonucunda elde ettiği rolü oynamaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler, motivasyon ve liderliği kullanarak; örgütü oluşturan işgörenler ile örgüt hedefleri arasında bağ oluştururlar. Yöneticilerin başarısında en önemli payı bu yönetim becerisi oluşturur (Thompson, 1998:118).

Yönetici, sahip olduğu güç kaynakları bakımından üçe ayrılmaktadır. Bunlar; kişilik gücü, bilgisi ve sahip olduğu yetkidir. Yetki bir imtiyazdır. Bulunulan makam ya da mevkinin getirdiği geçici bir durumdur. Sahip olunan kişilik ve bilgi davranışı yönlendirmelidir. Yetkiden ziyade kişilik ve bilgiyle hareket edildiği takdirde, işgörenler takipçi yapılabilir. Dolayısı ile yöneticinin başarısı; astlarını, bilgi ve kişilikle etkilemekten geçmektedir (Haim ve Chapman, 1997:23-25). Sümer ve arkadaşlarının, Hough ve Schneider'dan aktardığına göre günümüzde, özellikle de örgütsel psikoloji alanında; kişilik özelliklerine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Sümer vd, 2000:15-36).

Araştırmalar, iş başarısını yorumlamada; özellikle kişiliğin etkili olduğunu göstermektedir. Kurumsal performansın ölçümünde, genel yetenek dışında üç bireysel farklılıktan bahsedilmektedir. Bunlar; kişilik, duygusal yatkınlık (duygulanım, duygu ve mizaç) ve yönelimlerdir. Murpy'e göre en belirleyici ve birleştirici özellik; kişilik özellikleri olarak değerlendirilmektedir (Sümer vd., 2000:15-36).

Douglas Mc Gregor "The Human Side of Enterprises" adlı eserinde; yöneticinin yönetim tarzının, o yöneticinin insanlar hakkındaki düşünce varsayımlarının bir işlevi olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; X ve Y kuramları olarak, iki ayrı zıt guruptaki insan ve iş hakkındaki düşünceleri barındırmaktadır (Drake ve Smith, 1990:218-253).

Erdoğan'da kişiliği bir değişken olarak ifade etmekte ve günümüz örgütlerinin bu değişkeni dikkate almak zorunda olduklarını belirtmektedir. Ona göre birey, bir grup içerisinde hareket etmektedir. Bireyin davranışlarında meydana gelen değişme ve gelişmelerden içinde bulunduğu grup dolayısıyla örgüt de etkilenecektir. Bu nedenle çalışan davranışa etki eden hususları ele alıp diğer değişkenlerle olan ilişkilerini incelemek ve gerekli tedbirleri almak, yöneticinin önemli bir görevidir. Bu yöneticinin karşısına iki grup değişkeni çıkarmaktadır. Birinci grup değişkenler;

kişinin içinde yer aldığı ancak değiştiremediği sosyal, teknik ve doğal ilişkiler sistemi; ikinci grup değişkenler ise kişinin kendisi, psikolojik ve fizyolojik yapısıdır (Erdoğan, 1997:233). Yönetici yönetebilmek için kişilik değişkenini ve ona etki eden içsel ve dışsal faktörleri bilmek durumundadır.

Örgütler, geleneksel hiyerarşik yapıyı azaltmak ve sürekli bir uyumu sağlamak için giderek çalışma takımlarına yönelmiş ve çalışma takımları; bireylerin yerini alarak, örgütlerin temel taşları durumuna gelmişlerdir. Kişilik özelliklerinin takımın belirlenmesinde etkenliği tartışılır olmuştur. Bir takımın başarılı olma şansı o takımın üyelerinin tek tek katkıda bulunabilme potansiyeline sahip olmalarına ve beraber çalışmalarına bağlıdır. Bu yüzden başarılı timler oluşturmanın ilk mantıklı adımı, üyeler arasından en doğru kombinasyonu seçmektir. Kişilik üç yönü ile takım üyelerinin seçiminde etken olur: Birincisi: Bireyin takımdaki performansının ölçümünde kişilik, geçerli bir potansiyele sahiptir. İkicisi: Kişilik, bir takımda çalışabilme kapasitesine sahip insanları tanımaya yardımcı olur. Üçüncüsü: Kişilik, takım üyeleri arasındaki iyi iş ilişkilerini sağlayacak en iyi insan kombinasyonunu oluşturmada yardımcı olur. Mevcut araştırmalar; kişilik özelliklerinin belirli durumlarda belirli görevlerdeki performansı etkileyebileceğini göstermektedir. Sosyal anlayış ile grup performansı arasında pozitif bağlantı kuran çalışmalar da vardır. Bazı çalışmalarda ise takım üyelerinin kişiliklerinin çeşitliliğinin takım performansı için gerekli olduğunu ifade eder. Çeşitli kişilik özelliklerine sahip üyelerin oluşturdukları takımların performansları, benzer kişilik özelliklerine sahip üyelerin oluşturdukları takımların performanslarından daha iyi sonuçlar verebildiği de görülmüştür (Kichuk ve Wiesner, 1998:23-32),.

Bireyin davranışı iki değişkenin sonucudur. Bunlar; bireyin yapısı ya da kişiliği ile içinde bulunduğu durum ve bu durumun özellikleridir (Eren, 2004:218). Bu sonuçlara dayanarak kişilik yapısını; yöneticiye etki eden hususlardan biri olarak inceleyeceğiz. Kişilik yapısı ve karakter bütünlüğü, kendi başına yöneticinin başarısı için yeterli değildir. Ancak yöneticinin kişilik yapısının işi ile uyumlu olmaması birçok şeyi olumsuz etkileyecektir (Drucker, 1992:110).

2.14.KİŞİLİK VE KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kişilik kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) (2012)'na göre “Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerin bütünü, şahsiyet” anlamlarına gelmektedir. Türkçe’de kişilik kelimesinin eş/yakın anlamlısı olarak “şahsiyet ve

yabanlık” kelimeleri kullanılmakla birlikte, “Bir kimsenin başka birisine gönderdiği meyve, çerez gibi armağan.” anlamında da kullanılmıştır. Kişilik kelimesinin İngilizce karşılığı “personality”, Fransızca karşılığı “personalité”, Almanca karşılığı “Persönlichkeit, Personalität” olarak; Latince karşılığı olan “persona” ise maske anlamında kullanılmaktadır. “Persona” ayrıca görünüşün/maskenin arkasındaki şey anlamına da gelmektedir (TDK, 2012).

Başlangıçta psikoloji ile pek bağlantısı olmayan “kişilik” kavramı, yüzyıllar içerisinde geçirdiği evrim neticesinde insan kişiliğinin özünü ifade eden bir kavram haline gelmiş ve psikologlar tarafından da genel kabul görmüş olup, günümüzde psikolojinin önemli disiplinlerinden birisi haline gelmiştir (Berne, 1983:575).

Kişilik konusunda günümüze kadar herkesin kabul ettiği bir tanım bulunmamaktadır. Yüzlerce bilim insanı tarafından yüzlerce farklı tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların çok küçük bir kısmına bakacak olursak; Robert Hogan (1994), kişiliğin birbirinden farklı iki ayrı tanımı olduğunu savunmuştur. Bu tanımlardan ilki; kişinin diğerleri tarafından nasıl algılandığı ile yani kişinin “namı” ile ilgilidir. İkincisi ise; kişinin kendini nasıl algıladığı yani kişinin kendisini (kimliğini) nasıl tanımladığı ile ilgilidir (Akt. Kovacs, 2007:7). Cüceloğlu (2003:404) tarafından kişilik “Bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

Başka bir tanıma göre kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Bu tanım, herşeyden önce kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmaktadır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğer bir kısmının farklılığına işaret etmektedir. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin, kısa bir sürede değişmeyip zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur (Eroğlu, 2004:158).

Caprara ve Cervone’ye göre kişilik, bireyin yaşamı boyunca çevresine uyum sağlamasına hizmet eden bir dizi dinamik ve öz-düzenleyici sistemlerden oluşur. Bu içsel sistemler, bireyin bireysel ve toplumsal amaçlara ulaşmasında aracı işlevi gören duygusal, bilişsel ve motivasyonel davranış ve eylemlerine rehberlik eder. Bunlar, farklı durumlarda davranış kalıplarının uyum ve sürekliliğini sağlar ve bir tür bireysel kimlik yaratır, geliştirir ve korurlar (Caprara ve Cervone,2000:355).

Kişilik, bir insanın davranış ve eylemlerini şekillendiren unsurların kendine özgü durumudur. Sürekli olarak dışarıdan ve içeriden gelen uyarıcıların etkisiyle kişilik, insanın psikolojik, biyolojik, kalıtsal ve edinilmiş tüm özelliklerini, duygularını, arzularını, güdülerini, isteklerini ve sergilediği davranışlarını kapsar. Diğer bir ifadeyle, kişiliğin şekillenmesinde bireyin doğuştan kazandığı özellikler ve içinde büyüdüğü çevre (aile, okul, arkadaşlar vb.)'nin etkisi büyüktür (Yelboğa, 2006:198).

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen ve yukarıda ifade edilen kişilik tanımlarına ilave olarak aşağıda, psikoloji ve yönetim konusunda fenomen olmuş bilim insanları tarafından yapılan özlü söz niteliğindeki kişilik tanımlarına yer verilmiştir (Hiriyappa, 2009:44; Appannaiah vd, 2010:154):

Freud'a göre; "Kişilik; id, ego ve süper ego arasındaki kontrolü ele geçirme muharebesinin bir sonucudur.",

Gordon Allport'a göre; "Bireysel bir gerçeklik olan kişilik, tüm insanların davranışlarına ve aktivitelerine rehberlik eden ve onları yönlendiren içsel birşeydir.",

George Kelly'ye göre; "Kişilik, bireyin kendine has bir yolla hayatına anlam kattığı deneyimlerdir.",

Eric Ericson'a göre; "Hayat bir dizi psikolojik kriz içerisinde akıp gitmektedir ve kişilik bu krizlerin sonucunun bir fonksiyonudur.",

Carl Rogers'a göre; "Kişilik, herkesin kendine has olan, örgütlü, daimi/kalıcı olarak algılanan subjektif, deneyimlerin kalbinde/merkezinde yer alan bir varlıktır.",

Robert Hogan'a göre; "Kişilik, nispeten istikrarlı davranışların bir deseni olarak ifade edilebilir ve bu tutarlı içsel durum, kişinin davranış eğilimlerini açıklar." şeklinde tanımlanmıştır.

Kişilik kelimesinin sözlük anlamı ve terimsel anlamları ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalardan sonra müteakip başlıklarda kişiliği anlayabilmek için; kişiliği oluşturan "özellikler" ve "faktörler" üzerinde durulacak olup, daha sonrasında farklı bilim adamları tarafından ortaya konulan "başlıca kişilik kuramları", devamında ise "kişilik ölçüm teknikleri", "kişilik envanterleri" ve "çalışma hayatı ile kişilik arasındaki ilişki" üzerinde durulacaktır. Böylece kişilik üzerine yapılan açıklamalar sonlandırılacaktır.

2.14.1. Kişiliğin Temel Özellikleri

Örgütsel yapıdaki herhangi bir işin, o işi yerine getiren bir bireyin kişilik yapısı ile uyumlu olması önemlidir. Çünkü gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda iş tatmini, iş verimi, etkinlik ve amaçların başarılması daha kolay gündeme gelebilecektir (Şimşek vd, 2001:86). Kişilik faktörü formal gruplarda, grup ikliminin oluşması, grup normlarının gelişmesi ve formal grup liderliğinin sergilenmesinde inkar edilemeyecek bir öneme sahiptir (Erdoğan, 1994:262). Bütün bunlardan dolayıdır ki örgüt yöneticileri ve planlayıcıların, kişi-örgüt bütünleşmesinde çok önemli bir yeri olan kişilik faktörüne gereken önemi vermeleri örgütte iş tatmini, verimlilik ve etkinliği sağlayabileceği gibi, çalışan personelin iş bırakma eğilimlerini engelleyip, örgüt içerisinde personelin sirkülasyonunu da minimuma çekebilir

Yöneltil performans ölçümü ve takım oluşturma çabaları için yoğun bir şekilde kullanılan kişilik envanterlerinden birisi de Myers-Briggs (MBTİ) ölçüm aracıdır. MBTİ'nin yapısına göre insanlar 4 boyutta bulunmaktadır. Dışa dönük-içe dönük; duyum-sezgi; düşünme-hissetme ve yargılama-algılamadır. Bu kişisel temel tercihlerin insan algılaması ve bilişselliği ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt psikologları ve araştırmacılar MBTİ'in oldukça yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu test etmişlerdir (Bushe ve Gibbs, 1990:337-357). Beş faktör kişilik envanteri (NEO-PI) McCrae ve Costa (1989) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek beş kişilik boyutu ve bu boyutlara bağlı 17 alt boyutu ölçmek amacıyla 220 maddeden oluşmaktadır (McCrae ve Costa, 1989:28).

Church ve Waclawski (1998)'ün (MBTİ) kişilik değişkenleri ölçüm aracını kullanarak global bir şirkette çalışan 253 yönetici üzerinde yaptığı "Bireysel kişilik tercihleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişki" adlı çalışmasında yenilikçiler ve güdüleyici kişiliğe sahip yöneticilerin uygulayıcılar ve yöneticilere göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur (Church ve Waclawski, 1998:71).

Yapılan işin niteliklerine bağlı olarak yukarıda açıkladığımız kişilikle ilgili boyutlardan bir tanesi veya birkaçı bireylerin başarısı için ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yönetim görevindeki bireyler için "dışa dönük olma", reklam sektöründe görev yapan bireyler için ise "açıklık" boyutu diğer boyutlardan bir adım öne çıkmaktadır. Aynı zamanda bu boyutların liderlik performansı ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu çeşitli araştırmalarca da ortaya konmuştur. Kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların meta analizi sonuçları "sorumluluk" alt

boyutunun diğer boyutlara kıyasla iş performansı ile daha yüksek düzeyde olumlu bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Thomas, 1996:96).

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

Kişilik özellikleri, kişilerin içsel deneyimlerini ve gözlenebilir davranışlarını tanımlamak, sınıflamak ve özetlemektir. Kişilik özellikleri, duruma göre ortaya çıkan duygusal tepkiler ile kişilerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlardır. Kişi etkileşim içerisinde olan bir varlıktır. Sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bir durum karşısında nasıl davranacakları kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun ortaya çıkardığı güdüler ile kişilik özelliklerine bağlıdır. Sonuç olarak kişilik tanımlarının ortak noktaları, çeşitli durumlarda tutarlılık göstermeleri, uzun süreli eğilimler olmaları ile içsel nedenlere bağlı olarak değerlendirilmeleridir (Somer vd, 2004:11-12). Erdoğan (2007:246-247)'a göre kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır:

- Kişilik bazı davranışların toplamı,
 - Aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgu,
 - Bireysel dengenin bir ürünü,
 - Belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşan,
 - Davranışlara yön veren ve idare eden bir olgudur.
- Eren (2004:84-85) de kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiğini belirtmiştir;
- Doğuştan var olan eğilimler ile sonradan elde edilen eğilimlerin bütünüdür.
 - Eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdır. Eğilimlerin bütününden oluşmuştur.
 - Kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok tipi içermektedir.
 - Kişiler çevresel koşullara göre farklı tutum ve davranış gösterebilir. Bu sosyal uyum kavramı ile ifade edilmektedir.

- Her kişiliğin bir karakteri vardır. Bu karakter, doğuştan kazanılmış vazgeçilemez bir unsurdur.

Kişilik bir bütündür. Bütünlüğü oluşturan ve birbirini tamamlayan çeşitli farklı katmanlardan oluşmuştur. Bu katmanlar şöyle sıralanabilir (Köknel, 1985:24-25);

- Bedensel nitelikler,
- Bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi,
- Kişiliğin oluşup geliştiği ruhsal yapının temelini oluşturan "zeka",
- Yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler,
- Güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı (Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine mizaç denir),
- Kişiliğin benliği,
- Kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları ve hareketleri,
- Kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter,
- Bireyin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması, kendi varlığını ispatlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünler,
- Birey, kişiliğini oluşturan diğer katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.

2.14.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

“Kişiliği oluşturan faktörler nelerdir?” sorusunun cevabını bulmak oldukça zordur. Çünkü kişiliğin oluşmasına etki eden bilişsel ve psikolojik süreçlerin yanı sıra birçok değişken bulunmaktadır. Bu sorunun cevabını bulabilmek için bütün bu değişkenleri biyolojik, kültürel, ailevi/sosyal ve durumsal faktörel başlığı altında incelemek mümkündür (Nair, 2010:136).

2.14.2.1. Biyolojik Faktörler

Kişiliğin oluşumuna katkı sağlayan bu grup faktörler, kalıtımsal, zeka, biyolojik geribildirim ve fiziksel özellik faktörleri şeklinde sınıflandırılabilir (Nair, 2010:137).

Kalıtımsal faktörler; anne ve babadan kromozomlar aracılığıyla alınan değişmez olarak kabul edilen boy, yüz güzelliği, kas yapısı vb. gibi özelliklerdir. Yapılan araştırmalar bu faktörlerin kişiliğin oluşmasına direk olmasa da dolaylı etkilerinin olduğunu göstermiştir. İkizler üzerinde yapılan ve "Jim Twins" olarak adlandırılan bir araştırmada, doğumlarından sonra birbirinden ayrılarak farklı ailelerin vesayeti altına verilen iki kardeş, otuz dokuz yıl sonra bir araya getirildiğinde çarpıcı bilgiler elde edilmiştir. İkisinin de oğullarına benzer adları koydukları, köpeklerinin adlarının "toy" olduğu, aynı marka sigarayı içtikleri ve hemen hemen aynı zamanlarda migren ağrıları çektikleri, evlerinin bahçelerindeki ağaçların aynı cins olduğu ve neredeyse aynı şekilde dizildikleri görülmüştür. Minnesota Üniversitesi tarafından 350 ikiz üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen veriler de kalıtımın kişiliği etkilediğine dair bulguları desteklemiştir (Nair, 2010:137).

Kişiliği oluşturan ve farklılıklara neden olan diğer bir faktör de zekadır. Zeka; "dünyayı anlama kapasitesi, rasyonel düşünebilme ve sorunla karşılaşıldığında olanakları etkili bir şekilde kullanabilmektir" (Feldman, 1996:292). Bir diğer tanıma göre zeka, "sözel yetenek, problem çözme becerisi ve bunları günlük hayatımıza adapte edebilme yeteneğidir" (Halonen ve Santrock, 1996:267). Bireyin zeka düzeyi ve türü, hangi kişilik özelliklerine sahip olduğu ile yakından ilgilidir. Genel olarak zeka, sosyal, sayısal ve mekanik olmak üzere üç boyutta kavramlaştırılmaktadır. Sosyal zeka, insanlar arası ilişkilerde yeterlilik, toplumsal uyum; sayısal zeka, matematiksel beceriler ve mekanik zeka; psiko-motor becerilerle açıklanmaktadır (Aydın, 2000:241).

Biyolojik geribildirim; çok yeni bir buluştur. 1990'lı yılların başında beyin üzerine yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Biyolojik geribildirim beyin dalga şekilleri, mide ve hormon salgıları, kan basıncındaki dalgalanmalar, vücut sıcaklığı gibi biyolojik olayların biyolojik geribildirim teknikleriyle kontrol edilebileceği inancı temeline dayanmaktadır. İnsanların sevinç, kızgınlık, üzüntü gibi kişiliğini etkileyen psikolojik olayların biyolojik sebepleri, kabul edilebilecek vücut sıcaklığı,

hormonal salgılar, kan basıncı vb. gibi faktörlerin kontrolü sayesinde kişiliğin oluşmasına ciddi etkiler yapabilecektir (Hiriyappa, 2009:50-51).

Fiziksel özellikler; de kişilik üzerinde etkilidir. Yapılan araştırmalar sonucunda uzun boylu kişilerin kısa boylulara nazaran daha otoriter oldukları ortaya konulmuştur (Isır, 2006:41). Dış görünüş, fiziksel olarak bireyi diğerlerinden ayırmaktadır. Ne var ki, bir kişinin fiziksel görünümünün diğer insanlar üzerinde yaptığı etkiler nedeniyle davranışları etkilediği söylenebilir. Fiziksel görünüm, kişilik özelliklerini şekillendirmez. Ancak, diğerlerinin bireye olan davranışlarını ve onun diğerleri ile ilişki kurma biçimini etkileyerek kişiliği şekillendirebilmektedir (Atkinson vd., 1995:526). Bu görüş aynı zamanda Hogan'ın ifade ettiği, kişiliğin iki ayrı tanımından ilki olan kişinin “namı”nın yani kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığının kişilik üzerine olan etkisi görüşünü desteklemektedir.

2.14.2.2. Kültürel Faktörler

Kültürel faktörler kişiliğin oluşmasına etki eden baskın faktörlerden birisidir. Kültür, geleneksel uygulamaların, normların, kuralların, prosedürlerin, örf ve adetlerin birleşmesinden oluşmaktadır. Her kültür, üyelerinin belli davranışlar sergilemesini beklemektedir ve onları bu yönde eğitmektedir. Kültürün genel karakteristiğini yansıtan bireysellik, işbirliği, misafirperverlik, pozitif düşünce vb. gibi değerler o kültür içinde yaşayanların kişiliğinin oluşmasına etki etmektedir (Hiriyappa, 2009:50-51).

Kültürel faktörlerin kişiliğe etkisi biyolojik faktörlere nazaran daha fazladır. İnsanlar bir toplum olarak yaşarlar ve üyesi olduğu bu toplumun kültürel değerlerinden etkilenirler. Kültürel yapı ile öğrenme arasında büyük bir etkileşim vardır. Kültür, öğrenmenin analizinde bir anahtardır. Çünkü kültür insana ne öğreneceğinin ve nasıl öğreneceğinin yolunu gösterir ve daha da fazlası bireyi buna zorlar (Isır, 2006:43). Bu çerçevede, ülkemizde özellikle Anadolu'da yerleşmiş olan misafirperverlik, yardımlaşma ve dinin de etkisiyle sadaka ve zekat gibi değerlerin etkisiyle, Avrupa'da üst düzeyde yerleşmiş olan bireysellikten ziyade, biz bilincinin/kollektif yaşam biçiminin yerleşmesi Türk'lerin kişilik oluşumunu etkileyebileceği ifade edilebilir.

