

76-1087



**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARI İLE
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ ve
ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NDA
UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ceren GİDERLER

Kütahya - 2005

T. C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARI İLE LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ve
ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NDA UYGULAMA**

Danışman

PROF.DR. M. BÜLENT TOKAT

Hazırlayan

Ceren GİDERLER

0291012102

Kütahya – 2005


Kabul ve Onay

Ceren GİDERLER'İN hazırladığı “Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları İlişkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

31/01/2005

Tez Jürisi

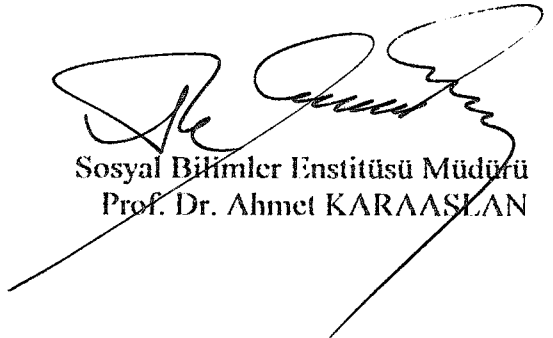
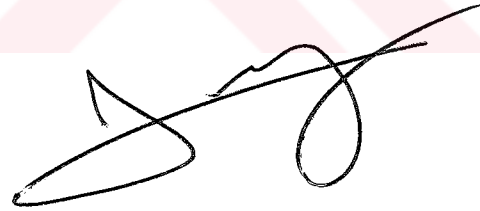
Prof. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)



Yrd. Doç. Dr.M Kemal DEMİRCİ



Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları İlişkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu’nda Uygulama” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılır yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

3./01/2005

Ceren GİDERLER



ÖZGEÇMİŞ

29 Haziran 1980 yılında Eskişehir’de doğdu. İlkokulu Adalet İlkokulu’nda, ortaokulu Atatürk Ortaokulu’nda ve liseyi Gazi Lisesi’nde tamamladı. 1997 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazandı. Bu bölümden mezun olduktan sonra 2001 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında araştırma görevlisi olarak göreve ve Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

Halen Dumlupınar Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.



ÖZET

Kişilik, bireyleri birbirinden farklı kılan, kendisi ve çevresindekilere bakış açıları ve onlarla kurabildiği ilişki düzeyleri ve tepkilerini kapsayan çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin kişilik tarzları ise, onların iş yaşamındaki ilişkilerine yön veren ve yönetim anlayışlarını belirleyen önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

Yöneticilerin kişilik tarzlarındaki farklılıklar, onların liderlik davranışlarının şeklini ve dolayısıyla işletmelerin hangi yönetim anlayışları çerçevesinde yönetildiklerini belirlemektedir.

Çalışmanın birinci bölümü yönetim ve yöneticilik kavramları, ikinci bölümü kişilik ve kişilik teorileri, üçüncü bölümü ise liderlik, liderlik teorileri ve kişilik tarzlarının liderlik davranışlarıyla ilişkisi konularını kapsamaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde yer alan uygulama kısmında ise, Eczacıbaşı Topluluğu'nda yer alan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye bağlı Artema ve Vitra- Seramik Grubu, Eczacıbaşı Koramic Yapı Kimyasalları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Eczacıbaşı ESAN A.Ş. Bozüyük tesislerinde görev yapan yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Uygulamada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formlarıyla toplanan veriler, SPSS for Windows 10.0 paket programına yüklenmiş, bulgular sayı ve yüzde olarak yorumlanmış ve daha sonra geliştirilen çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla seçilen sorular Ki-Kare testine tabi tutularak, ulaşılan bulgular yorumlanmıştır.

ABSTRACT

The notion of personality can be described as physical, spiritual, and philosophical peculiarities which display itself within the various milieu covering the its standpoints and levels of its relationships and reactions towards the environment as well as the features which render the individuals different from each other. The personality styles of the managers are worth regarding as the remarkable component determining their way of management and relationships in their occupation life.

The differences of the managers in their styles of personality indicate how to be directed the forms of the leadership behaviors and impliedly the ways of management.

The first chapter of the study covers the concepts of the management and managing, the second chapter is pertaining with the personality and personality theories, and the third one is related with leadership, leadership theories and the relationship between the styles of the personality and leadership behaviors.

The application chapter, forth one, has been focused on the effects of the managers of the companies' personality styles on the leadership behaviors on the establishment of Bozüyük Artema and Vitra Ceramic Group, Eczacıbaşı Ceramic Construction Chemical Industries and Trade and Eczacıbaşı ESAN. In the application, the inquiry has been used as the data gathering tool. The obtained data by the inquiry forms has been loaded over the SPSS for Windows 10.0 packet program, and interpreted the findings as number and percentage and the questions chosen for the aim of testing the hypothesis has been subjected of the q-square test and, later, interpreted all findings obtained within these processes.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
TABLULAR LİSTESİ.....	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK HAKKINDA KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. Yönetime Yönelik Kavramsal Açıklamalar.....	2
1.1.1. Yönetimin Tanımı.....	2
1.1.2. Yönetimin Önemi.....	3
1.1.3. Yönetimin Temel Özellikleri.....	4
1.2. Yöneticilik Olgusuna Yönelik Kavramsal Açıklamalar.....	6
1.2.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi.....	6
1.2.2. Yönetici Düzeyleri.....	8
1.2.2.1. Alt Yönetim.....	8
1.2.2.2. Orta Yönetim.....	8
1.2.2.3. Üst Yönetim.....	9
1.2.3. Yöneticilerin Temel Rollerini:.....	10
1.2.3.1. Yöneticinin Bilgi Sağlama Rolü.....	10
1.2.3.2. Yöneticinin Karar Almaya İlişkin Rolü.....	10

1.2.4. Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Nitelikler ve Yöneticilik Yetenekleri.....	10
1.2.4.1. Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Nitelikler.....	10
1.2.4.2. Yöneticilik Yetenekleri	11
1.2.5. Yönetici Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	13
1.2.5.1. Yönetici-Lider.....	13
1.2.5.2. Yönetici-Girişimci	15

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK TEORİLERİ VE KİŞİLİĞE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

2.1. Kişiliğe Yönelik Kavramsal Açıklamalar.....	18
2.1.1. Kişiliğin Tanımı	18
2.1.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri.....	19
2.1.3. Kişiliği Oluşturan Temel Faktörler	20
2.1.3.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri	21
2.1.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler	22
2.1.3.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri.....	22
2.1.3.4. Aile Değişkeni	23
2.1.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	23
2.1.3.6. Diğer Faktörler.....	24
2.1.4. Kişilik Kavramıyla Benzer Kavramlar	25
2.1.4.1. Mizaç (Huy).....	25
2.1.4.2. Karakter.....	26
2.1.4.3. Yetenek	27
2.1.5. Kişilik Kavramıyla İlişkili Kavramlar	28
2.1.5.1. Benlik.....	28

2.1.5.2. Kültür	29
2.1.6. Kişilik Farklılıkları.....	30
2.1.6.1. Kişilik Farklılıklarını Doğuran Temel Nedenler.....	32
2.1.6.1.1. Nesnellik	32
2.1.6.1.2. Girişim Ruhu.....	32
2.1.6.1.3. Hırslı Olma.....	33
2.1.6.1.4. Toplumculuk.....	33
2.1.6.2. İşletme Ortamında Kişilik Farklılıklarının Önemi.....	323
2.2. Temel Kişilik Kuramları ve Karşılaştırılması.....	34
2.2.1. Temel Kişilik Kuramları	34
2.2.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	35
2.2.1.2. Gustav Jung 'un Kişilik Kuramı	36
2.2.1.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	36
2.2.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	37
2.2.1.5. Eysenck'in Kişilik Kuramı.....	38
2.2.2. Kişilik Kuramlarının Karşılaştırılması.....	39
2.3. Tip Kavramı ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar	39
2.3.1. Tip Kavramı	40
2.3.2. Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar	40
2.3.2.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi	40
2.3.2.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi	43
2.3.2.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi	44
2.3.2.4. Freidman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Biçimleri	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KİŞİLİK TARZLARI İLİŞKİSİ

3.1. Liderliğe Yönelik Kavramsal Açıklamalar	49
3.1.1. Liderlik Kavramı.....	49
3.1.2. Liderlik Özellikleri.....	50
3.1.3. Lider- Yönetici Kavramı.....	52
3.1.4. Liderlik Gücü Kaynakları	53
3.1.4.1. Biçimsel Güç.....	53
3.1.4.2. Ödüllendirme Gücü.....	53
3.1.4.3. Zorlayıcı Güç	54
3.1.4.4. Uzmanlık Gücü	54
3.1.4.5. Bilgilendirme Gücü.....	54
3.1.4.6. Beğeniye Dayanan Güç.....	55
3.2. Liderliğin Oluşumu ve Analizinde Geçerli Yaklaşımlar	55
3.2.1. Geleneksel Yaklaşım (Özellik Yaklaşımı).....	55
3.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	57
3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi (OSÜ) Çalışması ve Bulguları	58
3.2.2.2. Michigan State Üniversitesi (MSÜ) Çalışmaları	60
3.2.2.3. Blake ve Moutun'un Yönetim Tarzı (Managerial-Grid) Yaklaşımı ...	63
3.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	64
3.2.3. Durumsal Yaklaşımlar	69
3.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli	70
3.2.3.2. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	71
3.2.3.3. Hersey ve Blanchard'in Durumsallık Yaklaşımı	72
3.2.4. Liderlikte Amaç-Yol Yaklaşımı	74

3.2.5. Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı	76
3.2.6. Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Yaklaşımlar: Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	76
3.2.6.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı.....	77
3.2.6.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ECZACIBAŞI TOPLULUĞU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK TARZLARI İLE LİDERLİK TARZLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET UYGULAMASI VE ANALİZİ

4.1. Araştırma Hakkında Genel Bir Bilgi	85
4.2. Araştırmaya Konu Olan İşletmelere Yönelik Tanıtıcı Bilgiler.....	85
4.2.1. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema.....	85
4.2.2. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra	86
4.2.3. Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları.....	87
4.2.4.Eczacıbaşı-ESAN (Endüstriyel Hammadde)	88
4.3.Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
4.4. Araştırmanın Yöntemi	90
4.4.1. Model	90
4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	91
4.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	93
4.4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı.....	94
4.4.5. Verilerin Analizi	95
4.5. Bulgular ve Yorum	95
4.5.1. Güvenirlik Analizi	95
4.5.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	95

4.5.3. Yöneticilerin Kişilik Tarzlarına İlişkin Bulgular	100
4.5.4. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	105
4.5.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular	118
SONUÇ VE ÖNERİLER	137
EKLER	142
KAYNAKÇA	151
DİZİN	161



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1: Örgütte Yönetim Sürecinin Rolü.....	3
Şekil 1.2: Yönetici Düzeylerine Göre Temel Aktiviteler İçin Harcanan Zaman Yüzdesi.....	9
Şekil 1.3: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Farklılaşan Yönetimsel Beceriler.....	12
Şekil 1.4: Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki.....	15
Şekil 2.1: Bireylerin Tekliği.....	20
Şekil 2.2: Kalıtsal ve Çevresel Faktörlerin Kişilikle İlişkisi.....	21
Şekil 2.3: Mizaç Tipleri.....	26
Şekil 2.4: Kişilik- Karakter İlişkisi.....	27
Şekil 2.5: Kişilik ve İş Yaşamı Arasındaki İlişki.....	34
Şekil 2.6: Freud'un Teorisinde Bilinç Düzeyleri.....	36
Şekil 2.7: Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	43
Şekil 2.8: A Tipi ve B Tipi Kişiliğin Özellikleri ve Davranışları.....	46
Şekil 3.1: Stodgill'in Lider Olanları Lider Olmayanlardan Ayıran Özellikler Listesi.....	56
Şekil 3.2: Ohio State Liderlik Dörtgeni.....	59
Şekil 3.3: Liderlik Davranışları Doğrusu.....	62
Şekil 3.4: Blake- Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	63
Şekil 3.5: Likert'in Liderlik Değerleri.....	69
Şekil 3.6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	73
Şekil 3.7: Amaç-Yol Liderlik Teorisi.....	74

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1: Kişilik Kuramlarının Karşılaştırılması.....	39
Tablo 3.1: Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri.....	72
Tablo 4.1: Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	96
Tablo 4.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	96
Tablo 4.3: Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	97
Tablo 4.4: Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	97
Tablo 4.5: Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	97
Tablo 4.6: Yöneticilerin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımları.....	98
Tablo 4.7: Yöneticilerin İşletmede Çalıştıkları Sürelere Göre Dağılımları.....	98
Tablo 4.8: Yöneticilerin Şuanda Görevli Oldukları İşteki Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	99
Tablo 4.9: Yöneticilere Bağlı Çalışan Kişi Sayılarına Göre Dağılımlar.....	100
Tablo 4.10: Kişilik1 Değişkenine Göre Dağılımlar.....	100
Tablo 4.11: Kişilik2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	101
Tablo 4.12: Kişilik3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	102
Tablo 4.13: Kişilik4 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	102
Tablo 4.14: Kişilik5 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	103
Tablo 4.15: Kişilik6 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	103
Tablo 4.16: Kişilik7 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	104
Tablo 4.17: Kişilik8 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	105
Tablo 4.18: Kişilik9 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	105
Tablo 4.19: Katılım1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	106
Tablo 4.20: Katılım2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	107

Tablo 4.21: Katılım3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	107
Tablo 4.22: Katılım4 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	108
Tablo 4.23: Katılım5 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	108
Tablo 4.24: Katılım6 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	109
Tablo 4.25: Astlara Bakış1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	110
Tablo 4.26: Astlara Bakış2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	110
Tablo 4.27: Astlara Bakış3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	111
Tablo 4.28: Astlarla İlişkiler1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	111
Tablo 4.29: Astlarla İlişkiler2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	112
Tablo 4.30: Astlarla İlişkiler3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	113
Tablo 4.31: Astlarla İlişkiler4 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	113
Tablo 4.32: Yetki Devri1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	114
Tablo 4.33: Yetki Devri2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	114
Tablo 4.34: Yetki Devri3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	115
Tablo 4.35: İletişim1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	116
Tablo 4.36: İletişim2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	116
Tablo 4.37: İletişim3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	117
Tablo 4.38: Takım Oluşturma Değişkenine İlişkin Dağılımlar.....	117
Tablo4.39:Yöneticilerin İşlerinin Ölçülebilir Olması Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Alanlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	118
Tablo 4.40: Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	119
Tablo 4.41: Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	119

Tablo 4.42: Yöneticilerin İşletmelerinde Kararların Hangi Düzeyde Alındığına İlişkin Görüşlerinin Çalışma Sürelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	120
Tablo 4.43: Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	121
Tablo 4.44: Yöneticilerin Bilginin Bozunuma Uğraması İle İlgili Görüşlerinin Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	122
Tablo 4.45: Yöneticilerin Astların Kişisel Sorunlarıyla İlgilenme Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	123
Tablo 4.46: Yöneticilerin Astlarını İşlerinde Serbest Bırakmaya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilere Bağlı Çalışan Kişi Sayısına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	124
Tablo 4.47: Yöneticilerin Astların Düşüncelerine Başvurmaya İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	125
Tablo 4.48: Yöneticilerin Astların Yanlış Yapmalarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	126
Tablo 4.49: Yöneticilerin Astlarının Kendilerine Karşı Korku Duymaları Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	127
Tablo 4.50: Yöneticilerin Başarıya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin İnisiyatif Almaya İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	128
Tablo 4.51: Yöneticilerin İşletmelerinde Takım Çalışmasının Varlığına İlişkin Görüşlerinin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	129
Tablo 4.52: Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin İnançlarının Astlarının Kararlarına İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	130

Tablo 4.53: Yöneticilerin İşle İlgili Sorunların Çözümlemesinde Astların Düşüncelerini Almalarına İlişkin Görüşlerinin Tartışmayı Sevmelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	131
Tablo 4.54: Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşlerinin Astlarının Düşüncelerine Başvurmaya İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	132
Tablo 4.55: Yöneticilerin Astlarının Kendilerine Karşı Korku Duymaları Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin Saldırılanlaşma Derecelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	133
Tablo 4.56: Yöneticilerin Tartışmaya Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin İnişiyatif Almaya İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	134
Tablo 4.57: Yöneticilerin İşletmelerinde Bilgi Akışının Yukarıdan Aşağıya Doğru Olmasına İlişkin Görüşlerinin Zaman Sınırının Baskısını Hissetme Derecelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	135
Tablo 4.58: Yöneticilerin Başarıya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Astların İşletme Hedeflerini Benimsemelerine İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı.....	136



TEZ HAKKINDA

1. Araştırmanın Sorunu

Tezde incelenen araştırma sorunu, “Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi” var mıdır? Buna göre, farklı kişilik tarzlarına sahip yöneticilerin hangi liderlik davranışlarını gösterdikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmamızda bu sorulara yanıtlar aranmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde insan faktörünün ön plana çıkması sonucunda, çalışanların performanslarının artırılması, iş tatminlerinin sağlanması ve örgütlerine bağlanmaları için modern yönetim anlayışlarını uygulayan liderlik özelliklerine sahip yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarına yön veren önemli faktörlerden birisi olan kişilik faktörü üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın amacı, yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına olan etkisinin incelenmesidir.

Son elli yılda kişilik ve liderlik çalışmalarının büyük ilerlemeler kaydettiği, buna karşın literatürde ise kişilik ve liderlik ilişkisi üzerine odaklanan çok az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşmış bir işletmede yöneticilerin kişilik tarzlarının ve bununla bağlantılı olarak liderlik davranışlarının incelenmesinin gerekli olduğu görülmektedir.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H1: Yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerekliliğine ilişkin görüşleri, eğitim alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Yöneticilerin iş doyumlarına yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri, işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin işletmelerinde kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri, işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşleri, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri, yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenme gerekliliğine ilişkin görüşleri, işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Yöneticilerin astlarını işlerinde serbest bırakmaya ilişkin görüşleri, yöneticilere bağlı çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşleri, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Yöneticilerin astların yanlış yapmalarına yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri, yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri, işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri, yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşleri, aynı anda yaptıkları iş miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H14: Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin inançları, astlarının kararlarına ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H15: Yöneticilerin işle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların düşüncelerini almaları ile ilgili görüşleri, tartışmayı sevmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H16: Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri, astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H17: Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliği ile ilgili görüşleri, saldırganlaşma derecelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H18: Yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olması ile ilgili görüşleri, zaman sınırının baskısını hissetme derecelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H19: Yöneticilerin tartışmaya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri, yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H20: Yöneticilerin işletmelerinde yüksek hedeflerin yukarıdan bastırılması ile ilgili görüşleri, başarıya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H21: Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri, yöneticilerin astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın temel varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırmanın teorik kısmında araştırma için yeterli kaynağa ulaşıldığı varsayılmıştır.

- Araştırmada kullanılan anketin, tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.

- Yöneticilerin öğrenim durumlarındaki farklılıklar dikkate alınmayarak anket sorularını herkesin aynı şekilde algıladığı ve cevapladığı varsayılmıştır.

- Araştırmanın uygulama kısmında, soruların içtenlikle ve hiçbir etki altında kalınmadan cevaplandırıldığı, bu nedenle elde edilen verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.

- Araştırmanın uygulama kısmında, istatistiksel analizde kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.

5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın temel sınırlılıkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırma, başvuru alan diğer işletmelerin araştırma yapma talebimize sıcak bakmamaları nedeniyle Eczacıbaşı Holding'e bağlı dört işletmeyle sınırlı kalmıştır.

- Araştırmanın ana kütle içinde yer alan yöneticilerle veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılamamış, anket yönteminden yararlanılmıştır.

- Araştırmanın ana kütle içinde yer alan yöneticilerin tümüne izin, çalışma yoğunluğu nedeniyle ulaşılamamıştır.

6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın ilk üç bölümü teorik bölümlerden oluşmakta olup, bu bölümler için literatür taraması yöntemi uygulanmıştır. Teorik bölümlerin oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale araştırma, kitap ve İnternet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmı ise dördüncü bölümde yer almaktadır. Araştırmanın uygulama kısmı anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölümde, kişilik tarzlarına, üçüncü bölümde ise liderlik

davranışlarına yönelik sorular bulunmaktadır.Uygulanan anket çalışmasında, yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Anket verilerinin analizinde ve yorumlanmasında SPSS 10.0 For Windows paket programından yararlanılmıştır. Önce her soruya verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra ise, geliştirilen çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla seçilen sorular Ki-Kare testine tabi tutularak, aralarındaki ilişki ve anlamlılık ortaya konmaya çalışılmıştır.





TEZ METNI



BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK HAKKINDA KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1.Yönetime Yönelik Kavramsal Açıklamalar

Yönetime yönelik kavramsal açıklamalar yönetim ve yönetimin tarihçesi ile ilgili temel konuları kapsamaktadır.

1.1.1. Yönetimin Tanımı

Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gereksinimlerini en üst düzeyde gerçekleştirebilmeleri için başkalarıyla işbirliği yapmaları gerekmektedir. Genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilirler. Yönetim, günlük yaşamımızı çevreleyen işletme faaliyetlerinin temel ve birleştirici ögesi olmaktadır. Ancak yönetimin bu denli ilgi çekmesinin temel nedeni bu faaliyetin günlük yaşam içerisinde kendini hemen her konuda göstermesidir.¹

Yönetim kavramına yönelik yapılan tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²

- Yönetim; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yönltilmesi sürecidir.
- Yönetim; ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların uyumlaştırılması ve amaca ulaşabilmek için işbirliği yapmaktır.
- Yönetim; diğer kişilerin faaliyetleri aracılığı ile işlerin yapılmasıdır.
- Yönetim; örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir.

Üzerinde en fazla görüş birliği olan bir tanıma göre ise, genel anlamda yönetim, “insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme, yürütme faaliyet ve çabaların toplamıdır”.³

¹ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, İşletmecilik Bilgisi, Beşinci Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2001, s.145.

² İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Altıncı Baskı, Alfa Yayın, İstanbul, 1999, s.4.

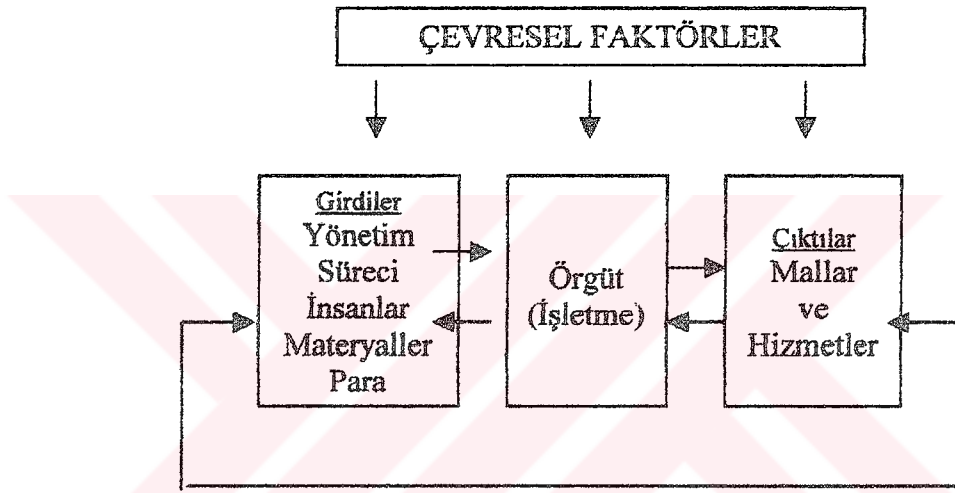
³ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi:Genel Esaslar, Birinci Cilt, Altıncı baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.161.

İşletmeler açısından yönetim ise, “ekonomik bir amaca yönelik kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en uygun (optimum) biçimde yönetilmesi eylemidir” şeklinde tanımlanmaktadır.⁴

1.1.2. Yönetimin Önemi

Bir işletmede mal ve hizmet üretimi çeşitli girdilerin (üretim faktörlerinin) kullanımını gerektirir. Yönetim süreci Şekil 1’de görüldüğü gibi, girdiler arasında uyum sağlayacak mal ve hizmetlerin (çıktıların) ortaya konulmasını sağlar.

Şekil 1.1. Örgütte Yönetim Sürecinin Rolü



Kaynak: Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir 1998, s.176.

Küçük işletmelerde üretim faktörlerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yönlendirilmesini sağlamak nispeten kolaydır. Fakat zamanımızda teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hâl almakta, ileri derecede uzmanlaşma ve işbölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da artan çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir uyumlaştırma kurarak bunların belirli amaçlara doğru yönlendirilmesi ayrı bir işlev, ayrı bir uzmanlık işi haline gelmektedir.⁵

⁴ Richard D.Steade, James R.Lowry, Raymond E.Glos, *Business: Its Nature and Environment*, South- Western Pub. Company, NewYork, 1984, p.90.

⁵ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İzmir, 1997, s.11.

1.1.3. Yönetimin Temel Özellikleri

Eylem ve süreç olarak yönetimin temel özellikleri şunlardır:⁶

- **İnsancıl (Beşeri) Özellik:** Yönetim eylemi herşeyden önce insanlarla ilgilidir. İnsan yönetim sürecinin hem nedeni, hem de amacıdır.
- **Grup Özelliği:** Yönetimde birden fazla kişiye başka bir deyişle gruba gereksinim vardır. Tek kişinin bulunduğu yerde yönetimden söz edilemez.
- **Amaç Özelliği:** Amaç, yönetimin tanımında yer alan temel gereklerin başında gelmektedir. Amaçsız iş veya çalışma olamayacağı için, amaçsız bir yönetim eyleminden de söz edilemez.
- **İşbirliği Özelliği:** Yönetimde, bir grup insanın, belli amaç yolunda işbirliğine gitmeleri gerekmektedir. Aksi halde yönetim eyleminden bir sonuç alınamaz. İşbirliği özelliği, yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir özelliktir.
- **Basamaklı Özellik:** Yönetimde belli bir amaca erişmek için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, bir yönetim düzenine girmeleri için en azından içlerinden bir kısmının yönetici, bir kısmının da yönetilen olduğu iki temel basamağı yaratmaları zorunludur.
- **İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** İşlerin birtakım kimseler arasında bölünmesiyle ortaya çıkan uzmanlaşma sonucu daha verimli ve etkin bir çalışma temposu sağlanabilir.
- **Demokratik Nitelik:** Yönetimin insana değer vermesi herşeyden önce bu süreç içinde demokratik ögeye verilen öneme bağlıdır.
- **Evrensel Özellik:** Yönetimin evrensel özelliği, yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta görülür. Yatay boyutta yönetim, başta aile olmak üzere, yeryüzününün resmi olan, olmayan bütün örgütlerinde yaygındır. Dikey boyutta

⁶ İnal Cem Aşkun, Bülent Tokat, İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, Avcı Matbaası, İstanbul, 2003, s.4.

ise yönetim, bir işletme veya kurumun bütün basamaklarında tüm bölüm ve düzeylerde yürütülen bir işlev olarak göze çarpar.

- **Bireyci Özellik:** Yönetim eyleminde organlar, genellikle tek bireyin gözetimi altında bulunmaktadır.
- **İki Yönlü Süreç Özelliği:** Yönetim sürecinde iki yönden birincisini karar, ikincisini uygulama oluşturur. Yönetimde sadece kararın alınması yeterli değildir, onun aynı zamanda uygulamaya konulması da gerekmektedir. Aksi halde yönetim bütünlüğünden söz edilemez.
- **Yaratıcı Süreç Olma Özelliği:** Yönetimde amaçların saptanması, bunlara ulaşılma yollarının belirlenmesi ve bu yolda yararlanılacak olan düzenin kurulması, yönetim eylemine katılanların düşünme olanaklarını kullanıp, yaratıcı bir çaba göstermelerine bağlıdır.
- **Haberleşmeye Dayanma Özelliği:** Haberleşme yönetim sürecinde bir araya gelen insanların, gerek saptanan amaçlara birlikte hizmet etmeleri, gerek kurdukları düzenin sürekli işleyişini sağlamaları için, aralarında anlaşma kanallarının kurulmasını öngören temel bir ögedir.
- **Ussallığın Temel Olma Özelliği:** Yönetimde amacın en kısa yoldan gerçekleştirilmesi ve en az çabayla istenen sonuçlara ulaşılmasını öngören ussallık ilkesine uyulması zorunluluğu vardır.
- **Sanat Olma Özelliği:** Teoride her ne kadar yönetim biliminin bir takım kuralları yer alsada, uygulamada bunlardan yararlanmak ve karşı karşıya kalınan sorunlarda söz konusu teknikler yardımıyla yerinde çözümlere ulaşmak, yine yöneticilerin kapasite ve yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Bu da yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır.

1.2. Yöneticilik Olgusuna Yönelik Kavramsal Açıklamalar

Yöneticiliğe yönelik kavramsal açıklamalar yönetici ve yönetici kavramıyla benzer diğer kavramlarla ilgili temel konuları kapsamaktadır.

1.2.1. Yöneticinin Tanımı ve Önemi

Yöneticiyi başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici ise, bu işi meslek olarak yapan kişidir. Profesyonel, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan, bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir.⁷

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de bütün iş örgütlerinde yönetim işlevini yerine getiren bireylerin tümüyle profesyonel yönetici olmadıklarını belirtmekte yarar vardır. Özellikle klasik işletmecilik anlayışının geçerli olduğu dönemlerde işletmelerin yönetimi, sermaye sahibi girişimciler tarafından yerine getirildiğini söyleyebiliriz. Ailesel yönetim türünde de durum genellikle böyle olmuştur.⁸

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Bunlar kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir gereksinimi karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler sosyal, siyasal ve yasal çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve örgüt yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere-yöneticilere-gereksinimi arttırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yönetici” kavramı ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomik teorideki tipik yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır.⁹

Şu halde yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinmelerini doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.¹⁰

Temel olarak yöneticiler işletmenin amacını saptar, daha sonra işletmeyi amaca doğru yöneltir, amaca kolay, en iyi gidilebilecek yolları bulur, kararları verir, üretim

⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Yedinci Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.15.

⁸ M.Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Yedinci Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002, s.13.

⁹ Koçel, a.g.e., s.16.

¹⁰ Akat, Budak, Budak, a.g.e., s.15.

faktörlerinin tedarikini ve düzenlenmesini yapar, işletme faaliyetlerinin en etkin biçimde örgütlenmesini sağlar, insan ögesini örgütler, nezaret eder, işlerini çalışanlara benimsetir.¹¹

Günümüzde çok çabuk değişebilen ekonomik koşullarda ve çok yönlü ortamda bulunan işletmeler ve bunların yönetimi giderek büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. İşletmeler yöneticiler aracılığıyla sürekli olarak, çabuk ve isabetli kararlar alarak bu son derece devingen ekonomik, toplumsal ve siyasal ortamın gereklerine ayak uydurmak durumundadırlar. Ancak böyle davranabildiklerinde yaşamlarını başarılı bir biçimde sürdürebilirler. İşletmelerin içinde buldukları ortamdaki değişiklikler yavaş veya hızlı olabilir fakat değişmeyen bir ortamda yaşayan bir işletmeden söz edilmesi olanaksızdır. Bu durumda işletmeler açısından önemli olan nokta, yöneticilerin çevrede olan türlü değişiklikleri zamanında görüp, hemen gerekli hazırlıkları yaparak, işletmelerin amaçlarına uygun ve doğru karar alabilmeleridir. Tersi durumda, işletmenin gelişmesi söz konusu olamayacağı gibi, geleceği de tehlikeye girebilir.¹²

Ayrıca yönetim işlevlerinin en iyi biçimde yerine getirilmesi, her şeyden önce iyi yetişmiş yöneticilerin işletmede görev almasına bağlıdır. Gerçekten, gelişme çabası içinde olan ekonomilerde temel bir sorun haline gelen üretim faaliyetlerinin etkin bir biçimde başlatılabilmesi, sürdürülmesi ve sonuçlandırılması her şeyden önce yeterli sayıda ve nitelikte işletme yöneticilerinin varlığına bağlı bulunmaktadır.¹³

1.2.2. Yönetici Düzeyleri

Demokratik örgütler dışında tüm hiyerarşik örgütlerin oluşmasının temelinde yetki (otorite) kavramı yatar. Bu kavram aracılığıyla örgütler çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit biçimi bir düzenlemeye giderler. Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Bu yetki; insanlar, mevcut

¹¹ Doğan, a.g.e., s.8, Kurthan Fişek, Yönetim, Sevinç Matbaası, S.B.F. Yayınları No:437, Ankara, 1979, s.10.

¹² Mehmet Şahin, İş İdaresi, Birinci Cilt, İkinci Ünite, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:39, Eskişehir, 1995, s.3.

¹³ Harry Levinson, "Management By Whose Objectives", Harvard Business Review, U.S.A, July-August 1970, p.47.

kaynaklar ve değişim süreci üzerinde kendini gösterir. İşte yöneticiler ellerinde bulunan yetkinin miktarına göre bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler.¹⁴

1.2.2.1. Alt Yönetim

Alt kademede bulunan yöneticiler günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar, çalışanlarla yakın ilişkiye girerler, üretim ve satışların dönem sonuçlarını gözden geçirirler, işlerin teknik denetimini sağlarlar.¹⁵

Alt kademede bulunan yöneticilerin, hareket özgürlüğünün bulunabileceği alan çok dardır. Gelen emirleri en iyi şekilde yerine getirmek zorundadırlar. Alt kademe yöneticilerinin bakış açısı; çalışanların sorunlarına yönelik ve işin teknik niteliklerini bilme yönündedir. Günlük emirleri verir ve işçileri denetler.¹⁶

1.2.2.2. Orta Yönetim

Orta kademede bulunan yöneticiler aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar, işletmenin teknik planlarını yaparlar, üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar, bölüm amaçlarını saptarlar.¹⁷

Orta kademe yöneticileri, üst yönetim tarafından belirlenen politikaları ve stratejileri yerine getirmekle sorumludurlar. Bunlar yakın gelecekle ilgilenirler, örgüt içerisinde iyi ilişkiler kurmak, takım çalışmasını sağlamak ve anlaşmazlıklara çözüm getirmek amacındadırlar.¹⁸

¹⁴ Halil Can, Yönetim ve Organizasyon, Üçüncü Baskı, Sayısal Kitabevi, Kağıtsan Ltd.Şti., Ankara, 1994, s.24.

¹⁵ İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000, s.24.

¹⁶ Akat, Budak, Budak, a.g.e., s.224.

¹⁷ Özalp, 2000, a.g.e., s.24.

¹⁸ Richard L.Daft, Management, Second Edition, The Dryden Press, U.S.A., 1991, s.12.

1.2.2.3. Üst Yönetim

Üst kademe bulunan yöneticiler işletme için en önemli kararları alırlar, uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar, ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler, işletme sahipleri ile işletme örgütü arasında köprü görevi görürler.¹⁹

Üst kademe yöneticisi, örgütlerin her türlü çalışmalarının ortak amaçlara yöneltilmesinden, hedeflenen programlara ulaşılmaması durumunda aksaklıkların düzeltilmesi için önlemlerin alınmasından sorumludurlar. Aynı zamanda örgütlerdeki yapı ve işleyişin değişen gereksinim ve koşullara uygun olarak geliştirilmesinden, kaynakların sağlanması ve düzenlenmesinden, her türlü plan ve programların hazırlanmasından sorumlu olan kişilerdir.²⁰

Farklı düzey yöneticilerinin temel aktiviteler için harcadığı zaman yüzdesi Şekil 4'de açıklanmaktadır.

Şekil 1.2. Yönetici Düzeylerine Göre Temel Aktiviteler İçin Harcanan Zaman Yüzdesi

Üst Yönetim	Planlama %28	Örgütlendirme %36	Yönetme %22	Denetleme %14
Orta Yönetim	Planlama %18	Örgütlendirme %33	Yönetme %36	Denetleme %13
Alt Yönetim	Planlama %15	Örgütlendirme %24	Yönetme %51	Denetleme %10

Kaynak: Richard L.Daft, Management, Second Edition, Newyork, U.S.A. The Dryden Press, 1991, s.14.

¹⁹ Özalp, a.g.e., s.24; Dennis W. Krumwiede, Jerome P. Lavelle, "The Effect of Top- Manager Personality on a Total Quality Management", Environment Engineering Management Journal, V.12, I.2, June, U.S.A., 2000, p.9.

²⁰ Kenan Sürgit, Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi, Emel Yayınevi, Ankara, 1970, s.16.

1.2.3. Yöneticilerin Temel Rollerini:

Yöneticilerin temel rolleri temel olarak bilgi sağlamaya ilişkin roller ve karar almaya ilişkin roller olarak ifade edilmektedir.

1.2.3.1. Yöneticinin Bilgi Sağlama Rolü

Çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir. Birincisi, rehberlik veya yol göstericilik olarak ifade edilen monitörlük rolü, ikincisi, toplanan bilginin ilgili merkezlere dağıtılması ve üçüncüsü ise, örgüt personelini gerekli bilgilerle donatmaktır.²¹

1.2.3.2. Yöneticinin Karar Almaya İlişkin Rolü

Yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir. Birincisi, girişimci rolü ile yönetici; ikincisi, uyuşmazlıkları çözümleyici rolünde yönetici; üçüncüsü, kaynak dağıtıcısı olarak yönetici ve dördüncüsü ise, müzakerecilik rolüdür.²²

1.2.4. Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Nitelikler ve Yöneticilik Yetenekleri

Yöneticilerin bulunduğu ortama, iş koluna ve işlere göre farklı niteliklere ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir.

1.2.4.1. Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Nitelikler

İsviçre Psiko-teknik kurumunun yöneticilerde bulunması gereken nitelikler ve yetenekler konusunda yaptığı araştırma sonucuna göre bir üstte bulunması gerekli yetenek ve nitelikler şöyle sıralanabilir:²³

- İnsanları tanımak,

²¹ Şimşek, a.g.e., s.21.

²² Şimşek, a.g.e., s.22.

²³ Efil, a.g.e., s.9., M. Ceyhan Aldemir, Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s.36.

- Objektif olmak,
- Kendine güvenmek,
- Yerinde kararlar alabilmek,
- İnsiyatif sahibi olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- İradesi kuvvetli olmak.

Bunlara ilave olarak günümüz yöneticisi için gerekli olan nitelikler; iletişim konusunda yetenek sahibi olması, insanları sevmesi, astlarının ortalama zekalarının üzerinde bir zekâ seviyesine sahip olması, sorunları metodik ve mantıksal yoldan ele alabilmesi, işletmeye gönülden bağlı ve onu benimsemiş olması, dürüst olması, cesaret sahibi olması, teknik bilgi ve yetenek sahibi olması, dinamik bir insan olması, uyumlaştırma bilgi ve becerisine sahip olması, geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olması şeklinde saymak mümkündür.²⁴

1.2.4.2. Yöneticilik Yetenekleri

Etkin olabilmek için bir yönetici bazı yeteneklere sahip olmak ve onları sürekli olarak geliştirmek zorundadır. Şekil 5’de görüldüğü gibi bu yeteneklerin görece önemi, yöneticinin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir.

²⁴Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beşinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2001, s.11.

Şekil 1.3. Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Farklılaşan Yönetimsel Beceriler

Üst Kademe Yöneticisi				Karar Verme Becerisi	Kavramsal Beceri
Orta Kademe Yöneticisi			Beşeri İlişkiler Becerisi	Analitik Becerisi	
Alt Kademe Yöneticisi	Teknik Becerisi	İletişim Becerisi			

Kaynak: Halil Can, *Yönetim ve Organizasyon*, Üçüncü Baskı, Sayısal Kitabevi, Kağıtsan Ltd.Şti., Ankara, 1994, s.24.

Şekil üzerinde gösterilen beceri çeşitlerini kısaca açıklayacak olursak;²⁵

- **Teknik Beceri:** İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur.
- **İletişim Becerisi:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir.
- **İnsan İlişkileri Becerisi:** Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir.
- **Analitik Beceri:** Sorunların çözümünde iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisine denir.
- **Karar Verme Becerisi:** Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye karar verme denir. Karar verme becerisi yönetim işlevlerini yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir.

²⁵ Can, a.g.e., s.25.

- **Kavramsal Beceri:** Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

1.2.5. Yönetici Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

Yönetici kavramı lider ve girişimci kavramlarıyla bazı benzer özellikler taşısa da bu kavramlar birbirilerinden farklı anlamlara gelmektedir.

1.2.5.1. Yönetici-Lider

Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. Yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyıldır sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır. Bu tanımların bazıları şu şekilde sıralanabilir:²⁶

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı hareket geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.

Genel olarak liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.²⁷

Yönetici ve liderlik birbirine yakın görülmele birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup

²⁶ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.90.

²⁷ Zel, a.g.e., s.91.

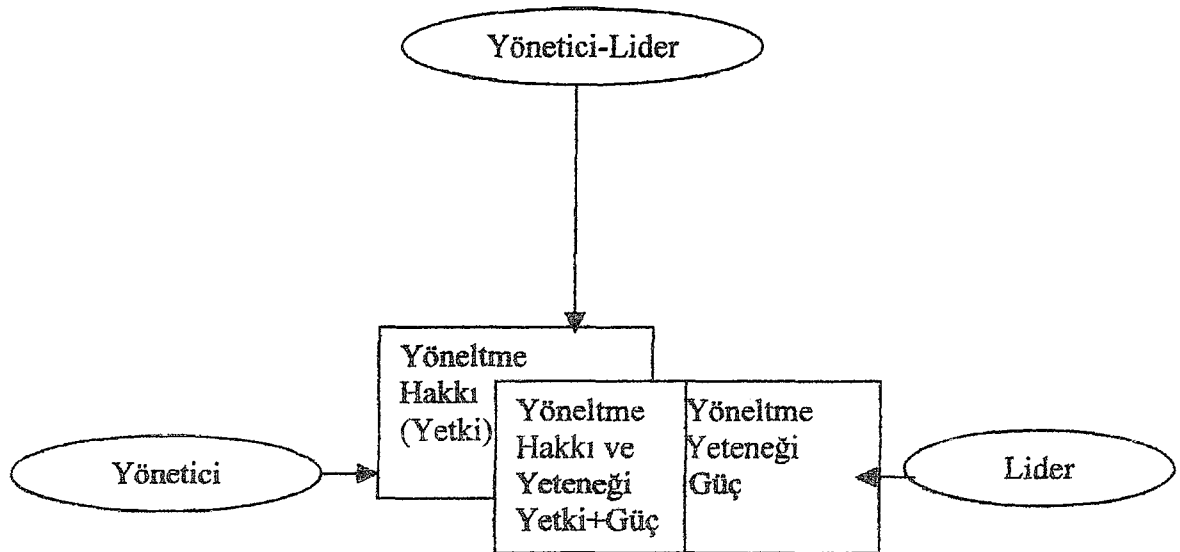
üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir. Liderliğin temelinde etkileme vardır. Lider grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Yönetici ve lider arasındaki temel farkta bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının saptadığı amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Bir önemli farklılık da güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü; yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü; yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.²⁸

Lider kavramı tek başına ve gerçek anlamı ile kullanıldığı zaman ortada yasal bir yetki yoktur. Lider gücü ve yeteneği ile ortaya çıkar. Yönetici ise yetki sahibidir. Günümüz çağdaş işletmecilik ve yönetim anlayışı her yöneticinin aslarını amaçlara yönlendirmek için, yasal hakkının yanısıra yeteneğinin de olmasını gerektirir. Bu durumda yöneticilik özellikleri ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmalıdır. Günümüzde lider imajı yavaş yavaş yönetici imajını zayıflatmakta, artık yönetici değil lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. Yönetici-lider kavramı, liderin yasal bir pozisyona gelerek, yönetme hakkını elde etmesini ifade etmektedir. Şekil 6 yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişkiyi ve yönetici-lider kavramını göstermektedir.²⁹

²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Livane Matbaası, Bursa, 2001, s.216., http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=22, 23.07.2004.

²⁹ Güneş Berberoğlu, Yönetim ve Organizasyon, İkinci Cilt, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 951, Eskişehir, 1996, s. 122.

Şekil 1.4. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki İlişki



Kaynak: Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, İkinci Cilt, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 951, Eskişehir, 1996, s. 122.

1.2.5.2. Yönetici-Girişimci

Girişimci, fikri emeğin üretkenlik özelliği ortaya konulan, insanda yaratıcılık ve riske girme gibi niteliklerin önem kazandığı üretkenlik yeteneğidir. Sanayi devriminden önce daha çok ticaret yapan kişiler olarak ortaya çıkan girişimci insan tipi, sanayileşme süreci içerisinde bambaşka bir nitelik kazanmıştır. Girişimci, üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan; ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarlar bulan kişiler olarak tanımlanabilir.³⁰

Genel olarak günümüzde girişimci, çevresine bakmasını ve gereksinimleri görmesini bilen, bu gereksinimleri bir iş fikrine çevirebilen, iş yapabilmek için gerekli

³⁰ M.Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi Basım-Yayın, Ankara, 1999, s.65.

kaynakları bir araya getirmesini becerebilen, risk alabilen, yaratıcı düşünebilen, yeniliklere açık kişi olarak tanımlanmaktadır.³¹

Bu tanımlardan, girişimcinin kâr elde etmek için riski üstüne alması yanında, üretim faktörlerini gereksinimleri giderme amacına yönelerek yönetim işlevini yerine getiren bir yönetici rolü üstlendiğini görebiliriz. Ancak işletme büyüyüp geliştikçe üretim faktörleri sahibi ile yönetici birbirinden ayrılmaktadır. Girişimci girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki farklılıkları algılamaya ve yaşamaya başlamaktadır. Yeni kurulan ve artık belli bir süreçten geçerek büyüme eğilimi gösteren organizasyonlarda yenilik yapma, değişim gerçekleştirme gibi faaliyetlerin rekabet adına korunması gibi girişimsel özelliklerin elde tutulması ve daha profesyonel bir yönetim tarzı ile bu özelliklerin kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Küçük işletmelerde yönetici durumunda olan kişi maddi varlığın da sahibi olmakta ancak işletme büyüdükçe yönetici adını verdiğimiz yönetim mesleğini seçen profesyonel yöneticilerle karşılaşmaktayız. Bu durumda yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belli bir gereksinimi karşılamak amacına yönelten kişi olmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticiyi girişimciden ayıran en önemli özellik, yönetim işlevinin kâr ve riskin başkalarına ait olmak üzere yerine getirilmesidir.³²

³¹ Ayşehan Cakıcı, "Mersin'deki Kadın Girişimcilerin İş Kurma Öyküsü ve İş Kuracak Kadınlara Önerileri", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon, 2003, s.252.

³² Aykut Berber, "Girişimci ile Yönetici Profillerinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S.1, İstanbul, Nisan 2000, s.23-44.



İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK TEORİLERİ VE KİŞİLİĞE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

2.1. Kişiliğe Yönelik Kavramsal Açıklamalar

Kişiliğe yönelik kavramsal açıklamalar kişilik kavramı ve kişilik farklılıkları ile ilgili temel konuları kapsamaktadır.

2.1.1. Kişiliğin Tanımı

Bireyin dış çevresini oluşturan faktörlerin tamamı, belirli bir zaman dilimi ve belirli bir davranış düzlemi içerisinde benzer özellikler taşır. Böyle olmasına rağmen, belirli bir ortamda yer alan bireylerin tek tip çevreden etkilenmeleri ve bu çevrenin uyarıcılarına karşı tepkileri değişik olmakta; bu tür değişiklikler de davranışların analizini, düzenlenmesini ve önceden tahminini güçleştirmektedir. Bu değişikliğin nedeni araştırılmak istendiğinde veya bu farklılığın sonuçları saptanmaya çalışıldığında kişilik denilen temel değişkenin ortaya çıktığı görülmektedir.³³

Kişilik kavramının birçok tanımı olup, Allport elliden fazla kişilik tanımı toplayıp, bu kelimenin Latincedeki kişi "persona", kavramından geldiğini ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular temsil ettikleri özelliği yansıtacak maskeleri takıp, bu maskeleri de "persona" şeklinde adlandırılmıştır. Böylece "persona" kavramı ile bireyler arasındaki farklılıklar daha doğrusu bireyin karakteristik özellikleri anlatılmak istenmiştir. Yine Allport'un belirttiğine göre kişilik kavramı ilk kez Cicero'nun eserlerinde görülmüştür. Bir kişiden söz edildiğinde bireyin devamlı olan davranışları konu edilmiş olunur. Böyle bir bakışla kişilik denilince, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında bireyin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir. Bireyin takındığı tavır derken de kişi belirli bir grup içinde bulunduğu diğer bireyleri nasıl etkilemektedir, kendisi nasıl görülmektedir ve ölçülebilir, değerlendirilebilen özellikleri nelerdir, bunların düşünülmesi gerekir. Kişilik tanımına böyle bir yaklaşımla bakıldığında ise, bireyin dış görünüşü ile diğer kişileri nasıl etkilediği araştırılacak, her bireyin bağımsız bir bütün olduğu da unutulmayacaktır.³⁴

³³ Robert Hogan, "Personality Measurement and Employment Decisions", *American Psychologist*, U.S.A., 5 Mayıs 1996, p.469-477.

³⁴ Asuman Türkel Uluçınar, *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama*, Marmara Üniversitesi Yayınları No: 534, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:394, İstanbul, 1992 s.47-55.

Kişilik, bir bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Ancak bazı özellikler vardır ki, kimi bireylerde bunlar birbirine benzer, kimi özellikler de yalnızca ilgili bireye aittir. Psikolojik olarak kişilik söz konusu olduğu zaman, belirli bir bireyin bütün özellikleri anlatılmak istenir. Fakat davranışsal açıdan esas olarak kişilik, belirli bir bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen farklılıklardır. Daha doğrusu, davranış bilimleri açısından kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşam biçimine yansımalarıdır. Bireylerarası birtakım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı bireylerarası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre, kişilik farklılığından söz etmek, temelde bireyin taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal olarak birbirinin aynısı değildir.³⁵

Kişilik, bireyde yapıların, davranış biçimlerinin, ilgi ve eğilimlerin, yetenek ve yönelişlerin karakteristik bütünleşmesidir.³⁶

Genel bir tanıma göre ise kişilik; bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir.³⁷

2.1.2. Kişiliğin Başlıca Özellikleri

Kişiliğin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁸

- Kişilik doğuştan varolan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkar.

³⁵ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.138.

³⁶ Tuncel Altinköprü, *Şahsiyet Analizi (Kişiliğin Yapısı ve Yorumu)*, Altinköprü Yayınları, Gül Matbaası, İstanbul, 1980, s.13.

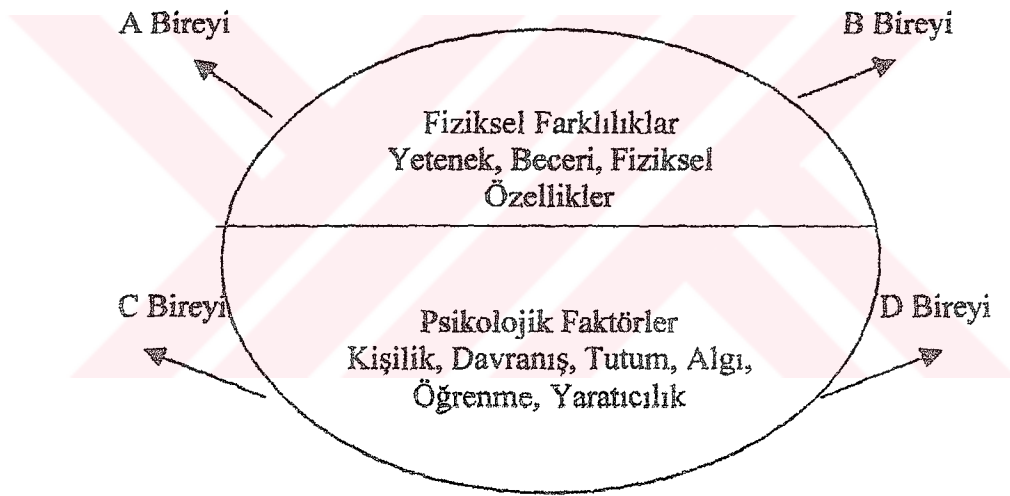
³⁷ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, s.404.

³⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, s.84.

- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.
- Her bireyin kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar mevcuttur.

Bu son özellik, hiç kuşkusuz, sosyo-psikolojik açıdan kişiliğin en zorlu, en umut kırıcı, hatta en yıldırıcı özelliğini işaret etmektedir. Gerçekten; parmak izlerinden, biyolojik sistemlerine, cinslerine ve yaşlarına; düşünsel sistemlerinden algı, hırs, yetenek, yaratıcılık ve bunları besleyen çevre verilerine kadar uzatılabilecek bir dizi etmenle her birinin farklılaştığı açıkça görülen bireylerin, kişilikleri de sayıları kadar çeşitlenmektedir.³⁹

Şekil 2.1. Bireylerin Tekliği



Kaynak: Özkalp, Enver, Kirel Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001, s.83.

2.1.3. Kişiliği Oluşturan Temel Faktörler

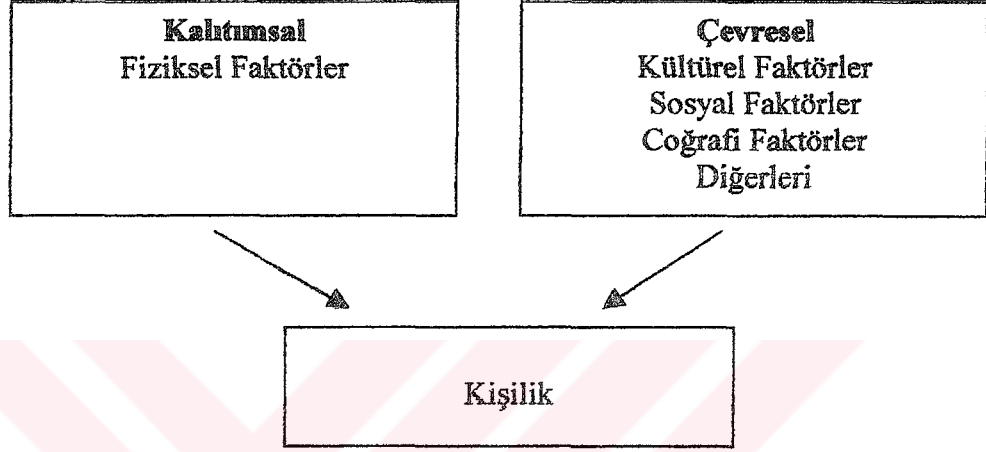
Kişiliği oluşturan temel faktörler arasında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal statüsü sayılmakla beraber, çok farklı faktörler üzerinde de durulabilmektedir. Kültürel yapı, grup ilişkileri, rol davranışı ve

³⁹ Alparslan Usal, Zeynep Aslan, *Davranış Bilimleri*, Birinci Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1995, s.75.

sosyal statü şeklinde ifade edilen kişiliği oluşturan faktörleri, daha düzenli bir biçimde ele alıp her bir grup içinde yer alan faktörün kişiliği nasıl etkilediği araştırıldığında, anlamlı sonuçlara ulaşılabilecektir.⁴⁰

Şekil 2.2'de kişiliğin oluşumunda etkili olan kalıtsal ve çevresel faktörler görülmektedir.

Şekil 2.2. Kalıtsal ve Çevresel Faktörlerin Kişilikle İlişkisi



Kaynak: John Schermerhorn, James G.Gunt, Richard N.Osborn, *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, John Wiley&Sons, Inc, USA, 2000, p.66.

2.1.3.1. Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Yapılan tüm kuramsal açıklamalarda, birçok davranışsal özelliğin temelini araştırılmasında kalıtım, tüm psikolojik özelliklerin önemli bir faktörü olarak görülmüştür. Aile tarihçesi yöntemi ile Galton, gensel özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu araştırmış, bazı yetenek ve özelliklerin bireylere gensel yoldan geçtiğini kanıtlamak istemiştir. Alman psikiyatristi Kretschmer ise, bireyleri bedensel yapıları açısından ele alarak üç temel, bir karma tip ortaya koymak istemiştir. Kretschmer, sadece bedensel özellikleri sınıflamakla kalmayıp, sözünü ettiği dört tipin bedensel özellikleri arasında ilişkinin de olduğunu ileri sürmüştür. Sheldon, Beloff ve

⁴⁰ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, İkinci Baskı, Günay Ofset, Konya, 2004, s.43.

Eysenck'in çalışmalarının sonucu da düşünüldüğünde, gensele özelliklerle kişilik arasındaki ilişki daha açık bir biçimde görülecektir.⁴¹

Bireyin bedensel yapısı ve bu yapının fiziksel görünümü, cinsiyeti, sinir ve sindirim sisteminin özellikleri kalıtım yoluyla kazanılır. Bireylerin yürüme, konuşma, gülme ve davranış biçimlerinin farklı olmasının nedeni, bunların kalıtımsal faktörler tarafından belirlenmeleridir. Ayrıca bireylerin öğrenme güç ve biçimleri, çevreden gelen uyarıcılara tepki vermeleri, baskılara karşı dayanma güçleri de birbirinden farklıdır. Bunun nedeni de kalıtımsaldır. Bütün bu özellikler nedeniyle bireyler farklı kişilik özelliklerine sahiptirler.⁴²

2.1.3.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Çevre koşulları içerisinde insanları en çok etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplumun sosyal özellikleridir. Her birey belirli bir kültürel yapı içinde yaşar ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir. Bu idealler ve ilgileri, kişiliğin oluşumunda önemli bir faktördür.⁴³

Kültürel yapı ve öğrenme kavramları arasındaki ilişki bireyin kişiliğin oluşumunda önemli bir faktöre sahiptir. Bireylerin buldukları kültürel yapıdan öğrendikleri onların kişiliğinin belirlenmesinde etkili olacaktır.

2.1.3.3. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri

Toplumsal yaşamda bireylerin buldukları sosyal yapı ve bu sosyal yapının özellikleri bireylerin kişiliklerinin oluşumunda etkili bir faktördür.

Bireyin ait olduğu sosyal sınıf, bireyin eğitim olanaklarını, yaşama biçimini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim biçimlerini ve onun kişilik özelliklerini etkiler. Örneğin, sosyo-ekonomik açıdan iyi durumda olan bir sınıf içinde doğan çocuk, büyük olasılıkla geliri, yaşama biçimi ve sosyal statüsü yüksek bir meslek sahibi olacak ve bu

⁴¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1994, s.240.

⁴² Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Genişletilmiş İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.259.

⁴³ Zel, a.g.e., s.23.

konumuna göre davranışlar sergileyecektir. Sosyo-ekonomik açıdan alt sınıf içinde doğan bir birey de sahip olduğu olanaklar doğrultusunda yaşamını sürdürecektir.⁴⁴

2.1.3.4. Aile Değişkeni

Bireyin yetiştiği aile ortamı, aile bireyleri ile olan ilişkileri de, kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Baldwin ve Karlhorn yaptıkları çalışmalarda çocukla anne ve babaları arasındaki ilişkilerin, kişiliğin oluşumundaki yerini açıklamak istemişlerdir. Bu çalışmalarda anne babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da zamanla bilerek veya bilmeyerek bu kalıpları benimsediği görülmüştür.⁴⁵

Anne ve babanın aile içi sosyal ilişkilerde demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde, çocuğun biraz daha serbest ve rahat yetiştirildiği, bu rahatlığın sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı, zamanla daha aktif olduğu ve başkalarıyla kolay sosyal ilişki kurduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, aile içi ilişkilerde aşırı otoriter, çocuğun her isteğini engelleyici ve kendi görüşlerinin benimsenmesinde direnen anne ve babanın tutumlarının, çocuğun yetişkin olduğu dönemlerde çekingen, pısırık ve aynı yönde otoriter bir kişilik kazanmasına neden olduğu ifade edilmektedir. Anne ve babanın bu şekildeki tutumunun, bazen ters etki yaparak, çocuğun isyankâr olmasına ve otoriteye başkaldırmasına da yol açtığı gözlenmektedir.⁴⁶

2.1.3.5. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasına, bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisi olduğu yadsınamaz. Coğrafi çevre içerisinde iklimin, doğa ve yaşanan bölgenin fiziki koşullarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkileri yanında belki de en fazla dolaylı etkileri mevcuttur. Çünkü, bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de o toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Örneğin, kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde, ova yerlerde ya da dağlık yörelerde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların birbirlerinden diğer faktörlerin etkisi bir yana bırakılsa bile, sadece coğrafi farklılıktan ileri gelen kişilik

⁴⁴ Tanıl Kılınc, "Yöneticilik ve "Önderlik" Karizma Dergisi, Sayı:5, İstanbul, Eylül 1984, s.6.

⁴⁵ Erdoğan, 1994, a.g.e., s.242.

⁴⁶ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul, 1998, s.242., <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/159/hakan.htm>.

farklılıkları olmaktadır. Bu bağlamda, soğuk iklim koşullarında yaşayanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerin insanların daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak, gevşek mizaçları olduğu şeklinde genel bir kanaat vardır.⁴⁷

2.1.3.6. Diğer Faktörler

Kişiliğin oluşmasında sadece kalıtsal, kültürel, yapısal, sınıfsal ve ailesel faktörlerin etkisi yoktur. Bunların dışında başka faktörler de vardır. Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmiştir:⁴⁸

- **Kitle İletişim Araçları:** Kitle iletişim araçlarının kişiliğin şekillenmesinde belirgin etkileri vardır. Kitle iletişim araçlarından yararlanan veya yararlanmayan bireylerin kişilikleri arasında farklılıklar vardır. Kitle iletişim araçlarının çocukların yetişmesine, gençlerin yeni davranış kalıpları kazanmalarında etkileri fazladır.
- **Yetişkinler Grubu:** Bireylerin içinde buldukları sosyal gruplarda yer alan yetişkinler de, kişiliğin oluşmasında etkisi olan faktörlerden biridir. Sosyal yaşamda bireyler bazı davranışlarını yerine getirirken çevrelerindeki yetişkinlerden bazılarını kendilerine örnek alırlar.
- **Doğum Sırası:** Alfred Adler'e göre, bireylerin doğum sırasının da kişiliğin oluşmasında etkisi vardır. Adler bu konuda yaptığı araştırma sonucuna göre, doğumdaki sıra bireyin zeka ve yetenek düzeyini etkilemektedir. Adler'in doğum sırası kuramına göre, ilk çocuk daha zeki ve yeteneklidir. Çevresiyle kolayca iletişim kurar. Ailedeki çocuk sayısı arttıkça, ilk doğan çocuk ile son doğan çocuk arasında zeka düzeyi ve ilişki kurma yeteneği bakımından önemli farklılıklar görülmektedir.

⁴⁷ Günsel Koptağel-İlai: Tıpta Psikoloji, Tıpta Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayın No:110, İstanbul, 1982, s.283.

⁴⁸ Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, Fatih Yayın evi Matbaası, İstanbul, 1979, s.574.

2.1.4. Kişilik Kavramıyla Benzer Kavramlar

Kişiliği belirleyen birçok faktör vardır ve bu faktörler kişiliğin oluşmasında büyük bir öneme sahiptirler. Kişilik birden fazla olgunun özel olarak bütünleşmesidir. Bu faktörler mizaç, karakter ve yetenektir.

2.1.4.1. Mizaç (Huy)

Mizaç, bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır. Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik olarak değişmesidir.⁴⁹

Mizaç, bireyin duygusallık yönünü temsil ettiğine göre, bu konudaki özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır. M.Ö. 4. yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir. Bunlar:⁵⁰

- Neşeli Mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidirler. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
- Soğukkanlı Mizaç: Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
- Kızgın Mizaç: Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.
- Melankolik Mizaç: Sıkılgan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç biçimidir.

Şekil 2.3'te mizaç tiplerine göre kişilik özellikleri verilmiştir.

⁴⁹ Özcan Köknel, *Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1984, s.24.

⁵⁰ Zel, a.g.e., s.28.

Şekil 2.3: Mizaç Tipleri

Mizaç Tipi	Kişilik Tanımlaması
Neşeli Mizaç	Hareketli, heyecanlı, neşeli, atılgan, iyimser, ümitli
Melankolik Mizaç Soğukkanlı Mizaç	Sıkıcı, alıngan, üzüntülü, endişeli, kederli Çabuk tepki vermeyen, tembel, sıkıcı, sakin, ağırbaşlı, harekete geçirilmesi zor
Kızgın Mizaç	Kolayca sinirlenen, sakinleştirilmesi zor, hareketli

Kaynak: Karen Huffman, Mark Vernoy, Judith Vernoy, *Psychology in Action*, John Wiley&Sons, Inc, Third Edition, 1994, USA, p.475.

2.1.4.2. Karakter

Karakter çoğu kez bireyin kişiliğinde bulunan doğuştan varolan ve çevrenin etkisi ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için bireyin ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte kendini belli eder. Karakter doğuştan varolur; değişmez ve sürekli dir.⁵¹

Karakteri, uyarıcı tepki deyimleriyle ifade edersek, bireyin karşılaştığı uyarıcı etkileri ne olursa olsun pek değişmeyen, yani uyarıcının içeriğinden bağımsız olan tepkileri diye tanımlayabiliriz.⁵²

Karakteri oluşturan öğelerin nicelik ve nitelikleri de bireylere göre farklıdır. Bununla birlikte, karakter kavramına birey düzeyinde yaklaşıldığında karakterin bireysel bağımsız bir değişken, kişiliğin de bireysel bağımlı bir değişken olduğu açıkça görülmektedir. Örneğin; iyi huylu olmak, iyimserlik- kötümserlik, sıcakkanlılık-soğukkanlılık, alınganlık-yüzsüzlük, girişkenlik-çekingenlik, yaratıcılık-durağanlık gibi özellikler karakter tabanını oluştururken kişilik bu taban üzerinde gelişen bağımlı bir değişkendir. Yani birey, karakter özelliklerini ve eğilimlerini kişilik adı verilen kendisine özgü bir yapılanma içinde çevreye uydurur. Daha geniş bir ifade ile, doğuştan

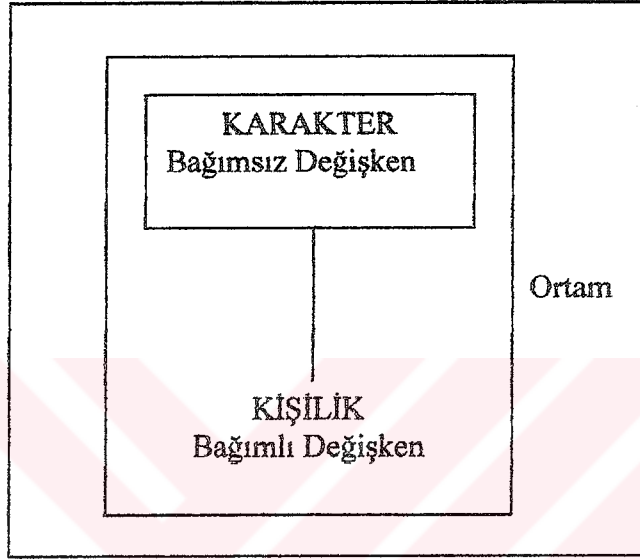
⁵¹ Eren, a.g.e., s.84.

⁵² Galip İsen, Veysel Batmaz, *Sosyal Psikoloji-Ben ve Toplum*, Om Yayınevi, İstanbul, 2002, s.157.

gelen ve karakter adını alan verilerin, kişilik adı verilen ve sonradan kazanılan özelliklerle yeniden düzenlendiği ve bireyi kendisine özgü özellikler taşıyan bir yapıya soktuğu kabul edilmelidir.⁵³

Şekil 2.4'te karakter ile kişilik arasındaki ilişki gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2.4: Karakter- Kişilik İlişkisi



Kaynak: Alparslan Usal, Zeynep Aslan, *Davranış Bilimleri*, Birinci Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1995, s.74.

2.1.4.3. Yetenek

Yetenek bireylerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır. Bu durumda yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak görmek mümkündür. Bedensel yeteneklerin kazanılması, yaşa ve belirli deneyimlere bağlı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalıtsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır.⁵⁴

⁵³ Usal, Aslan, a.g.e., s.73.

⁵⁴ Erdoğan, 1994, a.g.e., s.245.

Bireylerin sahip oldukları yetenekler hem kişiliklerin belirlenmesine hem de kişilik farklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Zihinsel yetenek ile zeka arasında yakın bir ilişki vardır. Zeka; soyut düşünme, olaylar arasında ilişki kurabilme, çevresini iyi kullanabilme ve ona hakim olmaktır. Zeka, genel olarak yeni durumlara uyma veya karşılaşılan problemleri çözme gücüdür. Kişiliğin oluşumunda zeka derecesi çok önemlidir. Yalnız her zeki insan aynı zamanda güçlü bir kişiliğe sahip değildir.⁵⁵

2.1.5. Kişilik Kavramıyla İlişkili Kavramlar

Kişilik kavramıyla ilişkili diğer kavramlar benlik ve kültür olarak ifade edilebilir.

2.1.5.1. Benlik

Benlik, bireyin kim olduğuna ve kim olacağına ilişkin örgütlenmiş, tutarlı görüşü ve inancıdır; kendine biçtiği değerdir. Benlik kavramı, bireyin kim olduğu ve, kim olacağını sorgulamaya başlamasıyla gelişir. Bireyin bedenine, bilişsel, devinimsel ve duygusal gücüne ilişkin bilinci, benliğini bulmasını sağlar. Bu bilinç, bireyin kendini tanımasıyla ve öğrenmesiyle oluşur. İnsan yaşantılarıyla ve bu yaşantılarını yorumlayıp, yargılayıp değerlendirmesiyle bir kişi, bir ben olduğunu anlar.⁵⁶

Benlik kavramının gelişmesini benlik imgesi de etkiler. Benlik imgesi, bireyin nasıl biri olması gerektiğine ilişkin tasarımlarıdır. Benlik imgesinin oluşmasında bireyin örnek aldığı bireylerin etkisi de büyüktür. Özellikle toplumsal değerlere uygun benlik anlayışında olan birey grup normlarına uygun davranır, bireysel düzeydeki benlik kavramlaştırmasında ise birey için kendisinin istediği bağımsız davranışları oldukça önemlidir.⁵⁷

⁵⁵ Metin İşçi, *Davranış Bilimleri*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.137.

⁵⁶ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü-*, Üçüncü Basım, Umut Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.57.

⁵⁷ Michael Hogg, Çeviren: Aliye Mavili Aktaş, *Sosyal Psikolojik Açından Grupta Bütünleşme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.92.

2.1.5.2. Kültür

Kültür en geniş anlamıyla, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. İnsan davranışının öğrenilen yönüdür. Özel bir kültürden söz ettiğimizde, o toplumdaki bireylerin toplam olarak paylaşılmış yaşam biçimleridir. Onların duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplardır. Maddi olabileceği gibi manevi öğeleri de kapsar.⁵⁸

Kültür, bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹

Alfred Kroeber ve Clyde Kluckhohn tarafından kültür tanımları ve görüşleri üzerinde yapılmış olan çözümleyici bir inceleme, bu tanımların ve görüşlerin; kültürün kazanılmış ve öğrenilmiş olduğu, bireyin tabii ve sosyal çevresine uyum sağlamasına olanak verdiği, değişebilir olduğu ve kurumlar, düşünce kalıpları ve maddi kültür objeleri halinde ortaya çıktığı konusunda görüş birliği içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.⁶⁰

Kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlardır. Kültürün kişilik oluşumuna etkisi olduğu gibi, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkisi vardır. Kültür ve kişilik etkileşiminin incelenmesinde bireysel davranış ön plana çıkar ve bireysel davranış, onun kültürel durum ve öğelerini gözönünde bulundurmadan anlaşılabilir. Kültür kuramlarını da onlara katılan bireyi gereken biçimde bilmeden anlamak mümkün değildir. İkel ve modern kültürlerde yapılan çeşitli araştırmalar, kişiliğin biçimlenmesinde kültürün geniş bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Kültürün çeşitli görünüşleri arasında yer alan aile biçimi, anne-babanın toplumsal rolleri, toplumsal değerler, tutumlar, inançlar ve toplumsal normların ayrı ayrı etkisi, çocuk eğitiminde ve kişilik gelişiminde rol oynar.⁶¹

⁵⁸ Mahmut Tezcan, Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji), Bilim Yayınları, Ankara, 1987, s.21.

⁵⁹ Güneş Berberoğlu, Karşılaştırmalı Yönetim, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir, 1991, s.39.

⁶⁰ Turhan Yörükkan, Alfred Adler- Bireysel Psikolojisi, Sosyal Roller ve Kişilik; Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğu Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 2000, s.196.

⁶¹ Zel, a.g.e., s.51.

Kültür – kişilik ilişkisini açıklayan çeşitli kuramsal yaklaşım ve görüşler vardır. Bunlar:⁶²

- Kültür-kişilik yaklaşımına karşıt görüş,
- Psikolojik indirgeme yaklaşımı,
- Kişilik kültürdür görüşü,
- Kişiliğin ara değişken olduğu görüşü ve
- İki sistem görüşü'dür.

Bu yaklaşımlardan bugün için en geçerli olduğu kabul edilenler, kişiliğin kültürün hem sonucu hem de nedeni olduğunu ifade eden kişiliğin ara değişken olduğu görüşü ile kişiliğin ve kültürün birbirleriyle ilişkili iki ayrı sistem olduğunu ifade eden iki sistem görüşüdür.