2.14.2.3. Ailevi/Sosyal Faktörler

Kültür, kişinin öğrenebileceği değerleri belirlemiş olmasına rağmen bu değerlerin yorumlanması ve kişinin bu doğrultuda yönlendirilmesi aile ve sosyal çevre tarafından gerçekleştirilir (Kumar, 2009:254).

Sosyal yaşamda bireylerin karşılaştığı ilk gruplardan olan aile, özellikle çocukluk çağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin oluşmasında oldukça etkilidir. Karşılaştığı ilk sosyal grup olan aileden etkilenen bireylerin sonraki yaşamlarının karakteristik özellikleri de büyük ölçüde ailede şekillenmekte ve bireylerin kişilikleri, büyük ölçüde ailelerinin kişiliklerini de yansıtmaktadır. Luthans'a göre, kişilik gelişiminde en önemli etkenler aile ve sosyalleşmedir (Akt. Çetin ve Beceren, 2007:115).

Bireylerin içinde buldukları sosyal yapı ve sosyal sınıflar, bireylerin eğitim ve yaşam standartlarını doğrudan etkileyebilmekte ve dolayısıyla kişiliğin oluşmasında önemli bir faktör olabilmektedir. Bireylerin, içinde buldukları sosyal yapı ve sınıf içindeki diğer bireylerle yoğun olarak bir ilişki yaşamaları, bireylerde kalıcı davranış değişikliklerine neden olabilmekte ve bu davranış değişiklikleri de zaman içinde tekrarlanan, sürekli bir davranışa dönüşerek kişiliğin bir parçası haline gelebilmektedir. Bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle de örgütler, kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Farklı sosyal sınıflara sahip bireylerin eğitim olanakları ve benzeri gelişme faktörleri açısından farklı olanaklara sahip olmaları, kişilik farklılıklarını doğurmada etkindir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008:81). Örneğin, okul çağındaki 9-10 yaşlarındaki bir çocuğun ortalama 24 saatinin 1/3'ü uykuda, 1/3'ü ailesiyle ve 1/3'ü de okulda/egitimde geçmektedir. Kişiliğin yoğun bir şekilde geliştiği bu evrede çocuğun okuldaki öğretmeninden ve arkadaşlarından etkilenmesi kaçınılmazdır.

2.14.2.4. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, insanların çeşitli nedenlerle içinde bulunduğu ve etkilendiği, ortamın özellikleriyle ilgili şartlardır. Sosyalleşme süreci, kişilik üzerindeki durumsal etkiyle ilişkilidir ve bu da sosyal öğrenmenin perspektifini şekillendirmektedir. Kültürel ve ailesel etkiler kişiliğin tarihsel doğası ile ilgilidir. Aynı şekilde durumsal faktörler de bu konuda baskın rol oynamaktadır. Örneğin, günümüz iş şartlarında çok uzun süreli ve zor bir işte çalışmak, gittikçe artan bir çaba

harcama ihtiyacı doğurmakta, bu da çalışanların kişilik ve davranışları üzerinde belirgin bir etki oluşturmaktadır (Luthans, 1992:99).

Araştırmalar göstermiştir ki, bir işyerinde çok tembel ve isteksiz olarak görünün bir çalışan başka bir bölüme ya da başka bir işe yerleştirildiği zaman çok daha verimli, çalışkan ve çevresiyle uyumlu davranışlar sergileyebilmekte bu da uzun vadede kişiliğin şekillenmesine etki etmektedir. Yöneticilerin kriz gibi yoğun duyguların ve kişiler arası etkileşimlerin yaşandığı bir ortamında çok farklı bir karaktere bürünebilmeleri de durumsal faktörün bir göstergesidir. Bu örnekler de göstermektedir ki; bazı durumlarda sergilenen kişilik, kişinin hangi tip kişiliğe sahip olduğu ile değil hangi tip durumla karşılaştığıyla ilgilidir (Kumar, 2009:255).

Dolayısıyla kişinin farklı durumlarda ortaya koyduğu kişilik tarzı, sahip olduğu kişiliği etkilemektedir.

2.15. KİŞİLİĞİN ÜÇ YÖNÜ: KARAKTER-MİZAÇ-YETENEK

Kişilik açısından davranışsal özelliklerin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bu açıdan ele alındığında kişiliğin karakter , mizaç ve yetenek olmak üzere üç faktör tarafından yapılandırıldığı ve kişiler arası farklılığın bu faktörler arası farklılıktan kaynaklandığı ifade edilebilir(Erdoğan 1983:244).

Karakter, genellikle kişilik kavramıyla eş anlamlı kullanılır. Karakter, bireyin bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliklerine çevrenin biçtiği değer, biçiminde tanımlanmaktadır (Köknel 1982:22).

Kişiliğin ikinci yönünü oluşturan mizaç, bireye özgü tutumlar , kişisel olan davranış ve düşünceler topluluğu olarak tanımlanabilir. Mizaç ve karakter kavramları birbirleriyle yakından ilgilidir . Karakter , bireysel davranışın toplumsal yönden, mizaç ise kalıtsal yönden ve süreklilik açısından değerlendirilmesini öngörür (Erdoğan 1983: 245).

Kişiliği oluşturan üçüncü dilim olarak kabul edilen yetenek ise bireylerin belirli olay, olgu, durum ve ilişkileri algılayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırabilmeye ilişkin bazı zihinsel özellikleri ve bunları gerçekleştirilmeye yönelik bedensel niteliklerin hepsini ifade eder. Bu çerçeveden yetenek, bireyin zihinsel ve bedensel açıdan sahip olduğu özellik ve niteliklerin tümüdür. Bireylerin zihinsel ve bedensel özelliklerinden dolayı sahip olduğu farklılık, uygulamalarda karşımıza yetenek farklılığı biçiminde çıkmaktadır. Yöneticilerin benzer sorunlara farklı yöntem ve çözüm önerileriyle yaklaşmaları bir

bakıma kişisel yöneticilik yeteneklerine ilişkin farklılığın bir sonucudur. Araştırmalar, zihinsel yetenek ile zekâ, buna bağlı olarak da kişilikle zekâ arasında önemli bir ilişki bulunduğunu, özellikle kişiliğin yaratıcı yönü ile zekâ arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 1983:246).

2.16. BAŞLICA KİŞİLİK KURAMLARI

Literatürde kişilik kuramları ile ilgili farklı gruplandırmalar mevcuttur. Daha önceki yapılan akademik çalışmalar da göz önüne alınarak bu çalışmada kişilik kuramları; Psikoanalitik Yaklaşım, Neo Analitik Yaklaşım, Özellik Yaklaşımı, Hümanist Yaklaşım, Sosyal-Bilişsel Yaklaşım ve Davranışsal Yaklaşım grupları altında incelenecektir.

2.16.1. Psikoanalitik Yaklaşım

Psikoanalitik yaklaşım Freud'un kişilik kavramından kaynaklanmaktadır. İnsanların fark etmedikleri birtakım içgüdüleri, idleri ve gereksinimlerinden yola çıkarak, altta yatan gereksinimlerin ya da kaygıların bilinmesinin farklı ortamlarda yapılan farklı davranışları birbirleriyle tutarlı hale getireceğini ileri süren Freud, insan kişiliğinin üç temel birimi olarak "İd", "Ego" ve "Süper-ego" kavramlarını el almıştır (Hazar, 2006:130). Bunlardan "id" (ilkel benlik) içgüdüsel isteklerin tümünü temsil etmekte ve bilinçlilik düzeyine erişimine izin verilmediği için bilinç dışı ile özdeşleştirilmektedir. "Ego" (benlik) ise, yaşama ilişkin gerçekçi yorum yapma işlevini icra eden örgütlenmiş kişiliği yani bilinçliliği; buna karşın, hem bilinç ve hem de bilinç-dışındaki kökleriyle "süper-ego" (üst benlik), toplumsal buyruk ve yasaklamaların içselleştirilmesini temsil etmektedir. Freud'a göre, insanı cinsellik ile saldırganlık eğilimleri arasındaki çelişki güdülemekte ve üçüncü taraf olarak toplumsal kurallar ve otoriteyi temsil eden süper-ego bu çatışmaya dahil olmaktadır.

Kişilik, cinsellik ve saldırganlık güdülerinin çeşitli biçimlerde yüceltilmeleri ya da bunlara karşı tepki düzenlerinden oluşmaktadır. Ego'nun gerçekçi yorum işleviyle katıldığı bu süreçte, süper-ego'nun temsil ettiği kurallara uymayan cinsel ve saldırgan eğilimler şiddetle bastırılarak bilinç altına itilmektedir. Freud'a göre baskı altına alınan bu eğilimler, insanın uygarlık karşısı karanlık yanını temsil etmektedir. İnsanın tabiatı genellikle vahşi ve kötüdür. Toplum onu uygarlaştırmaya çalışır. Bu nedenle uygarlıkla baskı arasında doğru bir orantı vardır (Ayyıldız, 2006:3-4).

2.16.2. Neo Analitik Yaklaşım

1900'lü yılların başında Freud'un psikanalitik yaklaşım ile ilgili düşünceleri birçok bilim insanının ilgisini çekmiştir. Bu düşünceler çok az bir sorgulama ve dirençle karşılaşarak büyük kitlelerin taraftarlığını toplamıştır. Ancak 1920'li yılların başında özellikle Avrupa ve Amerika'daki okullarda Freud'un psikanalitik yaklaşımına karşı ciddi muhalefet oluşmaya başlamıştır. Bu kapsamda ortaya çıkan neo analitik yaklaşım, Freud'un 1939 yılında ölümünden sonraki ilk on yıl içinde etkili olmuştur. Neo analitik yaklaşımın en popüler savunucuları ve teorileri; Jung'un Analitik Psikoloji Teorisi, Erikson'un Psikososyal Teorisi, Sullivan'ın İlişkiler Teorisi ile Adler, Fromm ve Horney'in Yarı Dinamik Teorileri'dir. Bu teoriler metafizik dinamikler, kişilik deneyimleri, kişilik belirleyicisi olarak bilinçdışı süreçlere Freud'un paralelinde vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte neo analitik yaklaşımı savunan bilim insanları, psikanalitik yaklaşımın, kişiliği açıklamada anahtar unsur olarak gördüğü cinselliği şiddetle reddetmiş ve her biri cinsellik yerine kendi anahtar unsurunu eklemiştir. Aşağıdaki tabloda neo analitik yaklaşımın popüler savunucularının anahtar unsurları gösterilmiştir (Millon vd, 2003:122).

Tablo 2.1. Neo Analitik Yaklaşımın Savunucuları ve Anahtar Unsurları (Millon vd., 2003:5)

| Teorisyen | Anahtar Varsayım | Anahtar Dönemler |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Adler | Aile içi dinamikler kişiliği etkileyen anahtar unsurlardır. Özellikle ailede kaçıncı (küçük, ortanca, büyük) çocuk olduğu önemlidir. | Üstünlük ve aşağılık kompleksi için çabalamak |
| Erikson | Kişiliğin gelişmesindeki anahtar unsur birey ile toplumdaki diğer bireyler arasındaki sosyal etkileşimdir. | Psikososyal aşamalar, gelişimsel krizler |
| Fromm | Kişiliği anlamının en iyi yolu sosyal ve politik zorlamaların kullanılmasıdır. | Otoriterlik |
| Horney | Çocuksu bağımlılıklar ve güçsüzlükler kişiliğin anahtar unsurlarıdır. | Temel kaygılar |
| Jung | Kişiliğin şekillenmesinde maneviyat kadar sosyal ve biyolojik değişkenlerinde etkisi bulunmaktadır. | Arketipler, kolektif bilinçsizlik |
| Sullivan | Kişilik sadece temel ilişkiler çerçevesinde kavramlaştırılabilir. | Gelişimsel dönemler, bilginin kişileştirilmesi. |

2.16.3. Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, bireyin kişiliğini, temel özelliklerinin bir sentezi olarak görmektedir. Bu özelliklerin bilinmesiyle bireyin kişiliği de öğrenilmiş olacaktır. Böylece, kişilik testleri ve dereceleme ölçekleri ile ölçülebilecek belirli sayıdaki bir takım özellikler bir araya getirilebilecektir. Bu özellikler daha çok birbirine zıt sıfatlar halinde ifade edilen iyi-kötü, gergin-rahata, sevimli-sevimsiz vb. yakıştırmalarla ifade edilmektedir (Cüceloğlu, 2003:416-417). Bireyin kişiliği, bu

ifadelerin kullanıldığı kişilik testleriyle veya herhangi bu kişiyi tanıyan yargıcılara özellik derecelendirmesi yaptırmak yoluyla ölçülmektedir (Morgan, 1998:312). Ancak, özellik yaklaşımında kullanılan sınırlı sayıdaki özelliklerin kişiliği özetlemekte faydalı olmasına rağmen bunların sayısı hala tartışma yaratmaktadır (Friedman ve Schustack, 2003:305).

Özellik yaklaşımı Allport, Cattell ve Eynseck önderliğinde gelişmiştir (Allen, 2003:425). Allport sözlüklerden toplam 4000 kişilik özelliği belirlemiş ve Cattell faktör analizi yöntemi ile bu özellikleri 16'ya indirgemıştır. Eynseck dışadönüklük, psikotizm ve duygusal dengelilik özellikleri ile kişiliği tanımlamıştır. Murray, gereksinimler hiyerarşisi çerçevesinde, başarı, güç ve bağlantı gereksinimi özelliklerini sıralamıştır. Son olarak "Norman's Big Five" olarak bilinen beş faktör kuramından yola çıkarak Costa ve McCrae tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli davranış-özellik ilişkisini belirlemede yaygın ve geçerliliği yüksek yaklaşımlardan birisi olmuştur. Bu faktörler dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk ve duygusal dengeliliktir (Mount ve Barrick, 1991:25-26). Beş faktör modelinin evrensellik özelliği, 50 ülkede yapılan çalışmalarla kanıtlanmış olup, bütün insan gruplarında bu özellikler yaygın olarak bulunmuştur (McCrae ve Terracciano, 2005:551).

2.16.4. Hümanist Yaklaşım

Akademik psikolojiye 1950'lere kadar egemen olan iki okuldan biricisi ve şu ana kadar en baskın olanı bilimsel pozitivist davranışçılık, ikincisi ise Freudyen psikanalizdi. Hümanist yaklaşım bu iki okula muhalefet olarak doğmuştur. Bu yaklaşımın savunucuları olan Gordon Allport, Henry Murray ve Gardner Murphy, daha sonra George Kelly, Abraham Maslow, Carl Rogers ve Rollo May gibi kişilik kuramcıları bu iki okulunda insanı insan yapan en önemli bazı özelliklerin dışladığını düşünüyorlardı; örneğin, seçim, değerler, sevgi, yaratıcılık, öz farkındalık, insan potansiyeli gibi (Yalom, 2001:102).

Hümanist yaklaşımı tanımlamak kolay değildir; çünkü hümanist yaklaşımı oluşturan şeylerin tanımı üzerinde bir görüş birliği yoktur. Hangi kuramın ya da yaklaşımın hümanist olarak ele alınacağını belirten ölçütler çok net olmasa da, bir yaklaşıma "hümanist" etiketini koymadan önce, o yaklaşımda şu dört öğenin varlığının araştırılması önerilir (Burger, 2006:24-26):

- kişisel sorumluluğa yapılan vurgu,

- “şimdi ve burada” ya yapılan vurgu,
- bireyin fenomenolojisine yapılan vurgu,
- kişisel gelişim üzerine yapılan vurgudur.

Burada temel olarak ele alınması amaçlanan konu fenomenoloji (en genel anlamıyla fenomenoloji kişinin kendisini ve çevresini kendine özgü bir şekilde algılama ve anlama biçimidir)dir ve bu konunun yukarıda sıralanan diğer öğeler üzerindeki gücünün de açık olduğu düşünülmektedir. Zira hümanist psikolojinin bu denli hızlı büyümesinin bir nedeni de, davranışı anlamaya dönük araştırma yaklaşımlarının üniversiteler üzerindeki egemenliği idi. Hümanist psikologlar, insanların sadece sayılara indirgenemeyeceğini savunuyordu. Kişilik testlerinden alınan puanlar, kişinin iç dünyasındaki güçleri, duyguları ve özellikleri tam olarak yansıtamazdı. Daha da önemlisi, kişiyi bir özellikler cetveli çerçevesinde sınıflandırmak, o kişinin biricikliğini ve bireyselliğini yok ediyordu (Karagöz, 2007:13).

2.16.5. Sosyal-Bilişsel Yaklaşım

Dünyamızdaki olayları, doğayı ve diğer insanların eylemlerini nasıl anlıyoruz, sosyal çevremizden nasıl öğreniyoruz, davranışlarımızı nasıl kontrol ediyoruz ve anlıyoruz soruları üzerinde duran Bilişsel söylem, kişiliğin temelinde zihinsel süreçler ile algıyı koymaktadır (Friedman ve Schustack, 2003:232).

Bilişsel yaklaşım içinde yer alan Kelly, öncelikle kişiler arası ilişki üzerine odaklanmaktadır. Kelly’e göre, her insan, anlamak ve davranışı tahmin edebilmek için benzersiz bir sisteme sahiptir (Hazar, 2006:133).

Kişiliğin oluşumunu inanç sistemine bağlayan Rotter, sosyal-bilişsel teorisiyle, bireyin davranış potansiyeli, beklenen sonuçlar ve verilen değer bağlamında davranışlarını seçtiğini ileri sürmektedir (Friedman ve Schustack, 2003: 267). Rotter’ın beklenti-değer yaklaşımına göre, kişi belirli bir davranışı, o davranıştan belirli bir sonuç beklediği için yapmaktadır. Birey için bu davranıştan elde edeceğini düşündüğü sonucun bir değeri bulunmaktadır. Herhangi bir durumda beklenti veya değerden biri çok düşükse davranış ortaya çıkmamaktadır. Buradaki beklenti kavramı temelde algılamaya ve bilişsel süreçlere dayanmaktadır. Değer ise, algılama düzeyinde bir ödüllendirme (Hazar, 2006:133).

Bireyin herhangi bir davranışı öğrenmesi için bir başkasını belirli davranışları yaparken gözlemlemesi gerektiği, bunun için ödülün gerek şart olmadığı düşüncesine

katılan Bandura da, sosyal ortama ve gözlemlemeye önem vererek, insan algılamasını yani bilişsel süreçleri ön planda tutar (Cüceloğlu, 2003:426-427).

Bazı durumlarda, ilgili teorilerin, doğrudan konunun içindeki teorilerden daha fazla bu teorilerin varsayımlarına katkıda buldukları görülmektedir. Kurt Lewin'in Gestalt Yaklaşımı (bilişsel süreçler içerisinde özellikle "algı" ve "algısal örgütlenme" konularında yoğunlaşmış psikoloji teorisi) da aynı şekilde bilişsel yaklaşıma önemli bir destek sağlamaktadır. Gestalt yaklaşımı, algı ve problem çözümünü ele alarak, bunu kişilik teorileri sahasında geliştirmiştir (Friedman ve Schustack, 2003:266).

2.16.6. Davranışsal Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, kişiler hakkında bilgi elde etmenin tek yolunun, kişilerin psikolojik tepkileri, ne yaptıkları ve ne söyledikleri yönündeki davranışlarını izlemekle elde edilebileceğini öne sürmektedir. Bu açıdan kişilerin dürtüleri, özellikleri veya iç deneyimleri hakkında yapılan çıkarımlar, birçok durumda kişilerin yaptıklarının ve söylediklerinin gözlemlenmesine dayanmaktadır. Bu açıdan davranışsal yaklaşım kişiliği, bireyin davranışlarının bütünü olarak görmektedir (Liebert ve Spiegler, 1998:389).

Davranış yaklaşımlar ele alındığında kişiliğin oluşumuna yönelik iki yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Bunlar radikal davranışçılık ve sosyal öğrenme yaklaşımlarıdır. Radikal davranışçılık yaklaşımı yalnızca durağan ve dışarıdan gözlemlenen davranışları ele almakta ve kişiliği bu davranışlara göre açıklamaktadır. Bu açıdan etki ile tepki arasındaki öğrenilen ilişki biçimine yönelik olarak Pavlov'un "klasik koşullanma" veya sonuçlar açısından Skinner'in "araçsal koşullanma" biçimindeki öğrenme süreçleri sonucunda, davranışların ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Engler, 2008:208).

Diğer yaklaşım olan sosyal öğrenme yaklaşımı, hem gözlemlenen hem de gözlemlenemeyen/açıkça görülmeyen davranışları ele almakta ancak özellikle gözlemlenen davranışlardaki, gözlemlenemeyen olgulara odaklanmaktadır. Böylelikle, taklit etme, gözlemleyerek öğrenme veya belirli beklentiler sonucunda öğrenmenin olduğu ifade edilerek, davranışların ortaya çıkması/oluşması bu çerçevede açıklanmaya çalışılmaktadır (Liebert ve Spiegler, 1998:389).

2.17. KİŞİLİK VE BENLİK KAVRAMI

Allport kişilik kavramının içeriğini ifade edebilmek için, felsefe, teoloji, sosyoloji, psikoloji, hukuk gibi birçok farklı bilim dalının bakış açısından hareket edilerek birbirine pek de yakın olmayan elliden fazla tanımın kullanılabileceğini ifade etmiştir (Moody, 2007: 20). Furnhan ve Heaven'ın çalışmalarına göre ise kişilik, psikoloji bilim dalı bünyesinde tanımlanmaya çalışılan oldukça karmaşık bir kavramdır. Bu kavram karmaşıklığı nedeniyle kavram basit bir şekilde tanımlanamadığı gibi, farklı yaklaşımlar nedeniyle birden fazla farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Kittisopee, 2001: 10).

Literatürde kişilik kavramı ile ilgili yapılmış olan bazı tanımlar şu şekildedir: Kişilik, bireydeki davranış biçimlerinin, bireysel yapıların, ilgi ve eğilimlerin, ruhsal davranış ve yeteneklerin en karakteristik biçimde oluşan bütünlemesidir (Norman, 1963: 575). Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, kendisini diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 2002: 404). Funder (1997) ise kişiliği çok genel olarak, bireyin düşünce davranış ve duyguları ile ilgili karakteristik özellikler olarak tanımlamıştır (Roach, 2006: 83). Zimbardo ve Gerrig (1996), kişilik kavramını, bireyin davranışlarına asli derecede yön veren, zaman ve mekân farklılıklarına, koşul farklılıklarına rağmen istikrar gösteren bireysel özellikler bütünü olarak tanımlamıştır (Rogers, 2005: 1).