2.1.6. Kişilik Farklılıkları

Bireyleri birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana hatta toplumdan topluma birtakım düşünce, davranış ve yaklaşım farklılıklarının doğması önlenememektedir. İnsan bireysel bir yaratıktır; ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler kişilik dediğimiz, onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır.⁶³

Her birey kişilikleri bakımından birbirinden farklı özellikler taşır. Çünkü bireylerin kişiliklerinin oluşum ve gelişim aşamalarında etkilendikleri çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; genetik ve bedensel yapı faktörleri, sosyal faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf özellikleri, aile değişkeni, coğrafi ve fiziki faktörler, sahip oldukları yetenekler gibi sıralanabilir. Söz konusu kişilik farklılıkları nedeniyle

⁶² Çiğdem Kağıçbaşı, İnsan ve İnsanlar, Dokuzuncu Basım, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.273.
⁶³ Serpil Aytac, Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi, http://www.isguc.org/arc_view.php, 02.01.2004.

bireylerin ilgi alanları, yaşama bakış açıları, amaçları, güdüleri, tepkileri, beklentileri de farklılıklar gösterir.⁶⁴

Bireyleri harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca bireyler birbirinden farklı amaçlara sahip oldukları gibi, aynı amaçlara sahip olan kişilerde kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilir. Bu nedenle bireyleri ödüllendirmek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Hatta bireyler güdülerin tatmin edilmiş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Çünkü kişiliğin bir gereği olarak, her bireyde hırsların, arzuların ve ihtirasların şiddetleri farklıdır. Örneğin, bazı kimseler fazla sorumluluk almaktan korkarlar ve hırslı değildirler. Her birey öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat gibi benzeri özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir.⁶⁵

Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemekte ve bunun bir sonucu olarak da gösterdiği performans yönü ve seviyesi değişmektedir.⁶⁶

Kişisel farklılıkların ortaya çıktığı alanlar şu şekilde sıralanabilir:⁶⁷

- Kişiler verimlilikleri bakımından farklılık gösterirler.
- Kişiler sahip oldukları beceri ve yetenekleri bakımından farklılık gösterirler.
- Kişiler yaptıkları işe verdikleri önem düzeyi bakımından farklılık gösterirler.
- Kişiler uyguladıkları ve arzuladıkları liderlik tarzı bakımından farklıdırlar.
- Kişiler başkalarıyla iletişim kurma ihtiyaçlarının şiddeti bakımından farklılık gösterirler.

⁶⁴ <http://personality-project.org/02.07.2004>.

⁶⁵ İsa Çakır, "Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 2000, s.6.

⁶⁶ Lynne McClure, "Personality Variables In Management Development Interventions", Journal Of Management Development, V.12, 1993, USA, p.40.

⁶⁷ Andrew Dubrin, Applying Psychology; Individual and Organizational Effectiveness, Prentice Hall, New Jersey, 1994, s.48.

- Kişiler çalıştıkları örgüte bağlılık ve sadakat derecesi bakımından farklılık gösterirler.

2.1.6.1. Kişilik Farklılıklarını Doğuran Temel Nedenler

Kişilik farklılıklarını doğuran temel nedenler nesnellik, girişim ruhu, hırslı olma ve toplumsuluk'tur.

2.1.6.1.1. Nesnellik

Bazı durumlarda, birey normal davranmasını gerektirecek yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden dolayı normalden farklı davranışlar gösterebilmektedir. Bir yönetici, öfkesini astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, buradaki durumu, astın kötü davranışını düzeltmek için belirlenmiş iyi usulden çok, yöneticinin bir psikolojik gereksinmesinin ortaya çıkması olarak açıklamak daha uygun olur. Yönetici, burada objektif değil, duyguların esiridir ve böylece davranışlarının asıl nedenini gizlemekte ve hatta bunu astını yola getirmek için yaptığını ifade etmektedir.⁶⁸

Nesnel nedenlere dayanmayan davranışlar daha çok bunalımlı ve tatminsiz ve yöneticilerinin yanlış tutumlarına maruz kalan kişilerde görülür.

2.1.6.1.2. Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, girişimi ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler bakımından ortaya çıkmaktadır. Yeni bazı yatırımlarda bulunan yöneticiler ile mevcut durumun yürütülmesi yönünde tercihini kullanan yöneticiler arasında belirli bir kişilik farkından söz edilebilir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanılan olaylar da bireyin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.⁶⁹

⁶⁸ Uluçınar, a.g.e., s.33.

⁶⁹ Zel, a.g.e., s.70.

2.1.6.1.3. Hırslı Olma

Hırslı bireyler; rütbe, statü veya ücretinde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır. Örgütlerde işgören özendirme tedbirleri bu tür bireyler için oldukça etkilidir. Bazı bireyler, işletmelerde belirli bir düzeyden fazla yükselmeyi arzu etmezler. Böyle kişiler için hırslı olmak geçici bir duygudur. Bazı insanlar ise, kişiliklerinin ve karakterlerinin gereği olarak bütün yaşamları boyunca en üst mevkiler peşinde koşarlar ve sorumluluk olarak, karmaşık sorunları çözmekten büyük tatmin duyarlar.⁷⁰

2.1.6.1.4. Toplumculuk

Toplumculuk, bireyin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek bir kimse, kendisini gruptan ayrı olarak hissedemez. Bu duyarlılık toplumun geleneklerine saygı gösterilmesini sağlayan başlıca duygulardan biridir. Toplumculuk özelliğine sahip bir kimse disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Bu özellikten yoksun olan kimse, karakter ve kişiliğin kurbanı olur. Kendisi dışında hiçbir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir. Hemen her durumda başarısızlığa uğrayacağı ve yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşebilecektir. Bu gibi kimselerin bir kısmı, tembel oldukları ve grup havasına uyamadıkları için yalnız kalırken, bir kısmı da çalışma arkadaşlarının doğru bulmamasına rağmen daha çok çıkar sağlamak ve kendini kabul ettirmek için daha fazla çalışmakta sakınca görmez.⁷¹

2.1.6.2. İşletme Ortamında Kişilik Farklılıklarının Önemi

Kişilik bireylerin davranışlarının tanımlanmasıdır. Bireylerin benzer ve farklı yönlerinin anlaşılması ve böylece tüm insanlar hakkında genel yargıya varmak kişilik çözümlemesinin temel amacıdır.⁷²

⁷⁰ Çakır, a.g.e.,s.8.

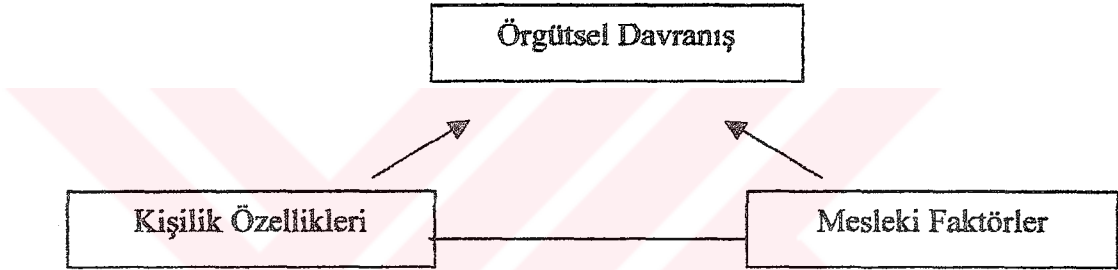
⁷¹ Eren, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.96.

⁷² Susan C. Cloninger , Theories of Personality-Understanding Persons, Prentice -Hall, Inc, A Simon & Schuster Company, USA, 1993, p. 4.

Herkesin kendine özgü bir kişiliğinin olması bazı kimselerde belirgin kişilik özelliklerinin aranmasını, kişilerin ve farklılıklarının ele alınmasını gerektirmektedir. Belirli amaçları en etkin ve en verimli biçimde gerçekleştirmek için bireysel farklılıklardan nasıl yararlanılacağı belirlenmelidir. Böylece bireysel farklılıkların analiz edilmesi bir iş’de başarının ne ölçüde hangi bireysel özelliklere bağlı bulunduğunu ve bu özelliklerin örgüt işgöreni arasında nasıl dağılım göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kişiliğin iş yaşamındaki önemi Şekil 2.5’te gösterilmektedir. Örgüt davranışını etkileyen temel faktörler olarak kişilik özellikleri ve mesleki faktörler üzerinde durulmaktadır.

Şekil 2.5: Kişilik ve İş Yaşamı Arasındaki İlişki



Kaynak: Peter Collefi, Adrian Furnham, *Social Psychology at Work, Essays in Honour of Michael Angyle*, Routledge, 1995, p.34.

2.2. Temel Kişilik Kuramları ve Karşılaştırılması

Kişilikle ilgili birçok kuram bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; Sigmund Freud’un kişilik kuramı, Gustav Jung’un kişilik kuramı, Alfred Adler’in kişilik kuramı, Karen Horney’in kişilik kuramı ve Eysenck’in kişilik kuramı olarak sıralanabilir. Kişiliğin oluşumunda ve analizinde geçerli olan kuramlar karşılaştırılarak açıklanacaktır.

2.2.1. Temel Kişilik Kuramları

Bireysel farklılıklar kişiliği anlamaya çalışan bilim adamları için daima önemli olmuştur. Karmaşık bir yapıya sahip olan insanın kişiliği hakkında bugüne kadar birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen henüz bir görüş birliği sağlanabilmiş değildir.

Kuramlar iki amaç için geliştirilmiştir; Birincisi, insan davranışının nedenini bulmak, ikincisi ise, insan davranışlarının farklılıkları hakkında tahminlerde bulunabilmektir. Kuramlarla araştırmalar arasında devamlı bir döngüsel ilişki vardır. Kuramlar tahminlerin test edilmesini ileri sürerken, araştırmalar da yeni kuramlara gereksinim duymaktadır.⁷³

2.2.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Psikoloji tarihinin en tanınan bilim adamı olan Sigmund Freud'a göre insan davranışını etkileyen kişiliğin üç temel birimi bulunmaktadır. Bunlar id, ego ve süper egodur:⁷⁴

- **İd:** Bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzularının kısaca biyolojik eğilimlerinin oluşturduğu doğasıdır. İd, kişiliğin en ilkel kısmını oluşturmaktadır. İd, insanların davranışlarının altında yatan psikolojik enerjinin kaynağıdır. İd'in isteklerinin doyurulmasına Freud birincil süreçler adını verir. Birincil süreçler baskın olduğu zaman davranış, bireyin düşünme ve akıl yürütme yönü değil, id'in istekleri ve eğilimleri biçimlendirir.
- **Ego:** İd'i denetimi altında tutmaya çabalayan kişilik birimidir. Gerçek dünyayla id arasında bir aracı olarak işlev görür. Psikoanalistler Ego'nun ikincil süreçlere dayalı düşünce içinde çalıştığını söylemektedirler. Ego mantıklı ve gerçekçi düşünce türüdür.
- **Süperego (Üst-ben):** Freud, toplumun inandığı doğru ve yanlış kararlarının kaynağını teşkil eden kısma süperego adını verir. İd ve ego gibi, süperegonun da büyük bir kısmı bilinçaltındadır. Süperego, insanın en seçkin düşüncelerini içerir ve birdenbire değil zamanla oluşur. Süperego ile sürekli mücadele içinde olan id, bireyin ne yapmak istediğini gösterirken, süperego ise, toplumda bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır. Söz konusu zihinsel çekişme içerisinde dengeleyici unsur ise ego'dur.

⁷³ Charles S. Carver, Michael F. Scheier, Perspectives on Personality, Fourth Edition, Allyn & Bacon A Pearson Education Company, USA, 2000, p.8.

⁷⁴ Doğan Cüceloğlu, İnsan ve Davranış- Psikolojinin Temel Kavramları, Onuncu Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 407.

Freud'un kişilik kuramında yer alan zıt güçler sosyal kurallar ve bireyin kişisel isteklerinin çatışması olarak ifade edilebilir.⁷⁵ Freud'un insan doğasına bakışı insanların daha çok psikolojik ve biyolojik faktörlerin etkisi altında olduğuna yöneliktir.⁷⁶

Freud'un teorisindeki bilinç düzeyleri Şekil 2.6'da gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2.6: Freud'un Teorisinde Bilinç Düzeyleri

Bilinçlilik Düzeyi		
Bilinçli Düzey	ID	Denge
Bilinçöncesi Düzey	EGO	İdealist Yapı
Bilinçsiz Düzey	SUPEREGO	Rüya

Kaynak: Stephen F. Davis, Joseph J. Palladino, *Psychology 2*, Prentice-Hall, Inc. Simon & Schuster A Viacom Company, USA, 2001, p. 529.

2.2.1.2. Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung'a göre, bireyin davranışları geçmişinden etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece birey gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir. Bu durumda, birey kendi geleceğini tayin edecek kişiliğe sahiptir. Jung, bireyin devamlı kendini yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğuna inanmaktadır. Ayrıca Jung, kişiliğin kalıtsal yönlerine önem vermesi nedeniyle diğer psiko-analitik kuramlardan ayrılmaktadır. Jung'a göre, bireyin davranışları, bireyselliğin ve kalıtsallığın yanı sıra, amaçları ve idealleri tarafından şekillenir. Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşim durumunda bulunan bazı sistemlerden oluşmaktadır.⁷⁷

2.2.1.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Jung'un görüşlerini Adler tamamlamaktadır. Adler'e göre, Jung'un kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine insanın gelecekte amaçladığı şeyin kendini

⁷⁵ Vince Napoli, James M. Kilbride, Donald E. Tebbs, *Adjustment & Growth in a Changing World*, Fourth Edition, West Publishing Company, USA, 1992, p. 26.

⁷⁶ Grace J. Craig, Don Baucum, *Human Development*, 9th Edition, Upper Saddle River, N. J. Prentice Hall, U.S.A., 2002, p.41.

⁷⁷ Steve Tombs, *People In Organizations: An Active Learning Approach*, Malden, Blackwell Business Publications, U.S.A., 1997, p.376.

toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğunu ileri sürmektedir. Bireyin temel amacı, kendini güçlü kılacak davranışları göstermektir. Kendini yeterince güçlü hissetmeyen kişinin grup ve toplum içinde aşağılık kompleksi içinde hareket edeceğini, kendini güçlü kılacak diğer alanlar arayışı içinde bulunarak kapıldığı bu kompleksi telafi edeceğini açıklamaktadır.⁷⁸

Adler'e göre, karakter özelliği denince anlaşılması gereken şey, yaşamla ilgili durumlara karşı gösterilen tepkidir. Karakter kavramı sosyal bir kavramdır. Bireyle kendisini kuşatan çevre arasındaki ilişkiler göz önünde bulundurulmadan karakterden söz edilemez. Bireyin bütün davranışlarını etkileyen bir amaç vardır. Bu amaç; üstünlük, kudretlilik ve zafer amaçıdır. Karakter özellikleri bireye ait yön çizgisinin aldığı dış görüntülerdir. Bireyin içinde yaşadığı çevreye, başkalarına, topluluğa ve onun yaşam sorunlarına karşı tutumunu bu özelliklere bakarak anlayabiliriz.⁷⁹

2.2.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney ve Adler'in teorileri temelde birbirlerine benzemektedir. Horney'e göre biyolojik dürtülerden daha çok bireyin kaygı ve korkuları kişiliğin belirleyicisidir.⁸⁰

Her birey çeşitli kaynaklardan gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunur. Kaygı ve korku yaratan kaynaklarla baş edebilmek için başvurulan çeşitli davranış kalıpları ve taktikleri, belirli bir çözüm yaratamamış olsa bile bireylerin sinirsel gerginliğinden kurtulmasına neden olabilir. Horney'in kaygı ve korkuları ile baş edebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış alternatifleri özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin saptanması bakımından oldukça önemlidir.⁸¹

⁷⁸ Eren, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 89.

⁷⁹ Halis Özgü, Şahsiyet, İkinci Baskı, Özgü Yayınevi, İstanbul, 1965, s.92.

⁸⁰ Seymour Feshbach, Bernard Weiner, Personality, Third Edition, D.C. Heath and Company, USA, 1998, p.102.

⁸¹ Zel, a.g.e., s. 37.

Horney'in kaygı ve korkuların üstesinden gelebilmek için geliştirmiş olduğu temel üç alternatif aşağıda sıralanmıştır:⁸²

- İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme
- İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme
- İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklinde faaliyetler yardımıyla kaygı ve korkulardan kurtulma çabalarının oluşturduğu bir kişilik geliştirme.

2.2.1.5. Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck'e göre, kişilik özelliklerinin oluşumunda bireylerin beyin aktivitelerinin bireysel farklılıklara göre değişim göstermesinin etkisi vardır.⁸³

Kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanmasını hiyerarşik açıdan açıklayan Eysenck'in kişilik kuramı kişiliği dört düzeyde ele almaktadır.⁸⁴

- Birinci düzey; kişiliğin en alt düzeyidir, biyolojik ve kalımsal özellikleri içerir
- İkinci düzey; bireyin bilgi ve deneyimleri sonucunda elde ettiği alışkanlıkları kişiliğinin şekillenmesini oluşturur.
- Üçüncü düzey; bireyin çeşitli kalımsal özellikleri ve elde ettikleri alışkanlıkları sonucunda ortaya çıkan davranış kalıplarını içeren eğilim düzeyidir.

⁸² Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.159.

⁸³ F.Stephen Mayer, Karen Stutton, Personality: An Integrative Approach, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c, U.S.A., 1996, p.235.

⁸⁴ Tombs, a.g.e., s.381, Peter Lloyd, Introduction To Psychology, W. Collins Pub. Co. Ltd., Newyork 1990, p.703.

- Dördüncü düzey; tüm bu aşamalar sonucunda ortaya çıkan tip aşamasıdır. Bireyin biyolojik ve kalımsal özellikleri, alışkanlıkları ve eğilimleri bireyin kişilik tipini belirleyecektir.

2.2.2. Kişilik Kuramlarının Karşılaştırılması

Freud'un, Jung'un, Adler'in, Horney'in ve Eysenck'in kişilik kuramları Tablo:1'de karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir. Ele alınan her bir kişilik kuramında karşılaştırılan faktörlere verilen önem düzeyi farklılaşmaktadır.

Tablo 2.1: Kişilik Kuramlarının Karşılaştırılması

Karşılaştırılan Faktörler	Freud	Jung	Adler	Horney	Eysenck
Amaç	Y	Y	Y	Y	Y
Bilinçdışı Etkenler	Y	Y	O	Y	D
Öğrenme Süreçleri	O	D	D	O	Y
Yapı	Y	Y	O	O	O
Kalıtım	Y	Y	Y	D	O
Erken Gelişim	Y	D	Y	O	O
Devamlılık	Y	D	Y	O	Y
Organizmanın Önemi	O	Y	O	O	O
Alanın Önemi	D	D	Y	O	Y
Benzersizlik	O	O	Y	O	O
Psikolojik Çevre	Y	Y	O	O	O
Grup Üyeliği	O	D	Y	Y	Y
Yetenek	O	D	Y	O	O
İdeal Kişilik	Y	Y	Y	Y	Y

Y: Yüksek Düzey

O: Orta Düzey

D: Düşük Düzey

Kaynak: Calvin S.Hall, Gardner Lindzey, John B.Campbell, Theories of Personality, 4th Edition, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1998, p.28.

2.3. Tip Kavramı ve Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar

Tip kavramı ve kişiliğe yönelik yapılan farklı tipolojik yaklaşımlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

2.3.1. Tip Kavramı

Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden bir kavram, başka bir yönden ise, özel kişilik modeli olarak düşünülmektedir. Davranışsal açıdan tipten söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak görülür.⁸⁵

Kişilik yapısını açıklamaya çalışan kuramların çoğu, kişiliğin gözlenebilen niteliklerinin ve özelliklerinin nedeni üzerinde durmayıp, bunların nasıl olduğunu tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile insan davranışlarının nedenlerini araştırmayıp, söz konusu davranışı nitelik, huy, tutum gibi kavramlarla anlatmaya çalışmaktadır. Tip kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya özel kişilik modeli anlamında kullanılır. Bireyin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin değerlendirilebilir yönü tip olarak ifade edilir. Davranışsal açıdan geniş anlamda tipten söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak ifade edilir. Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bu bireylerin davranışlarının özel bir yapı içinde toplanması her zaman kolay olmamaktadır.⁸⁶

Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların neden ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir. Yapılan araştırmalarda bireysel özellikler bireyin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri, psikolojik ve karakteristik özellikleri gibi çeşitli ölçütler kullanılarak belirlenmiştir.

2.3.2. Kişiliğe Tipolojik Yaklaşımlar

Kişiliğe yönelik geliştirilen farklı tipolojik yaklaşımlar açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi

Jung'a göre, bireyler birbirinden farklı ve zıt iki algılama yeteneğine sahiptirler. Algılamanın birinci yolu duyumdur; beş duyu kanalıyla doğrudan çevredeki şeylerin

⁸⁵ Uluçınar, a.g.e., s.32.

⁸⁶ Erdoğan, a.g.e., s.258.

farkına varmaktır. İkicisi ise, sezgidir; bilinçaltının dışarıdan algılananlara yüklediği anlam veya katkılarla oluşan, bilinçaltı kanalıyla algılama işlemidir.⁸⁷

Jung dört temel kişilik tipi tanımlamıştır. Bunlar; düşünen, hisseden, duyumsayan, sezgisel tiplerdir. Düşünenler düşüncelerinden faydalanarak karar veren bireyler, hissedenler duygularıyla hareket eden bireyler, duyumsayanlar beş duyu organını çok iyi kullanan bireyler, sezgiseller ise sezgilerini kullanan bireyler olarak tanımlanmaktadır.⁸⁸

Jung içe dönüklük ve dışa dönüklük boyutlarını da katarak dört ayrı özelliği birleştirip 16 değişik tip oluşturmuştur. Jung'un dört çift temel kişilik özelliğini belirleyerek oluşturduğu tipler şunlardır:⁸⁹

- Dışadönüklük (D) ve İçedönüklük (İ) : Bunlar, iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihimizi belirler.
- Duyumsama (Du) ve Sezgisellik (S) : Bunlar, çevremizdeki dünya hakkındaki bilgileri nasıl edindiğimizi belirler.
- Düşünme (Dş) ve Hissetme (H) : Bunlar, karar verme sürecimizin göstergesidir.
- Yargılama (Y) ve Algılama (A) : Bunlar, daha düzenli bir yaşam tarzıyla, daha esnek bir yaşam tarzı arasındaki tercihimiz oluşturur.

Bu dört çift temel tipin çerçevesinde oluşturulan 16 kişilik tipi ve özellikleri ise şunlardır:⁹⁰

- Dışadönük- Sezgisel- Hisseden- Yargılayıcı : Dışa açık, yaratıcı, insanları önemseyen, düzenli.

⁸⁷ Isabel B. Myers, Peter B. Myers, *Kişilik, Farklı Tipler Farklı Yetenekler*, Çeviren: Hüsni Ovacık, Çizge Matbaacılık, Pegasus Ajans Yayıncılık Ltd, İstanbul, 1997, s.24.

⁸⁸ Robert Frager, James Fadiman, *Personality and Personal Growth*, 2nd Edition, N.Y.:Harper Collins,c., Newyork, 1984, p.58.

⁸⁹ Patricia Hedges, *Kişiliğinizi Tanımamanın Yolları*, Çeviren: Banu Büyükkal, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.18.

⁹⁰ Hedges, a.g.e., s. 42-69, <http://oldsci.siu.edu/psychology/Spencer/Jung.html>, 02.08.2004.

- İçedönük- Sezgisel- Hisseden- Yargılayıcı: Çekingen, yaratıcı, insanları önemseyen, düzenli.
- Dışadönük- Sezgisel- Hisseden- Algılayıcı: Dışa açık, yaratıcı, insanları önemseyen, esnek.
- İçedönük- Sezgisel- Hisseden- Algılayıcı: Çekingen, yaratıcı, insanları önemseyen, esnek.
- Dışadönük- Sezgisel- Düşünen- Yargılayıcı: Dışa açık, yaratıcı, mantıklı, düzenli
- İçedönük- Sezgisel- Düşünen- Yargılayıcı: Çekingen, yaratıcı, mantıklı, düzenli.
- Dışadönük- Sezgisel- Düşünen- Algılayıcı: Dışa açık, yaratıcı, mantıklı, esnek
- İçedönük- Sezgisel- Düşünen – Algılayıcı: Çekingen, yaratıcı, mantıklı, esnek
- Dışadönük- Duyumsayan- Düşünen- Yargılayıcı: Dışa açık, direktiflere uyan, mantıklı, düzenli
- İçedönük- Duyumsayan- Düşünen- Yargılayıcı: Çekingen, direktiflere uyan, mantıklı, düzenli
- Dışadönük- Duyumsayan- Hisseden- Yargılayıcı: Dışa açık, direktiflere uyan, insanları önemseyen, düzenli
- İçedönük- Duyumsayan- Hisseden- Yargılayıcı: Çekingen, direktiflere uyan, insanları önemseyen, düzenli
- Dışadönük- Duyumsayan- Düşünen- Algılayıcı: Dışa açık, direktiflere uyan, mantıklı, esnek

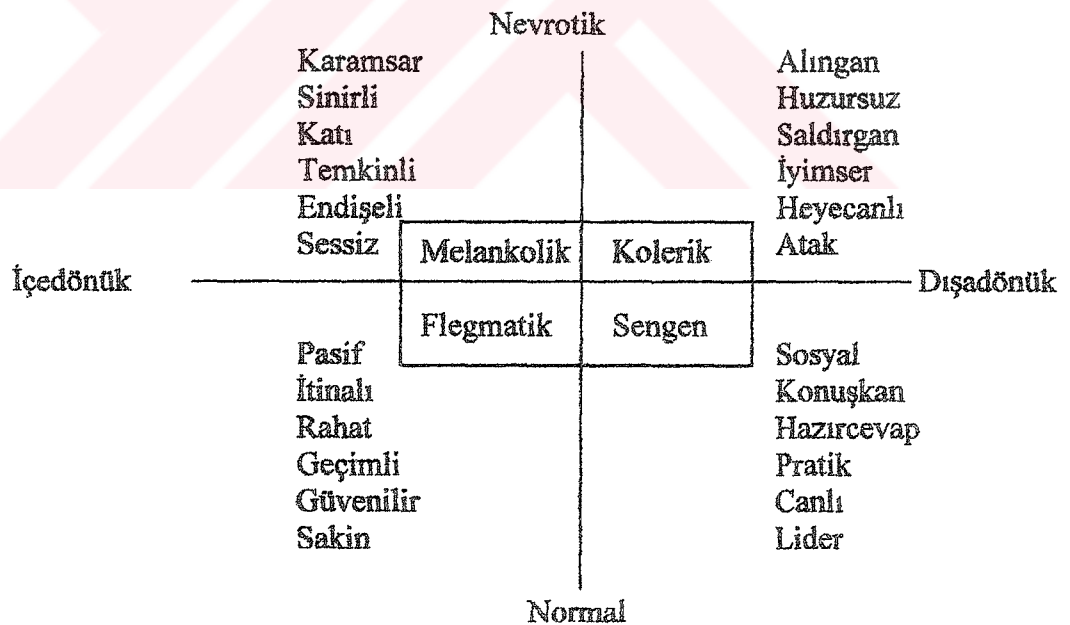
- İçedönük- Duyumsayan- Düşünen- Algılayıcı: Çekingen, direktiflere uyan, mantıklı, esnek
- Dışadönük- Duyumsayan- Hisseden- Algılayıcı: Dışa açık, direktiflere uyan, insanları önemseyen, esnek
- İçedönük- Duyumsayan- Hisseden- Algılayıcı: Çekingen, direktiflere uyan, insanları önemseyen, esnek

2.3.2.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

Eysenck nitelik ve tip kavramlarını kullanarak kişilik yorumlamasına farklı anlamlar kazandırmıştır. Eysenck, niteliğin, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tipin ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluştuğunu belirtmiştir. Eysenck'e göre, kişilik nitelik ve tip kavramlarının bileşimidir.⁹¹

Eysenck'in kişilik tipolojisi Şekil 2.7'de gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil 2.7: Eysenck'in Kişilik Tipolojisi



Kaynak: Karen Huffman, Mark Vernoy, Judith Vernoy, *Psychology in Action*, Third Edition, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1994, p.477.

⁹¹ Lloyd, a.g.e, p.704.

Eysenck'in kişilik tipolojisi iki temel faktörü temel almaktadır. Eysenck'e göre bunlardan biri, nevrotik ya da sakin olmak diğeri ise, içedönük ya da dışa dönük olmaktır. Bu iki temel faktör sonucunda dört kişilik tipi oluşmaktadır.⁹²

İçe dönüklük ve dışa dönüklük bireyin iç dünyası ile dış dünya arasındaki tercihini belirlemektedir. Bu karşılaştırmada, bireyin etkinliği, sosyallik düzeyi, riske girme durumu, ataklığı, kendini ifade etme becerisi ve sorumluluk düzeyi incelenmektedir.⁹³

İçe dönük olanlar, sessiz, çevreye karşı kapalıdırlar. Dışa dönük olanlar ise, insancıl ve cana yakındırlar. Nevrotik tipler, aşırı ve değişken duygulanım alanı mevcuttur. Nevrotik tipler de ise, kaygı, tedirginlik, duyarlılık, alınganlık, kolay ve çabuk tepki oluşturma gibi nitelikler bulunur. Normal uçta olanlarda ise, güven duygusu, düşünceli hareket gibi nitelikler bulunur. Nevrotik içe dönük tip, sürekli kaygı ve endişe içindedir. Takıntılı düşünceleri ve korkuları vardır, alıngan, sinirli ve tedirgindirler. Nevrotik dışa dönük tip ise, kaygılı, endişeli ve tedirgindir. Çabuk hareket eder, düşünmeden karar verirler. Ruhsal güçleri zayıf ve yetersizdir.

Eysenck'in kişilik tipolojisi bireysel farklılıkların belirlenmesinde anlaşılabilir olduğu için temel bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.⁹⁴

2.3.2.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

Kretschmer'e göre, insanın beden yapısı özellikleri kişilik yapısını belirlemektedir. Bu düşünceden hareket ederek Kretschmer temel üç tip belirlemiştir.

Bunlar; atletik tip, astenik tip ve piknik tiptir. Bu üç tipin özellikleri aşağıda kısaca belirtilmiştir:⁹⁵

- Atletik tip, uzun boylu ya da ortalamanın üstünde bir boya sahip olan kimselerdir. Göğüs kafesi kaslı ve geniş, yüz biçimi oval ve uzundur. Bu tipin

⁹² Neil R. Carlson, Psychology, Third Edition, Allyn and Bacon Copyright, USA, 1990, p.536.

⁹³ Hans Jürgen Eysenck, Glenn Wilson, Kişiliğinizi Tanıyın, Birinci Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.11.

⁹⁴ Mark Cook, Levels of Personality, Second Edition, Cassel Educational Limited, Great Britain, 1993, p.6.

⁹⁵ Zel, a.g.e., s.44.

zihinsel özellikleri arasında tahmin gücünün fazlalığını, lider olma eğilimini, gösterişi sevmeyi, spor ve maceradan hoşlanmayı saymak mümkündür.

- Astenik tip, uzun ve ince yapılı kimselerdir. Beslenme koşulları ne olursa olsun hep zayıf kalırlar. Kol ve bacakları zayıf, elleri kemikli, parmak uçları ve burnu sivridir. Bu tipin zihinsel özellikleri ise, soğukkanlı, inatçı, içedönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumcul olan, sorular soran, idealist olan, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümser bir mizaçtır.
- Piknik tip ise, orta boyludur. Kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine gelişmiştir. Ağır bir görünümü ve dolgun bir yüzü vardır. Piknik tipe mensup kişilerin zihinsel özellikleri ise, dış dünyaya açık, çok toplumcul, yaşamaktan mutluluk duyan, gerçekçi, sıcak bir dostluğu olan, sempatik, açık kalpli ve duyguları ateşli olan kin tutmayı sevmeyen, yufka yürekli iyimser ve alçak gönüllü olarak belirtilmektedir.

2.3.2.4. Freidman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Biçimleri

Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan “A Tipi” ve “B Tipi” kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulan bir yaklaşımdır.⁹⁶ A tipi ve B tipi kişilik tipiyle bireylerin günlük yaşamdaki stres düzeylerinin yakın ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Freidman ve Rosenman'a göre A tipi kişiliğin B tipi kişiliğe göre üç kat daha fazla kalp krizi riski vardır.⁹⁷

A tipi kişilik özelliği taşıyan bireyler, hareketlidirler, hızlı yürürler, hızlı yemek yerler, hızlı konuşurlar, sabırsızdırlar, çabuk sinirlenirler, aynı anda iki işi birden yapmaya çalışırlar, boşa zaman harcamayı sevmezler, başarıyı sayısal verilerle ölçerler, rakamlara önem verirler, rekabeti severler, atılgandırlar, işini en kısa sürede yapmayı isterler ve bu yüzden devamlı zaman baskısı altındadırlar.⁹⁸

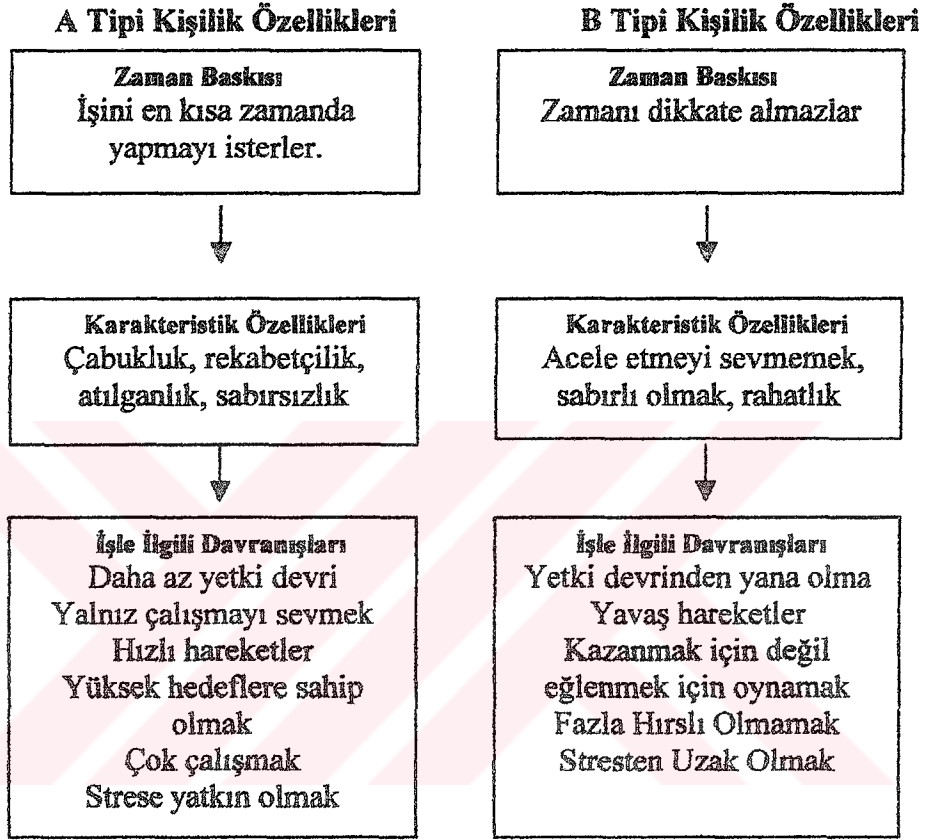
⁹⁶ Fred Luthans, *Organizational Behaviour*, McGraw Hill Co., Newyork, 1995, p.406.

⁹⁷ David Buhanan, Andizej Huczynski, *Organizational Behaviour on Introductory Text*, Third Edition, Prentice Hall International Ltd., London, 1997, p.152.

⁹⁸ Stephen P. Robbins, *International Edition Organizational Behaviour*, Eighth Edition, Prentice Hall International, Inc, Newyork, 1998, p.64.

B tipi kişilik özelliği taşıyan bireyler, zamanı dikkate almazlar, sabırlıdırlar, kendilerini övmeyizler, kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar, kendilerini sıkımazlar, rahattırlar, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmezler, yumuşak huyludurlar, yetkilerini devrederler.⁹⁹

Şekil 2.8: A ve B Tipi Kişiliğin Özellikleri ve Davranışları



Kaynak: Afsaneh Nahavendi, Ali R. Malekzadeh, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA, 1998, p. 123.

Şekil 2.8'de A Tipi ve B Tipi kişiliğin özellikleri ve davranışları gösterilmektedir. A tipi kişilik özelliği taşıyan bireyler; yüksek düzeyde strese sahiptirler, düzenli bir yaşamı yoktur, iş için kendilerini ölüm noktasına kadar getirirler, rekabetçi davranışları nedeniyle çok uzun saatler çalışırlar, hızı sevdiği için karar aşamalarında fazla düşünmezler ve özellikle eski tecrübelerine dayanarak karar verirler, yaratıcıdırlar, davranışlarını tahmin etmek zordur. İşte bu özelliklerinden dolayı A tipi kişilik

⁹⁹ R. Terence Mitchell, R.Larson James, *People in Organizations- An Introduction To Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Book Company, USA, 1987, p.106.

özelliklerine sahip olan bireyler strese yatkındırlar ama işletmelerin alt ve orta kademelerinde başarılı olma olasılıkları B tipi kişilik özelliğine sahip bireylere göre daha fazladır. B tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin üst kademelerde yer almalarının sebebi ise, daha sabırlı ve daha temkinli olmalarıdır. Karar aşamalarında detaylı bir şekilde düşünürler, acelecilikten uzaktırlar, anlayışlıdırlar.