Benlik kavramı, bireyin kendisiyle ilgili algı, tutum ve inançlarını içerir; oluşması yaşam boyu devam eder ve bireyin kendisini tanımasıyla daha da gelişir. Kendini tanıma; bireyin kendisiyle, düşünce ve duygularıyla ilişki kurması, kendisinde meydana gelen duygusal ve düşünsel süreçlere yönelik anlayışa sahip olmasıdır. Bu sürecin temelinde ise, bireyi birey yapan, başkalarından ayıran duygu, tutum ve davranışların tümünün bütünlüğünü anlatan benlik kavramı yer almaktadır. Başka bir deyişle benlik kavramı, insanın kendi benliğini algılayış ve kavrayış biçimi olarak kendisini nasıl görüp, nasıl değer biçtiğini anlatmaktadır (Cüceloğlu, 1993). Rogers'a göre, benlik kavramı, bireyin kendisini nasıl algıladığını ve diğer insanlarla olan ilişkilerini içermektedir (Ülgen, 1997). Gelişme ve kendini gerçekleştirme eğilimi, yaşantıların benlikte sembolize edilmesi ile ortaya çıkmakta, benlik ile organizmanın yaşantıları arasında bağdaşım varsa, benliğin gelişmesi daha iyi düzeyde olmakta ve bireyin kendini gerçekleştirme süreci daha iyi gerçekleştirmektedir. Benliğin yeterli hale gelmesinde ideal benlik ile gerçek benlik arasındaki tutarlılık önemlidir. İdeal Benlik "bir kişinin nasıl olması gerektiğidir",

Gerçek Benlik ise “bir insanın gerçekte nasıl olduğu ile açıklanabilir. Bu iki benlik ne kadar çok örtüşürse kişiler kendilerini daha çok olumlu algılar ve yüksek benlik saygısına sahip olurlar (King, 1997:68-70).

2.18. HOGAN KİŞİLİK ÖLÇÜMÜ (HPI)

Hogan Kişilik Ölçümü, Robert Hogan tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu 206 sorudan oluşmakta ve uygulama yaklaşık 20 dakika sürmektedir. Hogan Kişilik Ölçümü, 7 temel boyuttan/ölçekten ve bu boyutların alt ölçeklerinden oluşturulan 6 mesleki kişilik boyutundan/ölçümünden oluşmaktadır. Temel boyutlardan örneğin Sosyallik boyutu, bireylerin kişilerarası ilişkiler kurmaktan ne derece hoşlandıklarını ya da ilişki kurmaya ne oranda ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bu boyuttan yüksek puan almak, dışadönüklük, konuşkanlık, insanlar üzerinde güçlü sosyal etkiler bırakabilme ve takım içerisinde çalışmaktan zevk alma gibi özellikleri ifade ederken; düşük puan almak ise, içekapanıklılık, sessizlik ve yalnız başına çalışmaktan hoşlanma gibi özellikleri kapsamaktadır. Literatür taraması, Hogan Kişilik Ölçümü'nün kullanıldığı 50'den fazla araştırmada ölçeğin iş performansını yordama gücüne sahip olduğunu ve sekreterler, satış temsilcileri, bölge-şube müdürleri ve elektrik teknisyenleri gibi çok farklı meslek grupları üzerindeki uygulamalardan da etkili sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

2.19. KİŞİLİK ÖLÇÜM TEKNİKLERİ

Kişiliğin ölçümünü genel olarak doğrudan ve dolaylı testler şeklinde bir ayrıma tabi tutabiliriz. Doğrudan test yönteminde kişi kendi özelliklerine yönelik ifadeler katılma derecesini belirtmektedir. Dolaylı testlerde ise bir kısım ön koşullar yerine getirilerek subjektif verilerden hareket etmeye çalışılmaktadır (Saltürk, 2006:91).

Kişiliğe sosyal ve çevresel faktörler, alışkanlıklar, öğrenme yeteneği, zekâ gibi birçok faktör etki eder. Dolayısı ile bunların ölçümüne yönelik birçok araç geliştirilmiştir. Bu ölçüm araçlarını geliştirenlerin kişilik anlayışlarına göre çeşitlenmiştir. Baymur (2000:253-254)'a göre kişilik testleri üçe ayrılır. Bunlar,

- Kişiliği davranış ve alışkanlıkların bir bütünü olarak görenler,
- Sosyal uyarıcı yönü ile görenler,
- İç hayatın ihtiyaç ve güdülerinin harekete geçirdiği yönü ile ele alanlar.

Kişiliği davranış ve alışkanlıkların bir bütünü olarak görenler; bireyin kişiliğini meydana getiren alışkanlıklarını kendisinin anlatması ilkesine dayanan bir takım ölçme araçları geliştirmişlerdir. Bunlar arasında ilk başvurulan yöntem otobiyografi yöntemi olmuştur. Bu yöntemde, bireyin kişiliğinin belli yanlarını ve alışkanlık haline gelmiş davranışlarını ve kısaca hayat hikayesini bildiği gibi yazması istenir. Bu yöntemin uzun süre alması ve kıyaslama yapmaya uygun olmaması sebebiyle anketler ve envanterler kullanılmaya başlanmıştır. Anketlerde bireylerin alışkanlık ve kişilikleri ile ilgili belli soruların açıkça cevaplandırılması istenir. Envanterlerde ise, çeşitli kişilik özellikleri, ilgili ihtiyaçlar ve problemler kısa maddeler halinde formüle edilmiştir. Bireyin kendi durumuna uygun olan maddeleri işaretlemesi istenir (Aktaş, 2006;28).

Sosyal uyarıcı yönü ile görenler; bireyin başka insanlar üzerinde bıraktıkları izlenimleri ölçerek bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerde temel ilke, başkalarının bireyi incelemeleri ve anlamalarıdır. Bu yöntem kullanılırken görüşme, derecelendirme ve anamnez ölçek tekniklerine başvurulur. Görüşme tekniğinde kişinin hangi durumlardan kaçındığı, hangi konuların onu rahatsız ettiği, hangi konularda çatışma içinde olduğu belirlenerek kişilik tablosu çıkarılmaya çalışılır. Derecelendirme tekniğinde, insanlar çeşitli özelliklere göre bir derecelendirmeye tabii tutulur. İncelemeye tabii tutulan kişi kendini cetvel üzerinde bir yere yerleştirir ve araştırmacı buradan aldığı veriler sayesinde kişiyi değerlendirir. Anamnez tekniğinde ise kişinin kendi ve aile geçmişi hakkında bilgiler elde edilir. Bu bilgiler kişinin kendisinden ya da onu çok iyi tanıyan birisinden elde edilebilir (Aktaş, 2006:208).

İç hayatın ihtiyaç ve güdülerinin harekete geçirdiği yönü ile ele alanlar; bireyin davranışlarını incelemekle yetinmeyip, bireyin iç hayatını dışa yansıtabilecek bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Bunlara projektif testler denir. Projektif testlerin en önemlileri Rorschach testi ve Tematik algı testidir. Bu iki test de, kişilerin bu testlere olan tepkilerinin, onların kendi duygu ve düşüncelerini yansıttığı varsayımına dayanır. Bu testlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, genellikle öznellik etkili olmaktadır. Bu durum testlerin güvenilirliğini azaltmaktadır (Aktaş, 2006:29).

2.20. KİŞİLİK ENVANTERLERİ

Kişilik envanterleri, bireylerin belirli durumlarda gösterdikleri tepkilere yönelik ifadelerle katılım derecelerinin tespitidir. Envanterdeki her bir madde bir

kişilik özelliğine karşılık gelmektedir. Benzer maddelerin alt grupları her özellikte bir puan verecek şekilde belirli bir kişilik özelliği için örneklem oluşturmaktadır. Örneğin; tanıştığım insanların çoğundan hoşlanırım gibi bir ifadeyi kişilerin ne kadar onayladıkları ya da onaylamadıklarının sorulmasıdır (Atkinson vd., 1995:435). Bir başka tanıma göre ise envanterler, bireylerin kendini anlatma tekniklerinden birisidir. Soru ve cevap şeklinde yapılandırılmışlardır. Kişi kendisini, verilen sorularda kendine uygun olan cevap şikkını seçerek yansıtır. Envanterler kişileri betimleme ve grupları karşılaştırmaya imkan verir. Envanterler, kişilerin belirli özellik ve nitelik durumlarını betimler ancak bunların altında yatan nedenler hakkında bilgi vermez, sadece durumu saptamaya hizmet ederler (Özgüven, 2000:298).

Kişilik envanterleri, iki yaklaşımdan biri ile hazırlanmaktadır. Birincisi rasyonel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ölçülmek istenen nitelik ile envanter maddeleri arasındaki ilişkinin saptanmasında akıl ve mantık ölçüleri kullanılır. Kendi içinde, mantıksal içerikli yaklaşım ve teoriye dayalı yaklaşım olarak tasnif edilebilir. İkinci yaklaşım türü ise ampirik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ölçülecek nitelikler için deneysel ve istatistiksel yöntemlerin biri ya da her ikisi birlikte kullanılır. Bu dış ölçütler kendi içinde ölçüt gruplar yöntemi ve faktör analiz yöntemi olarak sınıflandırılabilir (Özgüven, 2000:299).

Yerli ve yabancı literatürde en çok kullanılan kişilik envanterleri Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri, Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, Mesleki Kişilik Envanteri, Myers Briggs Kişilik Envanteri, Hacettepe Kişilik Envanteri, Hogan Kişilik Envanteridir. Bunların yanında Kaliforniya Psikolojik Envanteri, Akademik Benlik Tasarımı Envanteri, Atılganlık Envanteri, Beck Depresyon Envanteri, Çatışma Eğilimi Envanteri, Çok Yönlü Depresyon Envanteri, Edwards Kişisel Tercih Envanteri, Guilfbrd-Zimmerman Mizaç Envanteri, Kendini Değerlendirme Envanteri, Rosenberg Benlik Saygısı Envanteri, Saldırganlık Envanteri diğer kişilik envanterleri olarak sayılabilir (Isır, 2006:58-59). Aşağıda, literatürde ve uygulamada en çok kullanılan yedi kişilik envanterinin ayrıntılı açıklamalarına yer verilmiştir.

2.20.1. Cattell'in 16PF Kişilik Envanteri

Cattell, kişiliğin insanın belirli bir ortamda ne yapacağını belirleyen faktörler bütünü olduğunu söylemiştir. Psikolojik araştırmaların amacının, değişik insanların her çeşit sosyal ve genel ortamda neler yapacağını tahmin eden yasaların

bulunmasına yönelik olmaları gerektiğini belirtmiştir (Yanbastı, 1990:239). Cattell, insan davranışlarını etkileyen özelliklerin deneysel olarak belirlenmesini savunmuştur. Cattell'a göre kişilik özelliklerini belirleyen bilgi kaynaklarından birisi dildir. Binlerce yıl boyunca değişerek gelişen kelimelerden oluşan dil, var olan her davranışın niteliğini tanımlar (Carver ve Scheier, 1996:64).

1936 yılında Allport ve Odbert tarafından Webster's New International Dictionary incelenmiş ve bir kişinin davranışını diğerlerinden ayırdığı iddia edilen bir terimler listesi oluşturulmuştur. Araştırmacılar, bu listeden genel davranışları eledikten sonra kişiliği tanımlamak için kullanılan yaklaşık 18.000 kelimelik bir liste ortaya çıkarmışlardır (Dunsmore, 2005:2). Cattell, otuz yıl boyunca anketlerden, kişilik testlerinden ve gerçek hayat durumlarındaki davranış gözlemlerinden veri toplayarak (Atkinson vd, 1995:532-533) elde edilen bu listeye faktör analizi uygulamış ve 16 temel kişilik özelliğinden (sıcakkanlılık, sorun çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlik, mükemmeliyetçilik ve gerginlik) oluşan bir liste elde etmiştir. Bu yaklaşım aynı zamanda Beş Faktör Kişilik Modeli'nin de temelini oluşturmuştur. Cattell'in bu çalışması, diğer araştırmacıları kişilik özelliklerinin boyutsal yapısını incelemeye yöneltmiştir (Deniz ve Erciş, 2008:303).

16PF Kişilik Envanteri, faktör analizine dayalı olarak geliştirilmiş en yaygın kullanımlı bir kişilik testidir. Bu test, 17 yaşından başlayarak her yaş ve öğrenim düzeyindeki yetişkinlere uygulanabilir. Testte zaman sınırlaması yoktur; eğitimli kişiler testi 45-60 dakikada tamamlayabilirler (Kutaniş ve Elçi, 2006:5-6). 16PF Kişilik Envanteri, çoktan seçmeli 185 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her faktör, 10'lu bir yelpaze üzerinde düşük ve yüksek olmak üzere iki düzeyde (Bu iki düzeyi "düşük, orta ve yüksek" şeklinde üçe çıkarmak ta mümkündür.) değerlendirilmektedir. 16PF Kişilik Envanteri, 16 "temel kişilik özelliğini" ve beş "genel kişilik eğilimini" ölçmektedir (Cattell ve Mead, 2007:136). Bu ölçekteki 16 kişilik özelliğinin ilk onikisi, bireyin başkaları tarafından değerlendirilmesi, son dördü ise bireyin kendini değerlendirmesi sonucu elde edilmektedir (Zel, 2011:63-70). Aşağıda 16PF Kişilik Envanterinin değerlendirme Tablo 2'de bir örnek verilmiştir.

Tablo 2.2. Cattell'in 16 Kişilik Ölçeği (Atkinson, 1987)

| Boyut No | Kişilik Özellikleri | Düşük Skor | | | | Orta Skor | | Yüksek Skor | | | |
|----------|---------------------|------------|---|---|---|-----------|---|-------------|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 | Sıcakkanlılık | | | | | | | | | | |
| 2 | Sorun çözme | | | | | | | | | | |
| 3 | Strese tolerans | | | | | | | | | | |
| 4 | Baskınlık | | | | | | | | | | |
| 5 | Canlılık | | | | | | | | | | |
| 6 | Kurallara bağlılık | | | | | | | | | | |
| 7 | Sosyal girişkenlik | | | | | | | | | | |
| 8 | Duyarlılık | | | | | | | | | | |
| 9 | İhtiyatlılık | | | | | | | | | | |
| 10 | Soyuta odaklılık | | | | | | | | | | |
| 11 | Ketumluk | | | | | | | | | | |
| 12 | Kendini sorgulama | | | | | | | | | | |
| 13 | Değişime açıklık | | | | | | | | | | |
| 14 | Kendine yeterlilik | | | | | | | | | | |
| 15 | Mükemmeliyetçilik | | | | | | | | | | |
| 16 | Gerginlik | | | | | | | | | | |

16PF Kişilik Envanteri'nin genel olarak, personel seçimi, yönetim geliştirme, takım oluşturma/geliştirme, kariyer danışmanlığı/yönetimi ve eğitim alanlarında kullanıldığı ve olaylarla baş etme tarzlarını, empatiyi, bireylerarası ilişkileri, otoriteye ilişkin tutumları, bilgi işleme süreçlerini, sosyal normlara ilişkin tutumları, mesleki tercihleri, liderlik yeteneklerini ve satış becerilerini/performansını ölçtüğü görülmektedir. Birçok araştırmada da, 16PF Kişilik Envanteri'nin, satış ve pazarlama personeline, yöneticilerde (araştırma/geliştirme veya pazarlama müdürleri gibi), öğretmenlerde, mühendislerde, doktorlarda, itfaiyecilerde, gazete işgörenlerinde, uçuş personeline, güvenlik personeli gibi farklı işgörenler üzerinde kullanıldığı ve bu işgörenlerin performansını belirleme gücüne sahip olduğu görülmüştür (Van Graan, 2003:1-8).

2.20.2. Beş Faktör Kişilik Modeli Envanteri

Norman'ın yaptığı araştırmalar ışığında “dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal denge, kültür” olmak üzere beş kişilik faktörü saptanmıştır. Bu faktörler, geniş kapsamlı olmalarından dolayı “Büyük Beşli” olarak anılmışlardır. Bu beş faktör, kişilik farklılıklarını beş boyuta indirgemekten ziyade, kişiliği kapsamlı soyutlamalar şeklinde ele alıp, her bir boyutu çok sayıdaki özelleşmiş niteliklerle özetlemiştir. Norman, 75 sematik sınıflandırma yapmıştır. Goldberg bu listeyi kullanarak, 1.710 sıfattan oluşan bir kişilik ölçeği hazırlamış ve beş faktörlü bir sınıflandırma elde etmiştir (Şengül, 2008:34).

Costa ve McCrae ise kişilik kavramına boyutsal yaklaşım getiren günümüz kuramcıları olup, 1978’de geliştirdikleri model ile ilk önce dışa dönüklük (extraversion), duygusal denge (neuroticism), ve deneyime açıklık (openness to experience) kavramlarını kapsarken, daha sonra bu kavramlara yumuşak başlılık (agreeableness) ve sorumluluk (conscientiousness) kavramlarını da ekleyerek beş faktör kişilik kuramını bugünkü haliyle geliştirmiş ve bu beş faktörü ölçmek amacıyla NEO-Kişilik envanterini geliştirmişlerdir. NEO kişilik anketi (NEO-PI-R), her beş faktör için 48 soru olmak üzere toplam 240 sorudan oluşmaktadır (Sayın ve Aslan, 2005:280; Şengül, 2008:34). Testte zaman sınırlaması olmayıp eğitimli kişiler testi 45-60 dakikada tamamlayabilirler.

Beş Faktör Kişilik Modelinin temeli, insanların gösterdikleri bireysel farklılıkların dünyadaki bütün dillerde kodlanacağı ve günlük dile sözcükler halinde yansıtacağı, bu sözcüklerden hareketle kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflama oluşturulabileceği hipotezine dayanmaktadır. Bu alandaki çalışmalar yetmiş yıllık bir geçmişe sahiptir ve son yıllarda farklı dillerde yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Somer vb, 2004:22). Araştırmalar, Beş Faktör Kişilik Modeli ile iş yaşamında güdülenme, iş doyumunu, kariyer doyumunu, işten kaçma, işten ayrılma, müşteri ilişkileri, takım çalışması, örgütsel bağlılık, işgörenler arası ilişkiler (çatışma eğilimi ya da stres düzeyi gibi), performans (satış performansı gibi), yaratıcılık, stresle baş etme gibi birçok davranış boyutunu ölçme konusunda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermektedir. (Solmuş, 2007:2). Modeldeki boyutları aşağıdaki tabloda olduğu gibi tek tek irdelemek mümkündür.

Tablo 2.3. Kişilik Boyutlarının Nitelendiricileri (Hammond, 2001:27)

| Boyut | Nitelendiriciler |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Boyut | Dışadönüklük, sosyallik, hırs, kendini belli etme, sosyal uyum, aktiflik, güç, kişiler arası ilişki |
| 2. Boyut | Yumuşak başlılık, hoşça gitme, sosyallik, paranoid kişilik, uysallık, sevgi, uzlaşma |
| 3. Boyut | Vicdan, süper ego, içe dönük düşünme, çalışma isteği, başarıma arzusu, kendini kontrol altında tutabilme |
| 4. Boyut | Duygusal denge, nörotizm, duygusal kontrol, negatif duygusallık, etkileme yeteneği, endişe, kendini uyarılma |
| 5. Boyut | Gelişime açık olma, kültür, bağımsızlık, zeka, idrak |

Beş Faktör Modeli’ndeki boyutların temel nitelendiricileri yukarıdaki çizelgede görüldüğü gibi sınıflandırılmıştır. Örneğin dışadönüklük boyutu; sosyallik,

sosyal uyum, aktiflik, kişilerarası ilişki gibi keskin olmayan nitelendiricileri içerdiği gibi, hırs, kendini belli etme, güç gibi sert nitelendiricileri de içermektedir. Her boyutun yüksek ve düşük dereceleri aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 2.4. Beş Faktör Modelinin Belirleyici Boyutları (Hammond, 2001:27)

| Boyutlar | Derece | Belirleyiciler |
|------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dışadönüklük | Yüksek | Konuşkan, açık, maceracı, sosyal, doğru sözlü, enerjik, optimist, sakin, neşeli |
| | Düşük | Sessiz, ağzı sıkı, tedbirli, ılımlı, kibar, duygusal, olgun, münzevi, sıradan, durgun, bağımsız |
| Yumuşak Başlılık | Yüksek | İyi huylu, kıskanç olmayan, ılımlı, duygusal, yardım sever, güvenilir, uyumlu, nazik, diğerlerini dikkate alan, sempatik |
| | Düşük | Sinirli, kıskanç, dik başlı, negatif düşünen, kendini hissettiren, konuşkan, düzenli, ego merkezli, rekabetçi, kritik düşünen |
| Sorumluluk | Yüksek | Titiz, düzenli, sorumluluk sahibi, dürüst, vicdanlı, sebatkar, bilinçli, sıradan, düşünceli, amaç sahibi, dakik |
| | Düşük | Dikkatsiz, güvenilirmez, sebatsız, işleri yarım bırakan, vefasız, hayalci, hedonist |
| Duygusal Denge | Yüksek | Endişeli, gergin, sinirli, telaşlı, adapte olmayan, bağımlı, dengesiz |
| | Düşük | Sarsılmaz, kendi kendine yeten, sakin, uysal, güvenilir, dengeli, rahat adapte olamayan |
| Deneyime Açıklık | Yüksek | Geniş zevkler, bağımsız düşünce yapısına sahip, hayal gücü kuvvetli, entelektüel, sosyal, duygusal, düşünceli |
| | Düşük | Sanatsal duygudan uzak, düşüncesiz, dar düşünce yapısına sahip, sıkılgan, az sayıda ilgi odağı, sosyallikten uzak |

Dışadönüklük: Beş Faktör Kişilik Modelinin ilk faktörü olan dışadönüklük faktöründe, değerlendirme sonucu yüksek puan alan bireyler genel olarak sıcak kanlı, insanlarla bir arada bulunmayı seven, sosyal, girişken, hareketli olma gibi bazı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu kişiler çevrelerinde bol uyarıcılar bulunmasından zevk almakta ve genellikle neşeli, iyimser bir duygusal durum göstermeye yatkın olmaktadır. Ancak tüm bu sosyal özelliklere rağmen, yüksek dışadönüklük, insanlar arası ilişkinin kalitesini garanti eden bir özellik değildir. Dışadönüklük, insanların etrafında bulunan insanların sayısı ve bireyin kalabalık bir grupta geçirdiği duygusal durumu ve ilişki kalitesi ile ilgilidir. Kalabalık ortamda rahat olan ve zevk aldığını hisseden, eğlenen bireyin dışadönüklük derecesi yüksektir.

Dışadönüklük derecesi düşük olan bireyler, etrafındaki ilişki içerisinde bulunduğu insan sayısı az olan ve böyle bir durumdan fazla zevk almayan, daha farklı bir ifade ile kendisini rahatsız hisseden bireylerdir. Dışadönük insanların özellikleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi ifade edilmektedir (Howard ve Howard, 1998:2).

Tablo 2.5. Dışadönüklük Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri (Howard ve Howard, 1998:2).

| Dışadönüklük Kriterleri | İçe Kapanık (-) | Dışadönük (+) |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|
| Sıcak kanlı | İlişkilerde resmi | Arkadaşça, ektin |
| İnsan canlısı | Nadir ilişki kuran | Sıklıkla ilişki arar |
| İddiacılık | Geri planda kalan | Liderlik yapan, öne çıkan |
| Aktiflik | Pasif | Enerjik |
| Heyecan arama | Heyecan ihtiyacı düşük | Heyecan ihtiyacı yüksek |
| Pozitif duygu | Az neşeli | Neşeli, optimist |

Dışadönüklük derecesi yüksek insanlar ve dışadönüklük derecesi düşük olan insanlar kavramlarının birbirlerinin tam zıttı olduğu düşünülmemelidir. Dışadönüklük derecesi az olan insanlar özelliklerini dışa vurmayan ya da göstermekten kaçınan bireylerdir. Dışadönüklük sırasıyla sosyal baskınlık ya da üstünlük, pozitif duygusal hisler, sosyallik, başarıma arzusu, hırs ve aktiflik gibi özelliklerle tanımlanır. Bu özelliklerin bir araya gelmesi ile genel bir davranış biçimi olan dışadönük kişilik özelliği ortaya çıkmaktadır (Depue ve Collins, 1999:491).

Yumuşak Başlılık: Yumuşak başlılık faktörü, Beş Faktör Modeli içerisinde yer alan ikinci kişilik özelliğidir. Yumuşak başlılık faktörü doğru sözlülük, alçak gönüllülük, ılımlı olma, insanlarda güven uyandırma ve özveri gibi özelliklerle ifade edilir. Yumuşak başlılık başkalarının değerlerini ya da kurallarını kabul etme bunlara uyma derecesidir. Yüksek yumuşak başlılık derecesine sahip olan bireyler insanlara çok fazla güven duyabilirler, fakat düşük puana sahip insanlar için önemli olan içlerinden gelen sesi dinlemektir. Yüksek yumuşak başlılık derecesine sahip insanlar başkalarının söylediklerine ve istediklerine kolayca boyun eğebilirler, Örnek olarak birey evli ise eşi, ya da din adamları, patronu, pop yıldızları gibi referans kişilerin söylediklerini kolayca kabul ederler (Howard ve Howard, 1998:6).

Tablo 2.6. Yumuşak Başlılık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri Howard ve Howard, 1998:6)

| Yumuşak Başlılık Kriterleri | Asilik (-) | Adapte Olan (+) |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Güven | Kuşkulu | Herkesi dürüst ve iyi niyetli gören |
| Açık sözlülük | İhtiyatlı | Açık yürekli |
| Özveri | Gönülsüz | Herkesi yardıma hazır |
| Şikayetçi | Agresif, rekabetçi | Çatışma karşısında teslim olan |
| Alçak gönüllü | Kendini herkesten üstün gören | Aciz |
| Hassas, düşünceli | Akılcı | Hassas, çabuk yön değiştiren |

Costa ve McCrea yumuşak başlılığı 6 değişik kritere göre değerlendirmiştir. Bu kriterler güven, açık sözlülük, özveri, şikayetçi, alçak gönüllülük, hassas/düşünceli olmaktır. İnsanların bu durumlar karşısında gösterdikleri tepkiye göre, yumuşak başlılık derecesinin yüksek ya da düşük olduğuna karar verilir (Madran ve Akdoğan, 2010:371).

Sorumluluk: Özdisiplin kavramı olarak da ifade edilen bu özellik, başarı yönelimlilik ve iç disiplinle ilgilidir. Sorumluluğu yüksek kişiler; sorumluluk sahibi, disiplinli, dikkatli, başarıma duygusu yüksek, düzenli ve kararlı kimselerdir (McCrae ve Costa, 1995:28-50). Sorumluluk düzeyi düşük kişiler ise kolaylıkla dikkati dağılan, düzensiz ve tembel bireyler olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2007: 110). Costa, McCrae ve Dye, bu faktörün hem ilerletici hem de kitleyici yönlerinin olduğuna işaret etmekte ve önceleri bu faktörü tanımlamak için yön kavramını düşündüklerini belirtmektedirler. Faktörün ilerletici yönü, başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığında görülürken, kitleyici yönü ahlaki titizlik ve tedbirlilik özelliklerinde ortaya çıkmaktadır (Somerville vd, 2004:24).

Tablo 2.7. Sorumluluk Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri (Howard ve Howard, 1998:6)

| Sorumluluk Kriterleri | Rahatlık (-) | Odaklanma (+) |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Rekabet | Daima hazırlıksız hissetme | Etkili ve yetenekli hisseder |
| Düzen | Organize olamama | Düzenli ve iyi organize olma |
| Saygı | Rastgele davranma | Vicdanı doğrultusunda hareket etme |
| Başarıma çabası | Düşük başarıma isteği | Başarıya ulaşmak için çaba harcama |
| Öz disiplin | Erteleme, sürüncemede bırakma | Görevi tamamlamaya odaklanma |
| Müzakere | Aceleci | Harekete geçmeden düşünme |

Duygusal Denge: faktörü kişinin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir. Sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmayı hedeflemekte ve kişilerin bu hedeflere ne kadar sahip olduklarını göstermektedir. Kişinin iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabileceğini, zevk alabileceğini dile getirmektedir. İnsanları nelerin mutlu ettiğini konu alan birçok araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmalar sonucunda demografik ve ekonomik yapının dışında, insanların kişiliklerinin insanların mutlulukları ile direkt bağlantılı olduğu ortaya

çıkıştır (Hayes ve Joseph, 2003:723). Costa ve McCrea çalışmalarında, insanların mutlulukları dışı dönüklük ve duygusal denge faktörü ile ilişkili bulunmuştur (Kwapil vd, 2002:432).

Tablo 2.8. Duygusal Denge Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri (Kwapil vd, 2002:432).

| Duygusal Denge Kriterleri | Esnek (+) | Reaktif (-) |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Endişeli | Soğuk kanlı | Çabuk endişelenen |
| Sinirli | Yavaş sinirlenen | Hızlı sinirlenen |
| Cesareti kırılan | Nadiren cesareti kırılan | Kolayca cesareti kırılan |
| Özbilinç | Şuurlu | Şuursuz |
| Düşünmeden hareket eden | Fikri değiştirilmesi zor | Kolayca aklı çelinen |
| Kırılgan | Stresle mücadele edebilen | Stresle başa çıkamayan |

Deneyime Açıklık: faktörü, araştırmacılar arasında üzerinde en az fikir birliğine varılan faktördür. Norman, bu faktörü kültür olarak adlandırırken, Hogan ve Goldberg zekâ olarak adlandırmıştır. Costa vd. ise bu faktörü gelişime açıklık olarak adlandırmıştır (Tomrukçu, 2008:33). Bu özellikleri taşıyanlar genelde sanatsal, hayal gücü kuvvetli, algılaması güçlü ve yaratıcı eğilimleri yüksek olarak tanımlanırlar. Ayrıca deneyime açıklık, orijinal deneyimler, fikirler, insanlar ve aktivitelere ilgi duyan bir faktördür (King vd, 2005:592; Chapma vd, 2009:579). Deneyime açıklık faktörü düşük olan kişiler, daha gelenekseldir ve yeni bir şeydense bilineni tercih ederler (Aktaş, 2006:10).

Tablo 2.9. Gelişime Açıklık Kişilik Özelliklerinin Belirleyicileri (Aktaş, 2006:10)

| Deneyime Açıklık Kriterleri | Muhafazakarlar (-) | Deneyime Açık (+) |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Fanteziler | Ana odaklı | Hayalperest |
| Estetik | Sanatla ilgisiz | Güzelliğe ve sanata düşkün |
| Duygular | Duygulara önem vermez | Tüm duygulara değer veren |
| Hareket | Alışılmışın dışına çıkmaz | Alışılmamış deneyen |
| Fikirler | Dar entelektüel odaklı | Geniş entellektüelite |
| Değerler | Dogmatik | Yeni değerlere açık |

Geçmişten günümüze kadar kişilik özelliklerini açıklayan pek çok kuram geliştirilmiştir. Ancak son 20 yılda kişiliğin temel olarak beş faktörden oluştuğu görüşü hakim olmaya başlamış ve birçok araştırmacı tarafından fikir birliğine varılmıştır. Kişilik özelliklerinin beş faktör sınıflandırılması psikoloji, sosyoloji, pedagoji ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Demir, 2012:41).

2.20.3. Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI)

Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI – Minnesota Multiphasic Personality Inventory) ilk olarak 1943 yılında Amerikan Psikoloji Birliği tarafından yayımlanmıştır. Testin yazarları Starke Hathaway ve Jovian McKinley, MMPI’ın rutin tanısal (psikiyatri kliniklerinde yatan hastaların yaşantı ve nitelikleri) değerlendirmek için yararlı olacağını ümit etmişlerdir. 1930’lu yılların sonu ve 1940’ların başında klinik psikologların ve psikiyatristlerin başlıca amaçları vakalara doğru ve isabetli tanısal etiketler koymaktı. Günlük uygulamalarda, her hasta bireysel görüşmeye alınmakta ve çeşitli psikolojik testlerle değerlendirilmekteydi. İşte bu nedenle gruplara uygulanabilen bir kağıt-kalem kişilik envanterinin tanısal değerlendirme için çok yararlı olacağı düşünülmüştür. MMPI, kişinin kendi kendine yanıtladığı 566 maddeden oluşan, kişiliği değerlendirme aracıdır. Testi alan kişi, her bir maddenin kendisine uygun olup olmadığını düşünerek, “doğru”, “yanlış” ya da “bilmiyorum” yanıtlarından birini seçer. Uyaran belirsiz olmadığı ve kişinin teste verebileceği cevaplar sınırlandırıldığı için MMPI testi kişiliği objektif olarak değerlendirir. Bireysel ya da grup olarak uygulanabilir (McKinley ve Hathaway, 1967:36).

MMPI, normal deneklerin cevaplarının “ölçüt-grup” olarak, çeşitli tanısal kategorilere göre sınıflandırılan normalden sapmış bireylerin, normal bireylerin cevapları ile karşılaştırılması yoluyla geliştirilmiştir. Testin maddelerine, normal bireyleri bir kategorideki anormal bireylerden iyi bir biçimde ayırmasına bağlı olarak, farklı değerler verilmiştir. Bu yolla sekiz farklı ölçek oluşturulmuştur. Ayrıca, erkek ve kadınların ilgilerini birbirinden ayıran maddeleri puanlayarak, bir erkeklik-dişilik ölçeği de oluşturulmuştur. Son olarak sosyal yönden içe dönük bireyleri, dışadönük bireylerden ayıran maddeleri kullanarak onuncu bir ölçek elde edilmiştir. (Özguven, 2000:306). Oluşturulan bu on ölçeğin adları ve ölçütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Zel, 2011:59):

- **Hipokondri:** Bu alt test hipokondriak bireylerin kişilik özelliklerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Hipokondri tanı grubuna giren hastalar bedensel işlevlerine aşırı ilgi göstermektedirler. Bir kimsenin kendi sağlığına dair ağrı ve sızılar, nefes alma, hazım, uyku, görme ve işitmeyle ilgili küçük belirtilerin kötümser biçimde yorumlanması ve abartılmasını yansıtır.
- **Depresyon:** Bu alt test depresyon belirtilerinin derecesini ölçmeyi amaçlar. Depresyonda olan kişilerin ana belirtileri, yaşama karşı kötümserlik, gelecekte ümitsizlik, kendini değersiz, işe yaramaz hissetmek, suçluluk duyguları, hareketlerde ve düşüncede yavaşlama ve çeşitli bedensel yakınmalardır. Sıklıkla ölüm ve intiharla ilgili düşüncelerin yoğunluğu da dikkati çekmektedir.
- **Histeri:** Nevrotik bozukluklardan konversiyon histerisine tanı koymada yardımcı olma amacıyla geliştirilen bir alt testtir. Bu hastalar zor çatışmaları çözmede ya da bazı sorumluluklardan kaçmada fiziksel belirtileri kullanmaktadırlar. Bir bedensel nedene dayanmayan baş ağrısı, felç, titreme, sağırılık ve bunun gibi çeşitli işlev bozukluklarını kapsar.
- **Psikopatik sapma:** Psikopatik kişilik bozukluğu gösteren bireylerin kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu kişilerin engellenmeye karşı tolerans eksiklikleri düşüktür. Çok saldırgan ve sorumsuz olabilirler.
- **Erkeklik-dişilik:** Cinsel nitelikteki sapmaları değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Çeşitli mesleklere karşı ilgi, boş zaman faaliyetleri, sosyal aktiviteler, korkular, bireysel duyarlılıklarla ilgili maddeleri vardır.
- **Paranoya:** Kişinin açık paranoid belirtilerini yansıtır. Kendi inanç sistemlerine göre durumları yanlış anlama ve yorumlama eğilimi gösterirler. Örneğin diğer kişilerin güdülerini hakkında aşırı şüphelilik.
- **Psikasten:** Bu kişilerde anormal korkular, karar vermede ve dikkat toplamada güçlük, suçluluk duyguları, bunaltı sıklıkla rastlanan özelliklerdir. Aşırı ahlaki standartlar, kendi kendini eleştiri de bu tür kişilerde sıklıkla görülür.
- **Şizofreni:** Garip düşünceler, sosyal yabancılaşma, algı bozuklukları, kötü aile ilişkileri, cinsel sorunlar, dikkati toplamadaki güçlükleri ortaya çıkarmayı amaçlar.

- **Hipomani:** Hareket ve düşünme hızlanması, büyüklük fikirleri, aile ilişkileri, cinsel sorunlar, bedenle ilgili sorunları ortaya çıkarmayı amaçlar.
- **Sosyal içe dönüklük:** Kişiler arası etkileşimde bireyin duyduğu rahatsızlık, kendini yerme duygusu, başkalarına güvensizlik, duyarsızlık gibi alanları kapsar.

2.20.4. Mesleki Kişilik Envanteri (OPQ32)

Mesleki Kişilik Envanteri, 1977 yılında Peter Saville ve Roger Holdsworth isimli iki İngiliz akademisyen tarafından İngiltere’de geliştirilmiştir. Mesleki Kişilik Envanteri 1984’den bu yana uluslararası arenada yaptığı profesyonel çalışmaları ile halen tüm dünyada etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Mesleki Kişilik Envanteri, iş ortamında bireyin diğer bireyler arasındaki özelliklerini yansıtan temel kişilik envanterlerinden biridir (Zel, 2011:63-70).

Mesleki Kişilik Envanteri, Saville ve Holdsworth adlı iki araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.İşe alım sürecinde ve iş ortamında bireylerin diğer kişilere göre özelliklerini yansıtan temel kişilik envanterlerinden biridir. Envanterin birden fazla türü bulunmaktadır.

Mesleki kişilik envanteri(OPQ-32), üç alanda bulgu elde etmek üzere hazırlanmıştır. Bu alanlar; insan ilişkileri, düşünce tarzı ile duygu ve ruh halidir. Envanter sonuçları ortalama olarak 1–1,5 yıllık bir süre için geçerli olup yenilenmesi gerekmektedir.

Mesleki Kişilik Envanteri, SHL Group tarafından geliştirilmiştir ve yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Envanterin, 4.2, 5.2 ve 3.2 olmak üzere üç ayrı formu bulunmaktadır. Örneğin OPQ32i, 8 boyuttan (Baskın, Sosyal, Empati, Analiz, Yaratıcılık ve Değişiklik, Yapı, Endişe, Kontrol ve Enerji) meydana gelmektedir. Bu 8 boyut da toplam 32 alt boyuta/davranış boyutuna ayrılmaktadır. Envanter 104 sorudan oluşmaktadır (Solmuş, 2007:3).

III. BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın örnekleme veri toplama yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra değişkenlere ait operasyonel tanımlar, ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; örgütlerde yer alan yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve yöneticinin kişilik özelliklerinin örgüt başarısına olan etkisini incelemektir. Bilindiği gibi yönetim anlayışı, zaman içerisinde geçirdiği evrim sonucu bugünkü anlamına kavuşmuştur. Bilgi; her türlü örgüt ve faaliyet için anahtar duruma gelmiş, bilgi temelli işgücü ise değişimin ana unsurunu oluşturmuştur. Bilgi ve teknolojideki değişim, işgören niteliklerini ve yönetim davranışını etkileyerek, kişilik yapısı ve bireysel özelliklerin daha fazla önemsendiği bir yapıya kavuşmuştur. Yöneticiler, görevleri bakımından çeşitli kademelere ayrılmıştır. Araştırma konusu itibariyle bu ayrım, klasik organizasyon anlayışında olduğu gibi üst, orta ve alt kademe olarak üç grup altında ele alınmaktadır. Araştırmada kullanılan yönetici kavramından üst ve orta kademe yöneticiler anlaşılmalıdır. Bu araştırma; yönetici kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi tespit etme, yapılacak diğer araştırmalara katkı sağlamak ve desteklemek amacı taşımaktadır.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütler, her zamankinden daha çok belirsizliğin hâkim olduğu, zaman ve mesafe ölçütlerinin değiştiği, bilgi ve iş ortamının genişlediği bir dünyada; rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu rekabet ortamında örgütü başarıya ulaştıracak hususlardan birisi de nitelikli yöneticilere sahip olmaktır. Yönetici, örgütün faaliyetlerini yönetendir ve bu yönetim faaliyetinde onun davranışlarına etki eden hususlardan birisi de onun kişilik yapısıdır. Dolayısıyla, yöneticinin kişilik özelliklerinin örgütün başarısı üzerindeki etkilerinin dikkate alınması gerekmektedir. İşi ile uyumlu kişilik yapısındaki yöneticinin, işinde daha başarılı olacağı yönünde yaklaşımlar bulunmaktadır. Yönetici kişilik yapısının önemli olduğunun kavranması,

özelliklerinin ortaya konması ve örgütler tarafından bir referans aracı olarak kabul edilmesi, örgütün başarısına katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin başarıları, temel insan özelliklerini bilmeleri ile mümkündür. Yönetim alanında görev alan ya da araştırma yapanlar, örgütlerde diğer etkenlerin yanı sıra; sadece daha iyi yönetimle, verimliliği %50 arttırma imkânının olduğuna inanmaktadırlar. Örgüt başarısının temel bir bileşeni, anahtarı durumundaki yöneticilik ile ilgili olan bu araştırma ve araştırma konusu bu yönü ile önemlidir.

Türü ve kademesi ne olursa olsun, bir okulun başarısında en büyük pay okul müdürünüdür (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayarak okul kültürünün oluşumunda önemli rol oynar (Busher ve Barker, 2003). Okul müdürlerinin bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Taymaz, 1986:123-135; English ve Hill, 1990). Bu sayede okulda sağlıklı iletişimler kurulacak, okul kültürü şekillenecektir (Peterson ve Deal, 1998:28-30; Şahin ve Fırat, 2010:71-83).

21. yüzyıl okul müdürlerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, kendini sürekli güncelleyen, teknolojiyi takip eden, okulun her açıdan gelişimi için çaba gösteren, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü, başarılı bir okul ortamının oluşmasında güçlü bir liderin varlığı hayati önem taşımaktadır (Edmonds, 1979:15-27). Bu lider, olağanüstü gücü olan değil, her açıdan başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişidir (Aytürk, 1999). Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, etkili okulların etkili öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir (Lipham, 1981; Griffin, 1993; Balcı, 2001; Gümüşeli, 2001:531-548). Öğretim lideri, öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlayan, eğitim programı ve öğretimi yöneten, olumlu bir okul iklimi geliştiren liderdir (Hallinger& Murphy, 1986; Gümüşeli, 1996). Dolayısıyla, etkili bir liderlik, okulda eğitim kalitesinin ve etkililiğinin artmasına katkıda bulunur (Cemaloğlu, 2002:153-154). Nitekim, Bird ve Little (1985) ve English ve Hill (1990) yaptıkları çalışmalarında okul müdürlerinin en önemli görevlerinin öğretim liderliği yapmak olduğunu belirtmişlerdir (Bird ve Little, 1985; English ve Hill, 1990). Ayrıca, okul müdürünün etkili bir öğretim lideri olmasında, eğitim ve öğretim konularında yeterince bilgi sahibi olması da oldukça önemlidir. Yapılan bazı araştırmalar

neticesinde, okul müdürlerinin öğretim liderliği kapsamında yürütülen etkinliklere daha fazla zaman ayırma eğiliminde oldukları (Griffin, 1993) ve öğretmenlerin ise müdürlerinin bir öğretim lideri olmasını bekledikleri ortaya konmuştur (Little&Bird, 1987:119-138).

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve ÖRNEKLEMİ

Bu araştırma, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Gaziantep merkez ilçelerinde faaliyet gösteren ortaokul ve lise düzeyindeki okullarda yapılmıştır. Araştırma kapsamında Gaziantep merkez ilçeleri tüm özel-devlet okulları ele alınmış ve bir kısıtlama yapılmamıştır. Denek olarak okul müdürleri ve müdür yardımcıları hedef alınmıştır.

Bu araştırmanın kapsamı konusu ile sınırlı olup elde edilen verilerin doğruluğu ön kabul edilerek hipotezler analiz edilmiştir.

Bu araştırmanın ana kütesini Gaziantep'teki ortaokul ve liseler oluşturmaktadır. 2013 yılı verilerine göre Gaziantep merkez ilçelerinde ortaokul ve lise düzeyinde toplam 227 okul bulunmaktadır. Bu durumda araştırmanın ana kütesini 227 okul oluşturmaktadır.