Yapılan bir araştırmaya göre, Amerika ve Kanada'daki yöneticilerin %50'sinden fazlasının A tipi kişilik özelliğine sahip olduğu görülmektedir. Çünkü yöneticiler verimliliğe ve tam zamanında yönetime önem vermektedirler. Kapitalist ekonominin hakim olduğu ülkelerdeki yöneticilerin çoğunun A tipi kişilik özelliklerine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. İsviçre ve Fransa'da ise maddeciliğin daha az egemen olması nedeniyle bu oran Amerika ve Kanada'ya göre daha düşüktür.¹⁰⁰

Dünyadaki hiçbir birey A tipi kişilik özelliklerini bütünüyle taşımaz. B tipi kişilik özelliklerini taşıyan birçok birey, derece derece bazı A tipi kişilik özelliklerini gösterebilir. Şu halde her bireyde kısmen A tipi kişilik özelliği kısmen de B tipi kişilik özelliği görülebilir.¹⁰¹

¹⁰⁰ Robbins, a.g.e., p.66.

¹⁰¹ Gülten Eren Gilmüstekin, Tokat Özel Kesim Sanayi İşletmelerinde Yönetici Profili, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları No:6, Araştırma Serisi No:5, Tokat, 2001, s.11.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE KİŞİLİK TARZLARI İLİŞKİSİ

3.1. Liderliğe Yönelik Kavramsal Açıklamalar

İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır ve oluşturdukları grupları yönetecek, hedeflerine ulaştıracak lider veya yöneticilere de gereksinim duyarlar. Gruplar içinde davranış modeli ortaya koymak, grup faaliyetlerini düzenlemek gibi temel görevleri olan liderlere örgütte grup etkinliği ve verimliliği söz konusu olduğunda büyük gereksinim duyulmaktadır.

3.1.1. Liderlik Kavramı

Literatüre bakıldığında liderlikle ilgili pek çok tanıma rastlanmaktadır. Her yazar liderliği farklı bir şekilde tanımlamaktadır.

Liderlik, evrensel, beşeri ve sosyal bir olgudur. İnsan topluluğunun yaşadığı her yerde ve örgütlerin bulunduğu her ortamda her zaman söz konusudur. Farklı görüş ve tanımlar olmasına rağmen liderliğin bir etkileme veya izleyicilerin tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olduğu görüşü, genel olarak kabul görmüştür.¹⁰²

Diğer bir tanım ise, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı; diğer bir ifadeyle bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür.¹⁰³

Liderlikle ilgili diğer tanımlar ise şu şekilde sıralanabilir:

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile örgütü harekete geçirmek ve bu hareketin sürekliliğini sağlamaktır.¹⁰⁴

Liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon ile astların etkilenmesi, planlama, uygulama ve değerlendirme yapılması, geliştirme, örgütlendirme ve öğrenme ile iyileştirme faaliyetlerinin sürdürülmesidir.¹⁰⁵

¹⁰² G.B. Northcraft, M.A. Neale, *Organizational Behaviour*, Dryden Press, USA, 1990, p.403.

¹⁰³ Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, Eskişehir, 2003, s.147.

¹⁰⁴ Ralph Stogdill, *Handbook of Leadership*, Collier McMillan Ltd., Newyork, 1981, p.3.

Genel olarak liderlik, bireyin, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme ve etkileyebilme için gerekli olan bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir.¹⁰⁶

Belirli amaçları gerçekleştirebilmek için farklı düşünce ve kültürlere sahip çalışanların kabul edeceği vizyonlar, stratejiler yaratabilme yeteneğine sahip olmak liderin önemini vurgulamaktadır.

Liderliğin yalnız örgütlerin üst kademelerindeki yöneticilere özgü olduğu düşünülmemelidir. Yönetim kademesinin orta veya alt düzeyindeki çalışanlarının da liderlik niteliklerini taşıması olağandır. Fakat üst kademe ve daha alt kademedeki liderler arasındaki fark, izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullar ile ilgilidir.¹⁰⁷

3.1.2. Liderlik Özellikleri

Sosyal, ekonomik ve politik ortamın hızla gelişip, değiştiği; teknolojik gelişmelerin, iletişim ve ulaşım olanaklarının önemli aşamalar geçirdiği günümüzde, yetenekli liderlere her zamandan daha çok gereksinim duyulmaktadır. Günümüzdeki gelişmeler ve değişimler nedeniyle örgütlerin faaliyetleri karmaşık duruma gelmektedir. Bu noktada etkili iletişim becerisine sahip, çalışanları ortak amaca yönelik hareket ettirecek etkili liderlere gereksinim duyulmaktadır.

Bir liderin sahip olması gereken özellikleri ana hatlarıyla cesaret, irade gücü, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilecek düşünme esnekliği, bilgi ve deneyim, amaca ve göreve bağlılık ve bütünlüğü sağlayabilme olarak sıralanabilir.¹⁰⁸

İdeal bir yöneticide bulunması gereken başlıca liderlik özellikleri ise şöyledir:¹⁰⁹

- Kendisini iyi tanımalıdır.

¹⁰⁵ Hüseyin Özgen, A.Kadir Varoğlu, Tamer Kılıç, "Lider Eğitim ve Gelişim Programı: Kara Harp Okulu Uygulama Modeli", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, 2003, p. 896.

¹⁰⁶ Zel, a.g.e., s.91.

¹⁰⁷ Pelin Sevgi, "İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderin Oynadığı Rollerin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi S.B.E., Eskişehir, 2002, s.4.

¹⁰⁸ Akat, Budak, Budak, a.g.e.,s.221.

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.227.

- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar alabilmelidir.
- Sonuçları denetlemelidir.
- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Demokratik olmalı ve grup üyelerini karara katmalıdır.
- Zıt görüşlere de yer vermelidir.
- Çalışanlarla diyalog kurmalı ve iyi bir dinleyici olmalıdır.
- İnsancıl olmalı ve hataları hoş görmelidir.
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir.

Bu özelliklerden farklı olarak Zenger Miller'in 450 kurum ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasına göre; liderlikte aranan özellikler şu şekilde belirtilmiştir.¹¹⁰

- Bir vizyonu benimsemek ve çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri gereksinimlerine yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,

¹¹⁰ Darlene Russ-Eft, "İdeal Lider İsyeri", Executive Excellence, İstanbul, Yıl.1. Sayı.3, Haziran, 1997, s.16.

- Sorun çözmek ve karar vermek
- İşlerin akışını ve projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olabilmek
- Merhametli ve güvenilir olmak.

Belirlenen bu 17 liderlik özelliği, genel müdürden amire kadar her düzeydeki liderleri kapsamaktadır.

Yapılan başka bir araştırmaya göre kurum kültürüne uygun etkili liderlik özellikleri incelenmiş ve bu özellikler dokuz ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; takım odaklı, dinamik, vizyon sahibi, dürüst, düzenli, cesaretlendirici, birleştirici ve sakin olmak şeklinde belirtilmektedir.¹¹¹

3.1.3. Lider- Yönetici Kavramı

Günümüzde liderliğe dayalı yöneticiliğin önemi gittikçe artmaktadır. Küçük ya da büyük bütün örgütlerin yöneticilerinin liderlik bilgi ve becerileri ile donanmış olmaları gerekmektedir. Yöneticiler yalnızca sahip oldukları resmi yetkilerini değil liderlik davranışlarını göstererek etkileme güçlerini de kullanmalıdırlar.

İyi bir lider olmak için, ön koşul, çok iyi bir yönetici olmaktır. Ancak her iyi yöneticinin lider olamayacağı da bir gerçektir. Bilindiği gibi yönetici, güce dayanarak, lider ise astlarına isteterek yaptırır. İşte burada lider- yönetici kavramı ortaya

¹¹¹ <http://www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/Sempozyum%20Kitapci2.pdf>, 02.08.2004, s.95.

çıkılmaktadır. Lider-yönetici; yöneticilerin resmi yetkileriyle beraber liderlik özelliklerine de sahip olmaları anlamına gelmektedir.¹¹²

Lider-yöneticilerin belirgin özellikleri arasında; olgunluk, başkalarına güven verme, kendine güven duyma, güzel konuşma, samimiyet, doğruluk, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneğine sahip olma, ileriye görebilme ve hata meydana gelmeden önce önlem alabilme yeteneğine sahip olma, inisiyatif sahibi olma, hissi olgunluk, kararlılık, açık sözlülük, dürüstlük, uzmanlığa saygı duyma, ekiple çalışabilme, ekibi motive etme ve onlara güven duyma, sorundan korkmama ve üzerine cesaretle gidebilme gibi özellikler sayılmaktadır.¹¹³

3.1.4. Liderlik Gücü Kaynakları

Liderlerin liderlik gücü kaynakları biçimsel güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü, bilgilendirme gücü, beğeniye dayanan güç olarak sıralanabilir.

3.1.4.1. Biçimsel Güç

Örgüt basamaklarında belli bir makamı temsil etme ve o makamın sağladığı yetkilerin kullanılmasından doğar. Yetkiler arttıkça biçimsel güç de artış gösterir.¹¹⁴

Biçimsel güç, kişisel özellikleri temel almayan ve zorlamaya dayalı bir güçtür. Örgütsel özellikleri temsil etmektedir. Bu tür liderler örgütün benimsenmiş temel ceza ve ödül sistemlerini kullanmaktadırlar.¹¹⁵

3.1.4.2. Ödüllendirme Gücü

Liderin liderlik yaptığı kişilere ya da izleyici grubun üyelerine ödüller sağlama ve onları kontrol etme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Liderin değerli ödülleri kontrol gücü arttıkça ödüllendirme gücü de o oranda artmaktadır. Örgütlerdeki ödüller ise, ikramiye vermek, ücret artışı yapmak, daha iyi çalışma koşulları sağlamak, bireyi

¹¹² Doğu Aktulga, "Liderliğe Bir Bakış", Executive Excellence, Yıl.2, Sayı.13, İstanbul, Nisan 1998, s.10.

¹¹³ Bekir Barut, "Yöneticilik Becerileri ve Liderlik", Güvenlik Kuvvetleri Dergisi, S.56, Ankara, Haziran 2003, s.30.

¹¹⁴ Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998, s.252.

¹¹⁵ James L.Bowditch, Anthony F.Buono, A Primer on Organization Behaviour, Second Edition, John Wiley&Sons Inc, USA, 1990, p.158.

önemli bir grubun üyesi yapmak, önemli görevler için sorumluluk vermek ve tatil izni gibi örneklendirilebilir.¹¹⁶

Liderin başkalarını ödüllendirme gücüne sahip olması lidere grup üyelerini etkileme olanağı sağlayacaktır. Liderin sağladığı ödül ise kişiden kişiye değişik anlamlara gelmektedir.

3.1.4.3. Zorlayıcı Güç

Grup üyelerinin istenilen davranışı göstermediklerinde liderin onları değişik şekillerde cezalandırabilme gücüdür. Liderin cezalandırma serbestisi arttıkça zorlayıcı gücü de artmaktadır. Örgütteki cezalar ise, uyarı, eleştiri, işten uzaklaştırma, kınama, işe son verme, maaştan kesme gibi örneklendirilebilir.¹¹⁷

Modern örgütsel yaşamda zorlayıcı güce pek fazla rastlanılmasa da liderlerin grup üyeleri üzerinde yaptırım gücünün olduğu söylenebilir.

3.1.4.4. Uzmanlık Gücü

Emrinde çalışanlar ve diğer insanlar tarafından kendisine, yaptığı işle ilgili üstün bilgi ve uzmanlık atfedilen yöneticiler uzmanlıktan kaynaklanan güç taşımaktadırlar.

Uzmanlık gücünde liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ağırlık taşımaktadır. Grup üyeleri kendilerinden daha fazla bilgi ve tecrübeli olan kişinin ya da liderin istekleri doğrultusunda davranmaktadırlar. Bir grup içinde, herhangi bir konuda grup üyelerinden daha fazla bilgi ve tecrübeye sahip olan kişi, başkalarına oranla grup üyelerini daha fazla etkileyecektir.¹¹⁸

3.1.4.5. Bilgilendirme Gücü

Liderin örgütteki işler, işlemler, plan ve programlarına ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması, dağıtımı konusunu elinde tutmasından

¹¹⁶ Buhanan, Huczynski, a.g.e, s.607.

¹¹⁷ Leonard R.Sayles, *Leadership-What Effective Managers Really Do...and How They Do It*, Second Edition, McGraw-Hill, Inc, USA, 1985, p.37.

¹¹⁸ Tamer Koçel, *Yönetimde Önderlik, İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:203, Ünite.22, Eskişehir, 1990, s.321.

kaynaklanır. Yöneticiler genellikle bu bilgilere astlara göre daha rahat ulaşır ve bunların örgüt içinde yayılması inisiyatifi ellerinde tutarlar.¹¹⁹

3.1.4.6. Beğeniye Dayanan Güç

Liderin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekicilik, sempatiklik gibi kişisel özelliklere sahip olmasından kaynaklanır.

Beğeniye dayanan gücün oluşmasında liderin karizmatik olmasının da önemi büyüktür. Grup üyeleri kendilerini, etkileme gücü taşıyan liderlerle özdeşleştirerek, ona benzemek isterler ve bunun sonucunda da söz konusu lidere; saygı, beğeni ve beğenilme isteği gibi duygularla itaat ederler. Bu tür güç taşıyan liderler genellikle karizmatik olarak tanımlanmaktadır.¹²⁰

3.2. Liderliğin Oluşumu ve Analizinde Geçerli Yaklaşımlar

Liderlikle ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; liderliğin oluşumunda geleneksel yaklaşım, liderlik olgusunun analizinde davranışsal yaklaşım, liderlikte durumsallık yaklaşımı, liderlikte amaç-yol yaklaşımı ve liderliğin açıklanmasında diğer yaklaşımlar olarak sınıflandırılabilir. Liderliğin oluşumunda ve analizinde geçerli olan yaklaşımlar kişilik tarzlarıyla ilişkilendirilerek açıklanacaktır.

3.2.1. Geleneksel Yaklaşım (Özellik Yaklaşımı)

Liderlik konusunda ilk çalışmalar ve liderin oluşumu konusundaki geleneksel incelemeler özellikle zamanın askeri ve idari yöneticilerinin incelenmesi ile başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere, hatta kendilerinden sonraki dönemlere etki eden liderin kişisel özellikleri araştırılarak liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmak istenmiştir.¹²¹

Söz konusu liderlik incelemelerinden sonra liderin ortaya çıkışı ile lider olan kişinin; sağduyusu, zeka düzeyi, zihinsel ve bedensel yapısı, olaylar karşısında gösterdiği tepkiler, ilgilendikleri konulara ilişkin bilgileri arasında ilişkinin varlığı

¹¹⁹ Doğan, a.g.e., s.253.

¹²⁰ Sayles, a.g.e., s.41.

¹²¹ Erdoğan, 1998, a.g.e., s.333.

düşünülmüş ve liderliğin bireyin fiziksel ve zihinsel özellikleri ile ilişkili olduğunun üzerinde durulmuştur.¹²² Liderlik araştırmaları içerisinde özellikler yaklaşımı olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş ise, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı şeklinde özetlenebilir. Söz konusu özellikler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır. Bu durumda, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse, lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu kişilik özellikleri sadece lider ile değil, aynı zamanda liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir.¹²³

Şekil 3.1'de Stodgill'in bireyin lider olanları, olmayanlardan ayıran özellikler listesine göre bireyin fiziksel ve kişisel özellikleri liste halinde verilmiştir.

Şekil 3.1: Stodgill'in Lider Olanları Lider Olmayanlardan Ayıran Özellikler Listesi

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler (Zihinsel Özellikler)
Boy Kilo Güçlülük Yaş Fiziksel Olguluk Belirtileri Sağlık Durumu Yakışıklık	Zeka Düzeyi Konuşma Yeteneği Bireylerarası İlişkiler İletişim Yeteneği Güvenilir Olma Girişimcilik ve Riski Üstüne Alma Cesaret ve Kendine Güven

Kaynak: Dan L. Costley, Ralph Todd, Human Relations in Organizations, Fourth Edition, West Publishing Company, USA, 1991, p.233.

Fiziksel özellikler ve liderlik ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stodgill liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda önderlerin daha uzun boylu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kişisel özelliklerden olan zeka ve liderlik

¹²² Gregory Moorhead, Ricky Griffin, Organizational Behaviour, Second Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1989, p.325.

¹²³ Zel, a.g.e., s.94.

arasındaki ilişki her zaman daha fazla ilgi çekmiş, yapılan çalışmaların çoğunda liderlerin bu özellik nedeniyle lider olmayanlara göre çok üstün olduğunu bulmuştur.¹²⁴

Başarılı liderlerde en sık gözlemlenen özellikler; durumlara uyum sağlayabilme, sosyal çevreye duyarlılık, hürs ve başarı gereksinimi, iddiacılık, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük özellikleri ile zeka, kavramsal düşünce, yaratıcılık, nezaket ve diplomatlık, etkili konuşma, grubun görevi ile ilgili bilgi, örgütlenme, ikna edebilme gücü ve sosyal beceriler olarak sıralanabilir.¹²⁵

Özellik yaklaşımı için araştırmacılar tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya izleyicilerin dikkate alınmamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır.¹²⁶

3.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

1940'ların sonlarında bazı araştırmacılar gözlemlenebilir süreç veya aktivite olarak liderlik davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Davranışsal yaklaşımların amacı, etkili bir liderlikle davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamaktır. Araştırmacılar, etkili bir liderin, etkisi daha az olan bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olduğunu bulmaya çalışmışlardır. Sonuç olarak, etkili bir lider davranışının her durumda aynı olabileceğini belirtmişlerdir.

Liderin benimsediği liderlik davranışı, örgütün işleyişi veya toplumun genel gidişatını yakından etkilediği gibi yaşanan gelişme ve değişimlere uyum sağlamada da en önemli etkidir. Grupta etkileşimin düzeyi ve özelliği ise, liderin liderlik davranışının temel ipuçlarından biridir. Bu durum, liderin kişisel özellikleriyle yakından ilgilidir. Liderler, sahip oldukları kişilik özelliklerini davranışlarına yansıtmaktadırlar. Söz konusu süreçte, liderin zihinsel özelliklerinin, aldığı eğitiminin, yetişme tarzının, geçmiş tecrübe ve ilişkilerinin ve kişisel eğilimlerinin etkili olduğu gözardı edilmemelidir. Böylelikle liderin kişisel özelliklerinin, liderin etkili olup olmamasında,

¹²⁴ Kolasa, a.g.e, s.578.

¹²⁵ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.29.

¹²⁶ Eren, *Örgütsel Davranış*, a.g.e., s.433.

nasıl bir davranış türünü göstereceğinin belirlenmesinde önemli şart olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü lider, değişik durumlar ve etkiler karşısında kendi kişiliğine göre farklı davranış ve tepkilerde bulunur.¹²⁷

Bir yönetici tarafından seçilecek liderlik şekli veya yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğini çok önemli ölçüde etkileyecektir. Uygun bir liderlik davranışının seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların başarılmasına yol açacaktır. Hangi koşullarda ne tür liderlik davranışının gerekli olduğu, liderlik süreci ve olayının nasıl anlaşılacağı veya lider olabilecek kişileri önceden belirlemenin mümkün olup olmadığı gibi sorulara cevap bulabilmek için liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her bir teori liderlik davranışının değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için farklı değişkenlere ağırlık verilmiştir.¹²⁸

3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi (OSÜ) Çalışması ve Bulguları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılması amacıyla yapılmıştır. 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmış ve daha sonra bu sayı 150'ye indirilmiştir. Çeşitli grup liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişilerarası ilişkilerde ne şekilde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Sonuç olarak, lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara yapıyı harekete geçirme ve bireye ilgi adı verilmiştir.¹²⁹

¹²⁷ Bekir Parlak, "Etkili Liderlik", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 5-6 Haziran 1997, s.117.

¹²⁸ Ömer Sadullah, "Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili", D.H.O. Bildiriler Kitabı, a.g.e., s.106.

¹²⁹ Gary Yukl, Leadership In Organizations, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989, p.5.

Ohio State Liderlik Dörtgeni Şekil 3.2'de gösterilmektedir.

Şekil 3.2: Ohio State Liderlik Dörtgeni

Yüksek Bireye İlgi	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -I-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -II-
	-III- Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	-IV- Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
Düşük	Düşük	Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek

Kaynak: Paul Hersey, Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, USA, London, 1982, p.89.

Yapıyı harekete geçirme, işi etkili biçimde planlayıp örgütlemek, grubu oluşturan üyeler arasında ilişkiler kurmak, iletişimi kolaylaştırmak, yeni fikirleri ortaya koyma ve iş'te başarıya odaklanmak olarak açıklanabilir. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış, yapılan işin başarıya ulaşması amacıyla kaynaklanmaktadır.¹³⁰

Bireyi önemseme ise, kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven ve astların fikirlerine saygı göstermek olarak ifade edilirken; bireyi önemseyen liderler üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara dostça yaklaşmakta ve bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadırlar.¹³¹ Chester Barnard'a göre, eğer liderler ancak grup üyelerine ilgi gösteriyorlarsa onları etkileyip peşlerinden sürükleyebilirler, yani lider olabilirler.¹³²

¹³⁰ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior*, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, 1995, p.344.

¹³¹ Richard M. Steers, Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1996, p.203.

¹³² Salih Güneç, a.g.e., s.518.

Ohio araştırmalarında ortaya çıkan genel sonuçlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹³³

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- Astların stlerle ilişkisi az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

3.2.2.2. Michigan State Üniversitesi (MS) alışmaları

Michigan State niversitesi alışmaları Likert'in başkanlığında, endüstride liderlik ve yönetim konularında etkin ve etkin olmayan lider davranışlarını araştırmak üzere yrtlmştir. Bu araştırmalar sonucunda lider davranışı işe yönelmiş lider ve işgörene yönelmiş lider olmak üzere iki kısımda ifade edilmiştir.¹³⁴

¹³³ Zel, a.g.e., s.103.

¹³⁴ A. James Stoner, R. Edward Freeman, *Management*, Prentice Hall, USA, 1992, p.478.

Michigan State Üniversitesi çalışmalarında aşağıdaki dört faktör temel alınmıştır. Bunlar:¹³⁵

- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- **İşi Kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- **Destek:** Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi artırıcı davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında, yakın ilişkilerin gerçekleşmesini destekleyen davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.

Bu dört faktör temel alınarak iki farklı lider davranışı tespit edilmiştir. Bunlar işe yönelik lider davranışı ve işgörene yönelik lider davranışıdır.

İşe yönelmiş lider, yapılması gereken görevler üzerinde durur ve astına bu konuda baskı yapar. Katı iş standartları, biçimsel otoritenin etkinliği, belirlenmiş çalışma yöntemleri ve sıkı kontrol bu tür liderlerin üzerinde durdukları konulardır. İşe yönelmiş liderlerin astlarıyla ilişkileri zayıftır. İşgörene yönelmiş lider ise, hedef belirlemede ve işle ilgili diğer kararlarda astın fikirlerine ve katılımına önem verir, güven ve saygınlık ortamını sağlayarak başarıyı arttırmaya çalışır. Bu çaba, örgütsel anlamda başarı için olduğu kadar kişilerin bireysel başarılarını arttırmaya yöneliktir. Araştırma sonuçlarına göre ise, uzun dönemli başarı için insana yönelik lider davranışı sergilemek gerekmektedir.¹³⁶

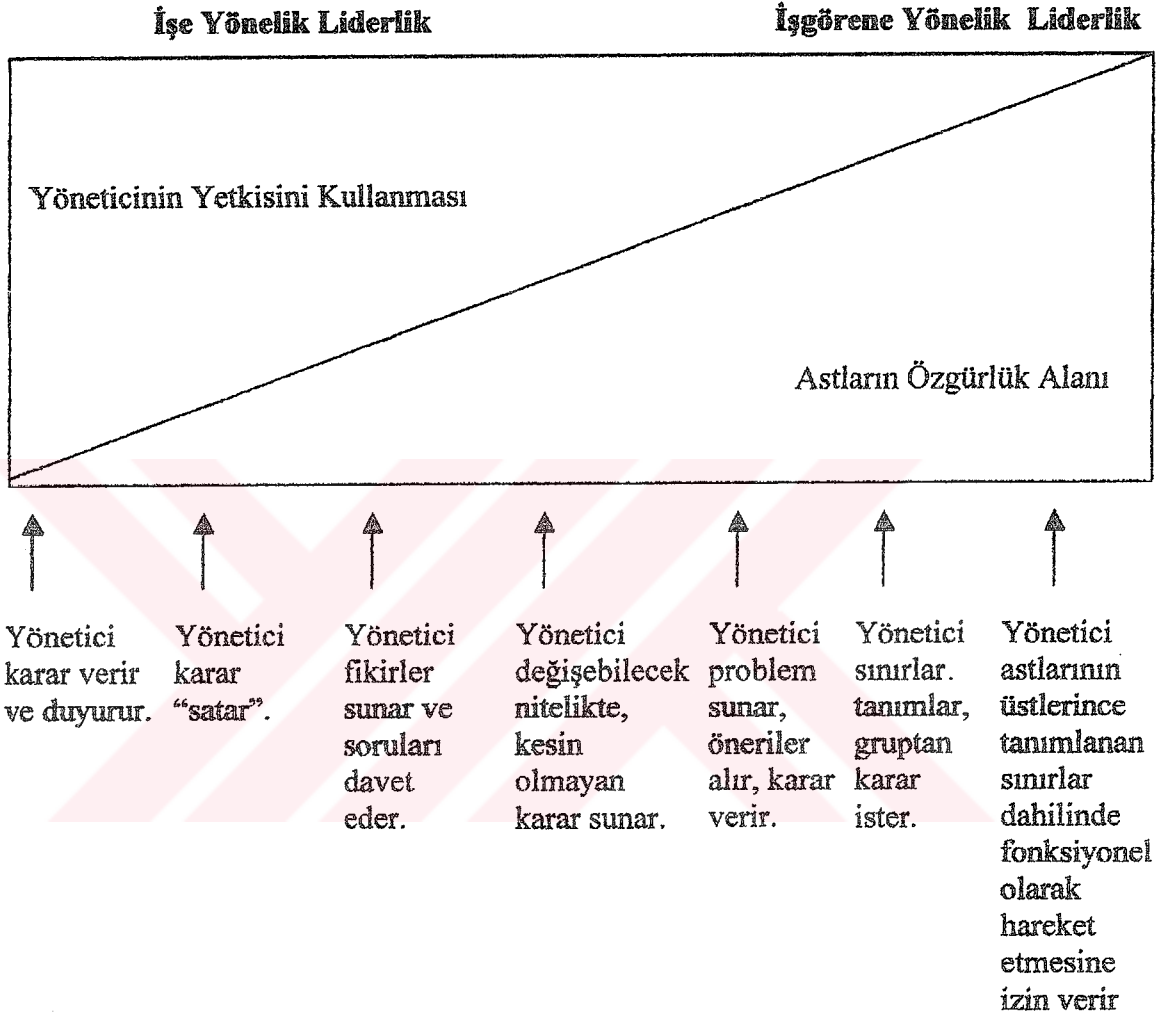
İşe yönelmiş liderlerin geleneksel, muhafazakâr, katılımcı yönü ağır olmayan bir kişiliğe sahip oldukları söylenebilir. İşgörene yönelmiş liderlerin ise, kendisini

¹³⁵ Gregory Northcraft, *Organizational Behaviour*, The Dryden Press, Orlando, 1994, p.356.

¹³⁶ Oya Erdil, S. Zeki İmamoğlu, "Etkin Lider Davranışının Analizi ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, İstanbul, 1998, s.123.

ispatlamış, kendisine güvenen, deneyci, açık görüşlü, katılımcı yönü ağır olan bir kişiliğe sahip oldukları ve böylelikle bu tip liderlerin astlarına danışarak karar aldıkları söylenebilir.¹³⁷

Şekil 3.3: Liderlik Davranışları Doğrusu



Kaynak: Richard M. Hodgetts, *Yönetim*, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İkinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.537.

Şekil 3.3'de temelde yöneticinin yetki derecesi ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranları ile ilişkilidir. Sol taraf yüksek derecedeki kontrolü kendisinde toplayan yöneticinin, sağ taraf ise kontrolün büyük kısmından vazgeçen yöneticinin

¹³⁷ Uluçınar, a.g.e.,s.55.

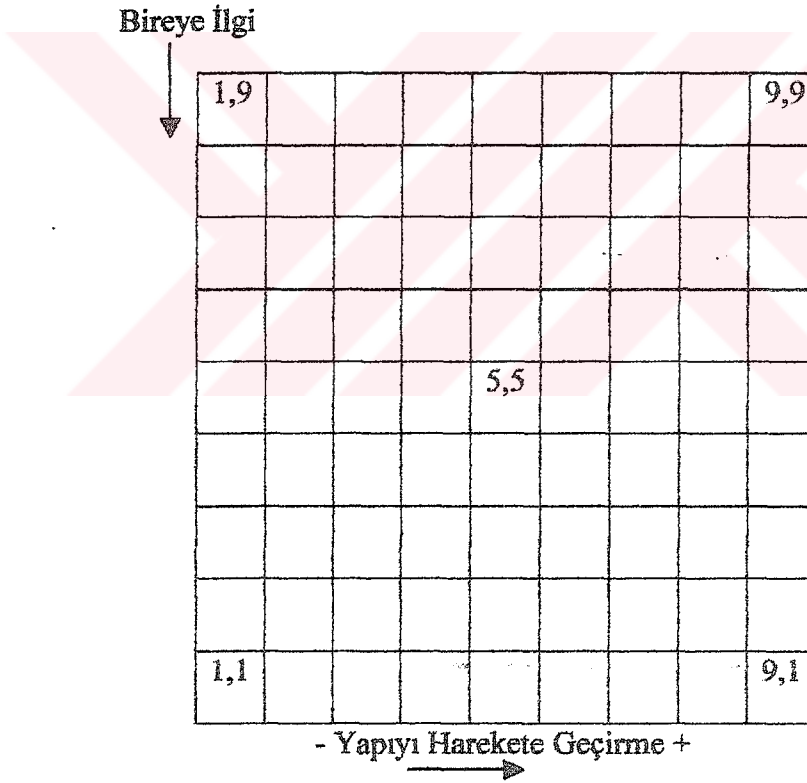
özelliklerini belirtmektedir. Bu nedenle sol tarafta işe yönelik liderlik, sağ tarafta işe işgörene yönelik liderlik söz konusudur.

3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı (Managerial-Grid) Yaklaşımı

Liderlik olgusunu davranışsal açıdan ele alan her iki çalışmanın sonuçlarını Blake ve Mouton Yönetim Kafesi yaklaşımı ile yeniden şekillendirmişler; işe yönelik ve işgörene yönelik lider değişkenlerini esas alarak yeni lider tipleri oluşturmuşlardır. Bu açıklama biçimine göre beş temel liderlik tipinden söz etmek mümkündür.

Bu yaklaşıma göre her lider tipinin etkili olacağı örgüt biçimi veya gerçekleştirilen iş türü de farklı olacaktır.¹³⁸

Şekil 3.4: Blake- Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: Robert P. Vechhi , Organizational Behavior, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, 1995, p.347.

¹³⁸ Erdoğan, 1994, a.g.e., s.338.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı yaklaşımına göre beş ayrı liderlik tipi ve davranışı ortaya çıkmaktadır. Bunlar;¹³⁹

1.1.Etkili Olmayan Lider: Örgütün başarısı için en az çaba sarfeden lider tipidir. Üretime ve çalışanlara karşı ilgisi diğer lider tiplerine göre en az düzeydedir. Etkili olmayan liderlik tipinin temel özellikleri tembellik, kendini gerip planda tutma olarak sıralanabilir. Örnek olarak, büyük bir işletmede orta yönetim kademesinde bulunan bir yöneticinin emeklilik gününü beklemesi gösterilebilir.

1.9. Klüp Lideri: Çalışanların gereksinimlerine büyük önem veren fakat göreve karşı ilginin minimum düzeyde olduğu liderlik tipidir. Çalışanlarla ilişkileri arkadaşça, rahat ve düşünceli bir atmosfer içindedir.

9.1. Görev Lideri: Verimlilik sağlanırken otoritenin kullanıldığı fakat çalışanlara karşı ilginin minimum düzeyde olduğu liderlik tipidir. Duygu ve hislere önem verilmemesinin nedeni ise, verimliliği olumsuz yönde etkilediği düşüncesindedir.

5.5. Örgüt Lideri: İşin verimliliği ile çalışanların motivasyonunu dengede tutmaya çalışan uzlaştırıcı bir liderlik tipidir. Bu liderlik tipinde, örgütün performansı ile çalışanların performans ve morallerinin ilişki içinde olduğu düşünülmektedir.

9.9. Ekip Lideri: Örgütte kendini görevine adanmış kişilerle beraber yüksek verimliliğe yönelen bir liderlik tipidir. Herkesin birbirine bağımlı olduğunu bilmesi, karşılıklı güven ve saygı ortamının hakim olması bu liderlik tipinin temel özellikleridir.

3.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Likert etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalarda, bir liderin davranışlarını Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın

¹³⁹ Dubrin, a.g.e, p.241-242.

mümkün olduğunu göstermiştir.¹⁴⁰ Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre temel özellikleri şöyledir:¹⁴¹

I. Astlara Karşı Güven:

Sistem 1: Astlara güvenmez.

Sistem 2: Baba-çocuk arasındakine benzer bir güven ortamı vardır.

Sistem 3: Tamamen olmasa da kısmen güven vardır ama yönetimde kontrole sahip olmak ister.

Sistem 4: Bütün konularda tam olarak güvenir.

II. Astların Algıladığı Serbesti:

Sistem 1: Astlar, örgütte ve işlerle ilgili konularda kendilerini kesinlikle serbest hissetmezler.

Sistem 2: Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem 3: Astlar kendilerini büyük ölçüde serbest hissederler.

Sistem 4: Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

III. Üstün Astlarla Olan İlişkisi:

Sistem 1: İşle ilgili konularda astların düşünceleri pek alınmaz.

Sistem 2: İşle ilgili konularda bazen astlara düşünceleri sorulur.

Sistem 3: Genel olarak astların düşünceleri alınır ve uygulama aşamasında onların düşüncelerinden yararlanmaya çalışılır.

Sistem 4: Daima astların düşünceleri alınır ve uygulamada onların düşünceleri kullanılır.

¹⁴⁰ Bülent Tokat, *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No: 6, Kütahya, 1998, s.57.

¹⁴¹ Luthans, a.g.e., p.306., Hodgetts, a.g.e., p.539.

IV. Güdüleyici Glerin Yapısı

Sistem 1: Fiziksel güvenlik, ekonomik gereksinimler ve biraz da statünün arzulan kullanışı.

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

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

Sistem 4: Ekonomik güdülerin, egonun ve diğer temel güdülerin tam olarak kullanılması, örneğin, grup amaçlarından kaynaklanan güdüleyici gler.

V. İletişim Sürecinin Yapısı: Örgütün Amaçlarına Ulaşmada Kullanılan İletişim ve Etkileşim Miktarı

Sistem 1: Çok az

Sistem 2: Az

Sistem 3: Oldukça

Sistem 4: Grup ve bireyler için çok fazla

VI. Etkileşim ve Etkileme Sürecinin Yapısı: Hacmi

Sistem 1: Az etkileşim, her zaman korku ve güvensizlik

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

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

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

VII. Karar Alma Sürecinin Yapısı: Organizasyonun Hangi Kademesinde Biçimsel Olarak Karar Alındığı

Sistem 1: Kararların tümü örgütün en üst seviyesinde alınır.

Sistem 2: Genel politikaları üst yönetim belirler, pek çok karar alt kademeler tarafından, öngörülen çerçevede alınır. Ancak bu kararlar, eyleme geçirilmeden önce genellikle üst yönetim tarafından kontrol edilir.

Sistem 3: Kapsamlı politika kararları üst düzeyde alınır, daha belli kararlar daha alt seviyelerde alınır.

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

VIII. Emir Verme veya Amaç Belirleme Yapısı: Genellikle Takınılan Tavır

Sistem 1: Emirler çıkartır.

Sistem 2: Emirler çıkarılır; yorum fırsatı olabilir, olmaya da bilir.

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

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

Sonuç olarak; Sistem 1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir liderlik davranışını sergilerken, astlar daha çok korku, ceza ve tehdit yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüller fizyolojik ve güven gereksinimlerini karşılamaktadır, örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlere de rastlanır.