Ana kütle sayısı çok olduğundan örneklem, farklı bölgelerden 40 tane okul olarak belirlenmiştir. Araştırmada her okuldaki müdür ve müdür yardımcısına anketin yapılması hedeflenmiştir. Fakat bazı anketlerin değerlendirilmeye değer görülmemesinden 40 okulda toplam 117 kişi ile anket yapılmıştır. Bu durumda örneklem ana kütleyle % 17,6 temsil etmektedir.

Anket, okullardaki müdür ve müdür yardımcısıyla yüz yüze görüşme yoluyla yapıldığı için geri dönüşüm oranı yüksek olmuştur.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ ve TEORİK MODELİ

Araştırmanın hipotezleri;

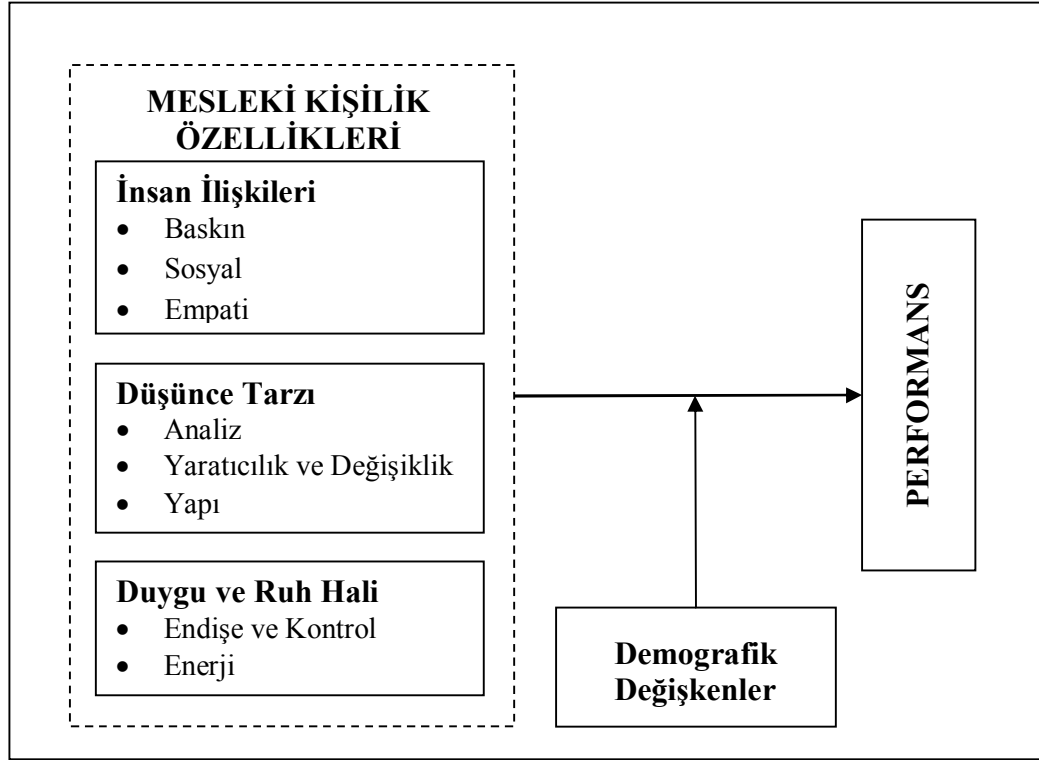
H1:Yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır.

H1a. Yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır.

H1b. Yöneticilerin düşünce tarzına ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır.

H1c. Yöneticilerin duygu ve ruh haline ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır.

H2. Okul türüne göre yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgüt başarısı farklılık göstermektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Teorik Modeli

3.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Uygulamaya ait veriler iki bölümde toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde üst ve orta kademe yöneticilere; "Mesleki Kişilik Envanteri (Occupational Personality Inventory-OPQ32 Version), Saltürk'ün "İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki" çalışmasından esinlenerek alınmıştır (Saltürk, 2006).

İkinci bölümde, örgüt başarısının değerlendirilmesi için, Keskin ve diğerleri (Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2004) tarafından geliştirilen, örgüt performansı anketi kullanılmak suretiyle elde edilmiştir.

OPQ-32İ Envanteri ve yönetim başarısı anketleri, okul müdür ve müdür yardımcılara; yüz yüze görüşmeler yolu kullanılarak, açıklama yapılmasının ardından teslim edilmiştir. Aynı şekilde anketlerin uygulanmasına müteakip on gün içerisinde kendilerinden teslim alınmıştır. Yöneticilere, anketi doldururken zaman kısıtlaması ve isim yazma zorunluluğu getirilmemiştir.

Mesleki kişilik envanteri-OPQ32İ anketinin geçerliliği bugüne kadar yapılan

araştırmalar sonucunda, yöneticilerin kişilik boyutları ile yönetim performansları arasında % 30–50 arasında geçerlilik katsayısı olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili araştırmalara ait detaylar Saville ve Nyfield'in ortak çalışmalarında yayınlanmıştır (Zel, 1999:46).

Anket 5'li Likert ölçeği şeklinde; kesinlikle katılıyorum (5 puan), katılıyorum (4 puan), kararsızım (3 puan), katılmıyorum (2 puan) ve kesinlikle katılmıyorum (1 puan) düzenlenmiştir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan örgüt başarısı ölçümüne yönelik olarak kullanılan ölçek sekiz sorudan oluşmakta olup Choi ve Lee'nin çalışmasından, Keskin ve diğerleri tarafından adapte edilmiş ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Keskin, 2004). İfadeler; kesinlikle katılıyorum (5 puan), katılıyorum (4 puan), kararsızım (3 puan), Katılmıyorum (2 puan)ve kesinlikle katılmıyorum (1 puan) şeklinde düzenlenmiştir.

3.6. OPERASYONEL TANIMLAR

Araştırmada kullanılan her bir değişkenin belirleyici unsurları bu kısımda açıklanmıştır. Değişkenler konunun teorik boyutlarını içeren çok sorulu ölçekler kullanılarak ölçülebilir hale getirilmiştir.

Baskın Değişkeni: İnsanları çeşitli tezler öne sürüp ikna edebilen, organize eden, denetleyebilen bağımsız düşünen bir kişilik özelliğidir.

Sosyal Değişkeni: Bu değişken insanları dışa dönük, konuşmayı seven, insancıl, kendine güvenen olarak ölçen bir kişilik özelliğidir.

Empati Değişkeni: İnsanları; alçakgönüllü, gösterişi sevmeyen, demokrat ve insanlara yardımcı olmayı seven olarak ölçen bir kişilik özelliğidir.

Analiz Değişkeni: İnsanları sayısal verilerle çalışan, kararları veri bilgilerine dayandırarak veren sorgulayıcı bir yapıya sahip olan ve davranışçı özellikleriyle ölçen bir kişilik özelliğidir.

Yaratıcılık ve Değişiklik Değişkeni: İnsanları klasik ve denenmiş metotları tercih eden, soyut düşünen, yaratıcı olmaktan hoşlanan, yeni fikirler ve çözümler üreten, çeşitlilik arayan, değişiklikten hoşlanan ve ortama çabuk uyum sağlayan olarak ölçen bir kişilik özelliğidir.

Yapı Değişkeni: İnsanları ileriye yönelik düşünen, gelecekle ilgili hedefler koyan, detaya önem veren, işinin gereklerine uyan ve kurallara uyan olarak ölçen bir kişilik özelliğidir.

Endişe ve Kontrol Değişkeni: İnsanları sakin ve soğukkanlı, endişeli, vurdumduymaz, iyimser, başkalarına itimat eden ve duygularını kontrol edebilen olarak ölçen kişilik özelliğidir.

Enerji Değişkeni: İnsanları faal olmaktan hoşlanan, rekabetçi olan, başarı hırsı olan kariyere önem veren ve kararlı olup çabuk karar verebilen olarak ölçen kişilik özelliğidir.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde örneklem özelliklerine ait faktör, güvenilirlik, korelasyon, regresyon ve t testi analizlerine yer verilmiştir. Aşağıda bunlar sırasıyla açıklanmıştır.

3.7.1. Örneklem Özellikleri

Araştırmada kullanılan veriler, anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anketi cevaplandıran 40 okulun 8'i özel okul ve 32'si devlet okulu olup bu okullardaki 117 yöneticiden oluşan örneklem kitlesinin örgütsel ve demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Ankete katılanların görev aldıkları okul türleri

| Okul Türü | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------|---------|-------|-----------------|
| Özel Okul | 19 | 16,2 | 16,2 |
| Devlet Okulu | 98 | 83,8 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin %16,2 si özel okullarda, %83,8'i devlet okullarında görev yapmaktadır.

Tablo 3.2. Ankete katılanların okuldaki pozisyonları

| Pozisyon | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------|---------|-------|-----------------|
| Müdür Yrd. | 83 | 70,9 | 70,9 |
| Müdür | 34 | 29,1 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere ankete katılanların % 70,9’ u müdür yardımcısı olarak, %29,1’ i ise okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Bu durumda ankete katılanların çoğunluğu orta kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 3.3. Ankete katılanların eğitim düzeyleri

| Diploma Türü | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------|---------|-------|-----------------|
| Lisans | 95 | 81,2 | 81,2 |
| Y.Lisans | 21 | 17,9 | 99,1 |
| Doktora | 1 | 0,9 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.3’de ankete katılan yöneticilerin %81,2’si lisans düzeyinde, %17,9’u yüksek lisans düzeyinde %0,9’u ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.4. Ankete katılanların cinsiyeti

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------|---------|-------|-----------------|
| Bay | 113 | 96,6 | 96,6 |
| Bayan | 4 | 3,4 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğu (%96,6) erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.5. Ankete katılanların yaşı

| Yaş Aralığı | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------------|---------|-------|-----------------|
| 26-30 | 6 | 5,1 | 5,1 |
| 31-35 | 24 | 20,5 | 25,6 |
| 36-40 | 31 | 26,5 | 52,1 |
| 41-45 | 18 | 15,4 | 67,5 |
| 46-50 | 10 | 8,5 | 76,1 |
| 51-55 | 8 | 6,8 | 82,9 |
| 56-60 | 16 | 13,7 | 96,6 |
| 61-65 | 4 | 3,4 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere ankete katılanların yaşını ortaya koymak için 9 gruplu sınıflama yapılmıştır. Ankete katılanların %67,5’lik kısmı 26-44 yaş arası,

geriye kalan % 22,5'lik kısmı ise 45 yaş üstüdür. Buna göre; yöneticilerin çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır.

Tablo 3.6. Ankete katılanların görev aldıkları okuldaki görev süreleri

| Toplam süre | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|---------|-------|-----------------|
| 0-1 yıl | 2 | 1,7 | 1,7 |
| 2-4 yıl | 4 | 3,4 | 5,1 |
| 5-7 yıl | 8 | 6,8 | 11,9 |
| 8-10 yıl | 11 | 9,4 | 21,3 |
| 11 yıl ve üzeri | 92 | 78,7 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere ankete katılan yöneticilerin bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %78,7'si çalıştığı okulda 10 yıldan daha fazla süreden beri çalışmaktadır. Bu durum ankete katılan yöneticilerin okul başarı/başarısızlığını etkisini analiz etme açısından önemlidir..

Tablo 3.7. Ankete katılanların eğitim alanındaki toplam çalışma süreleri

| Toplam süre | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|---------|-------|-----------------|
| 1-5 yıl | 9 | 7,7 | 7,7 |
| 6-10 yıl | 24 | 20,5 | 28,2 |
| 11-15 yıl | 29 | 24,8 | 53,0 |
| 16-20 yıl | 22 | 18,8 | 71,8 |
| 21 yıl ve üzeri | 33 | 28,2 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.7'de görüldüğü üzere, ankete katılan yöneticilerin eğitim alanındaki toplam çalışma süreleri 5 ila 20 yıl arası olanlar % 64,1'lik bir dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 3.8. Ankete katılan yöneticilerin yönetici olarak görev yaptıkları toplam süre

| Toplam süre | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|---------|-------|-----------------|
| 1-5 yıl | 6 | 5,1 | 5,1 |
| 6-10 yıl | 18 | 15,4 | 20,5 |
| 11-15 yıl | 19 | 16,2 | 36,7 |
| 16 yıl ve üzeri | 74 | 63,3 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.8'de, ankete katılan yöneticilerin yöneticilik pozisyonunda yaptıkları görev süreleri gösterilmektedir. Bu tabloya göre ankete katılanların % 79,5'i 10 yılın üzerinde yönetici pozisyonuyla görev yapmaktadır. Bu durum, ankete katılan

yöneticilerin büyük kısmının yöneticilik konusunda tecrübeli kişiler olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9.Yöneticilerin görev aldıkları okuldaki öğretmen statüsünde yer alan personel sayıları

| Eğitici Sayısı | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|---------|-------|-----------------|
| 10-15 | 2 | 1,7 | 1,7 |
| 31-35 | 17 | 14,5 | 16,2 |
| 36-40 | 13 | 11,1 | 27,4 |
| 41-45 | 18 | 15,4 | 42,7 |
| 45-50 | 13 | 11,1 | 53,8 |
| 51-55 | 3 | 2,6 | 56,4 |
| 56-60 | 15 | 12,8 | 69,2 |
| 61-65 | 12 | 10,3 | 79,5 |
| 66-70 | 7 | 6,0 | 85,5 |
| 71-75 | 12 | 10,3 | 95,7 |
| 75-..... | 5 | 4,3 | 100,0 |
| Toplam | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.9’da, ankete katılan yöneticilerin görev aldıkları okuldaki öğretmen statüsünde yer alan personel sayıları gösterilmektedir. Ankete katılan okulların %27,4’ünde 40 öğretmenden az, %72,6’sında ise 40 öğretmenden daha fazla çalışan bulunmaktadır.

Tablo 3.10. Ankete katılan okullardan iso belgesine sahip olanlar

| İso Belgesi | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------------|---------|-------|-----------------|
| Evet | 13 | 11,1 | 11,1 |
| Hayır | 104 | 88,9 | 100,0 |
| Total | 117 | 100,0 | |

Tablo 3.10’da, ankete katılan yöneticilerin görev halindeki okullarının ISO belgesine sahip olup olmadıkları gösterilmektedir. Buna göre ISO belgesine sahip olan okullar % 11,1’lik bir kısmı içermektedir.

3.8. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler

arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür. (Tatlıldil, 1996:167).

Araştırma kapsamındaki değişkenler faktör boyutunda ele alınmış ve değişkenler bu şekilde analiz edilmiştir. Değişkenler; insan ilişkileri faktörleri (baskın, sosyal, empati), düşünce tarzı faktörleri (analiz, yaratıcı ve değişiklik, yapı), duygu ve ruh hali (endişe ve kontrol, enerji) faktörlerinden oluşmaktadır. Araştırmada birden fazla gözlemlenen değişkenle ölçülen faktörlerin tek boyutluluğunu belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonucunda, kullanılan ölçeklerin tümünde tek boyutluluğun sağlanmış olduğu görülmektedir. Bu da ölçeklerin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Faktör analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

3.8.1. İnsan İlişkileri Değişkenlerine Ait Faktör Analizi

Tablo 3.11. İnsan İlişkileri Faktör Analizi

| Açıklanan varyans: 52,561 | Baskın | Empati | Sosyal |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| İnsanların fikirlerini değiştirebilirim. | ,600 | | |
| İnsanları çeşitli tezler öne sürüp ikna edebilirim. | ,521 | | |
| İnsanları idare edebilirim. | ,795 | | |
| İnsanları kolay organize ederim. | ,778 | | |
| İnsanları denetleyebilirim. | ,827 | | |
| Düşüncelerimi açıkça söylerim. | ,598 | | |
| Anlaşmazlıklarda fikrimi ifade ederim. | ,658 | , | |
| Kendi düşündüğüm yönde hareket etmeyi tercih ederim. | ,482 | | |
| Çoğunluğun kararına uymamaktan çekinmem. | ,518 | | |
| Konuşmayı severim. | | | ,593 |
| Dikkat çekmekten hoşlanırım. | | | ,737 |
| İnsanlarla birlikte vakit geçirmeyi severim. | | | ,555 |
| Çok arkadaşım vardır. | | | ,610 |
| Yeni tanıştığım insanlarla rahat davranırım. | | | ,566 |
| Kelimeleri kullanmakta ustayımdır. | | | ,603 |
| Başarılarım hakkında fazla konuşmayı sevmem. | | ,565 | |
| Kendimden bahsetmekten ve gösteriş yapmaktan hoşlanmam. | | ,587 | , |
| Başkalarının fikrini alırım. | | ,858 | |
| Karar verme sürecine diğerlerini katar, onlara danışırım. | | ,674 | |
| Başkaları ile ilgilenmeyi severim. | | ,618 | |
| İnsanlara yardımcı olmayı severim. | | ,609 | |
| Anlayışlı ve toleranslıyım. | | ,503 | |

İterasyon Sayısı: 7 Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization

Ankette yer alan insan ilişkileri faktörlerinden; baskın değişkeni 11 soru, sosyal değişkeni 10 soru, ve empati değişkeni ise 7 soru ile ölçülmüştür. Tablo 3.11’de görüldüğü üzere açıklanan toplam varyans % 52,561 olarak gerçekleşmiştir. Yani ölçülmek istenen olgu % 52,561 oranında tanımladığı görülmüştür. Faktör analizi sonucunda baskın değişkenine ait 2 soru (1.İnsanları kolay yönlendirebilirim, 2.Başkalarını eleştirmekten çekinmem.), sosyal değişkenine ait 4 soru (1.Gruplarda canlı ve aktifim, 2.Başka kişilerle birlikte zaman geçirmekten hoşlanırım, 3.Paylaşmayı severim ve 4.İnsanlarla yerine göre konuşmasını bilirim.) ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır.

3.8.2. Düşünce Tarzına Ait Faktör Analizi

Tablo 3.12. Düşünce Tarzına Ait Faktör Analizi

| Açıklanan varyans:48,952 | Analiz | Yapı | Yaratıcı |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|------|----------|
| Rakamlarla çalışmaktan, istatistiksel bilgiyi analiz etmekten hoşlanırım | ,557 | | |
| Kararları veri ve bilgilere dayandırarak veririm. | ,563 | | |
| Bilgiyi sorgulayarak değerlendiririm. | ,605 | | |
| Yanılışlara dikkat ederim. | ,618 | | |
| Davranışları ve düşünceleri anlamaya çalışırım. | ,799 | | |
| İnsanları analiz etmekten hoşlanırım. | ,490 | | |
| Bilinen ve denenmiş metotları tercih ederim. | | | ,668 |
| Kabul görmüş sistemlerle çalışmayı tercih ederim. | | | ,729 |
| Yeni fikirler üretirim. | | | ,798 |
| Yeni çözümler arar ve bulurum. | | | ,618 |
| Monotonluktan sıkılırım. | | | ,490 |
| Değişiklikten hoşlanırım. | | | ,709 |
| Ortama uymak için davranışlarımı değiştirebilirim. | | | ,652 |
| Farklı kişilere göre farklı yaklaşımlarda bulunurum.. | | | ,724 |
| Uzun döneme yönelik düşünürüm. | | ,540 | |
| Gelecekle ilgili hedefler koyarım. | | ,569 | |
| Detaya önem veririm. | | ,538 | |
| Her şeyi tam yapar ve söylerim. | | ,725 | |
| İşleri vadesinde bitiririm. | | ,642 | |
| Programlara uymaktan hoşlanırım. | | ,685 | |
| Kural ve yönetmelikleri takip ederim | | ,751 | |
| Açık talimatlar olması tercihimdir. | | ,507 | |
| Kuralların dışına çıkmak bana zor gelir. | | ,602 | , |

İterasyon Sayısı: 7 Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization

Ankette yer alan düşünce tarzına ait faktörlerden; analiz değişkeni 7 soru, yaratıcılık ve değişiklik değişkeni 12 soru, yapı değişkeni 12 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi sonucunda analiz değişkenine ait 1 soru (Olası zorlukları araştırım.), yaratıcılık ve değişiklik değişkenine ait 4 soru(1.Teorik konularla ilgiliyim, 2.Soyut ve karmaşık problemlerle uğraşmaktan hoşlanırım, 3.Yaratıcı olmaktan hoşlanırım, yenilikçiyim ve 4.Çeşitlilikten, yeni şeyler denemekten hoşlanırım.), yapı değişkenine ait 3 soru (1.Stratejik bir bakış açısını benimserim, 2. Metodik, tertipli ve düzenliyimdir ve 3. İşimi yarım bırakmayı sevmem.) ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır. Açıklanan toplam varyans % 48,952 olarak gerçekleşmiştir. Yani ölçülmek istenen olgu % 48,952 oranında tanımlanmaktadır.

3.8.3. Duygu ve Ruh Hali Faktörlerine Ait Faktör Analizi

Tablo 3.13. Duygu ve Ruh Hali Faktörlerine Ait Faktör Analizi

| Açıklanan varyans:40,695 | Endişe, kontrol | Enerji |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|--------|
| Nadiren kendimi gergin hissederim. | | ,451 |
| Genelde sakin ve soğukkanlı kalabilirim. | | ,479 |
| Aksilikler karşısında telaşlıyım. | | ,706 |
| Önemli olaylar öncesinde huzursuz ve gerginimdir. | | ,723 |
| Aksiliklerle ilgili endişe duyarım. | | ,700 |
| Kolay kolay incinmem. | | ,409 |
| Olayların hep iyi yönde sonuçlanacağını düşünürüm. | | ,573 |
| Olayları olumlu yönünden görürüm. | | ,551 |
| İnsanlara inanırım. | | ,566 |
| Başkalarını her durumda güvenilir ve dürüst olarak görürüm. | | ,576 |
| Duygularımı belli etmem. | | ,472 |
| Ani çıkışlar yapmam. | | ,682 |
| Hislerimi kontrol altında tutarım. | | ,529 |
| Faal olmaktan ve yapacak çok şey olmasından hoşlanırım. | ,791 | |
| Kazanmaya ihtiyaç duyarım. | ,713 | |
| Rekabet içeren faaliyetleri severim. | ,570 | |
| Yenilgiden hoşlanmam. | ,643 | |
| Hırslıyım. | ,547 | |
| Zor hedefler için çalışmaktan hoşlanırım. | ,718 | |
| Çabuk karar veririm. | ,646 | |
| Hızlı değerlendirme yapıp sonuca çabuk ulaşıyorum. | ,765 | |

İterasyon Sayısı: 3 Rotasyon Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization

Ankette yer alan duygu ve ruh hali faktörlerinden endişe ve kontrol 16 soru, enerji ise 9 soru ile ölçülmüştür. Faktör analizi için açıklanan toplam varyans % 40,695 olarak gerçekleşmiştir. Yani ölçülmek istenen olgu % 40,695 oranında tanımlanmaktadır. Faktör analizi sonucunda endişe ve kontrol değişkenine ait 3 soru (1.Kolay rahatlarım, 2.Haksız eleştirilerden etkilenmem ve 3.Geleceğe bakışım iyimserdir.) ve enerji değişkenine ait 1 soru (Kariyere çok önem veririm.) ilgili faktörlere yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır.