Sistem 4 grup çalışmasına ve karşılıklı güven duygusuna dayanan ilişkilere eğilimli bir liderlik davranışını simgelerken, iletişim yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet

sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir motivasyon olanağı sağlanmıştır, astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynısıdır, bu nedenle örgüt amaçlarına ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Sistem 2 ve Sistem 3 ise, bu iki ucun arasında yer almaktadır. Sistem 2’de astları motive etmede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır, kontrol süreci yüksek kademelerin elindedir ve biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir. Sistem 3’de politikaların düzenlenmesi ve kararlar geniş ölçüde yüksek yönetim kademeleri tarafından verilirken, astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. İletişim, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere çift yönlü işlemektedir. Ödüller ve nadir olarak verilen cezalar güdüleme aracıdır. Astların sorunlarıyla ilgilenilir. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir ancak, o biçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı gelir.¹⁴²

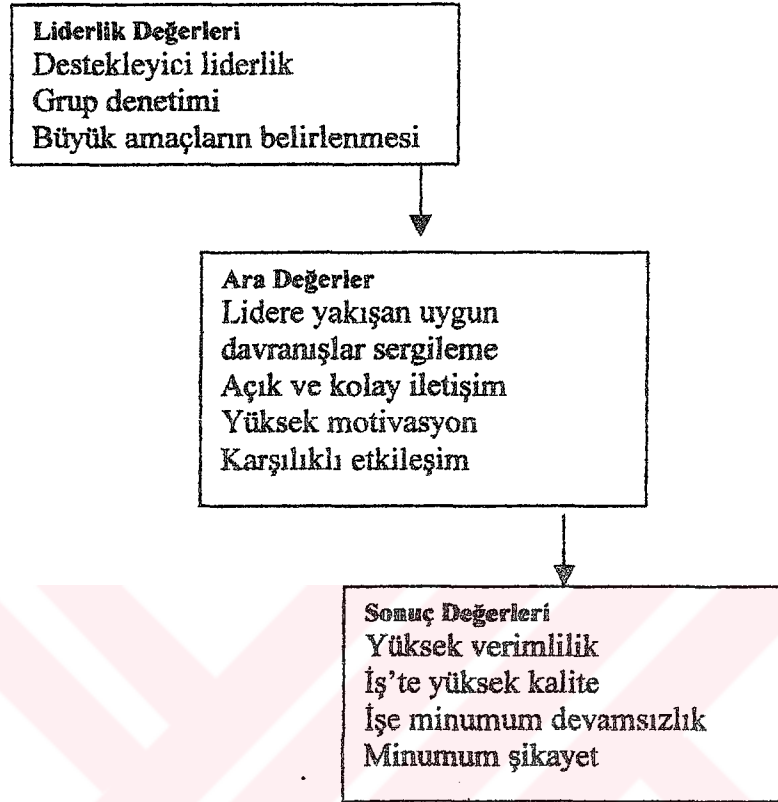
Likert araştırmaları sonucunda, Sistem 3 ve Sistem 4 tarzları altında çalışanların performanslarının yüksek seviyede olduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede olduğunu tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir.¹⁴³

Likert, Sistem 4 liderlik davranışına ulaşmak için benimsenmesi gereken değerleri aşağıdaki Şekil 3.5’te gösterildiği gibi belirlemektedir. Bunlar; liderlik değerleri, ara değerler ve sonuç değerlerdir.

¹⁴² Eren, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.34-35.

¹⁴³ Zel, a.g.e., s.111.

Şekil 3.5: Likert'in Liderlik Değerleri



Kaynak: Gary A. Yukl, *Leadership In Organizations*, Prentice Hall International Editions, USA, 1981, p.117.

3.2.3. Durumsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlar içerisinde yer alan liderlik tarzları her zaman ve her durumda geçerli yaklaşımlar değildir. Ortaya çıkacak farklı durumlara göre liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir. Söz konusu modeller, en uygun liderlik tarzının liderin karşılaştığı durumların analiz edilmesine bağlı olduğu üzerinde durmaktadırlar. Bu nedenle ilk önce liderin içinde bulunduğu durumdaki anahtar faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.¹⁴⁴

¹⁴⁴ W. John Newstrom, K. Davis, *Organizational Behavior*, Halsted Press, Newyork, 1993, p.230.

Liderliği, ortaya çıkabilecek farklı durumları da ele alarak açıklayan durumsal yaklaşımlara göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:¹⁴⁵

- Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (rgtn özelliği),
- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi),
- Grup yelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri.

3.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımının geliştirilmesinde geniş bir araştırma Fred Fiedler tarafından yapılmıştır. Liderlerin davranışlarının içinde buldukları duruma bağlı olduğunu ileri süren Fiedler liderin etkin olabilmesinin lidere bağlı olduğunu belirtmektedir.¹⁴⁶ Fiedler, liderin bireysel özellikleri ve ortamın lider için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmıştır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken özel olarak ilişkiye motive edilmiş lider terimini kullanmıştır. Fiedler'in lider için kullandığı diğer bir terim ise, işe yönelik liderdir.¹⁴⁷

Durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliği işgörene yöneliminin yanı sıra, lider-grup yesi ilişkisine, işin yapısal özelliğine ve liderin grup içindeki gücüne bağlıdır. Liderin grup içerisindeki gücü, grup içerisinde üstlendiği role göre kendisine sağlanan örgütsel gctr. Bu yaklaşıma göre, kişinin bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkması veya başarılı bir lider olması sadece onun özellik ve yeteneklerine bağlı olmadığı gibi, grup yeleri ile olumlu ilişkiler geliştirmesine de bağlı değildir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde liderin grup-iş ilişkisi açısından kurduğu denge, grubun yapısal özelliği ve liderin sahip olduğu örgütsel otoritenin derecesi onun liderlik zelliklerinin

¹⁴⁵ Andrew Szilagyı, *Organizational Behavior and Performance*, Harper Collins Pub. Co., NewYork,1990, p.397.

¹⁴⁶ Turgay Ergun, *Yönetim Psikolojisi-2*, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü, Ankara, 1982, s.142.

¹⁴⁷ Kirel, a.g.e., s.150.

ortaya çıkmasına veya başarılı lider olarak davranışlarını sergilemesine neden olacaktır.¹⁴⁸

Fiedler'in yaptığı araştırma sonucu oluşturduğu modele göre, grup performansının liderlik tarzı ve ortam koşullarının bir işlevi olduğu belirtilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmek için en az tercih edilen çalışma arkadaşı olarak adlandırılan LPC ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeğe göre uygulanan testte, liderden birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenmektedir. Buna göre, yüksek LPC puanına sahip liderin, ilişkiye yönelik liderlik, düşük LPC puanına sahip liderin ise işe yönelik liderlik tarzına sahip olduğu belirlenmiştir.¹⁴⁹

3.2.3.2. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Reddin, "Yönetmel Etkililik" adını verdiği kitabında, yöneticinin tek görevinin, yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürmektedir. Etkililiği ise, yöneticinin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak açıklamaktadır. Yönetmel etkililik yalnızca davranışlarla ölçülemez. Etkili olarak gözüklen davranışlar aslında görevin gerektirdiği işlerin başarılmadaki uygunluğu ile ölçülmelidir. Bir görevin etkililik standartları iyi belirlenmemişse ya da tarifi iyi yapılmamış ise, örgütün hedeflerinden çok kişisel hedeflerin tatminine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir. Bu nedenle yönetmel etkililiği sağlamak için görünüşte etkililik ve kişisel etkililik kavramlarını da bilmek gerekmektedir.¹⁵⁰

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi Reddin üç boyutlu liderlik modeli geliştirmiş ve bu modeli oluştururken davranış türlerini yüksek görev ve düşük ilişkiler, yüksek görev ve yüksek ilişkiler, yüksek ilişkiler ve düşük görev ile düşük görev ve düşük ilişkiler olarak belirlemiştir. Görev davranışı ile liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, iletişim kanalları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilmektedir. İlişki davranışı ile ise, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri iletişim kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece

¹⁴⁸ Erdoğan, 1994, a.g.e., s.340.

¹⁴⁹ Richard Hodgetts, *Modern Human Relations at Work*, The Dryden Press, Orlando, 1993, p.293.

¹⁵⁰ Zel, a.g.e., s.125-126.

astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürdüğü, karşılıklı güven ve arkadaşlık ilişkisinin hakim olduğu davranışlar belirtilmektedir.

Tablo 3.1: Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001, s.448.

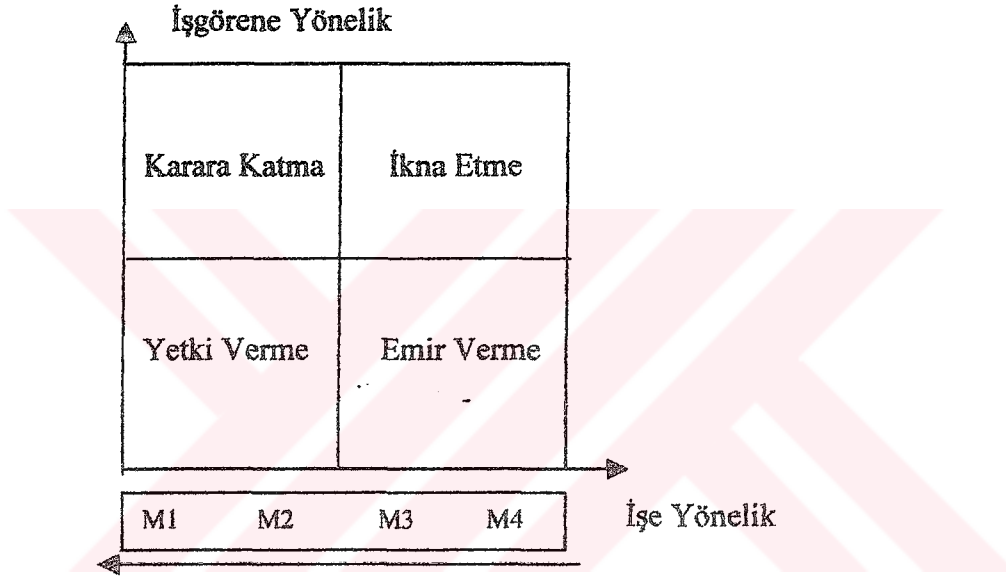
3.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri durumsallık yaklaşımının temeli astların olgunluk düzeyleridir. Astların düşük görev olgunluğuna sahip olmaları, yeteneklerinin az, eğitim düzeylerinin düşük, kendilerine güvenlerinin zayıf olması anlamına gelmektedir. Astların yüksek görev olgunluğuna sahip olmaları ise, eğitim düzeylerinin yüksek, yeteneklerinin çok, kendilerine güvenlerinin kuvvetli olması anlamına gelmektedir. Hersey ve Blanchard'a göre, düşük görev olgunluğuna sahip

astların, yüksek görev olgunluğuna sahip astlara göre liderlerinden görmek istedikleri davranışlar farklılık göstermektedir.¹⁵¹

Şekil 5'te görüldüğü gibi, astların olgunluk düzeylerine göre belirlenen lider davranışları işgörene yönelik davranış ve göreve yönelik davranış olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Astların olgunluk düzeyleri ise dört boyutta incelenmektedir. Bunlar ise; M1: Emir verme, söyleme, M2: Satma, ikna etme, M3: Karar katma, M4: Yetki verme şeklindedir.

Şekil 3.6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı



Kaynak: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, Gordon J. Curphy, Leadership, McGraw- Hill Companies Inc, Newyork, 2002, p.365

M1'de, astların olgunluk düzeyleri düşüktür ve lider işe yönelik ilişkilere daha çok önem vermektedir. M2'de, astların olgunluk düzeyleri biraz daha yüksektir. Lider hem işe yönelik ilişkilere hem de işgörene yönelik ilişkilere önem vermektedir. M3'te, astların olgunluk düzeyleri yüksektir. Lider işgörene yönelik davranışlara daha çok olmak üzere her iki davranış biçimine de önem vermektedir. M4'te astların olgunluk düzeyleri çok yüksektir. Lider hem işe yönelik ilişkilere hem de işgörene yönelik

¹⁵¹ http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm, 25.03.2004.

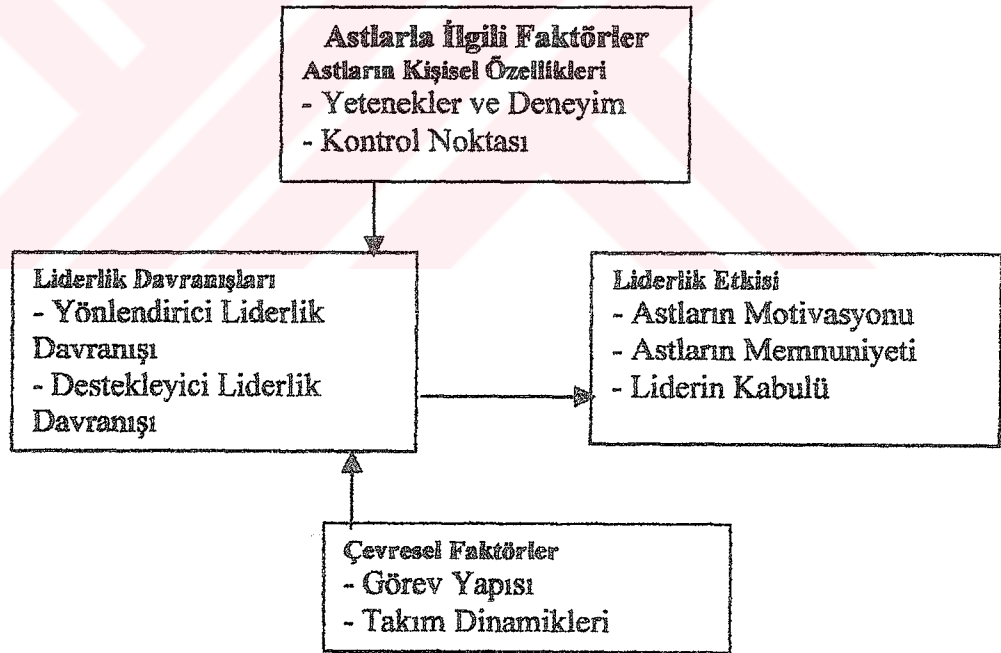
ilişkilere daha az önem vermektedir. Çünkü astlar amaçlara ulaşma konusunda yeterlidirler.

3.2.4. Liderlikte Amaç-Yol Yaklaşımı

Amaç-yol yaklaşımı, astların ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için liderin astlarını nasıl ve hangi davranışlarla motive edecekleri üzerinde durmaktadır.¹⁵² Amaç-yol yaklaşımı iki süreçten oluşmaktadır. Birincisi, örgütsel amaçları belirleme ve astların hangi davranışlarının ödüllendirileceğinin bildirilmesi, ikincisi istenen davranışlar dikkate alınarak astları desteklemek ve onların ödüllere ulaşmasını kolaylaştırmaktır.¹⁵³

Şekil 3.7’de görüldüğü gibi amaç-yol liderlik teorisi dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunlar; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışlarıdır.

Şekil 3.7: Amaç-Yol Liderlik Teorisi



Kaynak: Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, Second Edition, McGraw Hill Inc., Newyork, 2003, p.423.

¹⁵² Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior In Organizations*, Eighth Edition, Prentice Hall Inc, USA, p.494.

¹⁵³ Paul D. Sweeney, Dean B. McFarlin, *Organizational Behavior- Solutions for Management*, McGraw-Hill, Newyork, 2002, p.192.

Amaç-yol yaklaşımına göre liderlik davranışları 4'e ayrılır;¹⁵⁴

- **Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevlerini nasıl başaracaklarını belirler, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, iş programları yapar ve bunlara tam olarak uyulmasını ister, astların başarı standartlarını belirler.
- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir, astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarfetmez, herkese eşit biçimde davranır, kendisiyle iletişim kurmak kolaydır.
- **Katılımcı Liderlik Davranışı:** İşle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine değer verir, yönetsel ölçekteki 9.9. lider tipine yakın davranışlar gösterir.
- **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlara bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekler, bu performansı gerçekleştirmeleri için astlara gereken desteği sağlar.

Amaç-yol yaklaşımı, liderlik davranışlarının astların tatminini nasıl etkilediğini iki durumsal faktörle açıklamaya çalışmaktadır. Bunlar; astların kişisel özellikleri ile çevrenin özellikleridir. Astların kişisel özellikleri, kendilik kontrolü ve algılanmış yeteneklerdir. Kendilik kontrolü, bireyin kendi hakkında olumlu düşünme gereksinimidir. Başkalarının ne düşündüğünü dikkate almaksızın, kendine saygı duymayı başarabileceğine inanmasıdır. Araştırmalar, kendilik kontrolü kuvvetli olan kişilerin katılımcı liderle çalışmayı tercih ettiklerini göstermiştir. Kendilik kontrolü güçlü olmayanların ise, yönlendirici liderlik davranışını tercih ettikleri görülmüştür. Algılanmış yetenek ise, astların görevlerini yerine getirme yetenekleridir. Astların

¹⁵⁴ Kee Chung, Leon Megginson, *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*, Harper and Row Pup., Newyork, 1981, p.295., Zel, a.g.e., s.115.

yetenek düzeyleri yüksekse, yönlendirici lideri daha az tercih etmektedirler. Çevresel özellikler ise, görev yapısı ve takım dinamikleri olarak belirlenmiştir. Amaç-yol yaklaşımı, bu tür çevresel özelliklerin belirsizliği durumunda liderin astlara yol gösterici olabileceklerini ileri sürmektedir.¹⁵⁵

3.2.5. Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı

Fazlaca tanınan çağdaş liderlik yaklaşımlarından birisi de Wroom-Yetton-Jago modelidir. 1973 yılında Victor Wroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Wroom ve Arthur Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fakat, Wroom-Yetton-Jago yaklaşımı daha çok belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmaktadır. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu yaklaşımın amaçları arasındadır.¹⁵⁶

Bu yaklaşım, durumsal özelliklere bağlı olarak astların kararlara ne kadar katılması gerektiğinin ve liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunun üzerinde durmaktadır. Liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaşan bu modele göre karar verme biçimleri; otokratik, danışmacı ve katılımcı olarak belirlenmiştir.¹⁵⁷

3.2.6. Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Yaklaşımlar: Dönüştürücü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

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

¹⁵⁵ Kirel, a.g.e., s.153.

¹⁵⁶ Erdoğan, 1994, a.g.e., s.351.

¹⁵⁷ Vecchio, a.g.e., p.319.

3.2.6.1. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir.¹⁵⁸

Dönüştürücü liderlik, gelecek odaklı, dönüşümün zorunlu bir işlev olduğuna inanan ve güçlü vizyona dayanan bir modeldir. Büyük çaptaki bir değişimi öngören bu liderlik yaklaşımında, örgüt kültürünü ön plana çıkarma, paylaşılmış vizyonla gelecek odaklı güçlü bir yapı oluşturma eğilimi ağırlık kazanmaktadır.¹⁵⁹

Dönüştürücü bir liderin sahip olduğu genel özellikleri şöyle sıralayabiliriz:¹⁶⁰

- Kendilerini değişim unsuru olarak görürler,
- Bireyleri cesaretlendirirler,
- İnsanlara inanırlar,
- Yaşam boyu öğrenen, kendilerini yetiştiren kişilerdir,
- Belirsizlik, şüphe ve karışıklıkların üzerinden gelebilme yeteneğine sahiptir,
- Vizyonerdirler.

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına etki eden faktörleri kriz ortamı, dönüşüm, çok boyutluluk, bilgi birikimi ve iletişim olarak sıralamak mümkündür. Bu faktörler, değişimlerin hızlı biçimde devam ettiği günümüzde değişimin etkisiyle de liderliği farklılaştırmış ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının önemini arttırmıştır.¹⁶¹

¹⁵⁸ Koçel, 1999, s.441.

¹⁵⁹ M.Kemal Demirci, "Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 1998, s.73.

¹⁶⁰ http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_2.htm, 29.04.2004.

¹⁶¹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Transformational Leadership: A Response to Critiques in Leadership Theory and Research*, Newyork Free Press, Newyork, 1993, p.53, Aykut Berber, "Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği İle Analizi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.31, S.1, İstanbul, Nisan 2002, s.2.

3.2.6.2. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik yaklaşımına göre, karizma liderin bireysel özelliğidir. Karizmatik yapıya sahip bir lider karizmatik gücü olmayan liderden daha fazla astları etkileme gücüne sahiptir.¹⁶²

Karizmatik liderlik yaklaşımına göre, astların gözünde heyecan uyandıran karizmatik liderler bazı liderlik davranışları sergilemektedirler. Bunlar;¹⁶³

- Örgüt için genel bir vizyon geliştirme,
- Vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma (test edilecek fırsatlar sağlama, toplum çıkarına olan eylemlerle ilgilenme fırsatları sağlama, bir görevi özellikle iyi bir şekilde başarma şansı sağlama gibi),
- Örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama.

Karizmatik liderler sahip olduğu karizma (çekicilik) yaratan özellikleri sayesinde gösterdikleri davranış biçimleriyle, astların görevlerine duygusal olarak bağlanmalarını ve böylece onların kendi istedikleri şekilde davranmalarını sağlamaktadırlar.¹⁶⁴

3.3. Yöneticilerin Kişilik Tarzlarının Liderlik Davranışlarına Etkisi

Son elli yılda liderlik konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının birçok unsurdan etkilendiği saptanmıştır. Bunlar temelde, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yetenekler, fiziksel özellikler, sosyal, kültürel ve coğrafi faktörler ve kişilik olarak belirtilmektedir. Belirtilen bu unsurların büyük bir kısmından etkilenerek oluşan kişilik kavramı ise, yöneticilerin yönetim anlayışlarını belirleyen ve onların liderlik davranışlarına yön veren önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

¹⁶² Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:496, Ünite:11, Eskişehir, 1996, s.197.

¹⁶³ Güven Kotan, "Küreselleşme Sürecinin Liderlik Kuramına Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi S.B.E., Kütahya, 2002, s.87.

¹⁶⁴ Tunç Demirebilek, "Lider Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.5, S.1, İzmir, 2003, s.2.

Bireylerin gösterdikleri kişilik farklılıkları ve liderlik davranışları konusunda yapılan araştırmalar sonucunda farklı bir çok unsura yer verilmektedir. Bunlar;

Karen Horney'in Kişilik Kuramı'na göre, her birey çeşitli kaynaklardan gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunmaktadır. Bireylerin buldukları bu faaliyetler yönetim kademesindeki kişilerin yönetim anlayışlarını etkilemektedir. Örneğin, insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, herşeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklinde faaliyetler yardımıyla kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları sonucunda gelişen kişilik, sözkonusu yöneticinin otoriter liderlik davranışına yakın olduğunu göstermektedir. Aksine insanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları sonucunda gelişen kişilik ise sözkonusu yöneticinin daha çok demokratik liderlik davranışına yakın olduğunu göstermektedir.¹⁶⁵

Jung'un kişilik tipleri ile ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda belirlediği içe dönük ve dışa dönük tiplerin özellikleri ise şöyledir:¹⁶⁶

- İçe dönükler, sessizce ve kendi başlarına çalışmayı tercih ederler, herşey tizerinde uzun uzun düşünmeyi severler, düşüncelerini insanlara söylemekten kaçınırlar, görevleri topluluklara konuşmayı içeriyorsa, uzun hazırlıklar yapmadan akıcı bir konuşma yapamazlar.

- Dışa dönükler ise, diğer insanlarla birlikte çalışmayı severler ve en iyi performanslarını grup çalışmalarında gösterirler. Görevlerini yerine getirmek için çabuk düşünüp, hızlı eyleme geçerler.

Bu kişilik tipleri ile Michigan Üniversitesi çalışmaları sonucunda belirlenen liderlik tipleri arasında kurulan ilişki sonucunda; içe dönüklerin daha çok işe yönelik liderlik davranışı, dışa dönüklerin ise daha çok işgörene yönelik liderlik davranışı gösterdikleri söylenebilir. İşe yönelmiş liderlerin temel özellikleri, geleneksel, muhafazakar, katılımcı yönü ağır olmayan bir kişiliğe sahip olmaları, işgörene yönelik liderlerin ise, kendisini ispatlamış, kendisine güvenen, deneyci, açık görüşlü, katılımcı

¹⁶⁵ Eroğlu, a.g.e., s.159, Feshbach, a.g.e., p.102.

¹⁶⁶ Zel, a.g.e., s.162.

yönü ağır olan bir kişiliğe sahip oldukları ve böylelikle bu tip liderlerin astlarına danışarak karar aldıkları söylenebilir.¹⁶⁷

Kretshmer'in kişilik tipleri ile ilgili yaptığı araştırmalar ile bireyin beden yapısı özelliklerinin kişilik yapısını belirlediği sonucuna ulaşılmaktadır. Uzun ve ince yapılı kimseleri ifade eden Astenik tip; soğukkanlı, inatçı, içe dönmük, sorular soran, idealist olan, alaycı ve kindar olma özelliklerini taşımakta ve Ohio State Üniversitesi'nin belirlediği liderlik davranışlarından yapıyı harekete geçirmeye önem veren, iş'te başarıya odaklanan bir liderin gösterdiği davranış şekliyle örtüşmektedir. Piknik tip ise, dış dünyaya açık, toplumcul, sıcak, dostluğa önem veren, kin tutmayı sevmeyen, iyimser ve alçak gönüllü özelliklerini taşımakta ve Ohio State Üniversitesi'nin belirlediği liderlik davranışlarından bireylerarası ilişkilerde karşılıklı güvenin hakim olduğu, üyelerle arkadaşça ilişkiler kuran, onlara dostça yaklaşan ve bireylerde saygı ve güven oluşturan bireye ilgiye önem veren bir liderin gösterdiği davranış şekliyle örtüşmektedir.¹⁶⁸

Freidman ve Rosenman'ın kişilik tarzları ile ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda belirlediği A Tipi ve B Tipi Kişilik Tarzları ile Likert'in etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal öğelerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalar sonucunda liderlerin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve Sistem 4 (demokratik) olmak üzere belirlediği Sistem 4 Yaklaşımı arasındaki ilişki ise şöyle ifade edilebilir:

A Tipi kişilik özelliği taşıyan bireylerin temel özellikleri, hareketli olmaları, aynı anda birden çok işi yapmaları, boşa zaman harcamayı sevmemeleri, başarıyı sayısal verilerle ölçmeleri, rakamlara önem vermeleri, rekabeti sevmeleri, astlarına güvenmemeleri, zaman baskısı altında olmaları ve yoğun stres içinde olmalarıdır. Sistem 4 Yaklaşımı içerisinde yer alan İstismarcı Otokratik (Sistem 1) liderlik davranışlarının özelliklerinin A Tipi kişiliği yansıttığı görülmektedir. Otokratik liderlik davranışını gösteren bireylerin temel özellikleri ise, astlara güvenmemeleri, yetki devretmemeleri, bu tip liderlere bağlı olarak çalışan astların işle ilgili konularda

¹⁶⁷ Uluçınar, a.g.e., s.55.

¹⁶⁸ Zel, a.g.e., s.44., Vecchio, a.g.e., p.344, Steers, Porter, Bigley, a.g.e., p.203.

kendilerini serbest hissetmemeleri, işle ilgili konularda astların düşüncelerine pek önem vermemeleri, iletişime açık olmamaları ve kararların tümünün örgütün üst düzeyinde alınmasından yana olmalarıdır.¹⁶⁹

B Tipi kişilik özelliği taşıyan bireylerin temel özellikleri ise, zamanı dikkate almamaları, sabırlı olmaları, kendilerini övmemeleri, kendilerini fazla sıkımmaları, rahat olmaları, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmemeleri, yumuşak huylu olmaları ve yetkilerini devretmeleridir. Sistem 4 Yaklaşımı içerisinde yer alan demokratik (Sistem 4) liderlik davranışlarının özelliklerinin B Tipi kişiliği yansıttığı görülmektedir. Demokratik liderlik davranışını gösteren bireylerin temel özellikleri ise, astlarına bütün konularda tam olarak güvenmeleri, bu tip liderlere bağlı olarak çalışan astların kendilerini tamamen serbest hissetmeleri, daima astların düşüncelerini almaları ve uygulamada onların düşüncelerini kullanmaları, iletişime çok fazla önem vermeleri, yüksek seviyede güvenden ve arkadaşça ilişkilerden yana olmaları, örgütün tümünde karar alma sürecinin işlenmesini ve böylelikle katılımı sağlamalarıdır.¹⁷⁰

Yöneticilerin kişilik tarzları ile yönetsel davranışları arasındaki ilişkiler ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, katılımcı kişiliğe sahip olan yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasına değer verdiklerini, uygulamaya dönük davranışlar gösterenlerin büyük çoğunluğunun karşılaştıkları sorunları çözmek üzere her yola başvurduklarını ve standart çözümleri uygulamaktan kaçındıklarını, yüksek sorumluluk duygusuna sahip kişilerin en kısa süre içinde aldıkları işi bitirdiklerini, sorumluluk duygusu çok düşük olanların ise, kurallara mecbur olduklarında uyduklarını görebiliriz. Çekingen davranışlar göstermekte olan yöneticilerin kendilerine yetişme dönemlerinde baskılı davranıldığı, ayrıca aileleri tarafından yetişme çağında araştırarak öğrenme konusuyla özendirilen kişilerin standart sorun çözümlerine yanaşmamaları ve denenmemiş çözümlere çalışmalarında yer verdikleri kanıtlanmıştır.¹⁸⁰

Bir başka araştırmada; mücadeleci, ihtiraslı, çabuk sinirlenen, yapacağı bir şeyi mümkün olan en kısa zamanda yapmaya çalışan, sabırsız ve zamanının boşa gitmesinden nefret eden, akşamları ve hafta sonları evlerine iş götüren, kendileri için

¹⁶⁹ Robbins, a.g.e., p.64, Luthans, a.g.e., p.539.

¹⁷⁰ Mitchell, James, a.g.e., p.106, Luthans, a.g.e., p.539.

¹⁸⁰ Uluçınar, a.g.e., s.59-161.

erişilmesi güç standartlar belirleyen yöneticiler; üzerlerinde sürekli zaman baskısı hissettiklerinden ve sürekli kendi başarılarını ön plana aldıklarından, astlarının davranışlarını değerlendirecek zaman bulamamaktadırlar. Bu kişilik özelliklerini taşıyan yöneticiler astlarına güven verir, onların amaçlarını oluşturmalarına yardım eder ve işlerini kendi başlarına bağımsız olarak yapabilmelerini sağlar. Bu tip davranışlar gösteren yöneticilerle çalışan astlar kendi yeteneklerini kullanabilirler.¹⁸¹

Kişilik kuramlarının örgütsel davranış konusundaki uygulamalarının incelenmesi sonucunda;

İçe dönmük olan bireylerin kendi davranışlarını daha iyi kontrol ettikleri ve sosyal politik açıdan daha aktif oldukları, başkalarını ikna etmeye daha fazla çaba gösterirken, başkalarından daha az etkilendikleri ve başarıya dönmük olarak çalıştıkları, dışa dönmük olan bireylerin ise, işlerinde daha az tatminkar, yüksek oranda devamsızlık gösteren ve işe daha yabancılaşmış bireyler oldukları, daha katı ve yönlendirici bir yönetim modelini tercih ettikleri saptanmıştır. Bireylerin kişilik özellikleri ve kaygı düzeyleri ile ilgili yapılan araştırma sonucunda dışa dönmük ve yüksek kaygı içerisinde olan bireylerin, gergin, heyecanlı, değişken, sıcakkanlı, sosyal ve bağımlı oldukları; dışa dönmük ve düşük kaygı içerisinde olan bireylerin, kapalı, itimat edilir, uyumlu, sıcakkanlı, sosyal ve bağımlı oldukları; içe dönmük ve yüksek kaygı içerisinde olan bireylerin, gergin, heyecanlı, değişken, soğuk ve utangaç oldukları; içe dönmük ve düşük kaygı içerisinde olan bireylerin, kapalı, güvenli, itimat edilir, uyumlu, sakin, soğuk ve utangaç oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında çalışma yaşamında yer alan bireylerin kişilik özelliklerinin ve kaygı duyma derecelerinin örgütsel yaşama etkisi olduğu görülmektedir.¹⁸²

Liderin sahip olduğu liderlik davranışı çalışanların başarısını ve örgütün işleyişini yakından ilgilendirmektedir. Liderlik davranışı ise, liderin sahip olduğu kişilik özellikleriyle yakından ilgilidir. Liderler, sahip oldukları kişilik özelliklerini yönetim

¹⁸¹ Alpay Ataoğ, Alev Ergenç Katrinli, Ömür Timurcanday Özmen, Yasemin Arbak, Yönetici Profili, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1991, s.25-52.

¹⁸² Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, 4. Ünite, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 923, Eskişehir, 1996, s. 54.

anlayışlarına ve böylelikle davranışlarına yansıtılmaktadırlar.Liderin çeşitli koşullar karşısında farklı kişilik özelliklerinin etkisi altında kalarak farklı davranışlar göstereceğini ve böylece gerek çalışanların gerek örgütün performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağını söylemek mümkündür.





DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**ECZACIBAŞI TOPLULUĞU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK TARZLARI İLE
LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye
YÖNELİK ANKET UYGULAMASI VE DEĞERLENDİRMESİ**

4.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİR BİLGİ

İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan ve Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. içerisinde yer alan Artema ve Vitra-Seramik Grubu, Eczacıbaşı Koramic Yapı Kimyasalları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Eczacıbaşı ESAN A.Ş. Bozüyük tesislerinde araştırma yapılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN İŞLETMELERE YÖNELİK TANITICI BİLGİLER

4.2.1. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema, 1979 yılında çağdaş üretim teknolojisini kullanarak standartlara uygun armatür ve valf üretmek amacıyla kurulmuştur. Kuruluş'un merkezi İstanbul'da, üretim tesisleri ise Bozüyük'te bulunmaktadır.

22 bin metrekare kapalı olmak üzere 110 bin metrekarelik bir alana sahip olan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema, 1983 yılında üretime başlamıştır. Kısa süre içinde kendi sektöründe Avrupa'nın önde gelen sıhhi tesisat ve armatür üreticileri arasında yer alan kuruluş, 1995 yılından itibaren armatürün yanısıra metal banyo aksesuarları da üretmektedir.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema, ürünlerini kendi bünyesindeki ve yurtdışındaki tasarımcılarla ortaklaşa tasarlamakta ve geliştirmektedir. Kuruluş, ayrıca yurtdışı müşterileri için özel ürün tasarımı da yapmaktadır. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema ürünleri, banyo-mutfak armatürleri, duş sistemleri ve banyo aksesuarları ile birlikte sıhhi tesisat valflerinden oluşmaktadır. Açma kapama düzenine göre ele alındığında tek kumandalı, çift kumandalı (klasik ve 90 derece), termostatik, elektronik ve zaman ayarlı armatürler üretmektedir. Armatür ve aksesuarlar krom kaplamanın yanı sıra krom-altın, saten ve değişik renk seçeneklerinde müşterilerin beğenisine sunulmaktadır.

Kuruluş, rekabet gücünü yüksek tutmak için sürekli olarak dünyadaki gelişmeleri, yeni teknolojileri izleyip, bu teknolojilerden kendisinin gelişmesine katkıda

bulunacakları sisteme dahil ederek, teknolojisini sürekli olarak yenilemektedir. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema'da hızlı ve esnek üretimi gerçekleştirmek için tasarım aşamasında CAD-CAM ve hızlı prototipleme sistemi kullanılmaktadır.

Temel amacı "Banyo ve mutfak armatürleri ile banyo aksesuarlarında müşteri istek ve beklentilerinin üstünde karşılayan öncü kuruluş olmak" olan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema; ürünlerinin ömür, dayanıklılık, gürültü ve debi testlerini modern bilgisayar kontrollü test laboratuvarında gerçekleştirmektedir. Kuruluş klasikten modern çizgilere, ekonomikten teknolojik çözümlere, 450 üzerinde ürünü ile geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etmektedir.

Yurtdışında 37 ülkeye gerçekleştirilen dış satım, toplam satışın yüzde 55'ini oluşturmaktadır. Dışsatımın yoğun yapıldığı ülkeler; ABD, Almanya, Avustralya, İngiltere, İsrail, İsveç, İtalya ve BDT ülkeleridir.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema, kendi sektöründe 1994 yılında TS ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi belgesini ve 1999 yılında TS ISO EN 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesini alan ilk kuruluş olma özelliğini taşımaktadır.

Türkiye'de TSE belgeli ve beş yıl garanti kapsamında satış yapan kuruluş, dışsatım yaptığı ülkelerin standart belgelerine de sahip bulunmaktadır.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Artema'nın sertifika aldığı ülkeler ve belgeleri; KIWA Institute-Hollanda, GOSSTANDARD-Rusya, DVGW-Almanya, LGA-Almanya, WRC-İngiltere, SITAC-İsveç, NUTEK-Çin, QAS-Avusturalya, ETA-Danimarka, BYGGFORSK-Norveç ve Finlandiya Çevre Bakanlığı kalite standart sertifikası olarak sıralanmaktadır.

4.2.2. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra

Dünyada tek çatı altında bulunan en büyük üretim tesislerinden birine sahip olan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra, "Vitra" markası ile seramik sağlık gereçleri (lavabo, klozet, eviye, duş teknesi, v.b.) üretmektedir.

Beş kıtada müşterilerinin değişen gereksinimlerini karşılamak üzere, tamamlayıcı ürünlerle birlikte 500'den fazla model üretilen Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-

Vitra'da tasarım ve ürün geliştirme sürecinde CAD-CAM (bilgisayar destekli tasarım ve üretim) uygulamaları kullanılmaktadır. Türkiye'nin seramik sağlık gereçleri üretiminin yüzde 40'ını gerçekleştiren kuruluş, 3.4 milyon parça ile Kartal ve Boztüyük fabrikalarında üretim yapmaktadır. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra'nın başarılı iç pazar satış performansı, piyasaya 2000 yılında sürdüğü çoğunlukla lüks segmentte bulunan 53 yeni ürün sayesinde devam etmektedir.

Ülke pazarında lider olan, dış pazarda ise kendisine iyi bir yer edinen kuruluş, esnek üretim, tasarım ve kalite ilkeleriyle üretim yapmaktadır. Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra, Türkiye'nin en büyük seramik sağlık gereçleri ihracatçısı olup, bu alandaki toplam ihracatın %70'ini gerçekleştirmektedir.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra, üretiminin %70'ini 2000 yılında en başta %12 pazar payıyla Almanya ve %6 pazar payıyla İngiltere olmak üzere 51 ülkeye ihrac etmektedir. Son yıllarda ihracatı Kuzey Avrupa, Orta ve Uzak Doğu'ya da yayan kuruluş, Amerikan pazarında da payını günden güne arttırmaktadır.

Yaşam kalitesini artıran ürünler sunmakta öncü olan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra, Türkiye'de bedensel engelliler ve yaşlılar için banyo takımları ile 3 ve 6 litrelik su tüketimini azaltan rezervuar iç takımını pazara sunan ilk işletme olmuştur.

ISO 9001 Kalite Sistem belgesine sahip olan kuruluşun, Çevre Yönetim Sistemi ISO-14001 belgesine ise sektöründe ilk, dünyada ikinci olarak sahip olmuştur.

Eczacıbaşı Yapı Gereçleri-Vitra, 1990'ların başında Bütünsel Kalite Yönetimi'ne geçiş kararı alarak çıktığı kalite yolculuğunda, Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisi'nde 1998 TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödülü'nü kazanmıştır. Kuruluş, 1999 yılında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından düzenlenen yarışmada finalist kuruluş olma başarısını göstermiş ve 2000 yılında ise Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından Başarı ödülüne hak kazanmıştır.

4.2.3. Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları

Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları, Eczacıbaşı Topluluğu ile Belçika'da bulunan Koramic Building Products Grubu'nun Türkiye'de yapı kimyasalları üretimini

gerçekleştirmek üzere 1998'de yaptıkları yüzde 50-50 ortaklık anlaşması ile kurulmuştur.

Ürün portföyünü pazarın gereksinimleri doğrultusunda sürekli geliştiren kuruluş, Türkiye'nin ve Avrupa'nın en ileri teknolojisine sahip fabrikasında Vitra Fix markası ile yapıştırma harçları, derz dolgu malzemeleri, astar ve katkılar, su yalıtım malzemeleri, kendinden yayılan şaplar, döşeme sonrası temizleyiciler ve yardımcı uygulama malzemeleri üretmektedir.

Yıllık 90 bin ton üretim kapasitesine sahip, üstün teknoloji ile donatılmış fabrikada; hammadde girişinden dağıtıma kadar tüm işlemler bilgisayar ortamında, tam otomatik makinelerle gerçekleştirilmektedir.

Vitra Fix markalı ürünler, Türkiye'de TSE, yurtdışında ise EN 1348 normlarına uygun olarak üretmektedir. İnşaat sektörünün talepleri doğrultusunda yenilikçi, farklı ve üstün nitelikli ürünler üreten Eczacıbaşı-Koramic Yapı Kimyasalları, ortağı Belçikalı Koramic işletmesinden aldığı teknik destek, Eczacıbaşı'nın yapı sektöründeki deneyimi, genel dağıtım kuruluşu olan İntema'nın tecrübesi ve yurtiçi geniş dağıtım kanalı ile Vitra Fix ürünlerini pazara sunmaktadır.

Yapı sektöründe karşılaşılan sorunları çözmek ve doğru ürünün, doğru yerde kullanılmasını sağlamak amacıyla sistematik çözümler üreten kuruluş, profesyonellere uzman kadrosu ile etkin çözümler sunmaktadır.

4.2.4.Eczacıbaşı-ESAN (Endüstriyel Hammadde)

Eczacıbaşı Topluluğu'nun seramik fabrikalarına hammadde temini amacı ile 1979 yılında kurulan Eczacıbaşı ESAN, takip eden yıllar içinde kurduğu zenginleştirme tesisleri ile ülkenin kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirip, kalite kavramını kurduğu günden itibaren benimseyerek; seramik, sıhhi tesisat, cam ve beyaz çimento endüstrilerine hammadde ve yarı mamül temin eden dünya çapında önde gelen bir kuruluş haline gelmiştir.

Eczacıbaşı ESAN, Türkiye'de gelişen seramik sektörüne uygun hammadde gereksinimini karşılamanın yanında, işlenmiş ürünlerini dış pazarlara sunma faaliyetlerini geliştirerek kapasitesinin yüzde 75'ini ihraç eder duruma gelmiştir.

Kuruluşun İstanbul, Söğüt, Balıkesir ve Milas bölgelerindeki maden ocaklarında üretilen hammadde; Bozüyük, Bandırma ve Milas'ta kurulu tesislerinde işlenerek ya da harmanlanarak iç ve dış piyasalara sunulmaktadır. Eczacıbaşı ESAN ayrıca Ukrayna ve Rusya'dan hammadde ve işlenmiş ürün temin ederek Türkiye ve dünya pazarlarına transit satış gerçekleştirmektedir.

Kuruluş; Milas, Bozüyük ve Bandırma bölgelerindeki toplam on tesisi ile seramik, cam ve beyaz çimento sektörlerine yönelik hammaddelerin üretimini yapmaktadır. Üretimi ve satışı yapılan bu ürünler; Feldspat, Kil, Kaolen, Bentonit, Halloisit, Kuvars ve Kum olarak sıralanabilmektedir.

ESAN'ı rakipleri arasında öncü durumuna konumlandıran ürünlerin başında feldspat gelmektedir. Kuruluş, Labranda Liman Hizmetleri A.Ş'nin 2002 yılı verilerine göre Güllük'ten 416.000 ton feldspat ihracatı gerçekleştirmiş bulunmaktadır. Bu tonaj Güllük limanından yapılan toplam ihracatın yaklaşık yüzde 24'ünü oluşturmaktadır. 2003 yılı sonu itibariyle ESAN'ın feldspat satışında ulaşacağı toplam rakamın 650.000 ton seviyelerinde olması hedeflenmektedir.

ESAN, 1986 yılında üretimine başladığı flote feldspat ile Türkiye'de bir ilk'e imza atmış bulunmaktadır. Ürünün pişme sonrası rengine direkt etki eden Fe_2O_3 ve TiO_2 elementleri uygulanan flotasyon prosesi ile cevherden ayrıştırılmakta, böylelikle pişme renginde rakipsiz bir beyazlığa ulaşmaktadır. Bu ürün özellikle granito üretiminin vazgeçilmez bir hammaddesi olarak İtalya, Mısır, Endonezya, Malezya, Filipinler gibi ülkelerde alıcı bulmaktadır.

4.3.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son elli yılda kişilik ve liderlik çalışmalarının büyük ilerlemeler kaydettiği, buna karşın literatürde ise kişilik ve liderlik ilişkisi üzerine odaklanan çok az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu nedenle, kurumsallaşmış bir işletmede

yöneticilerin kişilik tarzlarının ve bununla bağlantılı olarak liderlik davranışlarının incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın genel amacı; İstanbul Sanayi Odası verilerine göre, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan ve Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. içerisinde yer alan Artema ve Vitra-Seramik Grubu, Eczacıbaşı Koramic Yapı Kimyasalları Sanayi ve Ticaret A.Ş., Eczacıbaşı ESAN A.Ş. Bozüyük tesislerinde görev yapan yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisinin incelenmesidir. Bu çalışmada, Eczacıbaşı Topluluğu içerisinde yer alan yöneticilerin profilinin, kişilik tarzlarının ve bunlarla bağlantılı olarak liderlik davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada, yöneticiler yönetim düzeylerine göre ayrı ayrı ele alınarak; alt yönetim, orta yönetim ve üst yönetim kapsamında farklı kişilik tarzları ve liderlik davranışları açısından incelenmeye çalışılmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi kapsamı içerisinde aşağıda sırasıyla araştırmanın modeli, hipotezleri, evreni ve örneklemini, çalışmada kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizi ele alınmıştır.

4.4.1. Model

Araştırma, genel tarama modelleri kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada genel tarama modelleri (survey) içerisinde yer alan tekil tarama modelleri ve ilişkisel tarama modelleri kullanılarak korelasyon türü ilişki ile çözümleme yapılmıştır.

Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir.

Genel tarama modelleri ile, tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. Çoğu çalışmalarda hem tekil hem de ilişkisel taramalara olanak verecek düzenlemelere gidilir. Değişkenlerin, tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacı ile yapılan çalışma modellerine, tekil tarama modelleri denir. Bu tür bir yaklaşımda,

ilgilenilen olay, madde, birey, grup, kurum, konu vb. birim ve duruma ait değişkenler, ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir.¹⁸³

4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır:

H1: Yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerekliliğine ilişkin görüşleri, eğitim alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri, medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Yöneticilerin iş doyumlarına yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri, işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Yöneticilerin işletmelerinde kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri, işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşleri, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Yöneticilerin bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri, yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenme gerekliliğine ilişkin görüşleri, işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

¹⁸³ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 8. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.77-81.

H8: Yöneticilerin astlarını işlerinde serbest bırakmaya ilişkin görüşleri, yöneticilere bağlı çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşleri, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Yöneticilerin astların yanlış yapmalarına yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri, yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri, işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri, yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşleri, aynı anda yaptıkları iş miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H14: Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin inançları, astlarının kararlarına ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H15: Yöneticilerin işle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların düşüncelerini almaları ile ilgili görüşleri, tartışmayı sevmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H16: Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri, astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H17: Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliği ile ilgili görüşleri, saldırganlaşma derecelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H18: Yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olması ile ilgili görüşleri, zaman sınırının baskısını hissetme derecelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H19: Yöneticilerin tartışmaya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri, yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H20: Yöneticilerin işletmelerinde yüksek hedeflerin yukarıdan bastırılması ile ilgili görüşleri, başarıya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H21: Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri, yöneticilerin astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan ve Eskişehir Sanayi Odası'na bağlı işletmelerin alt, orta ve üst düzey yöneticilerine anket uygulanmak istenmiş, sözkonusu işletmelere araştırma yapma talebiyle başvurulmuş ve bunlardan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. içerisinde yer alan Artema ve Vitra-Seramik Grubu araştırma talebine olumlu yanıt vermiştir. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası'na bağlı Eczacıbaşı Topluluğu'ndan Eczacıbaşı Koramic Yapı Kimyasalları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Eczacıbaşı ESAN A.Ş. Boztüyük tesislerinden de olumlu yanıt alınmıştır.

İstanbul Sanayi Odası verilerine göre Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan Eczacıbaşı Topluluğu'na bağlı Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. içerisinde yer alan Artema ve Vitra-Seramik Grubu, Eczacıbaşı Koramic Yapı Kimyasalları Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Eczacıbaşı ESAN A.Ş. Boztüyük tesisleri

araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışan toplam 209 yöneticiden oluşan evrende %10 hata payı ve %1 anlamlılık düzeyinde 100 kişilik bir örneklem seçmek gerekmektedir.¹⁸⁴ Bu nedenle adı geçen işletmelerde görev yapan yöneticilerden 100 tanesine ulaşılmış, anket uygulanmış ve tümü değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

4.4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bunun nedeni, bireylere soru sorarak, çok sayıda bilgi edinmenin mümkün olmasıdır. Bazı durumlarda, sistematik gözlem ile ulaşılamayacak veriler, soru cevap süreci ile toplanabilmektedir. Anket yönteminin ikinci tercih nedeni ise, ekonomik olması ve bilgiye hızlı ve kolay ulaşılmasını sağlamasıdır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak posta anketleri kullanılmıştır. Posta anketleri işletmelere ulaştırılmış ve cevaplayıcılardan soru formlarını kendi başlarına doldurmaları ve posta yoluyla araştırmacıya ulaştırılması istenmiştir. Böylelikle, uzman bir danışman yardımı almaksızın anketi cevaplayanların, ani ve baskı altında karar vermeleri önlenmiş olmaktadır. Cevaplanma oranı hatırlatma telefonları ile arttırılmaya çalışılmıştır. Soruların cevaplanması için sıkı bir zaman süreci söz konusu değildir. Cevaplayıcının, anketi zihninin başka şeylerle meşgul olmadığı bir zamanda doldurması ya da gereksinim duyduğunda kişisel notlarına göz atması gibi rahat bir ortama sahip olması sağlanmaya çalışılmıştır.

Anket formu toplam 36 sorudan oluşmaktadır. İlk 4 soru işletmeyi tanımaya yönelik sorulardan, sonraki 10 soru yöneticilerin demografik özelliklerini öğrenmek üzere geliştirilmiş sorulardan, sonraki 9 adet dereceleme türünde soru yöneticilerin kişilik tiplerini öğrenmek üzere geliştirilmiş sorulardan ve son 20 adet dereceleme türünde soru ise, yöneticilerin liderlik davranışlarını öğrenmek üzere geliştirilmiş sorulardan oluşmaktadır. Yöneticilerin kişilik tiplerini belirlemek için kullanılan anket, yöneticilerin kişilik tarzlarıyla ilgili olarak "Ne Tip Davranış Gösteren Kişiliğe Sahipsiniz" başlıklı anket çalışmasından uyarlanmıştır.¹⁸⁵ Yöneticilerin liderlik

¹⁸⁴ Türker Baş, Anket, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.46.

¹⁸⁵ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Üçüncü Baskı, Konya, 2004, s.90-91.

davranışlarını belirlemek için kullanılan anket ise, yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak yapılan çalışmadan uyarlanmıştır.¹⁸⁶

4.4.5. Verilerin Analizi

Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS for Windows 10.0'da değerlendirilmiştir.

Önce her soruya verilen cevaplar sayı ve yüzde olarak yorumlanmıştır. Daha sonra ise, geliştirilen çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla seçilen sorular Ki-Kare testine tabi tutularak, aralarındaki ilişki ve anlamlılık ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin kişilik tarzlarını belirlemeye yönelik sorularla, liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik sorular karşılaştırılarak, kişiliğin liderlik davranışlarına etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

4.5. Bulgular ve Yorum

Eczacıbaşı Topluluğu'nda çalışan yöneticilere uygulanan anket çalışması için yapılan güvenilirlik analizi ve anket bulguları aşağıdaki şekilde özetlenmeye çalışılmıştır.

4.5.1. Güvenirlik Analizi

30 denek üzerinde gerçekleştirilen ön test sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 10.0 paket programına yüklenmiş ve yapılan güvenilirlik analizinde Alpha değeri 0,7770 olarak bulunmuş, söz konusu değer 1,00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

4.5.2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamı içerisinde yer alan yöneticilerin; işletmedeki pozisyonlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni ve eğitim durumlarına, eğitim alanlarına, sözkonusu işletmede ve şu anda görevli buldukları işte kaç yıldan beri çalıştıklarına ve kendilerine bağlı kaç kişinin çalıştığına ilişkin bulgulardır.

¹⁸⁶ Rensis Likert, *New Pattern of Management*, McGraw-Hill Book Co, New York, 1961, p.78.

- Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.1.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin pozisyonlarına göre yüzdeler dağılımı şöyledir: Deneklerin %31'i alt kademe, %56'sı orta kademe ve %13'ü üst kademe görev yapmaktadır. Anketi cevaplayan yöneticilerin yarısından fazlasının orta kademe yöneticilerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
ALT KADEME	31	31,0
ORTA KADEME	56	56,0
UST KADEME	13	13,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.2.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin yaşlarına göre yüzdeler dağılımı şöyledir: %5'i 18-25 yaş arası, %57'si 25-40 yaş arası, %37'si 40-55 yaşları arasında ve %1'i 55 yaş ve üzerindedir. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin büyük çoğunluğunun genç yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
18-25	5	5,0
25-40	57	57,0
40-55	37	37,0
55 +	1	1,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.3.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin cinsiyetlerine göre yüzdeler dağılımı şöyledir: %16'sı kadın ve %84'ü erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan işletmelerin yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.3. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
KADIN	16	16,0
ERKEK	84	84,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.4.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin medeni durumlarına göre yüzdelerle dağılımları yapılacak olursa; %82'sinin evli ve %18'inin bekar olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4. Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
EVLİ	82	82,0
BEKAR	18	18,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.5.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin eğitim durumlarına göre yüzdelerle dağılımları yapılacak olursa; %28'inin lise veya dengi okul, %61'inin lisans, %11'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu, yüksek lisans mezunu olanların ise lise veya dengi okul mezunu olanlardan yüzde olarak daha az olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4.5. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
LİSE VEYA DENGİ	28	28,0
LİSANS	61	61,0
YÜKSEK LİSANS	11	11,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.6.'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin eğitim alanlarına göre yüzdelik dağılımları yapılacak olursa; %42'sinin diğer seçeneğini işaretlediğini ve bunun da meslek yüksek okulları ve özellikle seramik ve işletme yönetimi bölümlerini, fen-edebiyat ve güzel sanatlar fakültelerini kapsadığı görülmektedir. Yöneticilerin %41'inin eğitim alanının mühendislik, %17'sinin ise İktisadi ve İdari Bilimler olduğu görülmektedir. Anket sonuçlarına göre, yöneticilerin büyük bir kısmının eğitim alanı mühendisliktir. İşletmelerin yöneticileri arasında İktisadi ve İdari Bilimler alanlarında eğitim görmüş olanların oranının az olması ise işletmelerin daha çok mühendislik bilgisi gereken bir faaliyet alanında bulunuyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.6. Yöneticilerin Eğitim Alanlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER	17	17,0
MÜHENDİSLİK	41	41,0
DİĞER	42	42,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin İşletmede Çalıştıkları Sürelere Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.7.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin işletmede çalıştıkları süreler göre yüzdelik dağılımları yapılacak olursa; %67'sinin 1-10 yıl arasında, %24'ünün 11-20 yıl arasında, %6'sının 1 yıldan az, %3'ünün ise 21-30 yıl arasında şu andaki işletmelerinde çalıştıkları görülmektedir. Bu verilere göre, yöneticilerin çoğunun uzun süredir aynı işletmede çalıştıklarını ve işletmenin de uzun süreli istihdam politikası uyguladığını söylemek mümkündür.

Tablo 4.7. Yöneticilerin İşletmede Çalıştıkları Sürelere Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1 YILDAN AZ	6	6,0
1-10 YIL	67	67,0
11-20 YIL	24	24,0
21-30 YIL	3	3,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilerin Şuanda Görevli Oldukları İşteki Tecrübelerine Göre Dağılımlara İlişkin Bulgular

Tablo 4.8.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin şu anda görevli oldukları işteki tecrübelerine göre yüzdelerle dağılımları şöyledir: %67'sinin 1-10 yıl arasında, %24'ünün 11-20 yıl arasında, %6'sının 1 yıldan az, %3'ünün ise 21-30 yıl arasında aynı işte çalıştıkları görülmektedir. Araştırma konusu olan işletmeler için yöneticilerin büyük çoğunluğunun 1-10 yıl arasında aynı işte çalıştıklarını ve daha sonraki yıl içinde büyük bir kısmının terfi olduğunu ve mevcut işletmelerin işe alma politikalarında mevcut personele öncelik verme politikasına önem vererek yöneticilerin deneyimlerinden yararlandıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Tablo 4.8. Yöneticilerin Şuanda Görevli Oldukları İşteki Tecrübelerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1 YILDAN AZ	6	6,0
1-10 YIL	67	67,0
11-20 YIL	24	24,0
21-30 YIL	3	3,0
Toplam	100	100,0

- Yöneticilere Bağlı Çalışan Kişi Sayılarına Göre Dağılımlara İlişkin Bulgular

Tablo 4.9.'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin kendilerine bağlı çalışan kişi sayılarına göre yüzdelerle dağılımları yapılacak olursa; %36'sını diğer seçeneğinin oluşturduğu görülmektedir. Böylelikle, anket çalışmasına konu olan işletmelerin yöneticilerinin %36'sına 31 kişiden fazla astın bağlı olduğu görülmektedir. %18'ine 2-5 astın, %17'sine 11-20 astın, %15'ine 21-30 astın, %14'üne 6-10 astın bağlı olduğu görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında anketin uygulandığı yöneticilerin %56'sının orta kademe yöneticilerinden oluşması etkili olmaktadır.

Tablo 4.9. Yöneticilere Bağlı Çalışan Kişi Sayılarına Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
2-5 KISI	18	18,0
6-10 KISI	14	14,0
11-20 KISI	17	17,0
21-30 KISI	15	15,0
DİGER	36	36,0
Toplam	100	100,0

4.5.3. Yöneticilerin Kişilik Tarzlarına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin kişilik tarzlarını belirlemek için geliştirilmiş olan anket formunda 1 ve 2 seçenekleri A Tipi kişilik tarzını, 3 ve 4 seçenekleri ise B Tipi kişilik tarzını ifade etmektedir.

- Kişilik1 Değişkenine İlişkin Bulgular

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

Tablo 4.10.'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %49'unun birinci, %31'inin ise ikinci görüşe sahip oldukları ve böylece yöneticilerinin çoğunun A Tipi kişilik tarzına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.10. Kişilik1 Değişkenine Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	49	49,0
2	31	31,0
3	14	14,0
4	6	6,0
5	-	-
Toplam	100	100,0

- Kişilik2 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin başarıya yönelik tutumlarına ilişkin görüşler ifade edilmektedir. 1 seçeneği, başarının sonuç elde etmek için olduğunu, 5 seçeneği ise, başarının yöneticilerin kendi amaçları dışında pek çok etkene bağlı olduğunu belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla, 1 ve 5. seçeneklere yakın durumu ifade etmektedir.

Tablo 4.11.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %32'sinin birinci, %40'ının ise ikinci görüşe sahip oldukları ve böylece yöneticilerinin çoğunun A Tipi kişilik tarzına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11. Kişilik2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	32	32,0
2	40	40,0
3	22	22,0
4	5	5,0
5	1	1,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik3 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik3 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerekliliğine ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, işlerin ölçülebilir olması gerekliliğini, 5 seçeneği ise, işlerin ölçülebilir olmasının gerekliliğinin önemli olmadığını belirtmektedir. 2 ve 4 seçenekleri sırasıyla, 1 ve 5. seçeneklere yakın durumu ifade etmektedir.

Tablo 4.12.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %37'sinin birinci, %40'ının ise ikinci görüşe sahip oldukları ve böylece yöneticilerinin çoğunun A Tipi kişilik tarzına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4.12. Kişilik3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	37	37,0
2	40	40,0
3	14	14,0
4	7	7,0
5	2	2,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik 4 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik4 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, gelecek hazırlayacak işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını, 5 seçeneği ise, şimdiki işlerin yapılmasının doyum sağlayacağını belirtmektedir.

Tablo 4.13.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin % 16'sının birinci, %30'unun ise ikinci görüşe sahip olduklarını, %16'sının dördüncü, %10'unun ise beşinci görüşe sahip oldukları ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin B Tipi kişilik tarzına sahip olanlara göre daha fazla oldukları söylenebilir.

Tablo 4.13. Kişilik4 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	16	16,0
2	30	30,0
3	28	28,0
4	16	16,0
5	10	10,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik 5 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik5 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin tartışmayı sevmelerine yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, tartışmayı sevmediklerini, 5 seçeneği ise, tartışmayı sevmediklerini belirtmektedir.

Tablo 4.14.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %17'sinin birinci, %21'inin ikinci, %23'ünün dördüncü, %5'inin ise beşinci görüşe sahip oldukları ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin B Tipi kişilik tarzına sahip olanlara göre daha fazla oldukları söylenebilir.

Tablo 4.14. Kişilik5 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	17	17,0
2	21	21,0
3	34	34,0
4	23	23,0
5	5	5,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik 6 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik6 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin saldırganlaşma derecelerine ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, saldırganlaşma derecelerinin sık olduğunu, 5 seçeneği ise, nadiren saldırgan olduklarını belirtmektedir.

Tablo 4.15.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %35'i dördüncü, diğer %35'i ise, beşinci görüşe sahip oldukları ve böylece B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin A Tipi kişilik tarzına sahip olanlara göre daha fazla oldukları söylenebilir.

Tablo 4.15. Kişilik6 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	13	13,0
3	17	17,0
4	35	35,0
5	35	35,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik 7 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik7 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, insanlara karşı sabırsız olmayı, 5 seçeneği ise, insanlara karşı sabırlı olmayı belirtmektedir.

Tablo 4.16.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %35'inin dördüncü, %29'unun ise beşinci görüşe sahip oldukları ve böylece B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin A Tipi kişilik tarzına sahip olanlara göre daha fazla oldukları söylenebilir.

Tablo 4.16. Kişilik7 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	2	2,0
2	10	10,0
3	24	24,0
4	35	35,0
5	29	29,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik 8 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik8 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, çok az dinlenmeye çekildiklerini, 5 seçeneği ise, dinlenmeye çekildiklerini belirtmektedir.

Tablo 4.17.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %30'unun dördüncü, %18'inin ise beşinci görüşe sahip oldukları ve böylece B Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin A Tipi kişilik tarzına sahip olanlara göre daha fazla oldukları söylenebilir.

Tablo 4.17. Kişilik8 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	6	6,0
2	14	14,0
3	32	32,0
4	30	30,0
5	18	18,0
Toplam	100	100,0

- Kişilik 9 Değişkenine İlişkin Bulgular

Kişilik8 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin zaman baskısı hissetmeye ilişkin görüşleri ifade edilmektedir. 1 seçeneği, hissedilen zaman baskısının sık olduğunu, 5 seçeneği ise, hissedilen zaman baskısının nadiren olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.18.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %26'sının birinci, %24'ünün ise ikinci görüşe sahip oldukları ve böylece A Tipi kişilik tarzına sahip olan yöneticilerin B Tipi kişilik tarzına sahip olanlara göre daha fazla oldukları söylenebilir.

Tablo 4.18. Kişilik9 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	26	26,0
2	24	24,0
3	25	25,0
4	21	21,0
5	4	4,0
Toplam	100	100,0

4.5.4. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek için geliştirilmiş olan anket formunda 1. seçenek istismarcı otokratik, 2. seçenek otoriter, 3 seçenek katılımcı ve 4. seçenek demokratik liderlik davranışlarını ifade etmektedir.

- Liderlik 1-Katılım1 Değişkenine İlişkin Bulgular

Liderlik1 –Katılım1 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astlarının kararlarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, yöneticilerin astlarına hiçbir konuda güvenmediklerini, 4 seçeneği ise, astlarına bütün konularda güvendiklerini belirtmektedir.

Tablo 4.19.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %53'ünün katılımcı , %32'sinin demokratik, %9'unun otoriter ve %6'sının istismarcı otoriter liderlik davranışı gösterdikleri söylenebilir. Bulgulara göre, yöneticilerin genel olarak astlarına güvendikleri söylenebilir.

Tablo 4.19. Katılım1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	6	6,0
2	9	9,0
3	53	53,0
4	32	32,0
Toplam	100	100,0

- Liderlik 2-Katılım2 Değişkenine İlişkin Bulgular

Liderlik2 –Katılım2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin amaçları belirlemede takip edilen yola ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, yöneticilerin amaçları kendilerinin belirlediğini, 4 seçeneği ise acil durumlar haricinde amaçların çalışanların katılımıyla belirlendiğini belirtmektedir.

Tablo 4.20.'teki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %61'inin çalışanların katılımıyla amaçları belirlediği ve böylece katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdiği söylenebilir.

Tablo 4.20. Katılım2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	18	18,0
2	21	21,0
3	47	47,0
4	14	14,0
Toplam	100	100,0

- Liderlik 3-Katılım3 Değişkenine İlişkin Bulgular

Liderlik2 –Katılım2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır . 1 seçeneği, işletmede kararların tümünün işletmenin en üst seviyesinde alındığını, 4 seçeneği ise, karar alma sürecinin işletmenin tümünde işlediğini belirtmektedir.

Tablo 4.21'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %71'inin karar alma sürecinin işletmenin tümünde işlediğini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.21. Katılım3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	5	5,0
2	23	23,0
3	43	43,0
4	29	29,0
Toplam	100	100,0

- Liderlik 4-Katılım4 Değişkenine İlişkin Bulgular

Liderlik4 –Katılım4 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, işletmede belirlenen hedeflerin astlar tarafından açıkça kabul edilip, gizlice reddedildiğini, 4 seçeneği ise, işletmede belirlenen hedeflerin astlar tarafından hem gizli hem de açık yollarla tamamen kabul edildiğini belirtmektedir.

Tablo 4.22'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %79'unun işletmede hedeflerin astlar tarafından hem gizli hem de açık yollarla kabul edildiğini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.22. Katılım4 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	2	2,0
2	19	19,0
3	43	43,0
4	36	36,0
Toplam	100	100,0

- Liderlik 5-Katılım5 Değişkenine İlişkin Bulgular

Liderlik5 –Katılım5 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, işletmede astların görüşlerine nadiren başvurulduğunu, 4 seçeneği ise, işle ilgili sorunlar dışında astların düşüncelerine daima başvurulduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.23'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %86'sının işle ilgili sorunlar dışında astların görüşlerine başvurulduğunu belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.23. Katılım5 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	2	2,0
2	12	12,0
3	43	43,0
4	43	43,0
Toplam	100	100,0

- Liderlik 6-Katılım6 Değişkenine İlişkin Bulgular

Liderlik6–Katılım6 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin işletmelerinde yüksek hedeflerin yukarıdan bastırılması ile ilgili görüşlerini belirlemeyi

amaçlamaktadır. 1 seçeneği, işletmede yüksek hedeflerin yukarıdan bastırıldığını ve alt kesimler tarafından dirençle karşılandığını, 4 seçeneği ise, işletmede yüksek hedeflerin tüm seviyelerce arzulandığını belirtmektedir.

Tablo 4.24'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %87'sinin işletmede yüksek hedeflerin tüm seviyelerce arzulandığını belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Bulgulara göre, işletmede yüksek hedeflerin yukarıdan bastırıldığını ve alt kesimler tarafından dirençle karşılandığını görüşüne sahip yöneticilerin olmaması dikkat çekicidir. Bu sonuç, işletmede belirlenen hedeflerin çalışanlarca olumlu karşılandığını göstermektedir.

Tablo 4.24. Katılım6 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	13	13,0
3	50	50,0
4	37	37,0
Toplam	100	100,0

- Astlara Bakış1 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlara Bakış1 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin, astların işletmeye karşı tutumları ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, astların işletmeye karşı düşmanca tutumlar içinde olduklarını, 4 seçeneği ise, hiçbir astın düşmanca tutum içinde olmadığını belirtmektedir.

Tablo 4.25'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %90'ının astların düşmanca tutumlar içinde olmadığını belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.25. Astlara Bakış1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	1	1,0
2	9	9,0
3	35	35,0
4	55	55,0
Toplam	100	100,0

- Astlara Bakış2 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlara Bakış2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin sorumluluğun hissedilmesi durumuna ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, üstlerin hissettiği sorumluluğun rütbe ve seviye düştükçe azaldığını, 4 seçeneği ise, tüm çalışanların işletmenin amaçlarına yönelik gerçek bir sorumluluk hissettiğini belirtmektedir.

Tablo 4.26'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %84'ünün tüm çalışanların işletmenin amaçlarına yönelik sorumluluk hissettiğini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.26. Astlara Bakış2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	1	1,0
2	15	15,0
3	36	36,0
4	48	48,0
Toplam	100	100,0

- Astlara Bakış3 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlara Bakış3 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı gösterdikleri tutumu belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı tatminsizlik duyulduğunu, 4 seçeneği ise, aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısına karşı mutluluk duyulduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.27.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %85'inin aynı seviyede olan arkadaşlarının başarısından mutluluk duyduklarını belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. İşletmede, astlara bakış değişkenlerine göre istismarcı otokratik liderlik davranışını gösteren yöneticilerin sayısının çok az olması dikkat çekicidir.

Tablo 4.27. Astlara Bakış3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	2	2,0
2	13	13,0
3	32	32,0
4	53	53,0
Toplam	100	100,0

- Astlarla İlişkiler1 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlarla İlişkiler1 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenme gerekliliğine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 1 seçeneği, astların hiçbir kişisel sorunuyla ilgilenilmediğini, 4 seçeneği ise, astların her türlü kişisel sorunuyla ilgilenildiğini belirtmektedir.

Tablo 4.28'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %84'ünün astların kişisel sorunlarıyla ilgilendiklerini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. İstismarcı otoriter liderlik davranışını gösteren yöneticilerin olmaması ise dikkat çekicidir.

Tablo 4.28. Astlarla İlişkiler1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	16	16,0
3	35	35,0
4	49	49,0
Toplam	100	100,0

- Astlarla İlişkiler2 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlarla İlişkiler2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1, astların korku duymaları gerektiğini, seçenek 4 ise, astların korku duymamaları gerektiğini belirtmektedir.

Tablo 4.29.'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %84'ünün astların kendilerine karşı korku duymamaları gerektiğini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. İstismarcı otoriter liderlik davranışını gösteren yöneticilerin olmaması ise dikkat çekicidir.

Tablo 4.29. Astlarla İlişkiler2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	16	16,0
3	32	32,0
4	52	52,0
Toplam	100	100,0

- Astlarla İlişkiler3 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlarla İlişkiler3 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astların karşılaştıkları problemlerden haberdar olup olmamalarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1, astların çalışırken karşılaştıkları problemlerden haberdar olmamalarını, seçenek 4 ise, haberdar olduklarını belirtmektedir.

Tablo 4.30'daki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %96'sının astların çalışırken karşılaştıkları problemlerden haberdar olmalarını belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. İşletmede, astlarla ilişkiler değişkenlerine göre istismarcı otoriter liderlik davranışını gösteren yöneticilerin olmaması ise dikkat çekicidir.

Tablo 4.30. Astlarla İlişkiler3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	-	-
2,00	4	4,0
3,00	50	50,0
4,00	46	46,0
Toplam	100	100,0

- Astlarla İlişkiler4 Değişkenine İlişkin Bulgular

Astlarla İlişkiler4 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astların yanlış yapmalarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır . Seçenek 1, astlarının yanlış yapmalarına tahammüllerinin olmadığını, Seçenek 4 ise, astlarının yanlış yapmalarının onların hatalarını öğrenmelerini sağladığını belirtmektedir.

Tablo 4.31.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %88'inin astların yanlış yapmaları onların hatalarını öğrenmelerini sağlar görüşünü belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. İşletmede, istismarcı otoriter liderlik davranışını gösteren yöneticilerin olmaması ise dikkat çekicidir.

Tablo 4.31. Astlarla İlişkiler4 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	-	-
2	12	12,0
3	57	57,0
4	31	31,0
Toplam	100	100,0

- Yetki Devri1 Değişkenine İlişkin Bulgular

Yetki Devri1 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1, işletmenin üst kademesinin inisiyatife sahip olduğunu, Seçenek 4 ise, işletmenin tüm kademelerinin inisiyatife sahip olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.32.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %81'inin işletmenin her kademesinin inisiyatifine sahip olduğu görüşünü belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.32. Yetki Devri1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	7	7,0
2	12	12,0
3	48	48,0
4	33	33,0
Toplam	100	100,0

- Yetki Devri2 Değişkenine İlişkin Bulgular

Yetki Devri2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astların işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmelerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek 1, astların işle ilgili konularda kendilerini serbest hissetmediklerini, Seçenek4 ise, astların işle ilgili konularda kendilerini tamamen serbest hissettiklerini belirtmektedir.

Tablo 4.33.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %86'sının astların işle ilgili konularda kendilerini serbest hissettikleri görüşünü belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.33. Yetki Devri2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	1	1,0
2	13	13,0
3	64	64,0
4	22	22,0
Toplam	100	100,0

- Yetki Devri3 Değişkenine İlişkin Bulgular

Yetki Devri3 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin astlarını işle ilgili konularda serbest bırakmaya ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1,

astların verilen emirlere uygun şekilde hareket ettiklerini, Seçenek4 ise, astların verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendirildiklerini belirtmektedir.

Tablo 4.34.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %72'sinin astların verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendirildiklerine ilişkin görüşünü belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Özellikle çağdaş yönetim anlayışının işletmelerde uygulanmasıyla birlikte işletmelerde bireysel çalışma yerine takımlar kurularak çalışma yolunun seçilmesi son yıllarda, giderek artan bir trend olmuştur. Tablo 4.34'deki verilerin yüksek çıkması bunun bir göstergesidir.

Tablo 4.34. Yetki Devri3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	10	10,0
2	18	18,0
3	45	45,0
4	27	27,0
Toplam	100	100,0

- İletişim1 Değişkenine İlişkin Bulgular

İletişim1 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olmasına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1, işletmede bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olduğunu, Seçenek4 ise, işletmede bilgi akışının çift yönlü olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.35.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %77'si işletmede bilgi akışının çift yönlü olduğuna ilişkin görüşünü belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.35. İletişim1 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	10	10,0
2	13	13,0
3	36	36,0
4	41	41,0
Toplam	100	100,0

- İletişim2 Değişkenine İlişkin Bulgular

İletişim2 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır . Seçenek1, işletmede alt kademedен üst kademeye gelen bilgilerin bozunuma uğradığını, Seçenek4 ise, işletmede alt kademedен üst kademeye gelen bilgilerin bozunuma uğramadığını belirtmektedir.

Tablo 4.36.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %91'inin işletmede alt kademedен üst kademeye gelen bilgilerin bozunuma uğramadığına ilişkin görüşlerini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 4.36. İletişim2 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	1	1,0
2	8	8,0
3	49	49,0
4	42	42,0
Toplam	100	100,0

- İletişim3 Değişkenine İlişkin Bulgular

İletişim3 değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişim ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1, işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimin zayıf ve düşmanca olduğunu, Seçenek4 ise, yeterli ve doğru olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.37.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %93'ünün işletmedeki bölüm müdürleri arasındaki iletişimin yeterli ve doğru olduğuna ilişkin

görüşlerini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir.

Etkin bir yönetim için bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi önemli bir durumdur. Tablo 4.37'deki veriler bunun bir göstergesidir.

Tablo 4.37. İletişim3 Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	2	2,0
2	5	5,0
3	44	44,0
4	49	49,0
Toplam	100	100,0

- Takım Oluşturma Değişkenine İlişkin Bulgular

Takım Oluşturma değişkeni derecelendirilmiş olup, yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Seçenek1, işletmede takım çalışmasının olmadığını, Seçenek4 ise, işletmenin tümünde takım çalışmasının olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.38.'deki bulgulara göre, ankete katılan 100 yöneticinin %98'inin işletmede takım çalışmasının olduğuna ilişkin görüşlerini belirtmesi sonucunda katılımcı ve demokratik liderlik davranışları gösterdikleri söylenebilir. 100 yöneticiden sadece 1 tanesinin istismarcı otoriter liderlik davranışını göstermesi ilgi çekici bir sonuçtur.

Tablo 4.38. Takım Oluşturma Değişkenine İlişkin Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1	1	1,0
2	1	1,0
3	45	45,0
4	53	53,0
Toplam	100	100,0

4.5.6. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Aşağıda hipotezlere ilişkin bulgular sıralanmıştır:

H1:“Yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerekliliğine ilişkin görüşleri eğitim alanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.39.’da görülmektedir.

Tablo 4.39. Yöneticilerin İşlerinin Ölçülebilir Olması Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Alanlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Kişilik/Eğitim Alanı	1	2	3	4	5	Toplam
İktisadi ve İdari Bilimler	5	8	3	-	1	17
	%29,4	%47,1	%17,6	-	%5,9	%100,0
Mühendislik	14	20	4	3	-	41
	%34,1	%48,8	%9,8	%7,3	-	%100,0
Diğer	18	12	7	4	1	42
	%42,9	%28,6	%16,7	%9,5	%2,4	%100,0

Tablo 4.39.’a ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 7,730 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=8 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=15,51$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile eğitim alanları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.39.’daki verilere bakıldığında, yöneticilerin işlerinin ölçülebilir olması gerekliliğine ilişkin görüşlerinin eğitim alanlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H2: “Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.40.’da görülmektedir.

Tablo 4.40. Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Kişilik9/Medeni Durum	1	2	3	4	5	Toplam
Evli	6	13	20	26	17	82
	%7,3	%15,9	%24,4	%31,7	%20,7	%100,0
Bekar	-	1	12	4	1	18
	%6,0	%14,0	%32,0	%30,0	%18,0	%100,0

Tablo 4.40.’a ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 13,010 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=4 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=9,49$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.40’taki verilere bakıldığında, evli yöneticilerin, bekar yöneticilere oranla dinlenmenin gerekliliğine daha az inandıkları görülmektedir.

H3: “Yöneticilerin iş doyumuna yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.41.’de görülmektedir.

Tablo 4.41. Yöneticilerin İş Doyumuna Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Kişilik5/Pozisyon	1	2	3	4	5	Toplam
Alt Kademe	4	13	3	7	4	31
	%12,9	%41,9	%9,7	%22,6	%12,9	%100,0
Orta Kademe	11	15	19	5	5	56
	%19,6	%26,8	%33,9	%8,9	%10,7	%100,0
Üst Kademe	1	2	6	4	-	13
	%7,7	%15,4	%46,2	%30,8	-	%100,0

Tablo 4.41'e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 15,703 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=8 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=15,51$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.41.'teki verilere bakıldığında, yöneticilerin iş doyumunu yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.

H4: "Yöneticilerin işletmelerinde kararların hangi düzeyde alındığına ilişkin görüşleri işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir." Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.42'de görülmektedir.

Tablo 4.42. Yöneticilerin İşletmelerinde Kararların Hangi Düzeyde Alındığına İlişkin Görüşlerinin Çalışma Sürelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Katılım3/İşletmede Çalışılan Yıl	1	2	3	4	Toplam
1 Yıldan Az	-	2	-	4	6
	-	%33,3	-	%66,7	%100,0
1-10 Yıl	4	14	24	9	51
	%7,8	%27,5	%47,1	%17,6	%100,0
11-20 Yıl	-	7	17	11	35
	-	%20,0	%48,6	%31,4	%100,0
21-30 Yıl	1	-	2	5	8
	%12,5	-	%25,0	%62,5	%100,0

Tablo 4.42'e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 18,469 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=9 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=16,92$) büyük çıktığı için, yöneticilerin söz konusu görüşe katılma düzeyleri ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.42'deki verilere bakıldığında, yöneticilerin işletmede çalışma süreleri arttıkça karar alma sürecinin işletmenin tümünde gerçekleştiğine yönelik inançları artmaktadır.

H5: “Yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşleri yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.43.’de görülmektedir.

Tablo 4.43. Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına İlişkin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Kişilik1/Yaş	1	2	3	4	5	Toplam
18-25	2	2	-	1	-	49
	%40,0	%40,0	-	%20,0	-	%100,0
25-40	30	15	8	4	-	57
	%52,6	%26,3	%14,0	%7,0	-	%100,0
40-55	17	13	6	1	-	37
	%45,9	%35,1	%16,2	%2,7	-	%100,0
55 +	-	1	-	-	-	6
	-	%100,0	-	-	-	%100,0

Tablo 4.43.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 6,502 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=9 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=16,92$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.43.’deki verilere bakıldığında, yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H6: “Yöneticilerin bilginin bozunuma uğraması ile ilgili görüşleri yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.44.’de görülmektedir.

Tablo 4.44. Yöneticilerin Bilginin Bozunuma Uğraması İle İlgili Görüşlerinin Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

İşletmede Çalışılan Yıl/İletişim2	1	2	3	4	Toplam
1 Yıldan Az	-	-	2	4	6
	-	-	%33,3	%66,7	%100,0
1-10 Yıl	-	6	25	20	51
	-	%11,8	%49,0	%39,2	%100,0
11-20 Yıl	-	2	20	13	35
	-	%5,7	%57,1	%37,1	%100,0
21-30 Yıl	1	-	2	5	8
	%12,5	-	%25	%62,5	%100,0

Tablo 4.44.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 17,427 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=9 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=16,92$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleri ile astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.44’deki verilere bakıldığında, yöneticilerin işletmede çalışma süreleri azaldıkça, işletmede alt kademedan üst kademeye gönderilen bilgilerin bozunuma uğramadığı görüşüne katılımları artmaktadır. Yöneticilerin tümünün (biri dışında) aşağıdan yukarıya bilgi akışına ilişkin olumlu görüşlere sahip olması işletme açısından olumlu bir göstergedir.

H7: “Yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenme gerekliliğine ilişkin görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.45.’de görülmektedir.

Tablo 4.45. Yöneticilerin Astların Kişisel Sorunlarıyla İlgilenme Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Astlarla İlişkileri/Pozisyon	1	2	3	4	Toplam
Alt Kademe	-	5	7	19	31
	-	%16,1	%22,6	%61,3	%100,0
Orta Kademe	-	8	21	27	56
	-	%14,3	%37,5	%48,2	%100,0
Üst Kademe	-	3	7	3	13
	-	%23,1	%53,8	%23,1	%100,0

Tablo 4.45.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 6,041 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=4 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\tau}=9,49$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.45.’e bakıldığında, yöneticilerin astların kişisel sorunlarıyla ilgilenme gerekliliğine ilişkin görüşlerinin işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H8:“Yöneticilerin astlarını işlerinde serbest bırakmaya ilişkin görüşleri yöneticilere bağlı çalışan kişi sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.46’da görülmektedir.

Tablo 4.46. Yöneticilerin Astlarını İşlerinde Serbest Bırakmaya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilere Bağlı Çalışan Kişi Sayısına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Yetki Devri3/Bağlı Çalışan Kişi Sayısı	1	2	3	4	Toplam
2-5 Kişi	1	5	10	2	18
	%5,6	%27,8	%55,6	%11,1	%100,0
6-10 Kişi	-	-	5	9	14
	-	-	%35,7	%64,3	%100,0
11-20 Kişi	1	4	6	6	17
	%5,9	%23,5	%35,3	%35,3	%100,0
21-30 Kişi	3	5	5	2	15
	%20,0	%33,3	%33,3	%13,3	%100,0
Diğer	5	4	19	8	36
	%13,9	%11,1	%52,8	%22,2	%100,0

Tablo 4.46’ya ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 23,436 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleriyle onlara bağlı çalışan kişi sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.46’daki verilere bakıldığında, yöneticilerin kumanda alanı daraldıkça astlarını işlerinde daha fazla serbest bırakma eğiliminde oldukları görülmektedir.

H9: “Yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.47.’de görülmektedir.

Tablo 4.47. Yöneticilerin Astların Düşüncelerine Başvurmaya İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Katılım5/Eğitim Durumu	1	2	3	4	Toplam
Lise veya Dengi	1	5	8	14	28
	%3,6	%17,9	%28,6	%50,0	%100,0
Lisans	-	6	29	26	61
	-	%9,8	%47,5	%42,6	%100,0
Yüksek Lisans	1	1	6	3	11
	%9,1	%9,1	%54,5	%27,3	%100,0

Tablo 4.47.’ye ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 8,390 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=12,59$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.47.’ye bakıldığında, yöneticilerin astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H10: “Yöneticilerin astların yanlış yapmalarına yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri yöneticilerin aynı anda yaptıkları iş miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.48.’de görülmektedir.

Tablo 4.48. Yöneticilerin Astların Yanlış Yapmalarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Astlarla İlişkiler4/Kişilik1	1	2	3	4	Toplam
1	-	10	25	14	49
	-	%20,4	%51,0	%28,6	%100,0
2	-	1	21	9	31
	-	%3,2	%67,7	%29,0	%100,0
3	-	-	6	8	14
	-	-	%42,9	%57,1	%100,0
4	-	1	5	-	6
	-	%16,7	%83,3	-	%100,0
5	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-

Tablo 4.48.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 13,899 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=12,59$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleriyle aynı anda yaptıkları iş miktarları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.48.’deki verilere bakıldığında, yöneticilerin kişilikleri B Tipine yaklaştıkça astlarla ilişkilerinde demokratik davranma oranı yükselmektedir. Bu da, demokratik liderlerin B Tipi kişiliğe daha yakın olduklarını göstermektedir.

H11: “Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.49.’da görülmektedir.

Tablo 4.49. Yöneticilerin Astlarının Kendilerine Karşı Korku Duymaları Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Aslarla İlişkiler2/Pozisyon	1	2	3	4	Toplam
Alt Kademe	-	6	6	19	31
	-	%19,4	%19,4	%61,3	%100,0
Orta Kademe	-	7	19	30	56
	-	%12,5	%33,9	%53,6	%100,0
Üst Kademe	-	3	7	3	13
	-	%23,1	%53,8	%23,1	%100,0

Tablo 4.49.’a ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 7,239 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=4 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=9,49$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile işletmedeki pozisyonları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.49.’a bakıldığında, yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliğine ilişkin görüşleri işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H12: “Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.50.’de görülmektedir.

Tablo 4.50. Yöneticilerin Başarıya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin İnisiyatif Almaya İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Yetki Devril/Kişilik2	1	2	3	4	Toplam
1	1	2	18	11	32
	%3,1	%6,3	%56,3	%34,4	%100,0
2	5	1	20	14	40
	%12,5	%2,5	%50,0	%35,0	%100,0
3	1	9	7	5	22
	%4,5	%40,9	%31,8	%22,7	%100,0
4	-	-	3	2	5
	-	-	%60,0	%40,0	%100,0
5	-	-	-	1	1
	-	-	-	%100,0	%100,0

Tablo 4.50’ye ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 27,478 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleri ile inisiyatif almaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.50’deki verilere bakıldığında, yöneticilerin başarıda tek belirleyicinin kendi amaçlarına ulaşmak olmayıp, başarıda kendi amaçları dışında pek çok faktörün de etkisi olduğuna inançları arttıkça astlarının verdikleri kararlarda onlara güvenleri artmaktadır. Bu da, A Tipi kişilik özellikleri gösteren yöneticilerin astlarına güvenmeyen otokratik liderlik davranışları gösteren yöneticiler, B Tipi kişilik özellikleri ağır basan yöneticilerin ise, demokratik liderlik davranışları gösteren yöneticiler olduğu yönündeki teorimizi desteklemektedir.

H13: “Yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşleri aynı anda yaptıkları iş miktarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.51’de görülmektedir.

Tablo 4.51. Yöneticilerin İşletmelerinde Takım Çalışmasının Varlığına İlişkin Görüşlerinin Aynı Anda Yaptıkları İş Miktarına Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Takım Oluşturma/Kişilik1	1	2	3	4	Toplam
1	1 %2,0	-	18 %36,7	30 %61,2	49 %100,0
2	-	1 %3,2	13 %41,9	17 %54,8	31 %100,0
3	-	-	11 %78,6	3 %21,4	14 %100,0
4	-	-	3 %50,0	3 %50,0	6 %100,0
5	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-

Tablo 4.51.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 10,903 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=9 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=16,92$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile aynı anda yaptıkları iş miktarları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.51.’e bakıldığında, yöneticilerin işletmelerinde takım çalışmasının varlığına ilişkin görüşleri aynı anda yaptıkları iş miktarına göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H14: “Yöneticilerin dinlenmenin gerekliliğine ilişkin inançları astlarının kararlarına ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.52.’de görülmektedir.

Tablo 4.52. Yöneticilerin Dinlenmenin Gerekliliğine İlişkin İnançlarının Astlarının Kararlarına İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Karar Verme/Kişilik9	1	2	3	4	Toplam
1	-	-	3	3	6
	-	-	50,0%	50,0%	100,0%
2	1	3	8	2	14
	%7,1	%21,4	%57,1	%14,3	%100,0
3	-	3	20	9	32
	-	%9,4	%62,5	%28,1	%100,0
4	2	3	18	7	30
	%6,7	%10,0	%60,0	%23,3	%100,0
5	3	-	4	11	18
	%16,7	-	%22,2	%61,1	%100,0

Tablo 4.52’ye ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 22,044 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşlere katılım düzeyleri ile astlarının kararlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.52’deki verilere bakıldığında, astların verdikleri kararlara güvenen ve bu kararların alınması için gerekli yetkiyi astlarına devreden yöneticiler dinlenmeye çekilmeyi bir suç olarak algılamamakta, aksine dinlenmeyi doğal bir gereksinim olarak görmektedirler. Bu bulgu, demokratik/katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedirler.

H15: “Yöneticilerin işle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların düşüncelerini almaları ile ilgili görüşleri tartışmayı sevmelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.53.’de görülmektedir.

Tablo 4.53. Yöneticilerin İşle İlgili Sorunların Çözümlemesinde Astların Düşüncelerini Almalarına İlişkin Görüşlerinin Tartışmayı Sevmelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Katılım5/Kişilik6	1	2	3	4	Toplam
1	-	1	5	11	17
	-	%5,9	%29,4	%64,7	%100,0
2	-	4	6	11	21
	-	%19,0	%28,6	%52,4	%100,0
3	1	5	17	11	34
	%2,9	%14,7	%50,0	%32,4	%100,0
4	1	2	11	9	23
	%4,3	%8,7	%47,8	%39,1	%100,0
5	-	-	4	1	5
	-	-	%80,0	%20,0	%100,0

Tablo 4.53.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 11,795 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile tartışmayı sevmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.53.’e bakıldığında, yöneticilerin işle ilgili sorunların çözümlenmesinde astların düşüncelerini almaları ile ilgili görüşlerinin tartışmayı sevmelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H16: “Yöneticilerin insanlara karşı sabırlı olmaya ilişkin görüşleri astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.54’te görülmektedir.

Tablo 4.54. Yöneticilerin İnsanlara Karşı Sabırlı Olmaya İlişkin Görüşlerinin Astlarının Düşüncelerine Başvurmaya İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Katılım5/Kişilik8	1	2	3	4	Toplam
1	-	2	-	-	2
	-	%100,0	-	-	%100,0
2	-	2	6	2	10
	-	%20,0	%60,0	%20,0	%100,0
3	-	1	14	9	24
	-	%4,2	%58,3	%37,5	%100,0
4	1	3	13	18	35
	%2,9	%8,6	%37,1	%51,4	%100,0
5	1	4	10	14	29
	%3,4	%13,8	%34,5	%48,3	%100,0

Tablo 4.54’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 22,878 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleri ile astların düşüncelerine başvurmaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.54’teki verilere bakıldığında, astların fikirlerini alan ve kullanan yöneticilerin, onlara sözlerini bitirecek bol zaman verdikleri görülmektedir. Bu bulgu, demokratik/katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H17: “Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliği ile ilgili görüşleri saldırganlaşma derecelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.55.’de görülmektedir.

Tablo 4.55. Yöneticilerin Astlarının Kendilerine Karşı Korku Duymaları Gerekliliğine İlişkin Görüşlerinin Saldırganlaşma Derecelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Astlarla İlişkiler2/Kişilik7	1	2	3	4	Toplam
1	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
2	-	5	4	4	13
	-	%38,5	%30,8	%30,8	%100,0
3	-	4	5	8	17
	-	%23,5	%29,4	%47,1	%100,0
4	-	4	15	16	35
	-	%11,4	%42,9	%45,7	%100,0
5	-	3	8	24	35
	-	%8,6	%22,9	%68,6	%100,0

Tablo 4.55.’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 11,932 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=6 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=12,59$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile saldırganlaşma dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.55.’e bakıldığında, Yöneticilerin astlarının kendilerine karşı korku duymaları gerekliliği ile ilgili görüşleri saldırganlaşma derecelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H18: “Yöneticilerin tartışmaya yönelik tutumlarına ilişkin görüşleri yöneticilerin inisiyatif almaya ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.56.’da görülmektedir.

Tablo 4.56. Yöneticilerin Tartışmaya Yönelik Tutumlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin İnişiyatif Almaya İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Yetki Devri1/Kişilik6	1	2	3	4	Toplam
1	3	-	9	5	17
	%17,6	-	%52,9	%29,4	%100,0
2	-	2	11	8	21
	-	%9,5	%52,4	%38,1	%100,0
3	2	2	13	17	34
	%5,9	%5,9	%38,2	%50,0	%100,0
4	1	7	13	2	23
	%4,3	%30,4	%56,5	%8,7	%100,0
5	1	1	2	1	5
	%20,0	%20,0	%40,0	%20,0	%100,0

Tablo 4.56’ya ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 24,553 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleri ile inisiyatif almaya ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.56’daki verilere bakıldığında, işletmede her kademenin kendisini ilgilendiren konularda inisiyatif kullanabilmesine taraftar olan yöneticilerin başkalarının fikirlerine ve kararlarına sık sık karşı çıkmak gibi olumsuz bir tutum sergilemedikleri görülmektedir. Bu bulgu, demokratik/katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

H19: “Yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olması ile ilgili görüşleri zaman sınırının baskısını hissetme derecelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.”Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.57.’de görülmektedir.

Tablo 4.57. Yöneticilerin İşletmelerinde Bilgi Akışının Yukarıdan Aşağıya Doğru Olmasına İlişkin Görüşlerinin Zaman Sınırının Baskısını Hissetme Derecelerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

İletişim1/Kişilik10	1	2	3	4	Toplam
1	4	3	11	8	26
	%15,4	%11,5	%42,3	%30,8	%100,0
2	1	1	10	12	24
	%4,2	%4,2	%41,7	%50,0	%100,0
3	3	4	5	13	25
	%12,0	%16,0	%20,0	%52,0	%100,0
4	2	5	8	6	21
	%9,5	%23,8	%38,1	%28,6	%100,0
5	-	-	2	2	4
	-	-	%50,0	%50,0	%100,0

Tablo 4.57.’ye ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 11,408 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) küçük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılma düzeyleri ile zaman sınırının baskısını hissetme dereceleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.57.’ye bakıldığında, yöneticilerin işletmelerinde bilgi akışının yukarıdan aşağıya doğru olması ile ilgili görüşleri zaman sınırının baskısını hissetme derecelerine göre farklılık göstermediği görülmektedir.

H20: “Yöneticilerin başarıya ilişkin görüşleri yöneticilerin astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.” Hipotezine ilişkin bulgular Tablo 4.58’de görülmektedir.

Tablo 4.58. Yöneticilerin Başarıya İlişkin Görüşlerinin Yöneticilerin Astların İşletme Hedeflerini Benimsemelerine İlişkin Görüşlerine Göre Gösterdiği Farklılıkların Dağılımı

Katılım4/Kişilik2	1	2	3	4	Toplam
1	-	3	15	14	32
	-	%9,4	%46,9	%43,8	%100,0
2	-	5	20	15	40
	-	1%2,5	%50,0	%37,5	%100,0
3	2	9	5	6	22
	%9,1	%40,9	%22,7	%27,3	%100,0
4	-	2	2	1	5
	-	%40,0	%40,0	%20,0	%100,0
5	-	-	1	-	1
	-	-	%100,0	-	%100,0

Tablo 4.58’e ilişkin X^2 analizinde X^2 değeri 21,625 çıkmıştır. Bulunan ki-kare değeri ile serbestlik düzeyi (df)=12 ve $\alpha=0,05$ önem düzeyinde kritik X^2 değerleri tablosundaki değer karşılaştırılmış, hesaplanan X^2 değeri tablodaki değerden ($X^2_{\alpha}=21,03$) büyük çıktığı için, yöneticilerin sözkonusu görüşe katılım düzeyleri ile astların işletme hedeflerini benimsemelerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.58’deki verilere bakıldığında, yöneticilerin başarıda tek belirleyicinin kendi amaçlarına ulaşmak olmayıp, başarıda kendi amaçları dışında pek çok faktörün de etkisi olduğuna inançları arttıkça, işletmelerinde belirlenen hedeflerin astlar tarafından tamamen kabul edildiğine ilişkin inançları artmaktadır. Bu bulgu, A Tipi kişilik özelliği gösteren yöneticilerin istismarcı otokratik, B Tipi kişilik özellikleri ağır basan yöneticilerin ise, katılımcı-demokratik olduğu teorimizi desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızla değişen çevre şartları ve işletmelerin verimlilik ve karlılık konularında karşılaştıkları sorunlar nedeniyle sahip oldukları kıt kaynakları verimli ve etkili şekilde kullanmaları gerekliliğini doğurmuştur. İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağı bu kıt kaynakları kullanacak yönetim bilgisine ve güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere olan gereksinimi gündeme getirmektedir. Sosyal, ekonomik ve politik koşulların hızla gelişip, değiştiği, güçlü bir rekabet ortamının var olduğu günümüzde işletmeler için insan odaklı etkin bir yönetimin önemi ön plana çıkmaktadır.

Yönetim, birçok insan faaliyetinin düzenlenmesini ifade eden bir disiplin olması nedeniyle, bu bilim dalı insanların davranışları ve psikolojileri ile yakından ilişkilidir. Yönetimde insan davranışları kadar önemli olan bir diğer faktör de onun psikolojik yapısıdır. Çünkü insan birçok faaliyetinde, duygusal yapısının etkisinde kalarak davranışlar sergilemektedir. İşletme, kurum ya da kuruluşlara alınan insanların psikolojik yapıları; onların dürtü ve güdülerinin, öğrenme kapasitelerinin, kişiliklerinin, benliklerinin, algılamalarının, inançlarının, tutumlarının, fikirlerinin, içinde bulunduğu kültürel ve sosyal yapının etkisiyle gelişip ve değişmektedir. Yönetim biliminin amacı, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçirmek ya da bu hedeflere uygun davranışlar sergilemelerini örgütlemektir.

İnsanları gereksinimleriyle, istekleriyle, korkularıyla, değerleriyle, zayıflıklarıyla, güçlü yönleriyle, inanç ve tutumlarıyla, yetenekleriyle tanımak, onların davranışlarını bütün yönleriyle önceden tahmin ve kontrol etmek, yönlendirmek, kendi davranışlarımızı, tutumlarımızı bunlara göre düzenlemek, yakın çevremizi bu anlayışa göre oluşturmak; dengeli, başarılı, güçlü bir geleceğe ulaşmanın yolunu bulmak demektir. Daha geniş bir açıklamayla, insanların sergileyebilecekleri davranışları önceden kestirebilmek, onların inanç, tutum ve eğilimlerini araştırmak günümüzün karmaşık sosyal yaşamı için bir gereksinim ve zorunluluktur. Başarılı bir yönetim için modern yönetim anlayışı içerisinde çalışanları ortak amaca yönelik hareket ettirecek, etkileşim yeteneği olan, insanları psikolojik olarak doyuma ulaştıracak, işletmeye bağlılıklarını sağlayacak liderlik davranışları gösteren yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Yöneticilerin biçimsel yetkileriyle beraber işletmelerin en önemli sermayesi olan insanın bilgi ve yeteneğini etkin biçimde

yönlendirecek liderlik özelliklerini de taşımalarının gerekliliği lider-yönetici kavramını gündeme getirmektedir. Yöneticiliği ve liderliği birlikte gerektiren günümüz örgütlerinde liderlik, yalnızca otorite ve karizma ile değil, değişime cevap verecek, insanların ortak vizyona bağlanmalarını sağlayacak, klasik yöneticiliğin yerine astlarının ekip ruhuna sahip olmalarını ve sorumluluk almalarını sağlayacak, takım çalışmasını özendiricek, çalışanların motivasyonlarını arttıracak, katılımcı karar mekanizmaları ve etkili iletişimi sağlayacak eylemlerle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bu özelliklere sahip olabilmeleri için değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları ve modern yönetim anlayışlarını benimsemeleri gerekmektedir. Böylece yöneticiler, nitelikli çalışanları işletmede tutmayı ve işletmeye çekmeyi sağlayacak, karlılığa giden en önemli yola girmiş olacaklardır. Yöneticiler iç ve dış müşteri tatminini, insana yatırımı ve sürekli gelişmeyi ifade eden güçlü bir vizyona sahip olarak çalışanların ve işletmenin değerleri arasında uyumu sağlayacaklardır. Böylece paylaşılan ortak değerlerin varlığı çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttıracak, bir güven ortamı yaratarak eski tarz yönetimden yeni yönetime geçiş sürecinin en önemli koşulu sağlanmış olacaktır.

Modern yönetim anlayışı içerisinde yer alan demokratik/katılımcı yönetim tarzı, işgücünün ve dolayısıyla işletmenin etkinliği açısından büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerde pozitif bir ortam yaratan demokratik/katılımcı yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin örgüt çalışanlarına tam bir güveni vardır, bilgi paylaşımına ve ekip çalışmasına önem vermektedirler; bu yönetim tarzının egemen olduğu örgütlerde karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde özendirilmektedir, örgütlerin vizyon ve amaçları tüm çalışanların katılımı ile belirlenmektedir ve çalışanların işin bütününe görmeleri sağlanmaktadır. Böylece çalışanların işletmeye bağlılıkları, iş tatminleri ve dolayısıyla örgütsel verimlilikleri artmaktadır.

Yöneticilerin gösterecekleri liderlik davranışlarına etkisi olan kişilik farklılıkları verimli olma, işe verilen önem, yönetim tarzı, uyum ve ilişki kurma ve iş yerine bağlılık açısından önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin değişikliğe açık olma, olgunluk, kendine ve başkalarına güven, kişilerarası ilişki kurma yeteneğine sahip olma, ileriye görebilme, kararlılık, açıksözlülük, dürüstlük, ekiple çalışabilme, duygularına hakim olma, insancıl olma, sorumluluk almaktan hoşlanan ve cesaretli olabilme, beklenti seviyesinin yüksekliği, hırslı olma, zaman baskısı hissetme, acelecilik, sabırsızlık,

doyumsuzluk, ben merkezci olma, ataklık, yarışmacılık, sorumluluk duygusunun düzeyi, ayrıntıcı olma gibi kişilik özelliklerini taşımaları onların iş yaşamında gösterecekleri liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. Örneğin, sabırlı olan yöneticilerin iş yaşamında esnek oldukları, sakin tavırlar sergiledikleri, astlarının fikirlerine önem verip onları dinledikleri, rekabet ve yarışmayı pek fazla sevmedikleri ve ayrıntıcı olmadıkları; sabırsız olan yöneticilerin ise başladıkları işi mutlaka bitirdikleri, beklemeyi sevmedikleri ve randevularına hiç geç kalmadıkları, rekabet ve yarışmayı sevdikleri, çalışanlarının fikirlerine pek önem vermedikleri ve onları dinlerken sıkıldıkları ve ayrıntıcı oldukları söylenebilmektedir.

Yöneticilerin kişilik farklılıklarının ölçülmesi onların liderlik davranışlarının belirlenmesi, işe yerleştirilmeleri, gösterecekleri verimlilik ve iş tatmini konularında belirleyici bir unsur olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilerin kişilik tarzlarına uymayan bir işte çalışmaları onların, hem bireysel iş tatminlerini ve verimliliklerini hem de işletmenin hedefleri açısından olumsuz sonuçları doğurmaktadır.

İşletmelerin yöneticileri işe alırken içinde buldukları durumu değerlendirerek seçim yapmaları gerekmektedir. Birçok işin aynı anda yapılmasını gerektiren, hızın önemli olduğu durumlar için fazla sorumluluk almaktan ve birçok işi aynı anda yapmaktan hoşlanan A Tipi kişilik tarzına sahip yöneticiler uygun olabilirken, takım çalışmasının gerektiği durumlarda ise insanlarla etkileşim halinde olmaktan hoşlanan ve astlarının düşüncelerine önem veren B Tipi yöneticiler uygun olabilmektedir. Uzun vadeli projeler üzerinde çalışılacak bir durumda ise, sabırsız bir kişilik tarzına sahip olan A Tipi kişiliğe sahip yöneticilerin sıkılacakları ve başarılı olamayacakları söylenebilir. Astların yetenekleri düşükse ve karar almak için sınırlı bir zaman varsa bu durumda da otokratik liderlik tarzının etkili olacağı söylenebilir. İşletme yenilik yapmak ve bunun içinde çalışanların fikirlerini almak istiyorsa da takım çalışmasına önem veren katılmalı/demokratik liderlik tarzı etkili olacaktır.

Tez çalışmasının uygulama kısmında araştırma kapsamındaki yöneticilerin kişilik tarzları ve liderlik davranışları ilişkisi ile ilgili olarak belirlenen hipotezlere ilişkin bulgular şunlardır:

- Yöneticilerin kumanda alanı daraldıkça astlarını işlerinde daha fazla serbest bırakma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bunun nedeni ise, yöneticilerin kumanda alanının daralmasıyla kendilerine bağlı çalışan ast sayısı azalmakta ve bu da astlarını daha iyi tanımaları ve onlara güvenmelerini sağlamaktadır.

- Yöneticilerin kişilikleri B Tipine yaklaştıkça astlarla ilişkilerinde demokratik davranma oranı yükselmektedir. Bu da, demokratik liderlerin B Tipi kişiliğe daha yakın olduklarını göstermektedir. B Tipi kişilik tarzının sabırlı olmak, yumuşak huylu olmak ve yetki devretmek gibi temel özellikleri ise yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde demokratik davranmalarına neden olmaktadır.

- Yöneticilerin başarıda tek belirleyicinin kendi amaçlarına ulaşmak olmayıp, başarıda kendi amaçları dışında pek çok faktörün de etkisi olduğuna ilişkin inançları arttıkça astlarının verdikleri kararlarda onlara güvenleri artmaktadır. Bu da, A Tipi kişilik özellikleri gösteren yöneticilerin astlarına güvenmeyen otokratik liderlik davranışları gösteren yöneticiler, B Tipi kişilik özellikleri ağır basan yöneticilerin ise, demokratik liderlik davranışları gösteren yöneticiler olduğu yönündeki teorimizi desteklemektedir.

- Astların verdikleri kararlara güvenen ve bu kararların alınması için gerekli yetkiyi astlarına devreden yöneticiler dinlenmeye çekilmeyi bir suç olarak algılamamakta, aksine dinlenmeyi doğal bir gereksinim olarak görmektedirler. Bu bulgu, demokratik/katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

- Astların fikirlerini alan ve kullanan yöneticilerin, onlara sözlerini bitirecek bol zaman verdikleri görülmektedir. Bu bulgu, demokratik/katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

- İşletmede her kademenin kendisini ilgilendiren konularda inisiyatif kullanabilmesine taraftar olan yöneticilerin başkalarının fikirlerine ve kararlarına sık sık karşı çıkmak gibi olumsuz bir tutum sergilemedikleri görülmektedir. Bu bulgu, demokratik/ katılımcı yöneticilerin B Tipi kişilik özelliklerine yatkın olduklarını göstermektedir.

- Yöneticilerin başarıda tek belirleyicinin kendi amaçlarına ulaşmak olmayıp, başarıda kendi amaçları dışında pek çok faktörün de etkisi olduğuna inançları arttıkça, işletmelerinde belirlenen hedeflerin astlar tarafından tamamen kabul edildiğine ilişkin inançları artmaktadır. Bu bulgu, A Tipi kişilik özelliği gösteren yöneticilerin istismarcı otokratik, B Tipi kişilik özellikleri ağır basan yöneticilerin ise, katılımcı/demokratik olduğu teorimizi desteklemektedir.

Sonuç olarak; günümüzde işletmelerin modern yönetim anlayışları çerçevesinde yönetilmesi ve yöneticilerini belirlerken onların kişilik tarzlarını ölçmeleri, bununla paralel olarak gösterebilecekleri liderlik davranışlarını belirlemeleri ve uygun işlere yerleştirmeleri gerekmektedir. Bunun için ise işletmelerin içinde buldukları durumu değerlendirerek yöneticilere işe alma sürecinde, örgütsel kişilik ve liderlik davranışlarını ölçebilecek çeşitli testleri uygulamaları ve yönetici adaylarını tanımaları gerekmektedir.





EKLER

EK 1:**YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK TARZLARI İLE LİDERLİK DAVRANIŞLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU**

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

Arş.Grv.Ceren GİDERLER

I. Aşağıda firmanızın özelliklerini öğrenmek üzere geliştirilmiş bazı sorular yer almaktadır.

1. İşletmenizin kuruluş yılı:
2. İşletmenizin faaliyet alanı:
3. İşletmenizin hukuki şekli:
4. İşletmenizde çalışan personel sayısı:
Yönetici: İşçi:

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

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

III. Aşağıdaki yöneticilerin kişilik tiplerini öğrenmek üzere geliştirilmiş bazı sorular yer almaktadır. Anket formunda sıralana etkenleri gözden geçirdikten sonra, kişilik tipinizi en iyi yansıtan numarayı daire içine alınız. Örneğin; sık sık birden çok işi yapıyorsanız; 1’i daire içine alın. Buna karşın, aynı anda yalnızca tek iş yapıyorsanız;5’i daire içine alın. Bu iki uç arasında bir durum ise, 2,3, veya 4’ü işaretleyerek belirtin. (2, 1’e en yakın bir durumu, 4 ise, 5’e en yakın bir durumu belirtmektedir.)

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|--|
| 1. Sık sık birden çok işi aynı anda yaparım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Aynı anda yalnızca tek bir iş yaparım. |
| 2. Bence başarı; sonuç elde etmek için çalışmaktır. Amaçlarımı saptarım ve bunlara zamanında ulaşmak için uğraşırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Bence başarı; benim Amaçlarım dışında pek çok etkene bağlıdır. |

3. İşimin ölçülebilir olmasını isterim. Genellikle ölçüyü gösteren rakamsal standartları tercih ederim.	1	2	3	4	5	İşimin ölçülebilir olmasına aldırmanm. Ancak, nitelik ölçülerini nicelik ölçülerine tercih ederim.
4. Bana iyi bir gelecek hazırlayacak işleri yapmak bana en çok iş doyumunu sağlar.	1	2	3	4	5	En çok iş doyumunu, şimdiki durumu iyileştirecek işleri yapmaktan alırım.
5. Tartışmayı severim ve diğerlerinin fikirlerine ve kararlarına sık sık karşı çıkarım.	1	2	3	4	5	Tartışmayı pek sevmem ve kişilerin fikir ve kararlarına karşı çıktığım pek azdır.
6. Sık sık saldırganlaşırım ve düşmanca hislerimi denetlemem gerekir.	1	2	3	4	5	Nadiren saldırgan olurum ve baskı altında tuttuğum düşmanca hislerim yoktur.
7. İnsanlara karşı sabırsızım ve sık sık onların sözlerini keserim.	1	2	3	4	5	İnsanlara sabırsızca davranmam ve onlara sözlerini bitirecek bol zaman veririm.
8. Çok az dinlenmeye çekilirim, dinlenmeye çekildiğimde de kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5	Dinlenmeye çekilirim ve de dinlendiğim için kendimi suçlu hissetmem.
9. Zamanın ve zaman sınırlarının baskısını sık sık hissederim.	1	2	3	4	5	Zamanın ve zaman sınırlarının baskısını Nadiren hissederim.

IV. Aşağıdaki yöneticilerin liderlik davranışlarını öğrenmek üzere geliştirilmiş bazı sorular yer almaktadır. Anket formunda sıralana etkenleri gözden geçirdikten sonra, liderlik davranışınızı en iyi yansıtan numarayı daire içine alınız. Örneğin; astlarınıza hiçbir konuda güvenmiyorsanız; 1'i daire içine alın. Buna karşın,astlarınıza bütün konularda ya da verdikleri her türlü kararda güveniyorsanız;4'i daire içine alın. Bu iki uç arasında bir durum ise, 2 veya 3'ü işaretleyerek belirtin. (2, 1'e en yakın bir durumu, 3 ise, 4'e en yakın bir durumu belirtmektedir.)

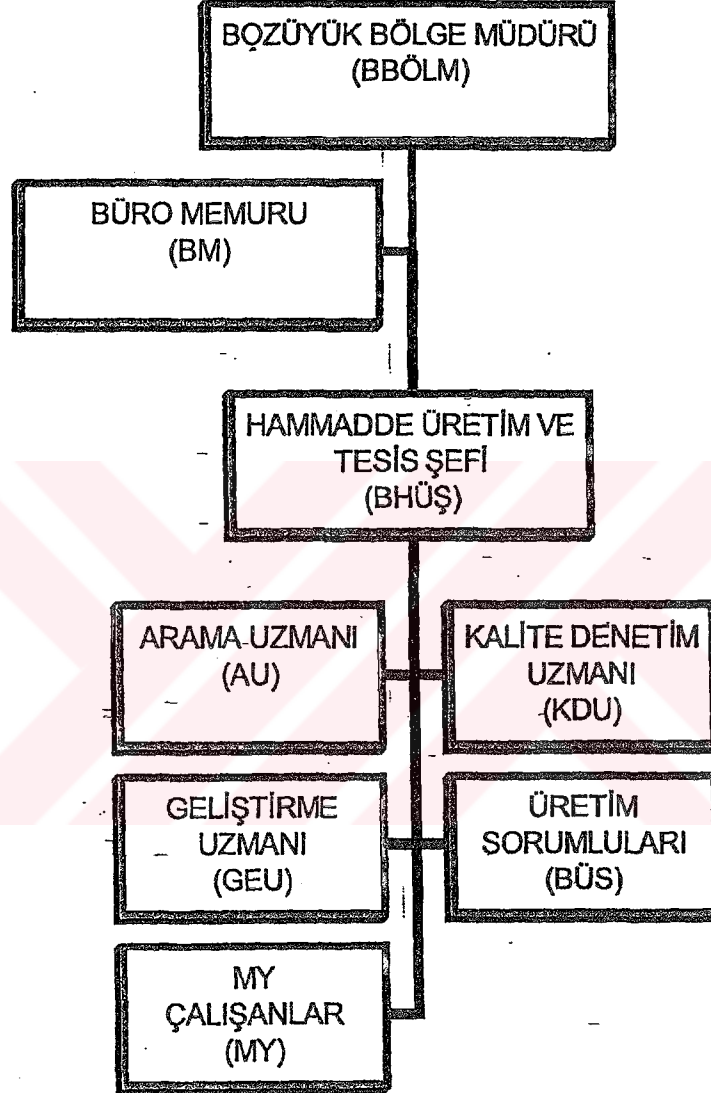
1. Astlarıma hiçbir konuda ya da verdikleri hiçbir kararda güvenmem.	1	2	3	4	Astlarıma bütün konularda ya da verdikleri her türlü kararda güvenirim.
2. Amaçları belirleyip, buna uygun emirler veririm.	1	2	3	4	Acil durumlar haricinde, amaçlar genelde çalışanların katılımıyla belirlenir.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 3. İşletmemizde, kararların tümü işletmenin en üst seviyesinde alınır. | 1 | 2 | 3 | 4 | İşletmemizde, işletmenin tümünde karar alma süreci işler. |
| 4. İşletmemizde belirlediğimiz hedefler astlar tarafından açıkça kabul edilir ama güçlü bir biçimde gizlice direnilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | İşletmemizde belirlediğimiz hedefler astlar tarafından hem gizli hem de açık yollarla tamamen kabul edilir. |
| 5. İşle ilgili sorunların çözülmesinde astların görüşünü nadiren alırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | İşle ilgili sorunlar dışında da daima astlarımın fikirlerini alırım ve onların fikirlerini kullanırım. |
| 6. İşletmemizde yüksek hedefler yukarıdan bastırılır, alt kesimler tarafından dirençle karşılanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | İşletmemizde yüksek hedefler tüm seviyelerce arzulanır, alt kesimler yüksek seviyelerden çok yüksek hedeflere baskı yaparlar. |
| 7. Bazı astların işletmeye karşı düşmanca tutumlar içerisinde olduğunu söyleyebilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | Hiçbir astın düşmanca tutum gösterdiğini görmedim. |
| 8. Üstlerin hissettiği sorumluluk rütbe ve seviye düştükçe azalır. | 1 | 2 | 3 | 4 | Tüm personel işletmenin amaçlarına yönelik gerçek bir sorumluluk hisseder. |
| 9. Aynı seviyede olan bir arkadaşımın ya da bir astımın başarısı ben de tatminsizlik yaratır. | 1 | 2 | 3 | 4 | Aynı seviyede olan bir arkadaşımın ya da bir astımın başarısından yüksek derecede mutluluk duyarım. |
| 10. Astlarımın hiçbir kişisel sorunuyla ilgilenmem. | 1 | 2 | 3 | 4 | Astlarımla arkadaşça bir ilişkimiz vardır ve onların her türlü kişisel sorunuyla ilgilenirim. |
| 11. Astlarım bana karşı korku duymaktadır ve bence böyle olması gerekir. | 1 | 2 | 3 | 4 | Astlarım benden kesinlikle korkmazlar ve bence böyle olması gerekir. |
| 12. Astlarımın çalışırken karşılaştıkları birçok problemin farkında değilim. | 1 | 2 | 3 | 4 | Astlarımın çalışırken karşılaştıkları her türlü problemden haberdarım. |
| 13. Astlarımın yanlış yapmalarına tahammülüm yoktur. | 1 | 2 | 3 | 4 | Astlarımın yanlış yapmaları, onların hatalarını öğrenmelerini sağlar. |

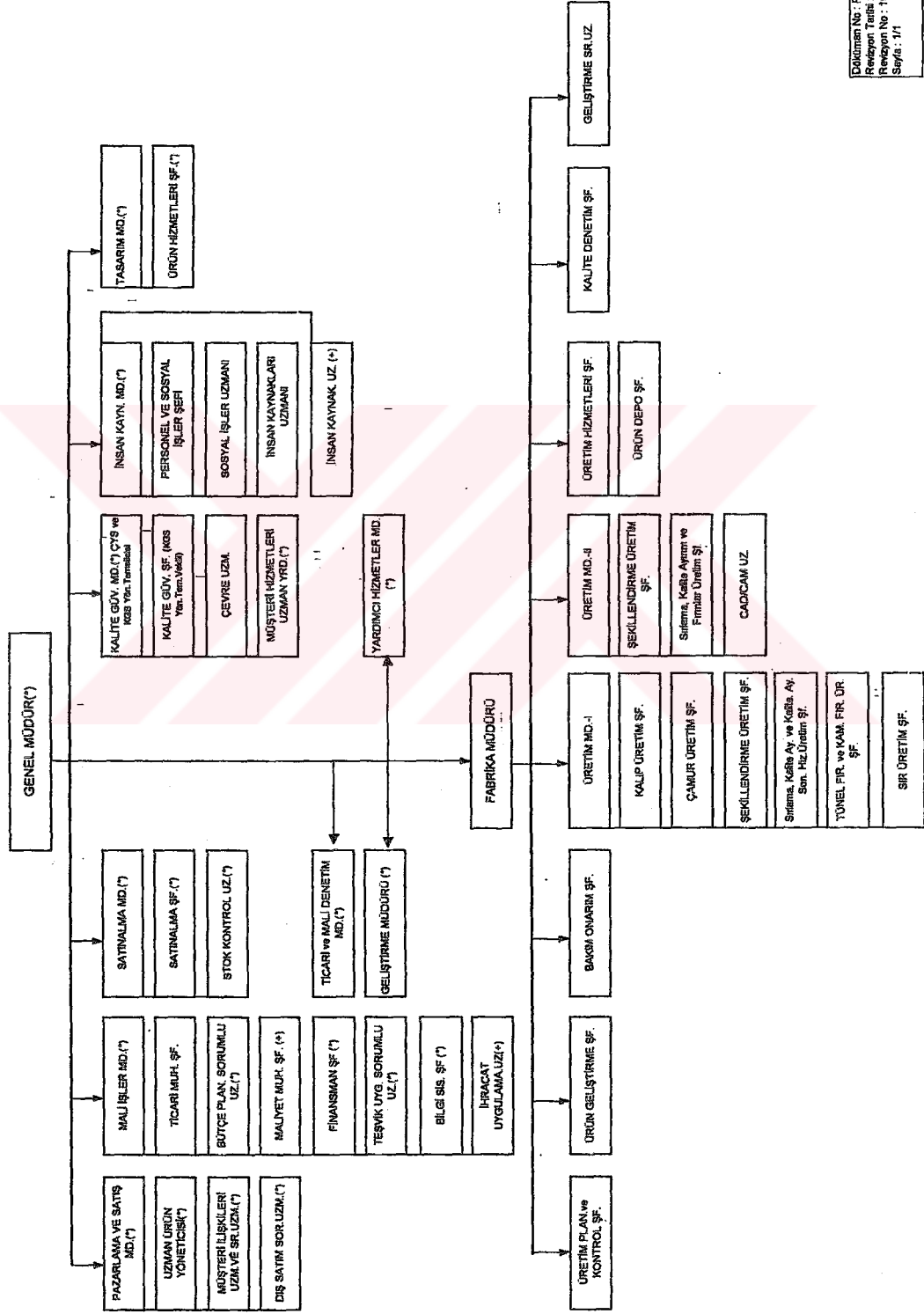
14. İşletmemizin en üst kademesi ya da üst kademesi insiyatife sahiptir.	1	2	3	4	İşletmemizde tüm kademeler insiyatife sahiptir.
15. Astlar, işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	1	2	3	4	Astlar, işle ilgili konularda kendilerini tamamen serbest hissederler.
16. Astlarıma aynen belirttiğim şekilde yürütmeleri gereken, şüpheye düştüklerinde bana başvurabilecekleri detaylı emirler dikte ederim.		2	3	4	Astlarıma kendilerine verilen görevleri uygun gördükleri şekilde yapmakta tam yetkili kılınmışlardır.
17. İşletmemizde bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğrudur.	1	2	3	4	İşletmemizde bilgi akışı yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya en üst kademeye doğrudur.
18. İşletmede alt kademedен üst kademeye gelen bilgiler bozunuma uğramaktadır.	1	2	3	4	İşletmede alt kademedен üst kademeye gelen bilgiler asla bozunuma uğramamaktadır.
19. İşletmemizde bölüm müdürleri arasındaki iletişim zayıf ve düşmancadır.	1	2	3	4	İşletmemizdeki bölüm müdürleri arasındaki iletişim yeterli ve doğrudur.
20. İşletmemizde takım çalışması yoktur.	1	2	3	4	İşletmemizin tümünde takım çalışmasının yapıldığını söyleyebilirim.

EK 1: ECZACIBAŞI ESAN	BOZÜYÜK BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME EL KİTABI	Sayfa No. : 5/45
		Revizyon No. : 0
		Revizyon Tarihi : 01.05.2003
		Kopya No. :
		Hazırlayan BBM

146

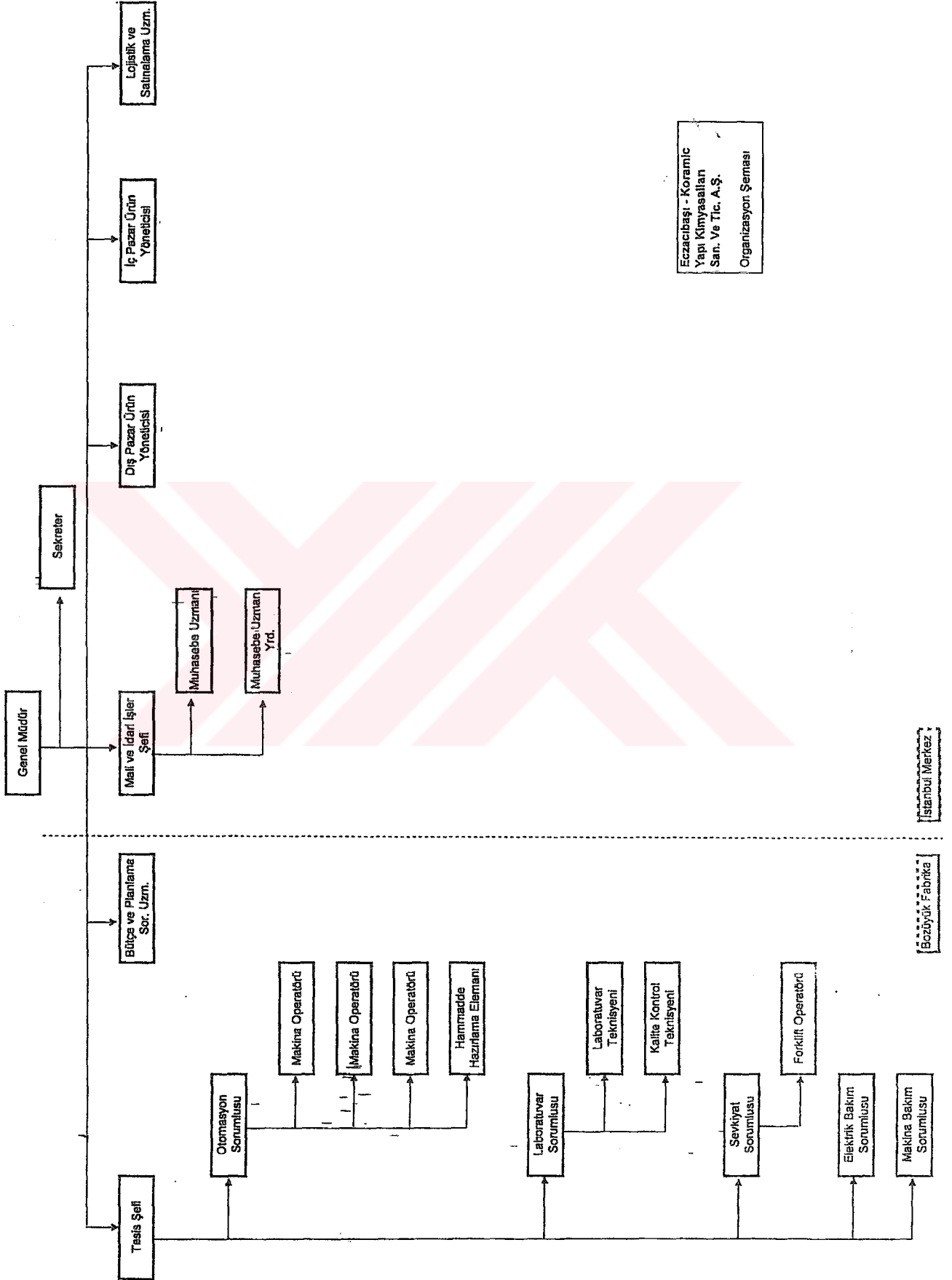
ORGANİZASYON ŞEMASI

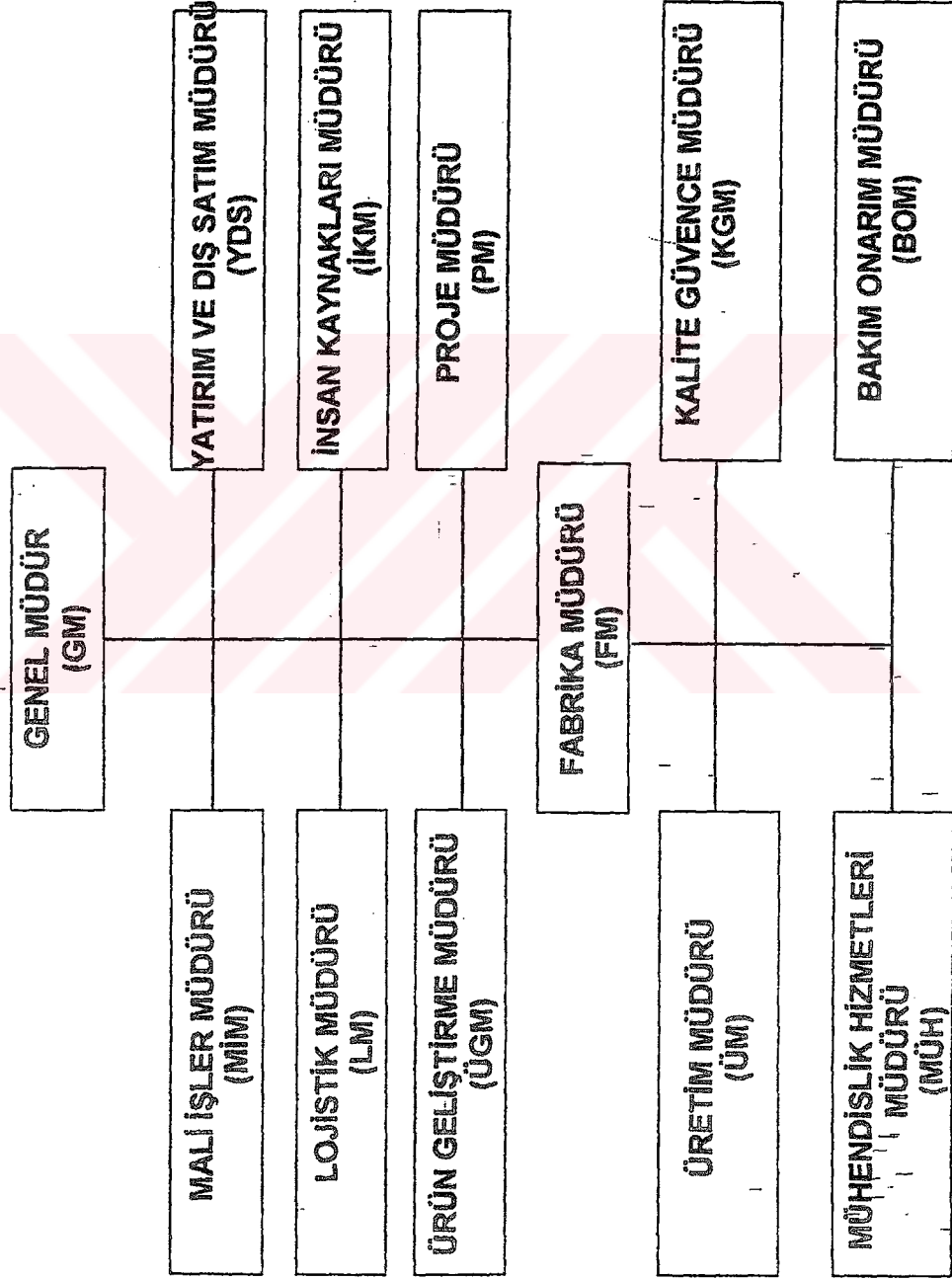
EYAP A. S.
BOZÜYÜK TESİSLERİ ORGANİZASYON SEMASI



Doküman No: PYS - 1
Revizyon Tarihi: 02.01.2004
Revizyon No: 19
Sayfa: 1/1

(*) Kartal ve Bozüyük Fabrikalarından Sorumlu Olup, Kartal Fabrikasında Bulunmaktadır.
(+) Kartal ve Bozüyük Fabrikalarından Sorumlu Olup, Bozüyük Fabrikasında Bulunmaktadır.







KAYNAKÇA

Kitaplar

AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, İzmir, 1997.

ALDEMİR M.Ceyhan, **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

ALTINKÖPRÜ Tuncel, **Şahsiyet Analizi (Kişiliğin Yapısı ve Yorumu)**, Altinköprü Yayınları, Gül Matbaası, İstanbul, 1980.

AŞKUN İnal Cem, TOKAT Bülent, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Avcı Matbaası, İstanbul, 2003.

ATAOL Alpay , KATRİNLİ Alev Ergenç, ÖZMEN Ömür Timurcanday, ARBAK Yasemin, **Yönetici Profili**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1991.

BASS Bernard M., AVOLIO Bruce J. , **Transformational Leadership: A Response to Critiques in Leadership Theory and Research**, Newyork Free Press, Newyork, 1993, s. 53.

BAŞ Türker, **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü-**, Umut Yayım Dağıtım, Üçüncü Basım, Ankara, 2000.

BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, İkinci Cilt, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, No: 951, 1996.

BERBEROĞLU Güneş, **“Karşılaştırmalı Yönetim ve Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi”**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları No.467, Eskişehir, 1991.

BOWDITCH James L., BUONO Anthony F., **A Primer on Organization Behaviour**, John Wiley&Sons Inc, Second Edition, USA, 1990.

BUHANAN David, HUCZYNSKI Abdizej, **Organizational Behaviour an Introductory Text**, Third Edition, Prentice Hall International Ltd., London, 1997.

CAN Halil, **Yönetim ve Organizasyon**, Üçüncü Baskı, Sayısal Kitabevi, Kağıtsan Ltd.Şti., Ankara, 1994.

- CARLSON Neil R., **Psychology**, Third Edition, Allyn and Bacon Copyright, USA, 1990.
- CARVER Charles S., SCHEIER Michael F., **Perspectives on Personality**, Fourth Edition, Ally & Bacon A Pearson Education Company, USA, 2000.
- CHUNG Kee, MEGGINSON Leon, **Organizational Behavior, Developing Managerial Skills**, Harper and Row Pup., Newyork, 1981.
- CLONINGER Susan C. , **Theories of Personality-Understanding Persons**, Prentice -Hall, Inc, A Simon & Schuster Company, USA, 1993.
- COLLEFT Peter, FURNHAM Adrian, **Social Psychology at Work**, Essays in Honour of Michael Angyle, Routledge, 1995.
- COOK Mark, **Levels of Personality**, Second Edition, Cassel Educational Limited, Great Britain, 1993.
- COSTLEY Dan L., TODD Ralphy, **Human Relations in Organizastions**, Fourth Edition, West Publishing Company, USA, 1991.
- CRAIG Grace J., BAUCUM Don, **Human Development**, 9th Edition, Upper Saddle River, N. J. Printice Hall, 2002.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranış**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı- Psikolojinin Temel Kavramları**, Onuncu Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- DAFT Richard L., **Management**, Second Edition, The Dryden Press, Newyork, U.S.A. 1991.
- DAVIS Stephen F., PALLADINO Joseph J., **Psychology 2**, Prentice-Hall, Inc. Simon & Schuster A Viacom Company, USA, 2001.
- DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1998.
- DUBRİN Andrew J., **Fundamentals of Organizational Behavior An Applied Perspective**, Second Edition, Pergamon Press Inc., USA, 1978.
- DUBRİN Andrew, **Applying Psychology; Individual and Organizational Effectiveness**, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Altıncı Baskı, Alfa Yayın, İstanbul, 1999.

ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1994.

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:242, İstanbul, 1998.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beşinci Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2001.

ERGUN Turgay, **Yönetim Psikolojisi-2**, Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü, Ankara, 1982.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Dördüncü Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998.

EYSENCK Hans Jürgen, WILSON Glenn, **Kişiliğinizi Tanıyın**, Remzi Kitabevi, Birinci Baskı, İstanbul, 1995.

FESHBACH Seymour, WEINER Bernard, **Personality**, Third Edition, D.C. Heath and Company, USA, 1998.

FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Sevinç Matbaası, S.B.F. Yayınları No:437, Ankara, 1979.

FRAGER Robert, FADİMAN James, **Personality and Personal Growth**, 2nd Edition, N.Y.:Harper Collins,c., Newyork, 1984.

GREENBERG Jerald, BARON Robert A., **Behavior In Organizations**, Eighth Edition, Prentice Hall Inc, USA, 2000.

GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, **Tokat Özel Kesim Sanayi İşletmelerinde Yönetici Profili**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:6, Araştırma Serisi No:5, Tokat, 2001.

- GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Genişletilmiş İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- HALL Calvin S., LINDZEY Gardner, CAMPBELL John B., **Theories of Personality**, 4th Edition, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1998.
- HEDGES Patricia, **Kişiliğinizi Tanımanın Yolları**, Çeviren: Banu Büyükkal, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- HERSEY Paul, BLANCHARD Ken, **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, USA, 1982.
- HODGETTS Richard, **Modern Human Relations at Work**, The Dryden Press, Orlando, 1993.
- HODGETTS Richard M., **Yönetim**, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İkinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- HOGG Michael, Çeviren: Aliye Mavili Aktaş, **Sosyal Psikolojik Açından Grupla Bütünleşme**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- HUFFMAN Karen, VERNON Mark, VERNON Judith, **Psychology in Action**, Third Edition, John Wiley&Sons, Inc, USA, 1994.
- HUGHES Richard L., GINNETT Robert C., CURPHY Gordon J., **Leadership**, McGraw-Hill Companies Inc, Newyork, 2002.
- İLAL Günsel Koptagel, **Tıpta Psikoloji, Tıpta Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayın No:110, İstanbul, 1982.
- İSEN Galip, BATMAZ Veysel, **Sosyal Psikoloji-Ben ve Toplum**, Om Yayınevi, İstanbul, 2002.
- İŞÇİ Metin, **Davranış Bilimleri**, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, **İnsan ve İnsanlar**, Dokuzuncu Basım, Evrim Basım Yayım, İstanbul, 1996.

KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 8. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No:496, Ünite:11, Eskişehir, 1996.

KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 782, Eskişehir, 2003.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999.

KOÇEL Tamer, **Yönetimde Önderlik, İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayın No:203, Ünite.22, Eskişehir, 1990.

KOLASA Blair J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, Fatih Yayın evi Matbaası, İstanbul, 1979.

KÖKNEL Özcan, **Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1984.

LİKERT Rensis, **New Pattern of Managment**, McGraw-Hill Book Co, New York, 1961.

LLOYD Peter, **Introduction To Personality**, Newyork: W.Collins Pub. Co. Ltd., 1990.

LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, McGraw Hill Co., Newyork, 1995.

MAYER F.Stephen, STUTTON Karen, **Personality: An İntegrative Approach**, Upper Saddle River, N.J.: Printice Hall,c,1996.

MCSHANE Steven L., GLİNOW Mary Ann Von, **Organizational Behavior**, Second Edition, McGraw Hill Inc., Newyork, 2003.

MİTCHELL R. Terence, LARSON James R., **People in Organizations- An Introduction To Organizational Behaviour**, McGraw-Hill Book Company, USA, 1987.

MOORHEAD Gregory, GRIFFİN Ricky, **Organizational Behaviour**, Second Edition, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1989.

MÜFTÜOĞLU M.Tamer, **İşletme İktisadı**, Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi Basım-Yayın, Ankara, 1999.

- MYERS İsabel B., MYERS Peter B., Çeviren: Hüsnü Ovacık, **Kişilik, Farklı Tipler Farklı Yetenekler**, Çizge Matbaacılık, Pegasus Ajans Yayıncılık Ltd, İstanbul, 1997.
- NAHAVENDİ Afsaneh, MALEKZADEH Ali R., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA, 1998.
- NAPOLİ Vince, KILBRIDE James M., TEBBS Donald E., **Adjustment & Growth in a Changing World**, Fourth Edition, West Publishing Company, USA, 1992.
- NEWSTROM W. John, DAVIS K., **Organizational Behavior**, Halsted Press, Newyork, 1993.
- NORTHCRAFT G.B., NEALE M.A., **Organizational Behaviour**, Dryden Press, USA, 1990.
- NORTHCRAFT Gregory, **Organizational Behaviour**, The Dryden Press, Orlando, 1994.
- ÖZALP İnan, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2000.
- ÖZGÜ Halis, **Şahsiyet**, İkinci Baskı, Özgü Yayınevi, İstanbul, 1965.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.
- ÖZKALP Enver, **Örgütsel Davranış**, 4. Ünite, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 923, Eskişehir, 1996.
- ROBBİNS Stephen P., International Edition **Organizational Behaviour**, Eighth Edition, Prentice Hall International, Inc, Newyork, 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Tüz Melck, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa,Ezgi Kitabevi,Livane Matbaası, 2001.
- SAYLES Leonard R., **Leadership-What Effective Managers Really Do...and How They Do It**, Second Edition, McGraw-Hill, Inc, USA, 1985.
- SCHERMERHORN John, GUNT James G., OSBORN Richard N., **Organizational Behaviour**, Seventh Edition, John Wiley&Sons, Inc, USA, 2000.
- STEADE Richard D., LOWRY James R., GLOS Raymond E., **Business: Its Nature and Environment**, South- Western Pub. Company, 1984.

- STEERS Richard M., PORTER Lyman W., BIGLEY Gregory A., **Motivation and Leadership at Work**, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Singapore, 1996.
- STOGDILL Ralph, **Handbook of Leadership**, Colliar McMillan Ltd., Newyork, 1981.
- STONER A. James, FREEMAN R. Edward, **Management**, Prentice Hall, USA, 1992.
- SÜRGİT Kenan, **Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi**, Emel Yayınevi, Ankara, 1970.
- SWEENEY Paul D., MCFARLİN Dcan B., **Organizational Behavior- Solutions for Management**, McGraw-Hill, Newyork, 2002.
- SZILAGYI Andrew, **Organizational Behavior and Performance**, Harper Collins Pub. Co., NewYork,1990.
- ŞAHİN Mehmet, **İş İdaresi**, Birinci Cilt, 2. Ünite, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:39.,Eskişehir, 1995.
- ŞİMŞEK M.Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yedinci Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002.
- ŞİMŞEK Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Günay Ofset, Üçüncü Baskı, Konya, 2004.
- TEZCAN Mahmut, **Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji)**, Bilim Yayınları, Ankara, 1987.
- TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:6, Myra Yayıncılık, Kütahya ,1998.
- TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Beşinci Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2001.
- TOMBS Steve, **People In Organizations: An Active Learning Approach**, Malden, Blackwell Business Publications, 1997.
- TOSUN Kemal. **İşletme Yönetimi:Genel Esaslar**, Birinci Cilt, Altıncı baskı, Savaş Yayınları,1992.

TUNCEL Altunköprü, **Şahsiyet Analizi (Kişiliğin Yapısı ve Yorumu)**, Altunköprü Yayınları, Gül Matbaası, İstanbul, 1980.

ULUÇINAR Asuman Türkel, **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**, Marmara Üniversitesi Yayınları No: 534, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:394, İstanbul, 1992.

USAL Alparslan, ASLAN Zeynep, **Davranış Bilimleri**, Barış Yayınları, Birinci Baskı, İzmir, 1995.

VECCHIO Robert P., **Organizational Behavior**, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, 1995.

YÖRÜKAN Turhan, **Alfred Adler- Bireysel Psikolojisi, Sosyal Roller ve Kişilik**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Doğu Matbaacılık Ltd. Şti., Ankara, 2000.

YUKL Gary A., **Leadership In Organizations**, Prentice Hall International Editions, USA, 1981.

YUKL Gary, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1989.

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Sürelî Yayınlar

AKTULGA Doğu, "Liderliğe Bir Bakış", **Executive Excellence**, Yıl.2, Sayı.13, İstanbul, Nisan 1998.

BARUT Bekir, "Yöneticilik Becerileri ve Liderlik", **Güvenlik Kuvvetleri Dergisi**, S.56, Ankara, Haziran 2003.

BERBER Aykut, "Girişimci ile Yönetici Profiline Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.29, S.1, İstanbul, Nisan 2000.

- , “Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği İle Analizi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.31, S.1, İstanbul, Nisan 2002.
- ÇAKICI Ayşehan, “Mersin’deki Kadın Girişimcilerin İş Kurma Öyküsü ve İş Kuracak Kadınlara Önerileri”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Afyon, 2003.
- DARLENE Russ-Eft, “İdeal Lider İdeal İşyeri”, *Executive Excellence*, Yıl.1, Sayı.3, İstanbul, Haziran 1997.
- DEMİRBİLEK Tunç, “Lider Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.5, S.1, İzmir, 2003.
- ERDİL Oya, İMAMOĞLU S. Zeki, “Etkin Lider Davranışının Analizi ve Bir Uygulama”, *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2., İstanbul, 1998.
- HOGAN Robert, “Personality Measurement and Employment Decisions”, *American Psychologist*, V.51, U.S.A., Mayıs 1996.
- KILINÇ Tanül, “Yöneticilik ve “Önderlik” *Karizma Dergisi*, Sayı:5, İstanbul, Eylül 1984.
- KRUMWIEDE, Dennis W., LAVELLE, Jerome P., “The Effect of Top- Manager Personality on a Total Quality Management”, *Environment Engineering Management Journal*, V.12, I.2, U.S.A., June 2000.
- LEVINSON Harry, “Management By Whose Objectives”, *Harvard Business Review*, U.S.A, July-August 1970.
- MCCLURE Lynne, “Personality Variables In Management Development Interventions”, *Journal Of Management Development*, V.12, U.S.A., 1993.
- MUTLUSU A. Faruk, “Yönetimsel Yapıların Oluşumunu ve Niteliğini Belirleyen Etmenler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir, C.3, S.3, 2001.

ÖZGEN Hüseyin, VAROĞLU A.Kadir, KILIÇ Tamer, “Lider Eğitim ve Gelişim Programı: Kara Harp Okulu Uygulama Modeli”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon, 2003.

PARLAK Bekir, “Etkili Liderlik”, SADULLAH Ömer, “Liderlik Tarzları ve Deniz Harp Okulu Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul, 5-6 Haziran 1997.

Tezler

ÇAKIR İsa, Kişilik Tiplerinin Takım Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, 2000.

DEMİRCİ M. Kemal, Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 1998.

KOTAN Güven, Küreselleşme Sürecinin Liderlik Kuramına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya, 2002.

SEVGİ Pelin, İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderin Oynadığı Rollerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, 2002.

İnternet Kaynakları

http://www.isguc.org/arc_view.php, 02.01.2004.

http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm, 25.03.2004.

http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_2.htm, 29.04.2004.

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=22, 23.07.2004.

<http://oldsci.eiu.edu/psychology/Spencer/Jung.html>, 02.08.2004.

<http://personality-project.org/>, 02.07.2004.

<http://www.kho.edu.tr/enstitu/liderlik2004/Sempozyum%20Kitapci2.pdf>, 02.08.2004.

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/159/hakan.htm>, 05.02.2004.

DİZİN**-A-**

A Tipi, 45,47,80,104,128, 139,141
 Alfred Adler, 36
 Alt Yönetim, 8
 Amaç-Yol Yaklaşımı, 74,75

-B-

B Tipi, 105,126,132, 136,140,145
 Beğeniye Dayanan Güç, 55
 Benlik, 28
 Biçimsel Güç, 53
 Bilgilendirme Gücü, 54
 Blake ve Mouton, 63

-D-

Davranışsal Yaklaşım, 57,58,59,60,63
 Dönüştürücü Liderlik, 76,77
 Durumsal Yaklaşım, 69,70,71,72

-E-

Eczacıbaşı Holding, 85,86,87,88,89
 Eysenck, 38,43

-F-

Fiedler, 70, 71
 Freidman ve Rosenman, 45,46,80

-G-

Girişim Ruhu, 32
 Girişimci, 15
 Gustav Jung, 36,40

-H-

Hersey ve Blanchard, 72,73
 Hırslı Olma, 33

-İ-

İş Doyumu, 119

-K-

Karakter, 26, 27
 Karen Horney, 37, 79
 Karizmatik Liderlik, 76,78
 Katılım, 106, 107, 108, 109
 Kişilik, 18,19,20,25,28,30
 Kişilik Farklılıkları, 30

Kretchmer, 44,80
 Kültür, 29

-L-

Lider,13,49,83
 Liderlik Gücü, 53
 Lider-Yönetici, 52
 Likert, 64,68,69

-M-

Managerial-Grid, 63
 Michigan State Üniversitesi, 60, 61, 62,79
 Mizaç, 25, 26

-O-

Ohio State Üniversitesi, 58,59,60,80
 Orta Yönetim, 8

-Ö-

Ödüllendirme Gücü, 53
 Özellik Yaklaşımı, 55,56

-S-

Sigmund Freud, 35, 36
 Sistem 4 Yaklaşımı, 64,65,66,67,68,80,81
 Stodgill, 56

-T-

Takım Oluşturma, 117
 Tip, 39
 Toplumculuk, 33

-U-

Uzmanlık Gücü, 54

-Ü-

Üst Yönetim, 9

-V-

Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı, 76

-Y-

Yetenek, 27
 Yetki Devri, 114,115
 Yönetici, 6,13,15
 Yöneticilik Yetenekleri, 11
 Yönetim, 2,3,4,8,9

-Z-

Zorlayıcı Güç, 54