3.9. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ

Sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini test etmek için yapılan faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir (Sipahi vd., 2008:89). Güvenilirlik; toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını gösterir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiği. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılır ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. İç tutarlılık güvenilirliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılır. Bu ölçek tipinde her ifade, kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (Cronbach's alfa), ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0–1 arasında değişir ve 0,60 ve altındaki değerler tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenilirliğidir (Tatlıdil, 1996:182). Tablo 3.14.'de, ilgili değişkenlerin güvenilirlik analizi görülmektedir.

Tablo 3.14. Güvenirlilik Analizi

| Değişkenler | Soru sayısı | Alfa Katsayısı |
|--------------------|-------------|----------------|
| BASKIN | 9 | ,848 |
| SOSYAL | 6 | ,773 |
| EMPATİ | 7 | ,832 |
| ANALİZ | 6 | ,814 |
| YARATICIDEĞİŞİKLİK | 8 | ,732 |
| YAPI | 9 | ,855 |
| ENDİŞEKONTROL | 13 | ,797 |
| ENERJİ | 8 | ,871 |

Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik değerini göstermektedir. 0 ile 1 arasında değişen alfa katsayısının 1'e yakın oluşu ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Bununla birlikte literatürde dikkate alınması istenilen en küçük alfa değeri 0,60 olarak belirtilmiştir (Sipahi vd., 2008:143). Ayrıca soru sayısı az olduğunda ve sosyal bilimlerde istenilen alfa değerinin 0,60 ve üzerinin kabul edilebileceği ifade edilmektedir. Araştırmada bütün değişkenlere ait alfa değerleri 0,70 üzerinde çıkmıştır. Sonuç olarak, değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayıları, genel kabul gören değerler arasında çıkmıştır.

3.10. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa ilişkinin yönünü ve gücünü gösterir. Korelasyon katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, r “-1” ile “+1” arasında değişmekte ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. Genellikle $r > 0,70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer $0,40 < r < 0,70$ ise, “orta derecede ilişki”, $0,20 < r < 0,40$ ise “zayıf bir ilişki” oldu söylenir. $r < 0,20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

X ve Y gibi iki değişken arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayısını şu şekilde tanımlayabiliriz (Sipahi vd., 2008:144):

- $r > 0$ ise x artarken y de artar.
- $r = 1$ ise x ile y arasında tam ve pozitif bir ilişki vardır.
- $r < 0$ ise x artarken y azalır.
- $r = -1$ ise x ile y arasında tam ve negatif bir ilişki vardır.
- $r = 0$ ise x ile y arasında doğrusal bir ilişki yoktur

Araştırma kapsamındaki tüm değişkenlere korelasyon analizi uygulandığında çıkan sonuçlar Tablo 4,15'de gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart sapma ve ortalama değerleri de verilmiştir.

Analizden elde edilen verilerden, bağımsız değişkenler (baskın, sosyal, empati, analiz, yaratıcı-değişiklik, yapı, endişe-kontrol, enerji) ile bağımlı değişken (performans) arasındaki ilişkiler şu şekilde çıkmıştır;

Performans değişkeni; yapı değişkeni ile % 5 ($p<0,05$) seviyesinde ve enerji değişkeni ile % 1 ($p<0,01$) seviyesinde pozitif bir ilişkiye sahiptir. Diğer taraftan performans haricindeki diğer tüm değişkenler %1 ($p<0,01$) seviyesinde birbiriyle birebir ilişkilidir. Fakat araştırmanın diğer değişkenleri ile (baskın, empati, analiz, yaratıcılık-değişiklik ve endişe-kontrol değişkenleri) ile performans değişkeni arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 3.15. Korelasyon Analizi

| Değişkenler | Ort. | St.Sp. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1-BASKIN | 3,9979 | ,57657 | 1 | | | | | | | |
| 2-SOSYAL | 3,7821 | ,61372 | ,519** | 1 | | | | | | |
| 3-EMPATİ | 4,2015 | ,56154 | ,599** | ,504** | 1 | | | | | |
| 4-ANALİZ | 4,0225 | ,60543 | ,688** | ,438** | ,542** | 1 | | | | |
| 5-YARATICI-DEĞİŞİKLİK | 3,9583 | ,52855 | ,575** | ,489** | ,272** | ,475** | 1 | | | |
| 6-YAPI | 4,0988 | ,54507 | ,456** | ,331** | ,295** | ,579** | ,482** | 1 | | |
| 7-ENDİŞE-KONTROL | 3,5464 | ,53173 | ,263** | ,339** | ,301** | ,367** | ,353** | ,404** | 1 | |
| 8-ENERJİ | 3,8435 | ,68217 | ,485** | ,441** | ,351** | ,491** | ,416** | ,518** | ,544** | 1 |
| 9-PERFORMANS | 3,7521 | ,64467 | ,138 | ,201* | ,121 | ,135 | ,166 | ,197* | ,099 | ,304** |

* 0,05seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

3.11. REGRESYON ANALİZLERİ VE HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizi olup amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Regresyon analizinde bazı ifadelerin ne anlama geldiği aşağıda verilmiştir.

Beta Katsayısı (β): Regresyon analizi sonucunda elde edilen regresyon katsayısı; bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene ne kadar etki ettiğini göstermektedir. Bağımsız değişkenlerdeki her bir birimlik değişme regresyon katsayısı kadar bağımlı değişkene etki etmektedir (Altun, 2007). Beta katsayısının işareti değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir. Negatif işaretli bir β katsayısı, söz konusu değişkenle bağımlı değişken arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

F Değeri: Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA (analysis of variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığının kararına yardımcı olmaktadır (Altun, 2007). F testinin sonucunun anlamlı olması (0.05'ten küçük olması) modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığı yorumu yapılmaktadır.

R Kare: Çoklu korelasyon katsayısı olarak ifade edilen R değeri, bağımlı değişken ile birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin ilişkisinin (korelasyonunun) bir göstergesidir. Benzer şekilde R^2 değeri de birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür (Şahinler, 2000:57)

Düzeltilmiş R Kare: Regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişken, açıklayıcılığı olsun veya olmasın, R^2 değerinin büyümesine neden olmaktadır. Bu olumsuzluğu ortadan kaldırmak için R^2 değerinin değişken sayısına göre yeniden düzenlemesini zorunlu kılmaktadır. Bu yeniden düzenleme neticesinde bağımsız değişkenlerdeki değişim bağımlı değişkende meydana getirdiği tesadüfi değişimin etkisini ortadan kaldırmaktadır. Bu düzenleme neticesinde ortaya çıkan R^2 değerine uyarlanmış R^2 değeri denmektedir. R^2 değeri üzerinden hesaplanan düzeltilmiş R^2 değerinin çok fazla sapma göstermemesi istenilir (Şahinler, 2000:57).

Durbin- Watson Değeri: Veride otokorelasyon problemi olup olmadığını test etmede kullanılır. Otokorelasyonla aynı değişkenin birbirini takip eden değerleri

arasında ilişkinin derecesi araştırılmaktadır. Durbin – Watson değerinin (1,5 ile 2,5) arasında olması istenilmektedir (Koç, 2004).

Bu araştırmada, yöneticinin kişilik özelliklerinden; insan ilişkileri, düşünce tarzı, duygu ve ruh haline ilişkin faktörlerin örgüt başarısı üzerine etkisi incelenmektedir. Bu kapsamda bu ilişki regresyon analizi ile test edilmektedir. Yapılan regresyon analizlerinde; yöneticinin kişilik özelliklerinin performans üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 3.16. Performans Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

| Bağımsız Değişkenler | Standart Beta Katsayısı(β) | Anlamlılık (ρ) |
|----------------------|------------------------------------|-----------------------|
| BASKIN | -,134 | ,370 |
| SOSYAL | ,133 | ,274 |
| EMPATİ | ,056 | ,658 |
| ANALİZ | -,010 | ,947 |
| YARATICIDEĞİŞİKLİK | ,182 | ,148 |
| YAPI | 214 | ,049 |
| ENDİŞEKONTROL | -,072 | ,524 |
| ENERJİ | ,360 | ,006 |

F Değeri:8,410 RKare Değeri:0,412 Düzeltilmiş R Kare Değeri:0,363 Tahmini Standart Hata:0,624 Durbin-Watson:1,711 ρ :0,038

Tablo 3.16.'da görüldüğü gibi performans bağımlı değişkenine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Analizde; F değeri 8,410, R kare değeri 0,412, düzeltilmiş R kare değeri 0,363, tahmini standart hata 0,624, Durbin Watson 1.711 ve anlamlılık %5 seviyesinde (ρ :0,038) çıkmıştır. Buna göre performans bağımlı değişkenini, insan ilişkileri, düşünce tarzı, duygu ve ruh hali bağımsız değişkenleri %36,3 tanımlayabilmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenlerden yapı ile performans arasında %5 (ρ :0,049) seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişkenlerden enerji ile performans arasında %1 (ρ :0,006) seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır Performans ile diğer bağımsız değişkenler arasında araştırma kapsamında bir ilişki bulunamamıştır.

3.12. T TESTİ

T testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak aradaki farkın rastlantısal mı; yoksa

istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen T dağılımı, küçük örneklerle de çalışmaya imkan verdiği için, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. "T" testi örnek boyutunun küçük olduğu ve ana kütleyle ilişkin standart sapmaların bilinemediği durumlarda "T" dağılımından yararlanarak (www.istatistikanaliz.com);

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerinden önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının,

- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının,

- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir. Bu nedenle üç tür T testi bulunmaktadır. Bunlar tek grup T testi (one-sample T test), bağımsız iki grup arası farkların T testi (independent samples "t" test) ve eşleştirilmiş iki grup (paired-samples "T" test) arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik "T" testidir (www.istatistikmerkezi.com).

Tablo 3.17. Okul Türleri ile Yönetici Kişilik Özellikleri ve Okul Performansı Arasındaki İlişki

| Değişkenler | Okul Türü | N | Ort. | S. Sp. | T | P |
|---------------------|-----------|----|--------|--------|-------|------|
| BASKIN | Özel | 19 | 4,1447 | ,45312 | 1,216 | ,227 |
| | Devlet | 98 | 3,9694 | ,59532 | | |
| SOSYAL | Özel | 19 | 4,0877 | ,44225 | 2,421 | ,017 |
| | Devlet | 98 | 3,7228 | ,62633 | | |
| EMPATİ | Özel | 19 | 4,3158 | ,57849 | ,969 | ,334 |
| | Devlet | 98 | 4,1793 | ,55851 | | |
| ANALİZ | Özel | 19 | 4,1930 | ,54790 | 1,346 | ,181 |
| | Devlet | 98 | 3,9895 | ,61306 | | |
| YARATICI DEĞİŞİKLİK | Özel | 19 | 3,9737 | ,50789 | ,138 | ,891 |
| | Devlet | 98 | 3,9554 | ,53494 | | |
| YAPI | Özel | 19 | 4,2865 | ,43083 | 1,653 | ,101 |
| | Devlet | 98 | 4,0624 | ,55911 | | |
| ENDİŞEKONTROL | Özel | 19 | 3,6883 | ,65946 | 1,274 | ,205 |
| | Devlet | 98 | 3,5188 | ,50270 | | |
| ENERJİ | Özel | 19 | 4,0493 | ,72815 | 1,444 | ,151 |
| | Devlet | 98 | 3,8036 | ,66949 | | |
| PERFORMANS | Özel | 19 | 4,2744 | ,63141 | 4,115 | ,000 |
| | Devlet | 98 | 3,6509 | ,59936 | | |

Tablo 3.17.'de özel okul ve devlet okullarındaki yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgüt başarısı arasında bir farklılık olup olmadığı T Testi ile analiz edilmiş ve şu sonuçlara varılmıştır. Özel okullarda görev yapan yöneticilerin devlet okullarına göre daha sosyal olduğu ve özel okulların, devlet okullarına göre daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.18 Hipotez Sonuçları

| Hipotezler | Sonuç |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| H1: Yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır. | Kabul |
| H1a: Yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır. | Red |
| H1b: Yöneticilerin düşünce tarzına ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır. | Kabul |
| H1c: Yöneticilerin duygu ve ruh haline ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır. | Kabul |
| H2: Okul türüne göre yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgüt başarısı farklılık göstermektedir. | Kabul |

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere araştırma kapsamında elde edilen verileri analizi sonucunda araştırma konusunu oluşturan temel hipotezlerden “Yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Çünkü bu temel hipotezi oluşturan alt hipotezlerden H1b ve H1c hipotezleri kabul edildiği için H1 hipotezi de dolayısıyla kabul edilmiştir.H1a hipotezi ise araştırma kapsamında red edilmiştir. Ayrıca araştırmanın ikinci temel hipotezi olan “Okul türüne göre yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgüt başarısı farklılık göstermektedir”H2 hipotezi de kabul edilmiş,

IV. BÖLÜM SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu araştırmada genel olarak yöneticinin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda Gaziantep ili merkez ilçelerindeki 40 okulda görev yapan 117 yöneticiden anket yöntemiyle elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan bu analizler sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda incelenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %16,2'si özel okullarda, %83,8'i ise devlet okullarında görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların %67,5'i 26-44 yaş arasındadır. Bu verilere göre araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan yöneticilerin çoğunluğunun genç insanlardan oluştuğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %96,6'sı erkek, %3,4'ü ise kadındır. Bu durum araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %81,2'si lisans, %17,9'u yüksek lisans ve %0,9'u ise doktora mezunudur. Bu durumda araştırmaya katılan okul yöneticilerin %18,8 gibi bir kısmı lisanüstü eğitime sahiptir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 79,5'lik kısmı 10 yılın üzerinde yönetici pozisyonuyla görev yapmaktadır. Bu durum araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin çoğunluğunun tecrübeli yöneticiler olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %78,7'lik kısmının 10 yıldan daha fazla süredir son görev yaptığı okulda çalıştığı görülmektedir. Bu durum araştırmanın temel konusunu oluşturan yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasındaki ilişkinin analizi açısından doğru veriler ile çalışıldığını göstermektedir. Zira okul yöneticilerinin çalıştığı okulda kısa bir yöneticilik geçmişleri olsa idi, yöneticinin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi anlamsız olurdu.

Araştırma kapsamında Gaziantep’te faaliyet gösteren okullardan elde edilen verilerin analizi sonucunda; yöneticilerin kişilik özelliklerine ait düşünce tarzı alt boyutlarından yapı değişkeni ve kişilik özelliklerine ait duygu ve ruh hali alt boyutunun enerji değişkeni ile örgüt başarısı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerinin diğer kişilik özelliklerinden insan ilişkilerine ait alt değişkenlerden baskın, empati ve sosyal değişkeni ile düşünce tarzına ilişkin analiz ve yaratıcı-değişiklik değişkenleri ile ve duygu ve ruh haline ait endişe ve kontrol değişkeni ile örgüt başarısı arasında istatistiksel olarak araştırma kapsamında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç; “Yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır” araştırmanın temel hipotezini desteklemektedir. Zira yöneticilerin kişilik özelliklerinden en az birisi ile örgüt başarısı arasında ilişkinin varlığı bu hipotezin desteklenmesi için yeterlidir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin kişilik özelliklerinden düşünce tarzına ait alt boyutlardan yapı değişkeni ile örgüt başarısı arasında 0,05 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani “Yöneticilerin kişilik özelliklerinden düşünce tarzına ilişkin yapı değişkeni ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır.” hipotezi elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre bunun anlamı; yapı değişkeni kişilik özelliğine sahip yöneticileri bulunan okulların başarılı olduğudur. Diğer bir ifade ile okul yöneticileri kişilik yapı özelliği taşıyan okulların başarısı yüksektir. Yapı değişkeni kişilik özelliği taşıyan yöneticiler; ileriye yönelik düşünen, detaylara önem veren, işine sadık ve kurallara bağlı insanlardır. Dolayısıyla yöneticilerinde bu kişilik özellikleri olan okullarda araştırma kapsamındaki verilere göre başarı yüksek çıkmıştır. Bu sonuç literatürde bazı yazarlar tarafından da desteklenmektedir. Araştırma kapsamında yöneticilerin kişilik özelliklerinden düşünce tarzına ait alt boyutlardan analiz ve yaratıcı-değişiklik değişkenleri ile örgüt başarısı arasında istatistiksel anlamda herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırma kapsamında yöneticilerin duygu ve ruh haline ait kişilik özelliklerinden enerji değişkeni ile örgüt başarısı arasında 0,01 seviyesinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın diğer bir alt hipotezi olan “Yöneticilerin duygu ve ruh haline ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır.” hipotezi araştırma kapsamında elde edilen bulgular çerçevesinde kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin kişilik özelliklerine ilişkin duygu ve ruh haline ait alt boyutlardan enerji değişkeni kişilik özelliği taşıyan yöneticilere sahip okullarda

yöneticiler okul başarısına pozitif etki etmektedir. Diğer bir ifade ile enerji değişkeni kişilik özelliği; rekabetçi, hırslı, kararlı ve çalışkan niteliklere sahip insanları tanımlamakta olduğundan bu özelliklere sahip yöneticilerde örgüt başarısına pozitif etki etmektedirler. Araştırma kapsamında yöneticilerin kişilik özelliklerinden duygu ve ruh haline ait alt boyutlardan enerji ve kontrol değişkeni ile örgüt başarısı arasında istatistiksel anlamda herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmada yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Yani yöneticilerin kişilik özelliklerinden insan ilişkilerine ilişkin ait alt boyutlardan baskın, empati ve sosyal değişkenleri ile örgüt başarısı arasında araştırma kapsamındaki verilere göre herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla “Yöneticilerin insan ilişkilerine ilişkin kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki vardır” hipotezi araştırma kapsamında desteklenmemiştir. Bu durum araştırma kapsamındaki verilerden kaynaklanıyor olabilir. Zira literatürde bu değişkenlerinde örgüt başarısı arasında ilişkili olabileceği belirtilmektedir.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin alt boyutlarından olan baskın, sosyal, empati, analiz, yaratıcılık-değişiklik ve endişe-kontrol değişkenleri ile örgüt başarısı arasında ilişki bulunamamıştır. Örgüt başarısı ile yukarıdaki kişilik özellikleri arasında, doğrudan anlamlı ilişki bulunamaması çok ilginçtir. Zira literatürde yukarıdaki kişilik özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişkinin varlığı kanıtlanmıştır. İlişkinin olmamasının nedeni; araştırma kapsamındaki okullardan elde edilen verilerden veya okulların bulunduğu bölgelerin sosyo-kültürel yapısından kaynaklanıyor olabilir. Okul başarısında birçok etken mevcuttur. Bunlar, öğrencilerin bilgi ve becerileri, yönetim öğretmen ilişkileri, okul aile ilişkileri, okul çevresi, teknolojiye bağlı değişimler, yasal düzenlemeler ile okul kültürü gibi faktörlerdir. Yöneticiler, okul başarısını diğer birçok faktör ile birlikte etkilemekte ve desteklemektedirler. Yöneticilerin bireysel katkıları, bu etkenlerden sadece bir bölümüdür. Yöneticiye etki eden unsurların içerisinde, kişilik özellikleri birçok faktörden sadece birisidir. Aynı zamanda, örgüt başarısı ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler, birçok örgüt içi ve örgüt dışı faktör tarafından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü, prosedürel yapısı, sosyolojik ve psikolojik faktörler bireyin mesleki kişilik yapısını örgüt içerisinde eritebilmektedir. Dolayısıyla yöneticinin bireysel olarak örgüt performansına olan katkısı da düşük seviyede kalmaktadır. Örneğin çoğunluğunu oluşturan orta kademedeki yöneticilerin örgüte olan katkısı; bütün

yöneticilerin yarattığı sinerjinin bir sonucu ve her birinin katkılarının toplamıdır. Bu etki ve destek yöneticinin, yönetim seviyesi ile doğru orantılıdır. Yöneticinin yönetim seviyesi, dolayısı ile yönetim etkinliği arttıkça örgüt başarısına olan katkısı da artacaktır.

Araştırma kapsamında özel ve devlet okullarındaki yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgüt başarısı arasında bir farklılık olup olmadığı T testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; özel okullarda görev yapan yöneticilerin devlet okullarında görev yapan yöneticilere kıyasla daha fazla sosyal olduğu ve özel okulların devlet okullarının göre daha başarılı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın ikinci temel hipotezi olan “Okul türüne göre yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgüt başarısı farklılık göstermektedir” hipotezi araştırma kapsamında desteklenmiştir. Özel okulların başarısının devlet okullarına oranla daha yüksek çıkmasında, özel okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinden sosyal yönlerine ilişkin yeterliliklerinin baskın olması etkin olduğu sonucu ilginçtir. Yani araştırma kapsamında özel okulların devlet okullarından daha başarılı olmasının bir nedeni de özel okul yöneticilerinin daha sosyal olmasıdır. Zira literatürde insanların sosyal ilişkilerine ilişkin yeterliliklerinin iş performansına olumlu etkileri desteklenmektedir. Sosyal kişilik özelliğine sahip yöneticiler; insanlarla çalışmaktan hoşlanan, onlara bilgi vermek, yardım etmek, onları eğitip geliştirmek, aydınlatmak veya sorunlarına çare bulmaktan hoşlanan kişilerdir. Dolayısıyla bu özelliklerin örgüt başarısına pozitif katkı sağlaması çok doğaldır.

Sonuç olarak kişilik özellikleri, bireylerin sahip olduğu bütün nitelikleri destekleyen ve onların davranışlarının temel parçalarından biri olarak dikkate alınmalıdır. Bu çalışmada yöneticilerin kişilik özelliklerinden yapı ve enerji özellikleri ile örgüt başarısı arasında ilişki olduğu, yönetici kişilik özelliklerinin örgüt başarısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.ÖRGÜTLER İÇİN ÖNERİLER

Kişilik, insanların çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu etki ölçüsünde de istek ve hedefleri de değişmektedir. İş hayatı ile kişilik yapısı arasında da ilişki bulunmaktadır. İş arkadaşları ve yönetimin yaklaşımı bireyi etkilemektedir. Özellikle ülkemizin kültürel yapısında iş hayatı ile birey bir bütündür. Meslek roller, başarı ile orantılı olarak gelişmektedir. Dolayısıyla kişilik yapısına uygun mesleklere yönelenler hem kendi başarılarına hem de örgüt başarılarına katkıda bulunacaktır.

Okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve veli arasındaki ilişkiyi en verimli şekilde kullanarak, okulların başarılarını doğrudan etkilerler. Bu durum, yöneticilerin işe alım ve kariyer planlamalarında mesleki kişilik özelliklerinin, en az diğer faktörler kadar etkili olması gerektiğini ortaya koymuştur. Okul yöneticileri kısa, orta ve uzun dönemlere ilişkin planlara sahip olmak zorundadır. Bunu gerçekleştirmek için söz konusu örgütsel ve yönetsel sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerin öncelik sırasını belirlemelidir. Devamında faaliyetleri detaylandırabilmeli, zaman yönetimi konusunda bilgiye sahip olmalıdır.

Araştırma kapsamında yapı faktörüne bağlı olarak ileriye yönelik düşünen, detaylara önem veren, işine sadık ve kurallara bağlı olan yöneticilerin okul başarısı üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak yönetici atamalarında bu kişilik özelliklerini ön planda tutan bir mülakat yöntemi kullanılabilir. Kurumlarda yöneticilerin misyonlarını arttırmak için yapılacak çalışmalarla kurumlara katılacak vizyonlar belirlenebilir. Araştırma kapsamında enerji faktörüne bağlı olarak faal, rekabetçi, hırslı ve kararlı niteliklere sahip olan yöneticilerin okul başarısı üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Bu niteliklere sahip yöneticiler yetiştirmek için İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından okul yöneticilerine, liderlik ve kariyer eğitimleri verilebilir. Böylece faal, rekabetçi, başarı hırslı olan, zor hedefleri seven ve kararlı yöneticiler oluşturulabilir. Seminerler ve koçluk sertifika programları düzenlenebilir. Örneğin kişisel gelişim seminerleri, mesleki koçluk programları, vb. Aynı zamanda bu programlardan sonra alınan sertifikalarla kariyer basamakları oluşturulup yöneticiler arasında rekabet oluşturulabilir.

Araştırma kapsamında özel okullarda görev yapan yöneticilerin devlet okullarındaki yöneticilere göre daha sosyal olduğu ve özel okulların başarılarının devlet okullarının okul başarısına göre daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre özel okul yöneticilerinin sosyal olma özelliği okulun başarısını olumlu olarak etkileyebilmektedir. Bu durum devlet okullarında yönetici seçiminde sosyal faktörün daha çok dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda okul müdürü-öğretmen ve okul müdürü-öğrenci ilişkilerine de daha çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Devlet okul yöneticilerinin sosyal faktörü ile ilgili yeterliliklerini sağlamak için; yöneticilerinin formal ve informal toplantılarda gruba katılımı sağlanmalı, belirli periyotlarda seminer, konferans ve benzeri etkinlikler düzenlenmeli ve mümkün olduğunca her yöneticisinin aktif katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticiler değişen çevreye ile birlikte sürekli olarak kendini güncellemelidir.

Ve bunu her okul yöneticisinin bir sorumluluğu ve yükümlülüğu olarak algılanmalıdır.

4.3. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu araştırma daha sonra yapılacak araştırmalara yol göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda ülkenin kültürel yapısı dikkate alınarak araştırma modeline yeni değişkenler eklenebilir. Bu çalışmada yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri 8 boyutta incelenmişti gelecek çalışmalarda yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri 32 alt boyutta incelenebilir. Ayrıca bu araştırmada anakütle olarak Gaziantep'teki okullar ele alınmıştı, gelecek çalışmalarda araştırmanın anakütlesi genişletilebilir. Yani gelecek çalışmalar, bölgesel ve ülke bazında yapılabilir. Böylelikle elde edilen veriler ile bölgesel kıyaslamalar yapılabilir. Örneğin Güneydođu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren okullarda başarının düşük olmasında yöneticilerin bir etkisinin olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G., (1994). *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul. ss. 248.
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi ss.91
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim*, 7.b. İstanbul: Avcıo1, ss. 14-15 ,90.
- Akmut, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. M., Durukan, T., Müftüoğlu, M. T., Yüksel, Ö., (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Gazi, Ankara. ss.65
- Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik*, İstanbul: Kum Saati Yayınları ss.17.
- Aktan, C.C., (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, (4), Sinerjik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Aktaş, A. (2006). *Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.ss.10, 28, 29, 208.
- Allen, N. (2003). *Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice*. Military Psychology, Vol.:15, 237-253, 425.
- Allport, G. W. (1937), *Personality: Psychological Interpretation* Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Alpagun, O., Demir, M. H., Oktav, M. ve Üner, N., (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta, İstanbul ss.176.
- Altun, N. (2007). “Bölüm-11 İlişkileri İncelemeye Yönelik Teknikler”, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama Araştırmaları Ders Notları.
- Appannaiah, H.R., Reddy, P.N. and Kavitha, B.R. (2010). *Organizational Behaviour*, Mumbai: Himalaya Publishing House, pp. 154.
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). *Effective Leadership for Effective Schools: A Survey of Principals' Attitudes*. NASSP Bulletin, 72(505), pp. 1-7.

- Aryee, S., Debrah, Yaw, A. ve Yue Wah, C. (1993). “*An Investigation of Ingratiation As a Career Management Strategy: Evidence From Singapore*” [*Kariyer Yönetim Stratejisinde Araştırmayı Sevdirmeye: Singapur’dan Belgeler*], The International Journal Of Human Resource Management 4:1 February, pp.194.
- Atkinson, R. (1987). *Introduction To Psychology*, Orlando, USA: Harcourt Brace Publishing.
- Atkinson, R., Atkinson, R.C ve Hilgard, E.R. (1995). *Psikolojiye Giriş*, Atakay, K.; Atakay, M. ve Yavuz, A. (Çev.), Sosyal Yayınları, İstanbul, pp.435, 526, 532-533.
- Atkinson, Rita L. vd. (1999). *Psikolojiye Giriş*, Alogan Y. (Çev.), 12.b., Arkadaş Ankara, pp. 423.
- Atlioğlu, Y. ve Abdullah Şahin, (2002), *Liderlik Anlayışımız*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:155-156, 16,22.
- Austin, G. R. and Holowenzak, S. P. (1985). *An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools*, in Gilbert R. Austin and Herbert Garber (ed.). *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: AcademicPress.
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. İstanbul, Alfa Yayınları. ss. 241.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Hatipoglu Yayınları.ss.254,257,264.
- Aytemur, S. (2001). *Başarılı Yönetimin Sırları*, İstanbul, Nesil, ss.126-127.
- Aytürk, Nihat. (1999). *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Ankara, Yargı, ss. 4.
- Ayyıldız, H. (2006). *Freud’çu Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri*, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (11), 1-23.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgütsel Kültür Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul, Aktüel Yayınları, ss. 43.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma* (Geliştirilmiş ikinci baskı), Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2002). *Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri: İş Liderinin El Kitabı*, İstanbul, Remzi, ss.11.
- Basım, N. (2005). *Der. Uluslar arası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu*, Ankara: Kara Harp Okulu, ss.294.

- Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranış* 2. Basım. Ankara. ss.57.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Nobel, Ankara, ss. 137-173.
- Baymur, F. (2000). *Genel Psikoloji*, (14. Basım), İnkılap Yayınları, İstanbul, ss. 253,254.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol, İstanbul, ss. 123.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan E. (2004). *Davranış Bilimleri*, 4.b. İÜ İşletme Fakültesi, Avcıol, İstanbul, ss. 157,257-258.
- Berne, E. (1983). *Games People Play: The Psychology of Interpersonal Relationships*, Harmondsworth, Penguin, ss.575.
- Bon, G. L.(1997), *Kitleler Psikolojisi*, (Haz.), Yunus Ender, İstanbul, Hayat, pp.107.
- Bozionelos, N.(2004). *The Relationship Between Disposition And Career Success: A British Study*, [Karakter ve Kariyer Kazanımı Arasındaki İlişki Üzerine Bir İngiliz Çalışması], Journal Of Occupational And Organizational Psychology The British Psychological Society, 77, pp.194, 403-420, 406, 415.
- Brealey, R. A. Stewart C. M. ve Alan J. M.,(2001). *İşletme Finansının Temelleri*, Bozkurt, Ü., Arıkan, T. ve Doğukanlı, H. (Çev.), 3.b., Literatür, İstanbul, pp.15.
- Brubn, J. G. (2004). *Leaders "Who Create Change and Those Who Manage It: How Leaders Limit Success [Değişimi Yaratan ve onu Yöneten Liderler]*," The Health Care Manager, Volume 23, November 2, pp. 132-140.
- Buluç, B. (2009). *İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*, Eğitim ve Bilim, 34 (152), pp. 71-86.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri* (1.Baskı), Erguvan, İ.D. (Çev.), Kaknüs Yayınları, İstanbul, ss.24-26.
- Bushe, G.R. and Gibbs, B.W. (1990). *Predicting organization development consulting competence from the Myers-Briggs Type Indicator and stage of ego development*, Journal of Applied Behavior Science, pp. 26, 337-357.
- Busher, H. and Barker, B. (2003). *The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning*, Educational Management Administration Leadership, pp. 31(1), pp. 51- 65.
- Cable, Daniel M. ve Judge Timothy A.(2003). *"Managers Upward Influence Tactic Strategies: The Role Of Manager Personality And Supervisor Leadership*

- Style,*” [Yöneticilerin Üstlerini Etkileme Taktik Stratejileri: Yönetici Kişiliğinin ve Yönetici Liderlik Tarzının Rolü], Journal Of Organizational Behavior 24, pp. 197-214.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, ss.116.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, ss. 25.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara. ss.321-326.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal.ss. 70-71.
- Canbazoğlu S, Eroğlu B. ve Demirelli H. (2010). *Okul Müdürlerinin Fen ve Teknoloji Dersine İlişkin Çalışmalarının Değerlendirilmesi*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 18(3), ss.759-774.
- Caprara, G. V. and Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, Dynamics and Potentials*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 355.
- Carver, C.C. and Scheier, M.F. (1996). *Perspectives on Personality (3th Edition)*, Simon&Schuster Com, USA, pp.64.
- Cattell, H.E.P. and Mead, A.D. (2007). “*The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF)*” ed.: Boyle, G.; Matthews, G.; Saklofske, D.H., The Sage Handbook of Personality Theory and Assessment: Personality, pp 136-159.
- Cemaloğlu, N. (2002). *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü*, Milli Eğitim Dergisi, ss. 153-154.
- Chapman, B.P.; Talbot, N.; Tatman, A. and Britton, W. (2009). *Personality Traits and the Working Alliance in Psychotherapy Trainees: An Organizing Role for the Five Fac tor Model?*. Journal of Social and Clinical Psychology, Vol:28, No.:5,577-596.
- Church, A.H. ve Waclawski, J. (1998). *The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour*, Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol. 71(2).
- Covey, Stephan R. (1999). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*, Çev. Gönül Suveren ve Osman Deniztekin, 11.b. İstanbul, Varlık, pp. 13.
- Cüceloğlu, D. (1993). *Yeniden İnsan İnsana*, 5. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İnsan ve Davranışı*, Dördüncü Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul ss.404.

- Cüceloğlu, D. (2002). *Keşke'siz Bir Yaşam İçin: İletişim Donanımları*, İstanbul, Remzi, ss.23.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İnsan ve Davranışı*,: Remzi Kitabevi, İstanbul, ss. 404, 416-417,426-427.
- Çelik, V. (1998). *Eğitimsel Liderlik 1. Basım*, Pegem Yayınları, Ankara, ss.8,112, 32
- Çelik, V.(1999). *Eğitimsel Liderlik, 2. Basım*, PegemYayınları, Ankara, ss.,10,20,21,24,27,28,29,32.
- Çelikten, M. (2004). *Bir Okul Müdürünün Günlüğü*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1):123-135.
- Çetin, N.B. ve Beceren, E. (2007). *Lider Kişilik Gandhi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5):110–132.
- Çırpan, H. (1999). “*Lider mi? Yönetici mi?*”, Aktive Dergisi, Haziran-Temmuz:1-5.
- Demir, C. (2012). *Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, ss. 41.
- Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). *Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2):301-330.
- Depue, A.R. and Collins, P.F. (1999), *Neurobiology of the Structure of Personality Dopomine, Facilitation of Incentive Motivation and Extraversion*, Behavioral And Brain Sciences, Vol.22, pp. 491-569.
- Dess, Gregory G. ve Robinson, JR. Richard B. (1984). *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objektive Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, [*Objektif Ölçülerin Yokluğunda Örgütsel Performansın Ölçümü: Özel Küçük Şirket ve Holding Vakası*], Strategic Management Journal, Vol, 5. pp. 265-273.
- Dessler, G. (1988). *Personel Management*, Newjersey, Practice Hall, 4Th Edt., pp. 530.
- Devlet Planlama Teşkilatı, *Değerleme Teorisine Genel Bakış*, (25 Mys. 2001) <http://ekutup.dpt.gov.tr/kit/yazicik/ozelles2.doc>, 28.12.2005. ss. 10.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul ss.26,46.
- Drake, R. I. ve Smith, P. .J. (1990). *Sanayide Davranış Bilimleri*, Tosun K. vd. (Çev.), İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, pp. 218-253.

- Drucker, Peter F. (1992). *Etkin Yöneticilik*, Özden A.ve Tunalı N., (Çev.), Eti, İstanbul, ss. 110.
- Drucker, Peter F (1996). *Yönetim Uygulaması*, Yarmalı, E. S. (Çev.), İnkılâp, İstanbul, ss.52,150-151.
- Drucker, Peter. F.(1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim [Managing in Turbulent Times]*, Toksöz B. (Çev.), İnkılâp, İstanbul. ss. 26.
- Dunsmore, A.J. (2005). *An Investigation of the Predictive Validity of Broad and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Achivement*, Doctoral Dissertation, The University Of Tennessee, USA, pp.2.
- Edmonds, R. R. (1979). *Effective Schools for The Urban Poor. Educational Leadership*, pp. 37, 15-27.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6.b., Alfa İstanbul, ss. 10.
- Efil, İ. (2004), *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*, Aktüel, İstanbul ss.162.
- Engler, B. (2008). *Personality Theories*, Wadsworth Publishing, Boston, 8th Edition pp.208.
- English, F.W. and Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The Principal and Curriculum Change. A report of the NASSP curriculum council*, National Association of Secondary School.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmede Davranış*. Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, ss. 244-246.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, ss. 160, 162, 163, 165.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4.b., Beta yayınevi, İstanbul, ss.262.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*, İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, ss.37-38,158-159,233.
- Erdoğan, İ. (1999a). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence, İstanbul, ss.163.
- Erdoğan İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, ss.42.
- Erdoğan, İ. (1999b). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İÜ İşletme Fakültesi, İstanbul, Dönence. ss.1-2.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, Kişisel Yayınlar, İstanbul, ss.246-247.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 4. Baskı, ss.404.

- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta, İstanbul, ss. 480-482, 443, 447-448.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta, İstanbul, 6. b., ss. 10.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul, ss. 84-85,100-101,218.
- Ergenç, İ. E. (2009). *Yönetim Tanımları*. <http://www.erkutergenc.com> (12.03.2010).
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım, İstanbul, ss.158.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım, İstanbul, ss.144.
- Fama, E. F. (1998). *Firma Teorisi ve Yönetimsel Problemler*, Cengiz Erol, der., Finans Teorisinin Temel Makaleleri, çev. D. Ahmet Akıncı ve Cahit Yılmaz, Sermeye Piyasası Kurulu, Ankara, pp. 97.
- Fayol, H. (2005). *Industrial and General Administration, Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Çeviren: M.Asım Çalikoğlu, Adres, Ankara, pp.6.
- Feldman, R.S. (1996). *Understanding Psychology*, McGraw-Hill Inc., USA, pp.292.
- Freadman, J.L., Sears, D.O. ve Carlsmith, J..M. (2003). *Sosyal Psikoloji*, Dönmez, A. (Çev.), İmge, İstanbul, pp. 554.
- Friedman, H.S. and Schustack, M.W. (2003). *Personality Classic Theories and Modern Research*, Allyn and Bacon, Boston, pp. 305, 232, 267,266.
- Fukuyama, F. (1998). *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yararlanması*, Buğdaycı, A. (Çev.), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul pp. 18-19, 196.
- Fullan, M. (2002). *The Change Leader. Educational Leadership*, 59(8), ss.16-21.
- Gates, B. (1999). *Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, Akkoyunlu, A. C. (Çev.), Doğan, İstanbul, pp. 23-36.
- Ginn, C. W. ve Sexton, D. L. (1990). *A Comparison Of The Personality Type Dimensions Of The 1987: Inc. 500 Company Founders/Ceos With Those Of Slower-Growth Firms [Kişilik Tiplerinin 1987 Ölçülerinde Karşılaştırılması: Inc. 500 Company Kurucu /CEO'lar Onların Daha Yavaş Büyüyen Firmaları İle]*, Journal Of Business Venturing 5, pp. 313-326.
- Griffin, M. S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals*, Doctoral Dissertation, The University of Connecticut.
- Gümüseli, A.İ. (1996). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*, III. Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri.

- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, ss. 28, 531-548.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel, Ankara ss.57,67.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss.22.
- Haim, P. ve Chapman, E. N. (1997). *Liderliği Öğrenmek: Liderlerle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar*, Rota, İstanbul, pp.21-24, 23-25.
- Haimann, T. ve Scott W. G. (1970). *Management in the Modern Organization*, Houghton Mifflin Company, Boston, pp.7.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1986). *The Social Context of Effective Schools*, American Journal of Education, 94(5), pp. 328-355.
- Halonen, J.S. and Santrock, J.W. (1996). *Psychology*, McGraw-Hill Inc., USA, pp. 267.
- Hampton, D. R. (1981). *Contemporary Management*, McGraw-Hill Book Company, USA, pp.372-373.
- Hammond, Marie S. (2001). *The Use of The Five Factor Model of Personality As a Therapeutic Tool In Career Counselling*, Journal of Career Development, Vol.27 No:3.
- Hannagen, T. (1995). *Management Concepts and Practices*, Pitman Publishing, London, pp.38.
- Harvey, P. ve Butcher, D. (1998). *Those Who Make A Difference: Developing Businesses Through Developing Individuals [Fark Yaratanlar: Bireyleri Geliştirme Yoluyla Şirketleri Geliştirme]*, Industrial and Commercial Training Volume 30, Number 1, pp. 12-15, 162-164.
- Hayes, N. and Joseph, S. (2003). *Big Five Correlates of Three Measures of Subjective Well-Being. Personality and Individual Differences*, Personality and Individual Differences, Volume:34, Issue:4, March 2003, pp. 723-727.
- Hazar, Ç.M. (2006). *Kişilik ve Kişilik Tipleri*. Selçuk İletişim Dergisi, 4(2): 125-140
- Hill, R. E. and McCullough, T. (1998). *Helping New Leaders Succeed [Yeni Liderlere Başarmaları İçin Yardımcı Olmak]*, Research. Technology Management, September-October, pp. 14-18.
- Hiriyappa, B. (2009). *Organizational Behavior*. New Age International Press, Delhi, pp. 44, 50-51.

- Horsley, M., Anderson, S., Biddle, I. ve Mulas, R. (2005). *Business Studies*, Heinemann, Australia, pp. 13.
- Howard, P.J. and Howard, J.M. (1998). *The Big Five Quickstart an Introduction To The Five Factor Model of Personality For Human Resource Professionals*, Centre for Applied Cognitive Studies, Charlotte, NC, pp.2,6.
- Isır, T. (2006). *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, ss. 41, 43,58-59.
- Joachim, A. ve Wilcox, S. (2000). *Leaders Either See Dreams Or Create Them [Hayal Gören Ya da Onları Yaratan Liderler]*, vol. 34, Iss. 7, Marketing News. Chicago, pp. 1-2.
- Jay, A. (1994). *Yönetim ve Makyevelli*, Onaran O. (Çev.), Anahtar, İstanbul, pp.228,36.
- Karagöz, B. (2007). *İnsancıl Yaklaşım'da Bireyin Fenomenolojisi: Varoluşçu Psikoloji'den İnsancıl Psikoloji'ye, "Fenomenoloji"ye Kısa Bir Bakış*. Pivolka, Yıl:6, Sayı:20, 13-15.
- Kaynak, T. (1989). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa, İstanbul ss. 6-11, 180.
- Keskin, H. (2004). Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri İle Performans Arasındaki İlişkiler, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (18).
- Kıçuk, Susan L. ve Wiesner Willı H.(1998). *Work Teams: Selecting Members For Optimal Performance, [Takım Çalışması: En Yüksek Performans İçin Takım Üyeleri Seçmek]*, Canadian Psychology, Mc Master University, Hamilton, Ontario, Vol:39 (1-2), 23-32.
- Kılınç, T. (1995). *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar*, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 2 Kasım.
- Kılınç, T. (1995). *Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı*, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1, Nisan. ss. 59-60.
- Kittisopee, T. (2001). *The Influences of Personality, Social Cognition and Environmental Factors on Pharmaceutical Care*, Doctorate Dissertation, The University of Iowa, Iowa, pp.10.
- King, A. (1997). *Self- Concept and Self- Esteem A Clarification of Terms*, Journal of School Health, February, 67(2):68-70.

- King, E.B., George, J.M. and Hebl, M.R. (2005). *Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional Perspective*, Journal of Personality, Volume:73, Issue: 3, pp. 585–608.
- Koç, M. (2004). *Ege Bölgesinde Çekirdeksiz Kuru Üzüm Fiyatlarında Dalgalanmalar ve Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, T.C. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, Yayın no: 122, Ankara.
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, ss.334, 335, 338, 339, 344.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta, 6. Basım, İstanbul, ss.398, 399, 400, 407, 408.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta, 9. Basım, İstanbul, ss. 23, 288.
- Koonce, W. J. (1997). *The relationship between principals' humor styles and school climate in elementary schools*. Doctoral dissertation, George Washington University, Dissertation Abstracts International, 58, 15, 22.
- Koontz, H., Cyril O.D. and Wehrich H. (1986). *Management*, Mcgraw Hill Book Company, Singapore, ss.3-4.
- Kovacs, A. (2007). *The Leisure Personality: Relationships Between Personality, Leisure Satisfaction, and Life Satisfaction*. Fulfillment of The Requirements For the Degree Doctor of Philosophy, Indiana University, Indiana, USA, pp.7.
- Köknal, Ö. (1985). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, ss. 24-25.
- Köknal, Ö. (1982). *Kişilik*. Altın Kitaplar, İstanbul, Bilimsel Sorunlar Dizisi, 4(22).
- Kumar, N. (2009). *Organizational Behaviour; A New Look: Concept, Theory and Cases*, Himalaya Publishing House, Mumbai, pp. 254, 255.
- Kutaniş, R.Ö ve Elçi, M. (2006). *Psikoteknik Testlerin Birbirleri ve Bireysel Özellikler ile Uyumu: Bir Geçerlilik Analizi*. Akademik İncelemeler Dergisi, 2(1), 1-18.
- Kwapil, R.T. Wrabel, M.J. and Pope, C.A (2002). *The Five Factor Personality Structure of Dissocreative Experiences*. Personality and Individual Differences, Vol.32 pp.432.
- Leblebeci, D. N., (2008). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış*, CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:32, No:1, ss. 61-72.
- Lencioni, P. (1999). *Yöneticiyi Yoldan Çıkararak Beş Tutku: Bir Liderlik Öyküsü*, Duru, E. (Çev.), Profilo, İstanbul, pp. 130.

- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). *Unusually Effective Schools. A Review and Analysis of Research and Practice*, The National Center for Effective Schools, UW-Madison.
- Lewis P. S., Goodman S.H. and Fandt P. M. (1995). *Management Challenges in the 21. Century*. West, Minneapolis, ss. 7.
- Liebert, M.L., and Spiegler, M.D., (1998). *Personality Strategies and Issues*, Brooks/Cole Publishing Company, (8th Edition), California, pp. 389.
- Lipham, J. (1981). *Effective principal, effective school*. Reston, VA, National Association of Secondary School Principals.
- Little, J. W. and Bird, T. (1987). *Instructional leadership close to the classroom in secondary schools*. In W. Greenfield. (Ed.) *Instructional leadership: Concept, issues and controversies*, Allyn & Bacon, Boston, pp. 119-138.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, McGraw Hill Co., New York, pp.99
- Madran, C. ve Akdoğan, T. (2010). *Satıcıların Kişilikleri ile Performanslarının İlişkisi; Beş Faktör Modeline Göre Bir Analiz*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, Adana, ss. 366-381.
- Malone, T. W., Crowston, K. (1990). *What is Coordination Theory and How Can it Help Design Cooperative Work Systems*, Center for Coordination Science, CSCW Proceedings, October, pp. 2.
- McCrae R.R. ve Costa P.T. (1989). *Personality, Stress, and Coping: Some Lessons From a Decade of Research In: K.S. Markides, and C.L. Cooper (Eds.)*, Aging, stress and health, Wiley, New York, pp.28-50.
- McCrae, R.R. and Terracciano, A. (2005). *Universal Features of Personality Traits From the Observer's Perspective, Data From 50 Cultures*, Journal of Personality and Social Psychology, 88(3):547-561.
- McKinley, J.C. and Hathaway, R. (1967). *Minnesota Multiphasic Personality Inventory: Manual*, Psychological Corp., New York, pp.36.
- Milliyet, Kariyerim Eki, "Kurumsal İtibarın 10 şartı," 17 Nsn 2005.
- Millon, T., Lerner, J.M. and Weiner, I. (2003). *Handbook of Psychology, Personality and Social Psychology* (Volume 5), John Willey and Sons. Inc., New Jersey, pp. 5, 122.
- Moody, M. C. (2007). *Adaptive Behavior in Intercultural Environments: The Relationship Between Cultural Intelligence Factors and Big Five Personality*

- Traits*, Doctorate Dissertation, George Washington University, Washington, pp. 20.
- Morgan, C.T. (1998). *Psikolojiye Giriş*, Arıcı, H. (Çev.) Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara pp.312.
- Morgan, C. T. ve Richard, King, A. (1980). *Introduction to Psycpology*, McGraw, New York-Hill, pp. 23.
- Mount, M.K. and Barrick, M.R. (1991). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*, Personnel Psychology, 44, 25-26.
- Müftüoğlu, T. (1999). *İşletme İktisadı*, Turhan, Ankara. ss.640.
- Müftüoğlu, M.T. (2003). *İşletme İktisadı*. Turhan, Ankara, ss. 11 ,15, 117, 56.
- Myrick, R. D. (2003). *Developmental Guidance and Counselling: A Practical Approach*, Educational Media Corporation, USA, (4th Ed.).
- Nair, S.R. (2010). *Organizational Behaviour*, Himalaya Publishing House, Mumbai, pp.136,137.
- Neale, M. A., Northcraft, G. B. (1990). *Organizational Behaviour-A Management Challenge*, The Dryden Pres, pp.435.
- Norman, W. T. (1963). *Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings*, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol: 66, pp. 574-583.
- O'Connor, P. J. (2002). *Administrative support of counselling programs: Defining it and measuring it*. Journal of College Admission, 177(1):13-19.
- Özalp, İ. (2009). *Yönetim Kavramı Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları. ss. 22.
- Özbirecikli, M. ve Ölçer, F. (2002). *Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-Bsc*, İÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 2. 2002. ss. 32.
- Özerol, H. (2002). *Finansçı Olmayanlar İçin Finans*, Academyplus, Ankara, ss.61-62, 88-105.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel, Adana, 3. Baskı ss.117, 119.
- Özgüven, İ. E. (2000). *Psikolojik Testler*, Pdrem Yayıncılık, Ankara, 4. Basım, ss. 298, 299, 306.
- Özgüven, İ. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Pdrem, Ankara, ss.185.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik*, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, ss. 137-146.

- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara, ss.17, 22.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Şahiner D. (Çev.), Rota, İstanbul, ss. 39.
- Parasız, İ. (1998). *İktisadın ABC'si*, Ezgi, Bursa, 3. Baskı, ss. 92.
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). *How leaders influence the culture of schools*, *Educational Leadership*, 56, pp. 28–30.
- Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Gül S. (Çev.), Sabah, İstanbul, pp. 23.
- Pierson, P. R. and Bredeson, P. V. (1993). *It's not just a laughing matter: school principals' use of humor in interpersonal communications with teachers*, *Journal of School Leadership*, 3, ss. 522–533.
- Recepoğlu E. (2008). *Okul Müdürlerinin Mizah Yeteneğinin Öğretmenlerin İş Doyumlarına Etkisi*, *Eğitim ve Bilim*, 33(150):74-86.
- Roach, P. D. (2006). *Evolutionary Theory and Birth Order Effects on Big Five Personality Traits Among the Shuar of Amazonian Ecuador: The First Cross-Cultural Test*, Doctorate Dissertation, University of Oregon, Oregon, pp.83.
- Robbins, S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Öztürk, S. A. (Çev.), Etam, Eskişehir, pp. 24-28
- Robbins, S. P. ve Decenzo D. A. (2004). *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, New Jersey pp.78, 373.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M., (2002), *Management*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 163.
- Robbins, S. and Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, pp. 110.
- Rogers, C. L. (2005). *An Investigation of the Big Five and Narrow Personality Traits in Relation to Academic Performance*, Doctorate Dissertation, The University of Tennessee, Knoxville, pp. 1.
- Rogers, M. ve Buchanan, R.W. (1990). *Creating the Marketing-Receptive Environment: Overcoming The Two-Year Hatchet Limit For A Firm's First Marketing Director*” [*Değişken Çevrede Market Yaratmak: Pazarlama Müdürünün İlk İki Yıllık Sürecindeki? Muvaffakiyeti*], *The Journal Of Consumer Marketing*, Vol.7 No. 1, pp. 41-49.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloj. Göz. Geç.* Furkan, Bursa, 4. Baskı, ss. 7-8, 3-4.

- Saltürk, M. (2006). *İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri ile Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi ss. 40, 80, 91.
- Sayın, A. ve Aslan, S. (2005). *Duygudurum Bozuklukları ile Huy, Karakter ve Kişilik İlişkisi*, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt:16, Sayı:4, ss. 276-283.
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci Disiplin*, İldeniz A. ve Doğukan, A. (Çev.), Yapı Kredi Kültür Sanat, İstanbul, pp.191.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2000). *Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması*, Ezgi, Bursa, ss. 62.
- Siebert, A. (1999). *Kişiliğin Gücü*, Yurdaçalış A. ve Uysal E. (Çev.), Beyaz, İstanbul, ss. 34, 43.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S.E. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2. Baskı, ss. 89, 143, 144.
- Smith, M.A. ve Canger, J. M. (2004). *Effects Of Supervisor 'Big Five' Personality On Subordinate Attitudes, [Yönetici ' Beş Büyük' Kişiliğinin Ast Tutumları Üzerindeki Etkisi]*, Journal Of Business And Psychology, (18), 4. Summer, pp. 4, 465-481.
- Solmuş, T. (2007). İş yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü, <http://www.tariksolmus.org/site/makaleler/kisilikolcum.pdf> (25.09.2012), ss. 2-3.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004). *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*, Ege Üniversitesi Basımevi, Bornova, İzmir, ss.11-12, 22, 24.
- SPK. (2005). "Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisans Eğitimi, : Analiz Yöntemleri"> http://www.borsahisseleri.com / ileri_analiz_yontemleri. Pdf >, (25 Ksm 2005). ss.28.
- Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*, Şenel, S. (çev.), Hayat, İstanbul, pp. 59.
- Sullivan, G. R. ve Harper, M. V. (1997). *Umut bir yöntem Olamaz*, Dicleli A. B. (Çev.), BZD., İstanbul, pp. 50.
- Sümer, H. C. (2000). *Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliliği Çalışması*, Türk Psikoloji Dergisi, 15(45), Haz. ss. 15-36.

- Şahin, A. ve Temizel H. (2007). “*Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması*”, S.Ü. Maliye Dergisi, 153:179-194.
- Şahin-Fırat, N. (2010). *Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları*. Eğitim ve Bilim, 35(156):71-83.
- Şahinler, S. (2000). *En Küçük Kareler Yöntemi ile Doğrusal Regresyon Modeli Oluşturmanın Temel Prensipleri*, MKÜ Ziraat Fakültesi Dergisi, Hatay, 5(1-2):57.
- Şengül, C.M. (2008). *Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, ss.34.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, ss. 3.
- Şimşek, M. Şerif, (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel, Ankara, ss. 164.
- Şimşek, Ş, Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara, ss. 86.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık Ankara, ss. 3, 17, 18.
- Taşkın, E. (1997). *Yöneticinin Sosyal Stratejisi*, Kazancı, İstanbul, ss. 61.
- Tatlıdil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Analiz*, Cem Web Ofset Ltd. Şti., Ankara, ss.16-182.
- Taymaz, H. (1986). *Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara, 19(1):123-135.
- Thomas, A. (1996). *The evidence remains stable: the MBTI predicts attraction and attrition in an engineering program*. Journal of Psychological Type 55, pp. 35-42.
- Thompson, B. L. (1998). *Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme*, Diker, V. G. (Çev.) Hayat, İstanbul, pp. 34-37,99, 159,118.
- Toffler, A. (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Çorakçı B. (Çev.), Altın, İstanbul, ss. 221.
- Tolan, B., Esen G. ve Batmaz V.(1991). *Sosyal Psikoloji*, Adım, İstanbul, ss. 109.
- Tomrukçu, B. (2008). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Değerleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, ss.33.

- Türk Dili Kurumu (2012). *Güncel ve Büyük Türkçe Sözlük*. TDK, Ankara, Yeni Baskı.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (2002), “ Finansal Raporlama Uygulamalarında Uluslar arası Standartlara Geçiş” <http://tusiad.org/haberler/cozumler/finans.pdf> (19.12.2002), 28.12.2005., ss. 2.
- Türkel, Uluçınar, A. (1992). *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hâkim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*, Marmara Üniversitesi, İstanbul, ss. 21.
- Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği, *Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisans Eğitimi*, Finansal Yönetim, http://www.borsahisseleri.com/finansal_yonetim.Pdf, (25.11.2005), ss. 11.
- Ülgen G. (1997). *Eğitim Psikolojisi*, 3.Basım, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür, İstanbul, ss. 23.
- Van De Ven, A. H. ve Delbecq, A. L. (1976). *Determinant of Coordination Within Organizations*, American Sociological Review, Vol.41(April), pp. 322.
- Van Graan, J. (2003). *Comparing the Result of the Team Management Profile With the 16PF*, Comparative Studies:TMP&16PF, pp. 1-8.
- Vroom, V.H. ve Yetton, P.W. (1973). *Leader and Decision Making*, PA: University of Pittsburgh Pres, Pittsburgh, pp. 67.
- Weiss, D. H. (1993). *Etkili Yönetim Teknikleri*, Şahiner D. (Çev.), Rota, İstanbul, pp. 11-13.
- Williams, R. A. (1994). *The perceived value of administrator humor to school climate*, Doctoral dissertation, Vanderbilt University, Dissertation Abstracts International, 55, 22, 46.
- Yalom, I. (2001). *Varoluşçu Psikoterapi*, Z.İyidoğan Babayigit, (Çev.), Kabalcı Yayınevi, İstanbul, 3.Baskı, ss. 102.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, ss. 239.
- Yazarçizer (Kasım 2009). *Yönetimin Özellikleri ve İlkeleri*, <http://www.erpakademi.com>, (12.03.2010).
- Yeh, C. ve Lin, Yun (1998). *Success Factors Of Small And Medium Sized Enterprises in Taiwan: An Analysis Of Cases [Tayvan'daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Başarı Faktörleri: Bir Vaka İncelemesi Çalışması]*, Journal Of Small Business Management, Milwaukee, Vol.36. Oct. pp. 52-53.

- Yelboğa, A. (2006). *Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4(2):196-211.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, ss. 81.
- Yılmaz, K. (2011). *Okul yöneticilerinin mizah tarzlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(1):27-44.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*, Marmara Üniversitesi, Nihat Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul, ss. 1-2.
- Zel, U. (1999) *Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler / Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama İlişkisi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 59, 63-70.
- Ziegler, V. and Boardman, G. (1986). *Humor: the seventh sense in leadership*. *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 2(2):11–15.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen "Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir. Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslara verilmeyecektir. Ayrıca elde edilen veriler ile yapılan analizler genel durumu yansıtacak ve isim kesinlikle kullanılmayacaktır. İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

İletişim: Mehmet Zafer AĞCABAY

Gaziantep Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü 27310

Tel: 0506 298 31 66 Fax:0(342) 360 14 02 e-mail: zaferagcabay@gmail.com

MESLEKİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE İŞLETME BAŞARISI ÖLÇEĞİ ANKETİ

Sayın Katılımcı;

1. Elinizdeki anket **üç bölümden** oluşmaktadır: **Birinci bölümde;** DEMOGRAFİK bilgiler, **İkinci bölümde;** İŞLETME BAŞARISI ile ilgili bilgiler. **Üçüncü bölümde** ise; İnsanların iş yaşamında ve sosyal uyumunda önemli olan özelliklerin değerlendirildiği, MESLEKİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ENVANTERİ (OPQ32İ) yer almaktadır.

2. **Amaç;** Bu araştırmada yönetici mesleki kişilik özellikleri ile yönetim tarzı ve işletme başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, yönetici kişilik yapısının işletme başarısına olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

3. Samimi yanıtlarınızın bilimsel çalışmalara yapacağı katkıyı lütfen dikkate alınız.

Bu Anket; **orta veya üst kademe yönetici** olarak görev yapan kişiler tarafından doldurulabilir.

1. BÖLÜM

Okuldaki pozisyonunuz?

a) Öğretmen b) Müdür Yrd. c) Müdür

Eğitim düzeyiniz? a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora

Cinsiyetiniz a) Bay b) Bayan

Yaşınız ?

Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**Bu meslekte toplam hizmet süreniz nedir**?

Yönetici olarak toplam görev süreniz?

Okulunuzdaki toplam çalışan sayısı (öğretmen ve idareci)..... ?

Okulunuzun ISO belgesi var mı? a) Evet b) Hayır

2. BÖLÜM

Okulunuzun başarısı ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım dereceniz lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Okulumuz diğer okullarla karşılaştırıldığında genel olarak daha başarılıdır. | |
| Okulumuzun kabul edilen proje sayısı (sodes, AB, vs.) diğer okullara göre daha fazladır. | |
| Diğer okullarla göre okulumuzun sosyal ve kültürel faaliyetleri daha fazladır. | |
| Diğer okullarla karşılaştırıldığında okulumuz daha yenilikçidir. | |
| Diğer okullarla karşılaştırıldığında öğrenci memnuniyeti daha yüksektir. | |
| Diğer okullarla karşılaştırıldığında veli memnuniyeti daha yüksektir. | |
| Okulumuzun SBS başarı oranı diğer okullardan daha yüksektir. | |
| Okulumuzun YGS-LYS başarı oranı diğer okullardan daha yüksektir. | |

3. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler sizi insan ilişkilerinize, düşünce tarzınıza, duygu ve ruh halinize göre değerlendirmektedir. Katılım derecenizi lütfen belirtiniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum

| İnsan ilişkileri | |
|-----------------------------------------------------------|--|
| İnsanların fikirlerini değiştirebilirim. | |
| İnsanları çeşitli tezler öne sürüp ikna edebilirim. | |
| İnsanları kolay yönlendirebilirim. | |
| İnsanları idare edebilirim. | |
| İnsanları kolay organize ederim. | |
| İnsanları denetleyebilirim. | |
| Düşüncelerimi açıkça söylerim. | |
| Anlaşmazlıklarda fikrimi ifade ederim. | |
| Başkalarını eleştirmekten çekinmem. | |
| Kendi düşündüğüm yönde hareket etmeyi tercih ederim. | |
| Çoğunluğun kararına uymamaktan çekinmem. | |
| Gruplarda canlı ve aktiftir. | |
| Konuşmayı severim. | |
| Dikkat çekmekten hoşlanırım. | |
| Başka kişilerle birlikte olmaktan hoşlanırım. | |
| İnsanlarla birlikte vakit geçirmeyi severim. | |
| Çok arkadaşım vardır. | |
| Paylaşmayı severim. | |
| Yeni tanıştığım insanlarla rahat davranırım. | |
| İnsanlarla yerine göre konuşmasını bilirim. | |
| Kelimeleri kullanmakta ustayımdır. | |
| Başarılarım hakkında fazla konuşmayı sevmem. | |
| Kendimden bahsetmekten ve gösteriş yapmaktan hoşlanmam. | |
| Başkalarının fikrini alırım. | |
| Karar verme sürecine diğerlerini katar, onlara danışırım. | |
| Başkaları ile ilgilenmeyi severim. | |
| İnsanlara yardımcı olmayı severim. | |
| Anlayışlı ve toleranslıyımdır. | |

| Düşünce Tarzı | |
|---------------------------------------------------------------------------|--|
| Rakamlarla çalışmaktan, istatistiksel bilgiyi analiz etmekten hoşlanırım. | |
| Kararları veri ve bilgilere dayandırarak veririm. | |
| Bilgiyi sorgulayarak değerlendiririm. | |
| Olası zorlukları araştırırım. | |
| Yanlışlara dikkat ederim. | |
| Davranışları ve düşünceleri anlamaya çalışırım. | |
| İnsanları analiz etmekten hoşlanırım. | |
| Bilinen ve denenmiş metotları tercih ederim. | |
| Kabul görmüş sistemlerle çalışmayı tercih ederim. | |
| Teorik konularla ilgiliyimdir. | |
| Soyut ve karmaşık problemlerle uğraşmaktan hoşlanırım. | |
| Yeni fikirler üretirim. | |
| Yaratıcı olmaktan hoşlanırım, yenilikçiyimdir. | |
| Yeni çözümler arar ve bulurum. | |
| Çeşitlilikten, yeni şeyler denemekten hoşlanırım. | |
| Monotonluktan sıkılırım. | |
| Değişiklikten hoşlanırım. | |
| Ortama uymak için davranışlarımı değiştirebilirim. | |
| Farklı kişilere göre farklı yaklaşımlarda bulunurum. | |
| Uzun döneme yönelik düşünürüm. | |
| Gelecekle ilgili hedefler koyarım. | |
| Stratejik bir bakış açısını benimserim. | |
| Detaya önem veririm. | |
| Metodik, tertipli ve düzenliyimdir. | |
| Her şeyi tam yapar ve söylerim. | |
| İşleri vadesinde bitiririm. | |
| İşimi yarım bırakmayı sevmem. | |
| Programlara uymaktan hoşlanırım. | |
| Kural ve yönetmelikleri takip ederim. | |
| Acık talimatlar olması tercihimdir. | |
| Kuralların dışına çıkmak bana zor gelir. | |

| Duygu ve Ruh Hali | |
|-------------------------------------------------------------|--|
| Kolay rahatlarım. | |
| Nadiren kendimi gergin hissedirim. | |
| Genelde sakin ve soğukkanlı kalabilirim. | |
| Aksilikler karşısında telaşlıyım. | |
| Önemli olaylar öncesinde huzursuz ve gerginimdir. | |
| Aksiliklerle ilgili endişe duyarım. | |
| Kolay kolay incinmem. | |
| Haksız eleştirilerden etkilenmem. | |
| Olayların hep iyi yönde sonuçlanacağını düşünürüm. | |
| Olayları olumlu yönünden görürüm. | |
| Geleceğe bakışım iyimserdir. | |
| İnsanlara inanırım. | |
| Başkalarını her durumda güvenilir ve dürüst olarak görürüm. | |
| Duygularımı belli etmem. | |
| Ani çıkışlar yapmam. | |
| Hislerimi kontrol altında tutarım. | |
| Faali olmaktan ve yapacak çok şey olmasından hoşlanırım. | |
| Kazanmaya ihtiyaç duyarım. | |
| Rekabet içeren faaliyetleri severim. | |
| Yenilgiden hoşlanmam. | |
| Hırslıyım. | |
| Kariyere çok önem veririm. | |
| Zor hedefler için çalışmaktan hoşlanırım. | |
| Çabuk karar veririm. | |
| Hızlı değerlendirme yapıp sonuca çabuk ulaşıyorum. | |

EKLEMEN İSTEDİKLERİNİZ: