

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Engin ÜNGÜREN

**PSİKOBİYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI EKSENİNDE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ, KARAR VERME STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA
YANSIMALARI**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2011

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Engin ÜNGÜREN

**PSİKOBİYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI EKSENİNDE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİ, KARAR VERME STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA
YANSIMALARI**

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Rüya EHTİYAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2011

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Engin ÜNGÜREN'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof.Dr. İbrahim GÜNGÖR

Üye (Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr. Rüya EHTİYAR

Üye : Doç.Dr. Hulusi DOĞAN

Üye : Doç.Dr. Süleyman BARUTÇU

Üye : Doç.Dr. Celalettin SERİNKAN

Tez Konusu:

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 08/04/2011

Mezuniyet Tarihi : 14/04/2011

Prof.Dr.Mehmet ŞEN
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
ÖZET	xii
SUMMARY	xiv
ÖNSÖZ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI VE PSİKOBIYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI

1.1. İNSAN KAVRAMI	7
1.2. KİŞİLİK KAVRAMI VE KİŞİLİĞİN TEMEL BİLEŞENLERİ.....	10
1.2.1. Mizaç (Temperament).....	18
1.2.2. Karakter (Character)	20
1.2.3. Zeka	28
1.3. KİŞİLİK VE BENLİK İLİŞKİSİ.....	32
1.3.1. Benlik Saygısı.....	35
1.3.2. Gerçek Benlik Ve İdeal Benlik.....	37
1.4. KİŞİLİĞİN NÖROANATOMİK TEMELLERİ	39
1.4.1. Frontal (Ön) Lob.....	43
1.4.1.1. Dorsolateral Prefrontal Korteks	46
1.4.1.2. Orbitofrontal Lob	46
1.4.1.3. Medial frontal (Anterior Singulat)	47
1.5. PSİKOBIYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI.....	49
1.5.1. Psikobiyolojik Kişilik Modelinin Mizaç Boyutu	55
1.5.1.1. Yenilik Arayışı.....	55
1.5.1.2. Zarardan Kaçınma	59
1.5.1.3. Ödül Bağımlılığı.....	62
1.5.1.4. Sebat Etme	64
1.5.2. Psikobiyolojik Kişilik Modelinin Karakter Boyutu.....	65
1.5.2.1. Kendini Yönetme	66
1.5.2.2. İşbirliğine Yatkınlık	69
1.5.2.3. Kendini Aşma	72

1.6. KİŞİLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	76
---------------------------------------	----

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ VE KARAR VERME DAVRANIŞI

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....	81
2.2. YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ.....	85
2.3. YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ.....	89
2.4. KARAR KAVRAMI VE KARAR VERME DAVRANIŞI.....	100
2.5. YÖNETSEL KARAR VERME DAVRANIŞI.....	103
2.6. YÖNETSEL KARAR VERME SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	112
2.7. YÖNETİMDE KARAR TİPLERİ VE SINIFLANDIRILMASI.....	117
2.8. ÖRGÜTSEL KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİYEN FAKTÖRLER.....	123
2.9. KARAR VERME STİLLERİ.....	136
2.9.1. Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili.....	138
2.9.2. Driver ve Mock Yaklaşımı.....	138
2.9.3. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili.....	139
2.9.4. Johnson Karar Verme Stili.....	140
2.9.5. Osipow ve Reed Karar Verme Stili.....	141
2.9.6. Scott ve Bruce Karar Verme Stili.....	142
2.9.7. Stephen P. Robbin Karar Verme Stili.....	145
2.9.8. Kuzgun Karar Verme Stili.....	146
2.7.9. Dinklage Karar Verme Stili.....	146
2.9.10. Jung Temelli Karar Verme Stili.....	147
2.9.12. Arroba Karar Verme Stili.....	151
2.2.13. Harren Karar Verme Stili.....	152
2.9.14. Rowe ve Mason Karar Verme Stili.....	153

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

3.1. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR.....	155
3.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	156
3.1.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	161
3.1.1.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	162

3.1.1.1.2. Mowday’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	163
3.1.1.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	164
3.1.1.1.4. Katz ve Kahn’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	165
3.1.1.1.5. Wiener’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	165
3.1.1.1.6. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	165
3.1.1.1.7. Staw ve Salancik’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	166
3.1.1.1.8. Becker’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	166
3.1.1.1.9. Balcı’nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	167
3.1.1.1.10. Argyris’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	167
3.1.1.1.11. Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	168
3.1.2. İş Tatmini.....	172
3.2.3. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi	174
3.2. YÖNETİCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KARAR VERME DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	175

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOBİYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI EKSENİNDE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, KARAR VERME STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA YANSIMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ	193
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	195
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	198
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	201
4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM	211
4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	216
4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	217
4.7.1 Departman Çalışanlarına Ait Bulgular	217
4.7.1.1. Departman Çalışanlarının Demografik Bulguları	218
4.7.1.2. Departman Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular ve Chaid Analizi	219
4.7.1.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Sonuçları.....	224
4.7.1.4. İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Korelasyon ve Regresyon Analizleri).....	228
4.7.1.5. Departman Çalışanlarının Demografik Değişkenleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	235
4.7.1.6. Departman Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerine Göre Gruplandırılması	238

4.7.1.7. Örgütsel Sonuçları Etkileyen Demografik Değişkenler ve Birleşmiş Kategorileri (CHAID Analizi)	240
4.7.2. Departman Yöneticilerine Ait Bulgular	244
4.7.2.1. Departman Yöneticilerinin Demografik Bulguları	244
4.7.2.2. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi	245
4.7.2.3. Departman Yöneticilerinin Demografik Değişkenleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki Analizi	248
4.7.2.4. Departman Yöneticilerinin Mizaç ve Karakter Envanteri Puanları	249
4.7.2.5. Departman Yöneticilerinin Mizaç ve Karakter Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizleri	254
4.7.3. Yöneticilerin Karar Verme Stilleri İle Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri	258
4.7.3.1. Yöneticilerinin Karar Verme Stillerinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri	258
4.7.3.2. Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri ...	268
4.8. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME	303
SONUÇ VE ÖNERİLER	326
KAYNAKÇA	331
EKLER	
EK-1 Mizaç Ve Karakter Envanteri	367
EK- 2 Genel Karar Verme Stili Ölçeği	375
EK-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği	376
EK-4 İş Tatmin Ölçeği	377
EK-5 Olgu Sunumu 1	378
EK-6 Olgu Sunumu 2	379
EK-7 Olgu Sunumu 3	380
ÖZGEÇMİŞ	381

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kişilik Kavramın Çeşitli Sözlüklerdeki Karşılığı.....	12
Tablo 1.2. Kişilik Yaklaşımına Dayalı Paradigmalar.....	13
Tablo 1.3. Allport Kişilik Tanımı.....	15
Tablo 1.4. Mizaç Kelimesinin Farklı Dillerdeki Karşılığı Ve İçeriği.....	18
Tablo 1.5. Huy İle İlgili Atasözlerimiz.....	19
Tablo 1.6. Karakter Kavramın Çeşitli Sözlüklerdeki Karşılığı.....	21
Tablo 1.7. Gerçekçi Ve Gerçekçi Olmayan Benliğin Davranışsal Yansımaları.....	37
Tablo 1.8. Gerçek Ve İdeal Benliğin İçsel Ve Dışsal Boyutları.....	38
Tablo 1.9. Fronol Lob Sendromunda Davranış Ve Bilişsel Bozukluklar.....	44
Tablo 1.10. Mizaç Ve Karakter Envanterinde Değerlendirilen Boyutlar Ve Alt Boyutları....	54
Tablo 1.11. Yenilik Arayış Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri.....	56
Tablo 1.12. Zarardan Kaçınma Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri.....	59
Tablo 1.13. Ödül Bağımlılığı Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri.....	62
Tablo 1.14. Kendini Yönelme Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri.....	66
Tablo 1.15. İşbirliği Yapma Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri.....	70
Tablo 1.16. Kendini Aşma Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri.....	73
Tablo 2.1. Karar Tipleri Genel Sınıflandırması.....	122
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kişisel ve Örgütsel Sonuçları.....	160
Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	161
Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	162
Tablo 3.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	171
Tablo 3.5. Patolojik Örgütsel Kategoriler.....	183
Tablo 3.6. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sonuçlar.....	187
Tablo 4.1. Mizaç Özelliğinin Alt Boyutları ve Özellikleri.....	203
Tablo 4.2. Karakter Özelliğinin Alt Boyutları ve Özellikleri.....	204
Tablo 4.3. Orijinal Genel Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin Cronbach's	

Alpha Değerleri.....	207
Tablo 4.4. ALTİD'e Üye Beş Yıldız Oteller.....	212
Tablo 4.5. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü.....	214
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Departmanlara Göre Dağılımları.....	215
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinde Çalışanların ve Yöneticilerin Dağılımları.....	216
Tablo 4.8. Departman Çalışanlarının Demografik Bilgileri.....	218
Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları.....	226
Tablo 4.10. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları.....	227
Tablo 4.11.Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi.....	230
Tablo 4.12. İş Tatmin Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	231
Tablo 4.13. İş Tatmin Boyutlarının Devam Bağlılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	233
Tablo 4.14. İş Tatmin Boyutlarının Normatif Bağlılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	234
Tablo 4.15. Anova ve t Testi Analiz Sonuçları.....	235
Tablo 4.16. Çalışanların Yaş ve Eğitim Düzeyleri Dağılımı.....	237
Tablo 4.17. Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Gruplandırılmasına Yönelik Kümeleme Analizi.....	239
Tablo 4.18. Departman Yöneticilerinin Demografik Bilgileri.....	244
Tablo 4.19. Yöneticilerin Departmanlara Göre Dağılımı.....	245
Tablo 4.20. Karar Verme Stilleri Faktör Analizi Sonuçları.....	246
Tablo 4.21. Karar Verme Stillерinin Kendi Aralarındaki İlişkileri (Korelasyon Analizi).....	247
Tablo 4.22. Departman Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerinin Karar Verme Stillерine Yönelik Etkilerinin Belirlenmesi (Anova ve t Testi Analiz Sonuçları).....	248
Tablo 4.23. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Mizaç ve Karakter Puanları.....	250
Tablo 4.24. Yöneticilerin Demografik Değişkenleri İle Mizaç ve Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki	253
Tablo 4.25. Mizaç Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	257
Tablo 4.26. Karakter Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	257
Tablo 4.27. Kovaryans Matrislerinin Eşitlik Testi.....	264
Tablo 4.28.Korelasyon Matrisi.....	264
Tablo 4.29. Özdeğerler.....	265
Tablo 4.30. Diskriminant Fonksiyonlarının Anlamlılık Testi.....	266
Tablo 4.31. Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi.....	266
Tablo 4.32. Yapı Matrisi Katsayıları.....	267
Tablo 4.33. Sınıflama Sonuçları.....	268

Tablo 4.34. Grup İstatistikleri.....	298
Tablo 4.35. Özdeğerler.....	299
Tablo 4.36. Diskriminant Fonksiyonlarının Anlamlılık Testi.....	300
Tablo 4.37. Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi.....	301
Tablo 4.38. Yapı Matrisi Katsayıları.....	302
Tablo 4.39. Sınıflama Sonuçları.....	302
Tablo 4.40. Hipotezler, Ölçülme Biçimleri ve Sonuçları Özeti.....	303

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kişiliğin Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	17
Şekil 1.2. Psikobiyolojik Kişilik Kuramı.....	52
Şekil 1.3. Psikobiyolojik Kişilik Modeli.....	75
Şekil 2.1. Yönetimsel Becerileri İle Yönetim Basamakları İlişkisi.....	87
Şekil 2.2. Yöneticilik Gücünün Üç Önemli Kaynağı	97
Şekil 2.3. Mintzberg'in Yönetimsel Rollerini.....	104
Şekil 2.4. Yönetici Karar Verme İlişkisi.....	105
Şekil 2.5. Yönetimsel Kararın Boyutları.....	111
Şekil 2.6. Yönetimsel Karar Verme Süreci	113
Şekil 2.7. Stratejik, Taktik ve Operasyonel Karar ve Merkezleri.....	119
Şekil 2.8. Karar Çerçevesi.....	121
Şekil 2.9. Karar Verme Davranışlarını İnceleyen Farklı Disiplinler ve İlgili Alanları.....	124
Şekil 2.10. Örgütsel Karar Vermeye Etki Eden Örgütsel ve Dış Çevre Faktörleri.....	135
Şekil 2.11. Driver ve ark.'nın Karar Stilleri.....	140
Şekil 2.12. Kararsız ve Kararlı Karar Verme Stilleri.....	142
Şekil 2.13. Karar Verme Stilleri Modeli	143
Şekil 2.14. Karar Stil Modeli.....	145
Şekil 2.15. Keegan Karar Verme Stili.....	149
Şekil 2.16. Mitroff ve Kilman'ın (1975) Karar Stilleri.....	150
Şekil 2.17. Rowe ve Mason'un Karar Verme Stili Yaklaşımı	154
Şekil 4.1. Araştırma Sürecinin Kavramsal Akış Diyagramı	194
Şekil 4.2. Araştırmanın Modeli	200
Şekil 4.3. Departman Çalışanlarının Turizm Eğitimi Alıp-Almamayı Etkileyen Faktörler Ve Birleşmiş Kategorileri (CHAID Analizi).....	219
Şekil 4.4. Departman Çalışanlarının Eğitim Düzeylerini Etkileyen Faktörler Ve Birleşmiş Kategorileri (CHAID Analizi).....	223
Şekil 4.5. Kümeleme Analizi Puan Grafiği.....	240
Şekil 4.6. Örgütsel Sonuçlarla Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren CHAID Analizi.....	242
Şekil 4.7. Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi	259
Şekil 4.8. Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi	260
Şekil 4.9. Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini	

Gösteren CHAID Analizi.....	261
Şekil 4.10. Yöneticilerin Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	262
Şekil 4.11. Yöneticilerin YA1 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	263
Şekil 4.12. Yöneticilerin YA2 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	269
Şekil 4.13. Yöneticilerin YA3 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	270
Şekil 4.14. Yöneticilerin YA Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	272
Şekil 4.15. Yöneticilerin ZK1 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	273
Şekil 4.16. Yöneticilerin ZK2 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	274
Şekil 4.17. Yöneticilerin ZK3 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	275
Şekil 4.18. Yöneticilerin ZK4 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	276
Şekil 4.19. Yöneticilerin ZK Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	277
Şekil 4.20. Yöneticilerin ÖB1 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	278
Şekil 4.21. Yöneticilerin ÖB2 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	279
Şekil 4.22. Yöneticilerin ÖB3 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	280
Şekil 4.23. Yöneticilerin ÖB Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	281
Şekil 4.24. Yöneticilerin Sebat Etme Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	282
Şekil 4.25. Yöneticilerin KY1 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	283
Şekil 4.26. Yöneticilerin KY2 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	284
Şekil 4.27. Yöneticilerin KY4 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına	

Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	285
Şekil 4.28. Yöneticilerin KY5 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	286
Şekil 4.29. Yöneticilerin KY Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	287
Şekil 4.30. Yöneticilerin İY1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	288
Şekil 4.31. Yöneticilerin İY2 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	289
Şekil 4.32. Yöneticilerin İY3 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	290
Şekil 4.33. Yöneticilerin İY4 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	291
Şekil 4.34. Yöneticilerin İY5 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	292
Şekil 4.35. Yöneticilerin İY Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	293
Şekil 4.36. Yöneticilerin KA1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	294
Şekil 4.37. Yöneticilerin KA1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	295
Şekil 4.38. Yöneticilerin KA1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	296
Şekil 4.39. Yöneticilerin KA Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi.....	297

KISALTMALAR LİSTESİ

BKVS	Bağımlı Karar Verme Stili	KY4	Kendini Çekişme	Kabullenme-Kendisiyle
CHAID	Chi-Squared Automatic Interaction Detector (Otomatik Ki-Kare Etkileşim Belirleme Analizi)	KY5	Uyumlu Alışkanlıklar	Alışkanlıklar-Uygunsuz
DB	Duygusal Bağlılık	NB	Normatif Bağlılık	
DVM	Devam Bağlılığı	ÖB	Ödül Bağlılığı	
İY	İş Birliği Yapma	ÖB1	Duygusal-Hissizlik-Duyarsızlık	
İY1	Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük	ÖB2	Bağlılık-Uzak Olma	
İY2	Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik	ÖB3	Bağımlılık-Bağımsızlık	
İY3	Yardımsızlık-Yardımsız Olmayan	RKVS	Rasyonel Karar Verme Stili	
İY4	Merhametlilik-Kincilik	S	Sebat Etme	
İY5	Temiz Kalpli,İlkeli Olmak (Erdemlilik-Vicdanlılık)-Menfaatçilik	SKVS	Sezgisel Karar Verme Stili	
KA	Kendini Aşma	YA	Yenilik Arayışı	
KA1	Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı	YA1	Keşfetmekten Heyecan Duyma-Kayıtsız Bir Katılık	
KA2	Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma	YA2	Dürtüsellik-İyice Düşünme	
KA3	Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik	YA3	Savurganlık-Tutumluluk	
KÇKVS	Kaçınmacı Karar Verme Stili	YA4	Düzensizlik-Düzenlilik	
KKVS	Kendiliğinde Karar Verme Stili	ZK	Zarardan Kaçınma	
KY	Kendini Yönetme	ZK1	Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik	
KY1	Sorumluluk Alma-Suçlama	ZK2	Belirsizlik Korkusu-Güven	
KY2	Amaçlılık-Amaçsızlık	ZK3	Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme	
KY3	Beceriklilik-Eylemsizlik	ZK4	Çabuk Yorulma (Dermansızlık)-Dinçlik	

ÖZET

Bu tez çalışması “Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri ile karar verme stilleri, örgütsel sonuçlar üzerinde ne tür değişimler meydana getirebilir?” sorundan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın birinci amacını, yöneticilerin psikobiyojik kişilik paradigması ekseninde mizaç ve karakter özelliklerinin değerlendirilmesi ve mizaç ve karakter özelliklerinin yöneticilerin en önemli özelliğini oluşturan karar verme davranışı ile ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın ikinci amacını ise yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin, örgütsel sonuçları nasıl etkilediğinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırmada örgütsel sonuçlar olarak, insan kaynakları boyutunu kapsayan departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ele alınmıştır. Bu iki kavramın örgütsel sonuçlar başlığı içerisinde değerlendirilmesinin nedeni, örgütsel sağlığının belirlenmesinde en önemli kriterler olarak kabul görmesidir.

Tez çalışması kapsamında yazın taraması kişilik, kişiliğin temel bileşenlerini oluşturan mizaç ve karakter özellikleri, kişilikle ilgili kavramlar, kişiliğin değerlendirilmesi, yönetici kişilik özellikleri, yönetsel karar verme davranışı, karar verme stilleri, örgütsel sonuçlar, yönetici kişilik özellikleri ve karar verme davranışının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi konuları üzerine odaklanmıştır. Tezin ilk üç bölümünde de bu konu başlıkları altında yazın taraması ile elde edilen anlayış ve içgörüler çevresinde açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise ilk üç bölümde irdelenen konulara ve araştırma sorusuna açıklama getirmek için “Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Ve Örgütsel Yansımalar” üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Tez çalışması 15 ayrı beş yıldızlı otelde görev yapan 821 departman çalışanı ile 106 departman yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada niceliksel araştırma modeli kapsamında yer alan betimsel ve bağıntısal araştırma modeli uygulanmış veri toplamada ise anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada çok yönlü bakış açısına sahip olabilmek için, veri toplamada anket tekniği iki ayrı grupta gerçekleştirilmiştir. Birinci grubu konaklama işletmelerinde departman yöneticiliği yapan birincil yöneticiler oluşturmaktadır. İkinci grubu ise konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırmada yöneticilerin kişilik yapılarının değerlendirilmesinde hem mizaç ve hem de karakter boyutlarını göz önüne alan Cloninger’in psikobiyojik kişilik kuramı temel alınarak Cloninger’in geliştirdiği mizaç ve karakter envanteri uygulanmıştır. Yöneticilerin karar verme

stilleri ise Scott ve Bruce (1995) geliştirmiş olduğu Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği ile belirlenmiştir. Departman alışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği, iş tatmin düzeylerini ölçmek için de Batıgün ve şahin (2006) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan veriler Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı SPSS 13 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımları ele alınmıştır. Çıkarımsal istatistik açısından elde edilen veri gruplarının türüne göre korelasyon, diskriminant (ayırma), regresyon, kümeleme analizi (two step cluster), CHAID analizi ve t testi ve varyans analizi çözümlemeleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin mizaç ve karakter özellikler ile karar verme stilleri arasında güçlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda örgütsel sonuçların (*alışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri*) yöneticilerin kişilik özelliklerine ve karar verme stillerine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda örgütsel sonuçları olumlu ve olumsuz yönde etkileyen yönetici kişilik özellikleri ile karar verme stilleri belirlenmiş ve etkin bir yöneticinin kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin neler olduğu konusunda saptamalar yapılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin yöneticinin etkinliği belirlemede önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, mizaç, karakter, psikobiyolojik kişilik kuramı, karar verme stilleri, yönetici, yönetici kişiliği, örgütsel sonuçlar, iş tatmini, örgütsel bağlılık.

SUMMARY

MANAGER'S PERSONALITY TRAITS IN THE PSYCHOLOGICAL PERSONALITY THEORY AXIS, DECISION-MAKING STYLES AND ORGANIZATIONAL RESULTS

This thesis work has been formed by setting out the question of ‘‘what kind of changes can make the manager’s personality traits and decision-making styles on the organizational results’’. In this context, the first aim of the study constitute of the evaluation of managers’ temperament and character features in the managers' psychobiological personal paradigm axis and the determining relation by the managers’ temperament and character features with their most important feature, decision-making style. The second aim of the study constitute of the determining how affected organizational results by the managers’ personality features and decision-making styles. In the study, including the size of the human resources department, employee job satisfaction and organizational commitment are discussed as organizational results. The reason of evaluating these two concepts in the tittle of organizational results is being accepted as the most important criterions for determining organizational health.

Within the scope of this thesis, literature review focus on the forming the basic components of personality: temperament and character traits, concepts that related to personality, assessment of personality, personality characteristics of managers, managerial decision-making behavior, decision-making styles, organizational results, organizational behavior and decision-making executive personality traits. In the first three sections of the thesis under the title of these topics, explanations around understanding and insights that obtained in the literature are given.

In the resarch part, forming the last of part of the study, topics that have been analyzed and research results that done on ‘‘Managers personality Traits in the Psychobiological Personality Theory Axis, Decision-Making Styles’’ are given to explain the research’s guestion.

Thesis work has been carried out in 15 different five-star hotel with participation of 821 department employees working and 106 departments’ managers. In this study, within the scope of quantitative research, descriptive and correlational research model has been applied and for data collection questionnaire technique has been used in the survey. In the study, in order to have a versatile point of view, data collection survey technique has been conducted

in two distinct groups. The first group consists of primary managers that working in accommodation establishments as department managers. The second group consists of employees working in accommodation establishments.

In the study, for evaluating of managers' personality structures, temperament and character inventory that takes into account both temperament and character dimensions on the basis of Cloninger's psychobiological personality theory developed by Cloninger has been applied. Decision-making styles of managers has been determined by the General Decision-Making Styles Scale which was developed by Scott and Bruce (1995). To measure the organizational commitment of employees, the organizational commitment scale developed by Meyer and Allen used and to measure the levels of job satisfaction, job satisfaction scale developed by Batıgün and Şahin(2006) has been used.

The datas collected for social sciences in the survey have been analyzed with the help of statistical package program SPSS 13. Interpretation of the data related to demographic variables, frequency and percentage distributions are discussed. According to the type of data sets in terms of inferential statistic, correlation, discriminant, regression, cluster analysis (two steps cluster), CHAID analysis, T-test and variance analysis solutions have been fulfilled.

According to research results, it has been determined that there are strong relations between managers' temperament and character features and decision-making styles. At the same time, it has been concluded that the organizational results (job satisfaction and organizational commitment of employees) change according to managers' personality traits and their decision-making styles. In this context, the managers' personality features and decision-making styles that affect organizational results positively or negatively has been determined and there have been some determinations about the issue that related to managers' personal traits and decision-making styles. Within the framework results obtained, it has been concluded that the personal traits and decision-making styles are two important variables to determine the manager's efficiency.

Key Words: Personality, temperament, character, psychobiological theory of personality, decision-making styles, executive, administrative entity, organizational outcomes, job satisfaction, organizational commitment.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamı gerçekleştirmemde; bilim yolculuğuna çıktığım günden bu yana her daim yanımda olan, alçak gönüllülüğü ve çalışkanlığıyla rol model aldığım, her zaman ve her konuda yardımlarını esirgemeyen, her daim cesaret veren, sözleriyle motive eden, insana insanca değer vermeyi öğreten, başkalarını da düşünmeyi sevk eden çok değerli hocam ve danışmanım Yrd.Doç.Dr. Rüya EHTİYAR'a şükran duygularıyla teşekkür ederim

Bilim yolculuğundaki güzellikleri gösteren, bu yolculuktan zevk almamı sağlayan, tezimin her aşamasında bana her an destek olan ve büyük bir emek harcayan, üretken, paylaşımcı, mütevazı ve disiplinli kişiliği ile eğitim hayatımda önemli bir yeri olan değerli hocam Doç.Dr. Hulusi DOĞAN'a minnet duygularıyla teşekkür ederim.

Yeniliğe ve gelişime her zaman destek olan, her türlü imkânı ve olanağı sağlayan, paylaşımcı ve demokratik tutumuyla motive eden, ilgi ve bilgi kapılarını bana sonuna kadar açan, insan sevgisiyle örnek aldığım değerli hocam ve dekanım Pof.Dr. İbrahim GÜNGÖR'e minnet duygularıyla teşekkür ederim.

Kişiyeye kendi ontolojik yansıması hissettiren, kendini keşfetmesini sağlayan, kendisini kendisiyle buluşturmasına yardımcı olan, kişiyeye kendi ezgisinde yankılanma imkanını tanıyan isimlerini saymakla bitiremeyeceğim hocalarıma şükran duygusuyla teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emeği olan, maddi ve manevi hiç bir fedakârlıktan kaçınmayan anneme, babama ve kardeşime şükranlarımı sunarım. Ayrıca, tez çalışması sırasında en gergin anlarımda dahi sevgisini ve anlayışını her zaman hissettiğim, her zaman yanımda olan sevgili eşime teşekkür ederim.

Engin ÜNGÜREN

Antalya 2011

GİRİŞ

Özellikle 2000 yılından sonraki yönetim ve organizasyon alanında yazılan bilimsel çalışmaların giriş bölümleri incelendiğinde; *“küreselleşmeye başlayan ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla geliştiği günümüzde, yöneticileri zorlu bir süreç beklemektedir”* anlamına gelen ifadelerle giriş yapıldığı görülmektedir. Aslına bakılırsa yönetim, tarihin her safhasında zor bir süreçti ve günümüz de gelecekte de zor bir süreç olmaya devam edecektir. Yönetimde bu zorluğu meydana getiren ana faktör teknoloji, küreselleşme, nüfus gibi değişkenlerden ziyade insan faktörüdür. Nitekim diğer faktörler önemli olmakla birlikte, o faktörleri oluşturan zaten insanın kendisidir. Farklı bir ifadeyle yönetimin zor olmasının esası, insan faktörüne dayanmasıdır. Çünkü yönetim biliminde insan hem yöneten hem de yönetilendir. İnsan ise yönetilmesi en zor olan biyo-psiko-sosyal bir varlıktır. İnsanı yönetmek ve onu arzu edilen bir amaç etrafında toplamak için, insanın çok iyi tanınması ve anlaşılması gerekir. İnsanı tanıyabilmek için öncelikli olarak insanı yöneten kişinin kendini çok iyi tanıması ve bilmesi gerekir. Aksi takdirde yöneticinin insanı tam anlamıyla bilmesi ve tanınması mümkün değildir. İnsanı tanımayan bir yöneticinin, çalışanlarını motive etmesi, onları bir amaç etrafında birleştirmesi, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine cevap vermesi, verimliliği sağlaması ve başarıyı yakalaması söz konusu değildir. Çin düşünürü Konfüçyüs'te bu söylem paralelinde şöyle der *“Dünyada en bilge kişi kendini bilendir ve kendini bilen kişi liderdir ve onun izlenmesi gerekir”*.

Kişinin hem kendisini hem diğerlerini anlayabilmesi ve tanıyabilmesinin anahtarını, kişilik kavramı oluşturmaktadır. Kişilik, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda kişilik bir davranış, bir yaşam biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Yani kişinin hayattaki her eyleminin ve davranışının altında kişiliğinin imzası bulunmaktadır. Kişi davranış tarzıyla hayatının her noktasına, kendi ontolojik yansımalarını işlemektedir. Bu durumda kişilik, duyguya, akla, sevgiye, nefrete, hoşgörüyeye, kine, hakkaniyete, zalimliğe, empatiye, çıkarıcılığa, dostluğa, düşmanlığa açılan kapılara dönüşebilmektedir. Kişiliğin bu kavramların kapısını çalması, insanın başkalarıyla ilişki kurmasıyla mümkündür. O halde konu önce bireyin kendisini ve sonra karşısındakini anlayabilmesi üzerinde düşünülmektedir.

Bu ifadeler çerçevesinde kişiliğin örgütsel psikolojideki yansımalarını, işgörme biçimden, yönetme tarzına kadar görmek mümkündür. Aslında bilimsel yönetim yaklaşımlarının başlamasında da insanın incelenmesi yer almaktadır. İnsanın incelenip, keşfedilmesiyle üretim faaliyetlerinde ondan en üst seviyede nasıl yararlanılması gerektiği

belirlenmiştir. Liderlik, yöneticilik ve bunların özellikleri ile ilgili çalışmaların tarihi de, kişilik özelliklerinin incelemesiyle başlamıştır. Başarılı bir liderin, başarılı bir yöneticinin kişilik özellikleri bu bağlam çerçevesinde bilim insanları tarafından belirlenmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’deki davranış biliminin önemli isimlerinden bir olan Prof.Dr. İlhan Erdoğan, yönetim başarısının anahtar olgularını arayan araştırmacı ve bilim adamlarının çok defa “*kişilik*” veya “*yönetici kişiliği*” kavramı ile karşı karşıya kalacağını ifade etmiştir. Erdoğan’a göre bir işletmede, yönetici kişiliğine bağlı sorunların çözümlenmesi ve işgören-kurum bütünleşmesinin sağlanması halinde, elde edilecek önemli örgütsel sonuçlar olacaktır. Bir organizasyonun sosyal birimi olarak kurum içinde yer alan bireyler arasında ne denli uyum varsa ve bu uyumu sağlamada yönetici ne kadar başarılı ise kurumsal başarı o ölçüde yüksek olacaktır. Kısaca işletmede kurum kültürünün oluşması, sosyal iklimin geliştirilmesi ve etkin yöneticiliğin ortaya çıkması yönetici kişiliği ile yakından ilgilidir.

Kişilik ve davranış tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarda, kişilik yapısının davranışa yön vermede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, kişilik yapısının temel yönetim davranışlarına, dolayısıyla da yöneticilerin yönetim tarzına etken olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin kişilik yapılarının üzerinde durulmasını gerektirmektedir (Saltürk, 2008, s.17). Yönetim araştırmalarının temel konularında biri de yöneticilerin ne tarz davranışlar sergilediği ve bu davranışların organizasyon üzerinde ne tür etkiler oluşturduğudur. Bu çerçevede kişilik özellikleri, yöneticilerin davranışlarının sebebini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Andersen, 2006, s. 1088). İşletmelerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletmeyi etkileyen yönetici kişilik özellikleri ve davranışları ile bunların nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Yöneticiliğin ve liderliğin, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan görüşler, literatürde “*özellikler yaklaşımı*” olarak adlandırılmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin yönetici/lider olarak kabul edilebilmesi için, grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir. Özellikler yaklaşımının ağırlık noktasını, başarılı yöneticileri/liderleri, başarısız yöneticilerden/liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre yönetici/lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan ayırt edici özelliklere sahiptir. Farklılıkların olduğu fiziksel özellikler; güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık veya güzellik, etkileme, aktivite, güzel konuşma özellikleridir. Düşünsel özellikler olarak; zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme becerisi sayılabilir. Duygusal özellikler; algılama, kendini kontrol etme, başkalarına güven verme, sevme ve sevindirme, başarma duygusu, hırs

gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal özellikler ise, iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişiliğe sahip olma ve kendini kabul ettirme becerisi olarak ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.220).

Özellikler yaklaşımı yöneticilik/liderlik sürecindeki değişkenlerden sadece yönetici/lider değişkenini ele alması, başka değişkenlere yer vermemesi ve yöneticinin/liderin özelliklerini ölçümünün güç olmasından dolayı eleştirilmiştir (Koçel, 2007, s.478). Bununla birlikte özellikler yaklaşımı, yöneticiyi yönetici olmayandan ayıran unsurun sadece onun özellikleri olmadığı ve durumların da bu konuda etkili olduğu görüşü çerçevesinde de eleştiriler almıştır. Tüm bu eleştirilere karşılık Lord, ve arkadaşları (1986) yaptıkları araştırmada, yöneticilik algısında kişilik unsurlarının tutarlı ve yüksek derecede açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Bass da (1990) yaptığı bir araştırmada, lideri takipçilerinden, başarılı lideri başarısız liderden ayıran unsurun liderin kişiliği olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 84). Yapılan araştırmaların bir çoğunda, yöneticilerde/liderlerde bulunan ortak özellikler, üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sabırlı ve azimli olma biçiminde belirlenmiştir. Castell da, yapmış olduğu araştırmalarda, “lider” olarak ortaya çıkan çocukların zekalarının normalin üzerinde olduğunu, başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip olduklarını, ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını saptamıştır (Eren, 1998, s. 391).

Kenny ve Zacaro'nun (1983) yaptıkları araştırma, kişilik özelliklerinin yöneticiliği/liderliği %48 ile %82 aralığında açıklayabileceğini ortaya koymuştur. Kirkpatrick ve Locke'nin 1991 yılında yaptığı bir araştırma, sürüklenme gücü, motivasyon, dürüstlük, güven, bilişsel yetenekler ve iş bilgisi gibi kişisel özelliklerin, yöneticileri/liderleri yönetici/lider olmayanlardan ayıran en önemli özellikler olduğunu ileri sürmektedir (Bener, 2006, s. 42). Beş Faktör Kişilik Envanteri ile etkin liderlik üzerine yapılan bir araştırmada, birinci derecede dışa dönüklük özelliği (0,31) ön plana çıkmış, lider olmada vicdanlılık (0,28) ikinci derecede önem kazanırken, duygusal dengelilik (-0,24) ve yeniliğe açık olma (0,24) özellikleri etkin liderlikte ikinci derece önem kazanmıştır (Judge vd. 2002).

Kişilik özelliklerinin yöneticilik davranışı üzerinde doğrudan, yöneticinin etkinliği üzerinde ise davranışlar vasıtasıyla dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır. Kişilik özellikleri, koşullar karşısında tutarlı düşünme, hissetme ve davranış ile ilişkilidir (Renn vd., 2005, s. 665). Her yöneticinin yönetim biçimi ve yönetsel davranış tarzı farklıdır. Örneğin bir örgütte kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, örgütsel sonuçlar yöneticiden yöneticiye farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın önemli nedenlerinden biri yöneticilerin kişiliğidir.

Yöneticinin yumuşak ya da sert huylu olması, asık suratlı ya da güler yüzlü davranması, girişken ya da çekingen olması örgütsel açıdan farklı sonuçlar doğurmaktadır. Her yöneticinin kişilik yapısı ve davranış tarzı farklı olduğu için yönetim ve yöneticilik tarzı da farklı olmakta; bu durum alınan örgütsel sonuçların farklılaşmasına neden olmaktadır (Aytürk, 2010, s. 82).

Yöneticilik ve liderliğin kişilik özelliği olarak nitelendiren *Özellikler Yaklaşımı* her ne kadar pek çok çalışmada tartışılrsa ve eleştiri alsada günümüzde yöneticilik ve liderlik etkinliği ve davranışı üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu ispat edilmiştir. Hough ve Schneider'a göre de özellikle örgütsel psikoloji alanında, kişilik özelliklerine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Sümer vd. 2000, s.19). Staw ve Ross (1985), Arvey vd. (1989) kişilik gibi özelliklerin iş tutumları üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı günümüzde yöneticilik ve liderlik olgusunu anlamada "kişilik" önemli bir unsur olarak görülmekte ve bu kapsamda konu ile ilgili yapılacak olan makro ve mikro çalışmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (George, 1992:201; Akt. Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 89).

Yöneticilerin yaptıkları hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plan çıkan, bir nevi "olmazsa olmaz" niteliği taşıyan iş karar vermektedir. Farklı bir ifadeyle organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin "yönetici" durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir. Karar verme yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir "karar verme işi" olarak da tanımlanmaktadır. Yönetici değerlemede, yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır (Koçel, 2007, s. 57). Yöneticilerin yerinde, doğru ve zamanında kararlar verebilmeleri mesleki bilgileriyle, deneyimleriyle ve eğitimleriyle doğrudan ilişkilidir. Aynı zamanda yöneticilerin karar vermesine etki eden önemli faktörden biri de kişilik faktörüdür (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 217). Kişilik, bireyin hayatının her noktasındaki yansımalarını karar verme davranışıyla gerçekleştirir. Bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel özelliklerinin bir bileşkesi olan kişilik, kararın etkinliği ve kalitesinde önemli role sahiptir. Dolayısıyla bireyin kişiliği kararı etkilemektedir (Wann-Yih vd., 2000, s. 19; Uysal, 2010, s. 5; Oğuz, 2009, s. 416; Lee vd. 1999, s. 62; Sardoğan vd., 2006, s. 79). Bu bağlam çerçevesinde yöneticilerin aynı konu ve olay üzerinde farklı karar tercihlerinde bulunabilmektedir.

Yapılan araştırmalar (Fowlie ve Wood, 2009; Eeden vd., 20008; Smith ve Canger, 2004; Chidester, 1991; Thompson, 1998; Jordan ve Cartwright, 1998; Leung ve Bozionelos, 2004; Aminuddin, 1998; Andersen, 2006; Lord vd., 1986; Bass, 1990; Kenney ve Zacaroi, 1983, Junge vd., 2002), kişilik özelliklerinin yöneticinin davranışını etkilediğini, davranışlarının ise

yöneticinin etkinliği üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda yöneticilerin kişiliğine göre sergiledikleri yönetsel davranış farklılık gösterecektir. Yapılan araştırmalar sonucunda, yöneticilerin farklı yönetsel tarzlarının olması, yöneticileri farklı karar verme davranışlarında bulduklarını göstermiştir. Yani yöneticilerin yönetsel tarzlarına göre karar verme stilleri de farklılaşmaktadır. Örneğin hareket geçirici (transformasyonel) liderlik tarzına sahip bir yönetici, karizmatik olmasının yanında, çalışanlarına içindeki buldukları durumu sorgulamasına ve yeni çözüm yolları bulma konusunda ilham verir. Aynı zamanda bir vizyon oluşturmak ve çalışanlarını hareket geçirmek için mümkün mertebede ulaşabildiği bilgileri sentezleyerek bütünleştirmeye çalışır. Bir çözüme kavuşmada tüm alternatifleri toplar, tümünü değerlendirir ve içinden en uygununu seçer. Özetle hareket geçirici lider, kapsamlı ve bütünleyici bir tutum sergileyerek karar verme davranışında bulunur. İşe yönelik (transaksiyonel) liderlik tarzına sahip yöneticiler ise, görev odaklı bir eğilim içinde olup acil sorunların çözümüne odaklanırlar. Bu liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin karakteristik özelliği, dar kapsamlı ve kısıtlı bilgiyle karar verme davranışında bulunmalarıdır (Tatum vd., 2003, s. 1012). Araştırma sonuçlarına dayanarak (Wann-Yih vd., 2000; Lee vd. 1999; Sardoğan vd., 2006) karar verme sürecinin etkinliğinin ve biçiminin, karar veren kişiye ve onun yönetim ve liderlik tarzına bağlı olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak organizasyonel açıdan organizasyondaki bütün bireylerin kişilik özellikleri önemli olmakla beraber, özellikle “yön tayin edici ve karar verici” konumunda bulunan yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde sıklıkla durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, sürekli değişim gösteren iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, yöneticilerin bir lider olarak hareket etmeleri ve bu yönde davranış sergilemeleri; bu davranış biçimini yakalayabilmek için ise, öncelikle kendilerini yeterince tanımaları gerekmektedir. Bu durum kişilik unsurunun organizasyonlar açısından önemine vurgu yapmaktadır. Yöneticiler örgütün işleyişinden çalışanların memnuniyetine kadar pek çok konudan sorumludurlar (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 2). Yöneticinin kişiliği, onun nasıl düşündüğünü, gerçeği nasıl algıladığını, diğerleriyle nasıl bir ilişki içinde bulunduğunu, karar alma ve sorun çözme biçimini etkilemekle beraber (Ay ve Karadal, 2003, s. 40), çalışanların verimi, başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Erkutlu, 2008, s. 708; Uçar, 2006, s. 2; Uluçmar Türkel, 1992, s. 21).

Farklı bir ifadeyle örgütsel başarının anahtarı “yöneten” ve “yönetilen” olarak iki cephede yer alan bireylerin karşılıklı etkileşiminde “kişilik” faktörünü iyi değerlendirmekten geçmektedir (Zel, 2006, s. 4). Bu bağlamda araştırmanın amacını, kişiliğin farklı boyutlardan oluştuğunu öne süren Cloninger’in çok boyutlu kişilik kuramı ile; yöneticilerin mizaç ve

karakter özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi; yöneticilerin kişilik özellikleri ve karar verme stillerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçların değerlendirilmesinde, departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ele alınmıştır. Çünkü iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramı hem çalışanlar, hem de örgüt sağlığı açısından devamlı olarak izlenmesi gereken bir olgu olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar için mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık işletmeler açısından örgütün büyüme hızını, verimliliği ve de dolayısıyla karlılığını etkileyen önemli bir öge niteliğinde bulunmaktadır. Bu bağlamda tez çalışması ile üzerinde durulacak konular, kişilik ve kişiliğin temel yapısı, psikobiyojik kişilik kuramı, yöneticilik, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlar oluşturmaktadır.

Tezde ilgili konular ve araştırma sonuçları dört bölüm halinde ele alınmıştır. Tezde kavramlarla ilgili açıklamaların anlaşılır ve açıklayıcı olması, tarihi seyir içerisinde nasıl ortaya çıktığının belirlenmesi ve bütüncül bir bakış açısının sağlanması için kavramlar etimolojik çözümlenmesinden başlayarak ele alınmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda tezin birinci bölümünde kişilik kavramı ile psikobiyojik kişilik kuramına yönelik açıklamalara yer verilmektedir. Kişilik kavramının açıklanmasına öncelikli olarak çıkış noktası olan insanın tanımlanmasından başlanarak kişilik ve kişiliğin temel bileşenleri açıklanmıştır. Ardından kişilik ile ilgili çalışmalarda genellikle ihmal edilen bir konu olan kişiliğin nöroanatomik temelleri ekseninde beyin ve kişilik ilişkisi ele alınmıştır. Son olarak psikobiyojik kişilik kuramı ile kişiliğin değerlendirilmesi açıklanarak birinci bölüm tamamlanmıştır.

Tezin ikinci bölümü, yönetim, yönetici kişiliği ve karar verme davranışı üzerine kuruludur. Bu bağlamda başarılı ve başarısız yöneticilerin kişilik özellikleri konusunda literatürden derlenen bilgiler sunulmuştur. Sonrasında ise karar verme davranışı açıklanarak, yönetsel karar verme davranışı ve süreçleri ele alınmış, yönetsel karar verme davranışını etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve karar verme stilleri açıklanarak ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Tezi üçüncü bölümünü oluşturan örgütsel sonuçlar başlığı altında, örgütsel sonuçların tanımı yapılmış, örgütsel sonuçları oluşturan iş tatmini ve örgütsel bağlılık ve yaklaşımları açıklanmış, yöneticilerin kişilik özellikleri ve karar verme davranışlarının örgütsel sonuçlara yönelik etkilerine yönelik araştırma sonuçlarıyla üçüncü bölüm tamamlanmıştır. Tezin araştırma kısmını oluşturan dördüncü bölümde ise, yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve karar verme stillerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve önerilerin geliştirilmesi gibi ana konulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK KAVRAMI VE PSİKOBIYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI

1.1. İNSAN KAVRAMI

Kişilik kavramının daha net ve iyi anlaşılabilmesi için, öncelikli olarak insan kavramının çözümlenmesinin daha yararlı olacağı düşünülmüştür. Çünkü, kişilik kavramının çıkış noktası insandır. Bir anlamda kişilik kavramı varlığını insana borçludur. Bu bağlamda ilk olarak insan kavramı ele alınmıştır.

İnsan kavramına göz atıldığında binlerce yıldır bilim insanlarının, din adamlarının, düşünürlerin, filozofların, insanının tam ve eksiksiz tanımını yapmakla uğraştıkları görülür. Bu çerçevede kimi görüşler insanı sadece ruhsal boyutuyla, kimileri bedensel veya psişik boyutlarıyla tanımlamaya ve anlamaya çalışmışlardır. İnsan kimilerinde Tanrı'nın tecellisi, kimilerinde arzu ve heveslerin kölesi olarak ele alınmış, bazılarınca başı göklere değen, bazılarınca da aşağıların aşağısı olan bir varlık olarak tanımlanmıştır. Bir uçta Hint kadim geleneği insanın ruhuna dikkat çekerek "Sen Tanrı'dansın" derken diğer uçta Freud insanın dürtülerine ve arzularına dikkat çekerek "İnsan kaostur, cinsellik arzularının tatmini ile ölüm arasında sıkışmış zavallı bir varlıktır" diyerek ele almıştır (Özdemir ve Acarkan, 2010,s. 19).

Aynı zamanda insan, biyologlara göre biyolojik, içgüdüsel bir varlık, eğitimcilere göre öğrenen gelişime açık bir sistem, tarihçilere göre tarihsel bir süreç, sosyologlara göre toplumsal bir vaka, psikologlara göre biyopsikososyal bir canlı, felsefecilere göre düşünen bir varlık, ilahiyatçılara göre aşkın boyutu olan ruhani bir canlı olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak her bilim dalı kendi uğraş çerçevesinde insan kavramını ele alarak incelemiştir. Fakat insanın tam mahiyetiyle anlaşılabilmesi için, onun tüm nitelikleri ve içerdiği tüm öğeleri ile ele alınması gerekmektedir. Çünkü bir şey bütün ve tam olarak bilinmeden, bütünü parçaları ve kısımları bütün zannedilebilir.

Bu bağlam doğrultusunda insan kavramı, öncelikli olarak etimoloji bilimi çerçevesinde incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda insan kelimesinin etimolojisiyle ilgili çeşitli görüşlerin olduğu görülmüştür. Bunlar; (1) İnsan, eşyayı his, ilim ve akıl yoluyla idrak edebildiği için, görmek, bilmek, duymak ve hissetmek anlamındaki "*inâs*"tan türemiştir. (2) İnsan, değişen şartlara intibak edebildiği ve uyum gösterdiği için, hareket etme ve değişme yeteneği anlamına gelen "*Nevs*"ten türetilmiştir (Gündüz, 1998, s. 34). (4) İns'in kökü olan uns, "*yakın olan, bilinen, görünen*" anlamında olup vahşi olanın karşısını içermektedir. Bireysel ve toplumsal sorumlulukları olan, medeni yaratılışlı, irade ve bilinç sahibi varlık

kastedilir (İslamoğlu, 2008, s. 246-1299). (5) *İns*, iyi huylu ve yumuşak başlı olma, evcilleşme kökünden geldiği için, *ins*'ten insan adı verilmiştir (<http://www.nisanyansozluk.com/?k=insan%20v%FCcudu>). (6) Kelime olarak "nisyan"dan geldiği ifade edilen insan unutkanlığı dolayısıyla "*insan*", yani "unutkan" (Çok unutan ve unutkan olduğu için "*Nisyan unutmak*" kökünden "*İnsiyan*" olmuş, ve "İnsan"a dönüşmüştür) denilmiştir (Yazır, 1989, s. 584; Gündüz, 1998, s. 34).

İnsanın Latince ismi "Homo sapiens" olup Latince "akıllı adam" anlamına gelmektedir. Akıl kelimesi, Akl kökünden türemektedir (Koçak, 1999, s. 50). "*Akl*" kökünden gelen akıl kelimesi, semantik olarak "bağlamak" anlamındadır (Yakıt, 2003, s. 50; Koçak, 1999, s. 50). *Akıl* dendiği zaman "*duygu ve düşünceleri, kavramları, olayları, fikirleri vs. birbirine bağlayan ruhi meleke*" kastedilmektedir. Makul (el-Ma'kulat) sözcüğünde akıl kelimesinden türeyip, günümüzde bir felsefe terimi olarak , *akılın uygun bulunduğu, akıl ile bilinen şeyler* anlamında kullanılmaktadır (Koçak, 1999, s. 50). Keza Batı dillerinde bu kelime "*Intelligence*" kelimesiyle karşılanmaktadır. Latince "*Intellectus*" olan bu kelime, Yunanca "*Selectus*" olarak kullanılmaktadır. Yunanca "*Selectus*" "*Seçim ve tercih etme*" anlamındadır. Batı dillerinin kullandığı "*Intelligence*"ın semantik anlamı ise "*iyi ile kötü, büyükle küçük, faydalı ile zararlı vs. arasında seçim yapan ve ayıklayan meleke*" anlamında olup, akıl kavramına karşılık gelmektedir. Öz Türkçe'de "*us*"la karşılanan bu kelime "*davranışları kontrol eden meleke*" anlamındadır. Kısaca Arapça "*bağlama*" özelliği dikkate alınırken, Grekçe ve Latince'de "*ayıklama*" yönü esasa alınmış ve Türkçe'de de "*kontrol etme*" özelliği öngörülmüştür. Şu halde insandaki aynı ruhi meleke farklı dillerde farklı semantik özellikleriyle tanımlanmıştır (Yakıt, 2003, s. 50). Bu bağlamda insanın en önemli özelliklerinden birinin akıl olduğu anlaşılmaktadır.

İnsan kavramının etimolojik yapısından sonra onun biyolojik, sosyal ve psikolojik yapısı ele alınmıştır. Bu bağlamda; insan da diğer canlılar gibi doğar, yer, içer, gelişir, büyür, ürer ve ölür. İnsan evren içinde, tüm canlılar gibi biyolojik ve fiziksel varlıklardan kurulu bir çevrede yaşamaktadır. Fakat insan diğer canlılardan farklı olarak, toplumsal ortamda, sosyal bir çevrede yaşamak zorundadır. Diğer canlıların çevre ilişkisi daha çok fizyolojik gereksinimlerin doyumuna dayanmaktadır. İnsanın çevre ile ilişkisi ise, fizyolojik gereksinimlerle birlikte, psikososyal gereksinimlerle örüntülü bir nitelik kazanmıştır. Biyolojik yapısına bağlı olarak zihinsel gücü ve ona bağlı olarak yaratıcılık yeteneği, onu diğer canlılardan ayıran özellikleri içinde en önemlisidir. İnsanın biyolojik yapısının özellikleri, onun psişik ve sosyal yaşamına da yankılanarak toplumsal alışkanlıklarını, ruhsal davranışlarını biçimlendirir, toplum içindeki yeri ve değerinin belirlenmesinde önemli rol

oyunar. İnsanın biyolojik, psikolojik, toplumsal ve kültürel özelliklerini içeren "*biyopsikososyal*" bir varlık oluşu, yaşamı boyunca sürekli gelişme içinde bulunuşu, ve bu gelişme süreci içinde kazandığı bazı nitelikleri, onun davranışına yansımakta ve bu davranışları onun kişiliğini biçimlendirmektedir (Şanlı, 1991, s. 20-21).

Her canlı varlık gibi insan da bir organizmadır. Canlılık bir organize sistem olduğundan, organizma aslında bir organize bütünlüğü ve birlikte faaliyeti ifade eder. Organizma, tek bir bütünü oluşturacak şekilde parçaların bir araya gelmeleriyle ortaya çıkan anlamdır. Bu bütün içinde hücreler, hücrelerin oluşturduğu organlar ve organların oluşturduğu çeşitli sistemler bulunmaktadır. Organizma ortak bir amacın tesisi için, birbirlerinin yardımlarına koşabilen parçaların birleşmesiyle oluşmuş canlı bir şeydir. Bu yardımlaşma bir araya gelerek oluşturdukları bütünün yaşamını amaçlamaktadır. Organizma canlı yapıların bir bileşimidir ve onun içinde parçalar, bütünün yaşamını devam ettirmesi için çalışırlar. Başka bir ifadeyle organizma, tek bir bütün oluşturacak şekilde çalışan ve birbirleriyle sürekli uyum içinde bulunan parçalardan müteşekkil bir canlı sistem olarak tanımlanabilir. Biyoloji organizmayı, üreme, büyüme, metabolizma, uyarımlara tepki ve uyarlanma gibi hayati faaliyetleri sürdürebilme yeteneğine sahip en ufak protoplazma¹ olarak görür.

Hücresinin her organizasyonunda yer alan işlevsel gruplar, esas olarak karbon, oksijen, hidrojen ve azottan oluşan yapısal elemanların da farklı özellik kazanmalarına neden olur. Psikolojide, sosyal psikolojide ve antropolojide organizma kavramı, teorilerin kurulmasında ve araştırmalarda kullanılır. Örneğin K. Young kişiliğin gelişmesini açıklarken, "en başta, önceki nesilden dünyaya gelen biyolojik bir organizma vardır. Gelişme yeteneği, fiziksel büyüme yeteneği ve atasından devraldığı özelliklere sahip bir organizma. Hayvani özellikler üzerine oturmakla birlikte bu organizma, insan kişiliği denen şeyi meydana çıkaracak olan temel yapı ve fonksiyonları da içerir" şeklinde ifade etmektedir. Sosyal bilimlerle uğraşan bilim adamları, sosyal gelişmeler karşısında bireylerin kendilerine yardımcı olarak kullandıkları organizmanın uyum yetenekleri, tepki becerisi ve bireysellik gibi özellikleri üzerinde durmaktadır (<http://ansar.de/sosyalbilimler/o/009.htm-25/11/2009>).

Bu bağlamda insan yaşamı hiyerarjik bir süreç içerisinde incelendiğinde, dışı üreme

¹ *Biyolojik* yapı bakımından çekirdek ve sitoplazmadan oluşan, yarı sıvı, saydam ve canlı hücrenin metabolizma olaylarının oluştuğu yer. Etimolojik anlamda Yunanca'dan türeyen ilk önce oluşmuş anlamına gelen kelimedir. Metabolizma, yapıyıyıkım ya da özleştirme anlamında kullanılan canlıda yaşamın sürdürülmesi sırasında gerçekleşen tüm kimyasal tepkimelerdir. Her organizma, büyüme, gelişme, ısı, hareket, üreme gibi yaşamsal etkinlikleri sürdürebilmek için dış çevreden bazı maddeler ve enerji almak zorundadır. Bu maddeler ve enerji, yaşamsal etkinliklerin sürdürülebilmesi için gereken organik moleküllerin sentezlenmesinde kullanılacaktır. Dış çevreden alınan organik ya da inorganik moleküller, ya önce parçalanarak, yıkıma uğratarak ya da yıkıma gerek kalmadan gerekli moleküllerin sentezlenmesinde kullanılır. Özetle metabolizma, organizmada veya canlı hücrelerde hareketi, enerjiyi sağlamak için oluşan, biyolojik ve kimyasal değişimlerin bütününe verilen isimdir.

hücresi (ovum) ile erkek üreme hücresinin (sperm) birleşmesiyle başlar. Birleşme yani döllenme (fertilizasyon) anında anneden gelen 23 kromozom babadan gelen 23 kromozom ile kaynaşır ve insanın biyolojik temeli olan 46 kromozomu oluşturur. Bu andan itibaren insan 46 kromozomdan oluşan tek bir hücre olarak yaşama başlamış olur. Bu olay, hücrelerin değişerek vücut dokularını ve organlarını oluşturmasındaki ilk aşamadır Böylece döllenmiş hücre çeşitli aşamalardan geçerek, genellikle 9 ay 10 gün sonra annenin bedeninden ayrılır (Erdem, 1998, s. 34).

İnsan dünyaya gözlerini açtıktan sonra kişilik gelişimi de başlamış olur. Şüphesiz insan için en ilginç konulardan birisi insanın kendisidir. İnsanın kendini tanıma isteği ve amacı, insanlık tarihi boyunca onun sayısız çabalarında (güzel sanatlar, din, felsefe, toplum bilimleri) görülmüştür (Erkal, 2008, s. 241). Yüzyıllardan beri sistematik şekilde ilerleyerek birbirlerini etkileyen bilimsel çalışmalar özellikle 19. yüzyılda daha bir önem kazanmıştır. Kişilik psikolojisi, kişiliğin gelişimi, normal ve normal dışı kişilik, kişiliğin ölçümü ve kişilik teorileri olmak üzere bir yapı üzerine kurgulanmıştır. Kişilik psikolojisi alanında yapılan incelemeler, insanların bazı açılardan birbirine benzer olduğunu kabul etmekle birlikte, davranışların sonuçlarının önceden kestirilebilir olmadığını ve her zaman birbirinin benzeri kalıplarından oluşmadığını ortaya koymuştur. Kişilik psikologları özellikler ve kişisel farklar üzerine vurgu yapar ve araştırmalarını bu yönde sürdürürler (Atkinson vd. 1995, s. 523). Yani kişilik psikolojisinde kişinin biricikliği üzerinde odaklanılır.

Sonuç olarak her birey bir kişilik sahibidir. Bireyin kişiliği onun doğuştan getirdiği özelliklere, sahip bulunduğu biyolojik ve fiziksel yapı özelliklerine, içinde yetiştiği sosyal grup özelliklerine, bu sosyal grubun kendisine kazandırdığı davranışlara dayanır. Kısaca bireydeki bütün bu (biyolojik, kalıtsal, fiziksel, psikolojik) nitelikteki özelliklerin ahenkli ve organik bütünlüğüne bireyin kişiliği denir (Kaya, 2007, s.441).

1.2. KİŞİLİK KAVRAMI VE KİŞİLİĞİN TEMEL BİLEŞENLERİ

Kişilik kavramı ilk olarak, etimoloji bilimi çerçevesinde ele alınarak incelenmeye başlanmıştır. Bu çerçevede kişilik kavramının batı dillerinde karşılığı “*personnalite*” kelimesiyle karşılık bulmaktadır. “*Personnalite*” kelimesi Latince’deki “*persona*” yani *içinden akseden*” kavramından gelmektedir (Persona sözcüğünün Grekçe “*prosopon*” ve Etrüskçe “*phersu*” sözcükleri ile köken akrabalığı bulunduğu düşünülmektedir). Etimolojik olarak “*persona*” Roma Tiyatrosu’nda oyuncuların temsil ettikleri özelliği yansıtacak şekilde yüzlerine taktıkları maske anlamında kullanılmaktadır. Bu maskelerin oyuncular tarafından kullanılma amacı belli bir kişiliği temsil etmek, onun yansıyan özelliklerini ortaya koymaktır.

Zaman içerisinde persona kelimesinin kullanımı değişmiş, maskeyi değil gerçek kişiyi temsil etmeye başlamıştır. Diğer bir ifadeyle kişinin görünen, dışa vuran belirgin özelliklerini göstermek anlamında kullanılmaktadır (Luthans, 2005, s. 85; Yanbastı, 1990, s. 9; Çamdibi, 1983, s. 6).

Dilimizde kişilikle aynı anlamda kullanılan “*Şahsiyet*” kelimesi ise Arapça bir kelime olup, “şhs” kökünden türeyerek “yükselmek, görünmek, ortaya çıkmak, açıklamak” gibi anlamlara gelmektedir. Bu kapsam çerçevesinde İslam Tasavvufu’nda şahıs kavramı, “tek ve başkalaşmış, hukukun bir objesi olan, aynı zamanda manevi bir varlık, bilhassa kendi öz hayatına sahip, bağımsız bir özne” halinde kullanılmaktadır (Mehmedoğlu, 2004, s. 43).

Literatürde yer alan kişilik kavramı incelendiğinde, birbirinden farklı kişilik tanımlarının olduğu görülmektedir. Bundan dolayı kişilik konusu üzerinde tam ittifak sağlanmış bir tanımın olmadığı anlaşılmaktadır (Atkinson vd., 1995, s. 523). Bu kişilik tanımlarına göz atıldığında; Dubrin (1994) kişiliği, bireyin yaşama biçimi olarak tanımlamıştır. Feshbach (1991), kişiliği, fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamı olarak ele almaktadır. Wortman (1988) ve Wallerstein (1981) ise davranış bilimleri açısından kişiliği bireyin zihinsel, bedensel, ahlaksal ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşam tarzına yansımaları olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2002, s.116; Kulaksızoğlu, 1999, s. 58). Erich Fromm'a göre kişilik, bir bireye özgü olan ve bireyi eşsiz kılan, doğuştan getirilmiş ve sonradan kazanılmış tinsel niteliklerin tümü olarak ifade eder (Fromm, 1996, s. 24). Burger kişiliği, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlar. Burger (2006) tutarlı davranış kalıplarını, her zaman ve her yerde gözlemlenebileceğini; kişilik içi süreçleri ise, kişinin nasıl davranacağını ve hissedeceğini etkileyen ve kişinin içinde gelişen bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçlerin kapsamı şeklinde ifade etmektedir (Burger, 2006, s. 23). Adler ise kişiliği, bireyin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı koyduğu tutumlar olarak açıklar (Adler, 1998, s. 29). Cloninger (1993) kişiliği, kişinin değişen çevreye uyumunu sağlayan psikobiyolojik sistemlerin dinamik organizasyonu olarak tanımlamaktadır. Carver ve Scheie göre kişilik, bireyin karakteristik davranış, düşünce ve algılama kalıplarını oluşturan, birey içindeki, psikofiziksel sistemlerin dinamik organizasyondur. Bu tanımda dinamik organizasyon ifadesiyle kişiliğin olduğu yerde durmayıp sürekli değişip güncellendiği ve deneyimler sonrasında adaptasyon kazandığı ifade edilmektedir. Psikofiziksel ifadesi fiziksel faktörlerin de kişilik oluşumunda psikolojik faktörler gibi yer aldığını anlatmaktadır. Karakteristik kalıplar bir bireyi belirleyen tutarlı ve devamlı özellikler olarak açıklanmaktadır (Çelik, 2008, s.6).

Tablo 1.1. Kişilik Kavramın Çeşitli Sözlüklerdeki Karşılığı

Büyük Türkçe Sözlük (2009)	1. Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet. 2. Bireyin toplumsal hayatı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların bütünü.
Eğitim Terimleri Sözlüğü (1974)	1. Bireyin, toplumsal çevresi içinde karşılaştığı ve edindiği izlenimlerle oluşturduğu davranış özelliği. 2. Bireyin ruhsal ve toplumsal tepkilerinin tümüne verilen ad. 3. Bir kimsenin kendine göre belirgin bir özelliği olması durumu.
Felsefe Terimleri Sözlüğü (1975)	1. Kişinin özünü kuran, kişiyi kişi yapan şey. 2. Bireyin tinsel ve ruhsal niteliklerinin, özelliklerinin toplamı.
Ruhbilim Terimleri Sözlüğü (1974)	1. Kişinin, işler durumdaki ruhsal, bedensel ve fizyolojik özelliklerinin kendine özgü olan az çok durağan bütünlüğü.
Toplumbilim Terimleri (1975)	1. Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıklarının ve davranışlarının tümü.
Yöntembilim Terimleri Sözlüğü (1981)	1. Bireyleri değişik kaynaklardan gelen, ayrıtsal yanlarıyla örnekçeler içinde kümeleyen kişisel özelliklerin bileşimi.

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Yelboğa, 2006, s. 198). Bu çerçevede kişilik psikolojisi, insan tabiatının niteliğini araştırır ve genel olarak şu üç soruya yanıt arar (Hogan, 2009, s. 15);

- (a) İnsanlar birbirine hangi açılardan ve nasıl benziyor?
- (b) İnsanlar hangi açılardan ve nasıl birbirlerinden farklı?
- (c) Birey neyi neden yapıyor?

Kişilik psikolojisi yukarıdaki soruda da yer aldığı gibi kişiler arasındaki bireysel farklılıkları ortaya koymaya ve anlamaya çalışan bir psikoloji alt dalıdır. Farklı bir ifadeyle kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda ayrıldığı önem kazanmaktadır (Morgan 1999, s. 311). Bir insana ait ve onu tanımlayan her özellik, o insanı tanımada ve anlamada kaynaklık etmektedir. Bu anlamda kişilik; bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünümünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir (Sevi, 2009, s. 1). Bunun yanında kişilik, kendine özgü ve uyumlu² bir bütündür. Bu bütünü oluşturan nitelikler, o insanın tanınması ve anlaşılmasında önemli bilgi kaynakları olmaktadır. Onun düşünce tarzı, konuşması, ses tonu, tepki hızı, toplumsal ve kişisel ilişkilerde hoşgörü ve reddetme biçimi, kendisine ve çevresine duyduğu ilgiler ve bu konudaki özellikleri bir insanın kişiliğinin yansımalarını

² Uyum sağlıklı bir kişiliğin en önemli göstergelerindedir. Uyumsuzluk söz konusu olduğu yerde, düzenden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu kapsamda uyumsuzluk patojenik bir hale bürünmektedir. Yani kişilik bozukluğu söz konusudur. Kişilik bozuklukları (KB) uyum bozucu ve sabit davranış örüntüleriyle kendisini gösteren kişilik tarzları olarak tanımlanmaktadır. Bozukluk ifadesi temel karakter yapısında bir kusura işaret etmektedir. Kişilik bozukluğu ifadesi, daha özgül olarak tanımlamak gerekirse, huy/kendilik algısı /hayat yönelimi/günübürlük çevresel ihtiyaçlara gösterilen tepkiler gibi bir dizi alanda kusura işaret eder.

oluşturmaktadır (Silah,2005, s.201).

Kişilik psikolojisinin tarihine bakıldığında, kişilik kavramının farklı paradigmlar ışığında açıklanmaya çalışıldığı görülür. Genel olarak kişiliği açıklamaya çalışan paradigmlar Burger (2006)³ tarafından altı genel yaklaşım altında toplanmıştır (Tablo1.2.). Bunlar; psikanalitik yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşımdır. Sınıflandırma kusursuz olmasa da temel kişilik kuramlarının her biri, bu altı yaklaşımdan birine yerleştirilebilir.

Tablo 1.2. Kişilik Yaklaşımına Dayalı Paradigmlar

Yaklaşım	Yaklaşımın Temeli	Temsilcileri
PSİKANALİTİK YAKLAŞIM	Bilinçaltının davranışların belirlenmesinde anahtar rol oynadığı fikrine dayanan, kişiliğin bilinçaltı malzemeyi bilinç düzeyine çıkartarak ele alınması gerektiğine inanılan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelleri Sigmund Freud tarafından atılmıştır ve bu yüzden psikanalitik yaklaşım onun ismiyle özdeşleşmiştir	Sigmund Freud, Cari Jung, Alfred Adler, Erik Erikson, Karen Horney, Harry Stack Sullivan, Erich Fromm.
AYIRICI ÖZELLİK YAKLAŞIMI	Zamana ve duruma göre değişmeyen, kararlı bireysel davranış farklılıklarının belirlenebileceği fikrine dayanır. Ayırıcı özellik kuramcıları bir kişinin değil, bir özellik sürekliliğinin değişik noktalarında bulunan insanların genel davranışlarını tanımlamaya çalışır ve bu amaçla tipleri ya da ayırıcı özellikleri belirler. Ayırıcı özellik yaklaşımı, iki önemli varsayım üzerinde durur. Birincisi, bu yaklaşımın psikologları kişilik özelliklerinin zaman içinde değişmez olduğunu kabul eder. İkinci varsayım ise, kişilik özelliklerinin durumlara göre de kararlılık gösterdiğidir (Örneğin saldırgan insanlar, futbol oynarken de aile içi tartışmalarda da normalden fazla saldırganlık göstermektedir).	Gordon Allport, Henry Murray, Raymond Cattell
BİYOLOJİK YAKLAŞIM	Kişiliğin biyolojik etmenlerden ayrılamayacağı görüşüne dayanır. Yani, beyin dalgası etkinliği, hormon düzeyleri, kalp atışı hızları gibi fizyolojik özelliklerde insanlar arasında farklılıklar söz konusudur. Kişilik psikologları için daha da önemli nokta, araştırmacıların bu biyolojik farklılıklar ve davranışlardaki farklılıklar arasında ilişki kurabilmesi olmuştur	Hans Eysenck.
İNSANCIL YAKLAŞIM	Kişilerin kendi eylemlerinden büyük oranda sorumlu olduğunu varsayar. Bu yaklaşıma göre, bazen olaylara karşı otomatik bir tepki göstersek ve bilinçaltı dürtüler tarafından güdülensek de, her an kendi yazgımızı belirleme ve eylemlerimize karar verme gücüne sahibizdir, hepimizin iradesi özgürdür.	Cari Rogers, Abraham Maslow, Mihaly Csikszentmihayli
DAVRANIŞSAL/ SOSYAL	Kişilik, bir insanın geçmişte yaşadığı koşulların toplam bir sonucu olarak tanımlanır. Davranışçı psikoloji, sadece gözlemlenebilir davranışları inceler. Davranışçılar, davranışların	John B. Watson, B.F Skinner, Julian

³ Burger (2006, s.24), çok fazla kişilik kuramı olmasının nedenini bir metaforla açıklamaktadır. Kişiliği tanımlamayı, hayatında fili hiç bilmeyen bir grup âmâ (görme engelli) insanın, fili tarif etmesine benzetmektedir. Her bir âmâ kişi filin ayrı ayrı parçalarını tutar ve birbirlerine filin nasıl bir hayvan olduğu anlatmaya çalışırlar. Bacağı tutan âmâ kişi, fili uzun ve yuvarlak olarak tanımlar. Kulağı tutan, filin ince ve düz olduğunu söyler; hortumunu tutan ise fili uzun ve ince olarak betimler. Filin kuyruğunu tutan âmâ kişi ile filin gövdesine dokunanan âmâ kişi birbirinden farklı tanımlar yaparlar. Hikayede dile getirilmek istenen, her bir kişinin hayvanın yalnızca bir bölümünü bildiğidir. Filin bunların dışında da özellikleri olduğu için, her bir kişinin tanifi doğru fakat eksiktir. Bu açıdan kişiliği anlatmaya çalışan yaklaşımlar âmâ kişilere benzetilir. Yani her bir yaklaşım, insan kişiliğinin önemli bir boyutunu inceler.

Ayrıca günümüzde kişilik araştırmacıları, her kişilik kuramdan bir şeyler alıp ekletik bir yol çizerek, tamamen disiplinlerarası bir kişilik kuramı ışığında kişiliği ele aldığı söylenebilir (Yanbastı, 1990, s. 18).

ÖĞRENME YAKLAŞIMI	gelişimini ve sürdürülmesini klasik ve edimsel koşullanmalarla açıklamaktadır. Klasik koşullanma; yani uyarıcının, varolan bir uyarıcı-tepki ilişkisiyle eşleştirilmesiyle gerçekleşir. Davranışın ardından pekiştirme ya da cezalandırma geldiğinde ise edimsel koşullanma yaşanır.	B. Rotter, Albert Bandura.
BİLİŞSEL YAKLAŞIM	Kişilik farklılıkların insanların bilgi işleme süreçlerindeki farklılıklara bağlar. Bilişsel psikologlar, bireysel farklılıkları ve kişisel süreçleri açıklamak için bazı bilişsel yapılar belirlemişlerdir. Şemalar, bilgiyi algılama, düzenleme, işleme ve kullanmamıza yardım eden varsayımsal bilişsel yapılarıdır. Şemaları kullanarak, hepimiz kendimiz için önemli şeyleri ayırt etmemizi gerisini önemsememizi sağlayan sistemler geliştiririz.	Kurt Lewin, George Kelly, Albert Ellis.

Kaynak: Burger, 2006: 148-606'dan derlenmiştir.

Farklı görüş ve paradigmaların da kabul alanı içerisinde bir kişilik tanımı yapılacak olursa; kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici (distinctive), tutarlı (consistency) ve yapılaşmış⁴ (structured) belirgin bir ilişki biçimi şeklinde ifade edilebilir (Cüceloğlu 1997, s. 404-405; Bovee vd., 1995, s. 122). Kişilik, bireyin özel ve onu diğerlerinden ayıran davranışlarını içermektedir. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar bireyi başkalarından ayırır (Morgan 1999, s. 311). Yani kişilik genel anlamda insanın tüm kendisi olup (Ceylan 1998, s. 24), kişinin algılama, öğrenme, düşünme, başa çıkma ve davranış örüntülerini kapsayan fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özellikleridir. (Karamustafaoğlu ve Karamustafaoğlu 2000, s. 103; Koptagel, 1982, s. 275; Somer vd., 2004, s. 1; Morgan 1999, s. 311).

Bu çerçevede kişiliği tanımlamak davranışların motivasyonunu ve organizmanın çevreye ruhsal adaptasyonunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu konuda 1920'lerde sistematik çalışmalar yapmış olan Gordon Allport kişiliği "kişinin çevreye özgün uyumunu belirleyen psikofizyolojik sistemlerden oluşan içsel dinamik bir organizasyon" olarak tanımlamıştır (Arslan, 2008, s. 8-9). Allport'un (1937) bahsedilen kişilik tanımı, kişilik konusunda yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Allport yaptığı çalışmalar sonucunda ellinin üzerinde kişilik tanımının yapılabildiğini belirtmiştir. Bu tanımları biososyal ve biofiziksel olmak üzere iki farklı kategoride incelemiştir. Biososyal tanımlarda, kişinin sosyal uyaran olarak ele alınıp değerlendirildiği görülmektedir. Burada kişiliği tanımlayan nokta, bireyin diğer insanlar üzerinde oluşturduğu tepkilerdir. Kısaca insanın kişiliği, diğer insanların ona olan tepkileri şeklinde ifade edilmektedir. Allport bu tanımın yetersizliğini vurgulayıp, insanın kendisinde bulunan özelliklerinin değerlendirildiği biofiziksel tanımların daha doğru olduğunu vurgulamıştır. Bu görüşe göre, insanın kendi doğasından gelen fiziksel ve organik

⁴ Kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olması, sistemin her birimin birbiriyle bağlantılı olarak bir örüntü geliştirmesini ifade etmektedir.

özelliklerinin bulunduğu ve bunların kişiliğin bir parçası olduğu ve bu özelliklerin ölçülebilir ve objektif olarak tanımlanabileceği ifade edilmektedir. Kişilik bunlarla birlikte, kişinin çevresiyle olan ilişkilerin bir bütünü olduğu şeklinde tanımlanmaktadır (Silah , 2005, s. 202).

Tablo 1.3. Allport Kişilik Tanımı

Dinamik organizasyondur	Kişilik sürekli değişen ve gelişebilen organize bir sistemdir
Bireyin içindedir	Bireyin kendine özgün eylemlerinin ardında yatan şey kişiliktir.
Psikofizikseldir	Kişilik psikolojik ve biyolojik işlevlerin bir karmaşık etkileşimi ile oluşur.
Belirleyicidir	Kişiliği oluşturan sistemler çevreye uyuma yönelik davranışları belirler.
Çevreye özgün bir uyumdur	Kişinin yaşamını sürdürürken gösterdiği kendine özgü bir uyum sürecidir. Uyum stratejileri kullanılır.

Kaynak: Arslan, 2008, s. 8.

Psikoloji biliminde, kişilik kavramı, belirli bir bireyin bütün özellikleri olarak ele alınırken, davranış bilimlerinde ise kişilik, insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ekseninde incelenmektedir. Bu durumda kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin, diğerlerine göre tanımlanmasını içermektedir. Bu açıklamalar ekseninde kişiliği, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Bu yaşam biçimi kavramı, kişinin bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri ve ilgilendiği şeyler, ümit ve arzuları, yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönünü kapsamaktadır. Buna göre, kişilikten söz etmek, temelde bireyin taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir (Uluçmar-Türker, 1992, s. 28; Eroğlu, 1998, s. 138; Aktaş-Seçer, 2005, s. 8; Şanlı, 1991, s. 22).

Belirli bir grup içinde yer alan bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde bazılarının sevimli, bazılarının ise sosyal, bazılarının bireyci, bazılarının başarılı, bazılarının cimri olduğu söylenir ve bu yönleri ile kişilerin genel değerlendirilmesi yapılır. Bir kişiden söz edilirken bireyin dürüstlüğünden, çekingenliğinden, kavgacılığından, tutuculuğu veya benzeri özelliklerinden bahsedilir. Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde de özel bir durumundan söz edilmeyip, belirli bir zaman dilimi içinde devamlılık arz eden davranışlarından söz edilmiş olunur. Bu özelliklerin her biri de kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir bölümü olarak düşünülür. Böylece kişilik dendiğinde “belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri” aklı gelir (Aytaç, 2001).

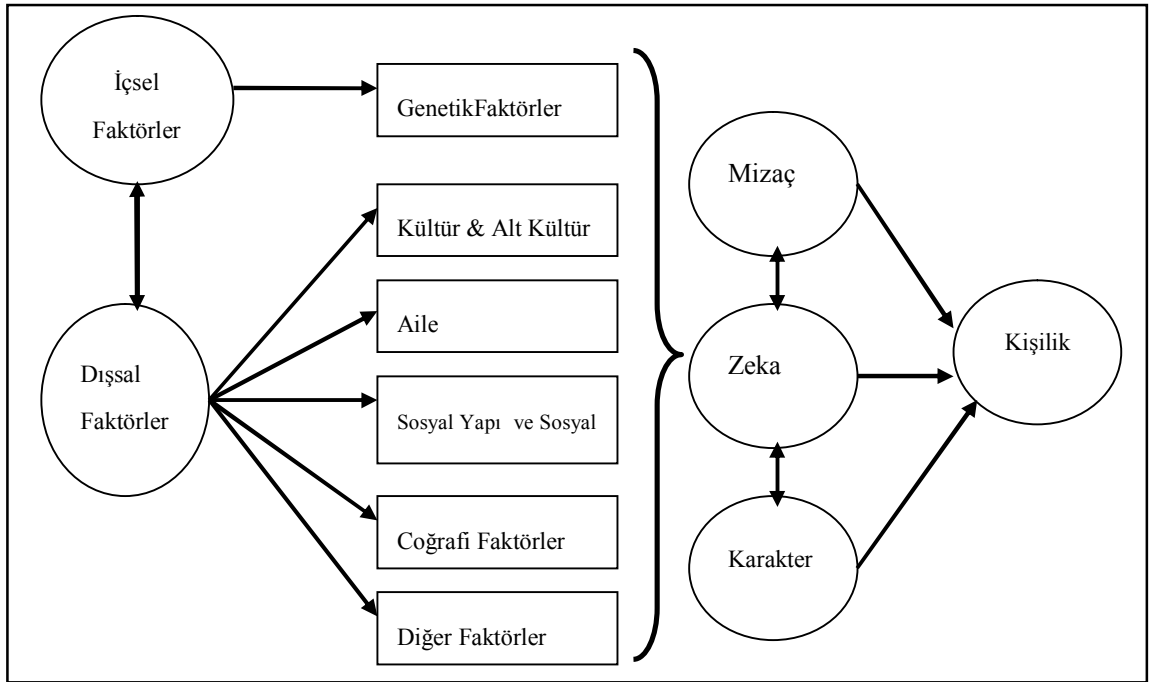
Olaylara gösterilen farklı tepkiler, insanların hareketleri, duyguları ve düşünceleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupta çalışan bireylerin davranışları birbirlerinin aynı olsaydı, bu benzerliklerin nedenini açıklamak daha basit olurdu. Bu çerçevede her insanın kişisel özellikler olarak tanımlanan farklılıkları vardır. Bu

farklılıklar insanları birbirinden ayıran, kişiye has özelliklerdir. Örneğin, uzun yıllar aynı sınırları paylaşmış, benzer eğitim ve faaliyetler ile ortak çevrelerde yetişmiş kişilerin, kardeşlerin, hatta ikiz kardeşlerin benzer olaylardaki farklı tavır, davranış ve tepkide bulunmaları, onların kişilikleri ve kişisel farklılıklarının bir sonucu olarak açıklanabilir. Kişisel farklılıklar, insanların duygu ve düşüncelerinin, dolayısı ile eylemlerinin farklılığını oluşturmaktadır, onların kişisel farklılıkları da kalıtım ve yetiştiği çevrenin bir sonucu olarak ifade edilebilmektedir (Keskin ve Saltürk, 2008, s. 190).

Kişilik yavaş oluşan, aniden değişmeyen bir davranışsal özellikler bütünü olup, sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Kişiliğin yavaş da olsa değişebilmesi davranışlara bağlıdır. Çünkü kişilik davranışları etkiler ve onların da zaman içinde değişmesine neden olur. Yani kişilik, kendi yapısındaki özellikleri ve değişiklikleri ile kişinin davranışlarına yansır. Bu yüzden davranış ve kişilik birbirinden bağımsız olarak düşünülemez (Somer vd., 2004, s. 11; Şanlı, 1991, s. 22). Kişilik; geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey hem alışkanlıkların devamını isteyen bir yapıya hem de geleceğe uymak isteyen bir yapıya sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimleri ile oluşacaktır (Özkaya 2003, s. 92). Kişilik, zaman tespiti olarak, insanın ana rahmine düşmesinden başlayıp ölüncüye kadar devam eden bir süreçtir. Bu bakımdan, yaşayan her insanın bir kişiliği vardır, dolayısıyla hiç kimseye kişiliksiz ifadesi kullanılmaz. Çünkü istenmeyen veya olumsuz olarak nitelendirilen özellikler de kişiliğin bir boyutudur (Zel, 2001, s. 21).

Kişilik kavramı, kendini oluşturan yapı taşları ekseninde ele alındığında, bireyin doğuştan (nature) sahip oldukları donanımlar (temperament dimentions) ile sonradan edindikleri donanımların (character dimentions) ortaklaşa oluşturduğu yapı şeklinde açıklanmaktadır (Schermerhorn vd., 2000, s. 66). Yani kişiliğin yapı taşlarını genel olarak genetik (içsel) ve çevre (dışsal) faktörler oluşturmaktadır (Luthans, 2005, s. 200). Birincisi, bireyin psiko-sosyal varlığının biyolojik içeriğine, ikincisi ise sosyal boyutuna vurgu yapmaktadır. Bireyin kendine özgü tutum ve davranışları, tamamen bu donanımların bir bütün olarak ürettiği süreçlerdir. Diğer deyişle kişilik, biyolojik ve sosyolojik nitelikleriyle, psikolojik bilinç ve bilinçdışı mekanizmaların aracılığıyla sürekli yeniden kurulum içerisinde olan dinamik bir yapıdır (Akyıldız, 2006, s. 3). Bu konuda kişiliğin oluşumunda katılımsal faktörlerin mi yoksa çevresel faktörlerin mi daha etkin olduğu yüzyıllardır tartışma konusu olmuştur. Genel anlamda kişilik özelliklerinin kazanılmasına, davranış motiflerinin ortaya çıkmasında hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerin önemli rolleri vardır. İçsel faktörler, kişilik özelliklerinin ne kadar gelişebileceği hakkında bir açıklama getirirken, dışsal faktörler

ise tanımlama içerisindeki gelişimi ve süreci belirler. (Luthans, 2005, s. 200).



Şekil 1.1: Kişiliğin Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Bireyin, doğuştan getirdiği biyolojik yapıyı içeren donanımlar (duygusal yön) mizaç özelliklerini, sonradan toplum içerisinde kazanılan donanımlar (ahlaki yön) ise karakter özelliklerini oluşturmaktadır (Cloninger, 1987, s. 589; Cloninger vd., 1993, s. 980; Aslana, 2008, s. 15; Güleç, 2009, s. 204). Kısaca mizaç doğuştan gelen, genetik ve yapısal etkileri bünyesinde barındırırken, karakter de öğrenilmiş psikososyal yaşantıları ifade etmektedir. Zeka da hem doğuştan hem de sosyal özelliklere katkı yapmakta ve bütün kişilik işlevlerini düzeltmektedir (Arkar, 2004, s. 3). Kişilik ise, mizaç ve karakterin bir bileşimi olarak kabul edilmektedir (Cloninger, 1987, s. 589; Cloninger vd., 1993, s. 980; Sayar, 2003a, s. 71). Sonuç olarak kişilik biyopsikososyal bir bütündür ve bütünün kendisini meydana getiren parçaların toplamından fazla farklı bir şey olması esprisi içerisinde kişilik de bütün bunların toplamından fazla, farklı ve o kişiye has bir olgudur (Aydın, 2007, s. 15). Yani kişilik bir bütün olarak değerlendirmelidir (Köknel, 1997: 23–24). Günlük hayatta ve bazen de akademik yazınında *mizaç*, *karakter*, *benlik*, *kişilik* kavramları birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Kavramların birbirinin yerine kullanılması da anlam karmaşasına yol açmaktadır. Anlam karmaşasını gidermek ve kişiliğin bileşenlerini daha iyi anlayabilmek için bu kavramlara çalışma içerisinde ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

1.2.1. Mizaç (Temperament)

Mizaç; fitrat, tıynet, cibilliyet, meşrep⁵, yaratılış, huy kelimeleriyle eşanlamlı kullanılmakta olup etimolojik olarak Arapça kökenli bir kelimedir. Kökeni “*birden fazla şeyin karışımı, doğru orantılı terkip, kıvam*” anlamına gelmektedir (Özdemir ve Acarkan, 2010, s. 32). Mizacın İngilizce karşılığı ise “*temperament*” olup Latince’deki *temperatio* kelimesinden türemiştir. *Temperatio* kelimesi “*temperare*” kökünden türetilmiş olup “*en uygun ve doğru karışım*” anlamındadır (Aktaş-Seçer, 2005, s.9).

Psikoloji ve psikiyatri biliminde mizaç, kişiliğin kalıtsal yönünü oluşturan bir boyuttur. Mizaç genetik olarak kişiye geçen, yaşam boyunca durağan ve kültürel etkiler karşısında değişmez özellikleri kapsamaktadır (Cloninger vd., 1993, s. 980). Yani mizaç yapısal, genetik ve biyolojik temele dayanan tavır ve davranışları, potansiyel kabiliyetleri anlatmaktadır (Doksat, 2003, s. 9; Sayın ve Arslan 2002, s. 277).

Tablo 1.4. Mizaç Kelimesinin Farklı Dillerdeki Karşılığı Ve İçeriği

Arapça	İngilizce	Türkçe	Yunanca	Latince
Mizaç, hılt	Temperament	Doğa	Krasis	Temparatio
Hulk, Ahlak (hulk’un çoğulu)	Character	Kılık-Töre-Törü	Kharassein, Ethos, Ehtik	Moralis, Mos-Mores
Şahsiyet	Personality	Kişilik	Prosopo	Persona

Kaynak: Özdemir ve Acarkan, 2010, s. 32.

İnsanoğlunun farklı mizaç özelliklerinin olduğu Hipokrat zamanından bu yana bilinmektedir⁶ (Kesebir vd., 2007, s. 128; Kulaksızoğlu, 1999, s. 106). Hipokrat bedende dört

⁵ Mizaç, insanın genetik yapısını ifade eden genotipe benzetilebilir. Meşrep ise, mizacın davranışa yansıyan kısmı olup, bir nevi insanın fenotipini (genetik ve çevresel etkenlerin yarattığı özelliklerin canlının dış görünüşündeki yansıması) yansıtır. Kısaca meşrep, mizacın davranışa yansıyan kısmını ifade eder (Aydın, 2007). Genotip, insanın ebeveynlerinden miras aldığı genetik kodlamayı ifade etmektedir. Ancak, genotip insanları açıklamada yetersizlik oluşturmaktadır. Çünkü insanda gözlenen özellikler, genotipin ancak bir bölümüdür. İnsanın fizyolojik özellikleri, kişilik ile ilgili davranış kalıpları, zekası, yönelimleri gibi bireye özgü özelliklerini ise fenotip kavramı açıklamaktadır (Yapıcı ve Yapıcı 2006, s. 27).

⁶ Alman akıl hatalıkları uzmanı Kretschmer, Hipokrat’tan sonra beden yapısı ve ruhsal hastalıklar arasında ilişki kuran bir başka klinisyen olmuştur. Kretschmer 250 kadar akıl hastası üzerinde incelemeler yapmış ve insanın vücut yapısı ile tutulacağı akıl hastalığı arasında bir ilişkiyi incelemiştir. Ona göre bütün insanları bazı değişkenlikleri de olan üç beden yapısı tipine ayırmak mümkündür. Bunlardan piknik tip, orta boylu, yuvarlak vücutlu, yağlı, el ve ayakları küçük, vücut kılları az ve dörtgene yakın bir vücut yapısına sahiptir. Diğer bir tip olan astenik tip (leptozom), dikine oturtulmuş bir dikdörtgene benzer, omuzlar ve gövde dar, göğüs basık, kol ve bacaklar uzun, el ve ayaklar ince uzun kemikli, orta ile biraz ortadan uzunca boyludur. Üçüncü tip olan atletik tipin omuzları geniş, beli ince, kas sistemi iyi gelişmiş durumdadır. Bunlardan piknik tipin manik-depresif psikoz denilen hastalığı geliştirdiği, astenik ve atletik tipin şizofreni hastalığına tutulduğunu ileri sürmüştür.

Amerikan ruhbilimcilerden Sheldon, Kretschmer’in araştırdığı vücut yapısı kişilik ilişkilerini farklı bir araştırma yolu ile incelemiştir. Sheldon, spermin ana rahminde döllemesiyle organların gelişeceği üç temel dokuyu temel almıştır. Bu üç dokudan birinin başat durma geçeceğini ifade ederek, vücut yapısı tiplerini ortaya koymuştur. Bu vücut tipi ise şu şekildedir. (a) Endomorfik Vücut Yapısı: İç organları gelişkin, yuvarlak ve kare şekline yaklaşık bir yapı. Bu vücut yapısının Viseronia kişilik tipine karşılık geldiğini açıklar. Viserotonia kişilik tipi, gevşek, dışadönük, haz ve doyunluklara düşkün olduğu açıklar. (b) Mezomorfik Vücut Yapısı: İskelet ve kas sistemi gelişkin geniş omuzlu, ince belli, sivri ucu üzerine oturtulmuş bir dikdörtgen şekline yaklaşık bir vücut

tip sıvı (hümor) bulunduğunu ve bireyin mizaç özelliklerinin bu sıvıların farklı dağılımından kaynaklandığını öne sürmüştür (Seçer, 2005, s. 1; Aktaş-Seçer, 2005, s. 5). Hipokrat insan organizmasının sıvılarını temel alarak melankolik (kara safrayla), plegmatik (sakin-soğukkanlı, sarı safra), kolerik (öfkeli, kan) ve sanguinik (umut dolu, lenf sıvısı) kişilik özelliklerinden bahsetmiştir (Soygür 2007, s. 55; Köknel, 1997, s. 41).

Mizaç özellikleri erken çocukluk döneminde gözlenebilmektedir (Arkar vd. 2005, s. 201). Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalarda bazı kişilik özelliklerinin katılımla geçtiği bulunmuş (Jang vd., 1996; Plomin ve Caspi, 1998; Ebstein vd., 2002) ve çevresel etmenlerin ise temel mizaç özellikleri üzerinde çok düşük düzeyde de olsa bir etki oluşturduğu saptanmıştır (Stallings, 1996; Heath, 1994). Fakat çevresel özelliklerin, kişiliğin karakter özellikleri üzerinde ise önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (Arkar, 2005, s. 82). Elde edilen bu araştırma sonuçlarından, insanın duygulanım ve coşkularının bütünü olarak tanımlanabilen mizacın, kişiliğin sadece bir yanını ya da bir ögesini oluşturduğu söylenebilir (Hançerlioğlu, 1988, s. 232). Bu kapsamda mizacın kişilik oluşumunda yer alması ata sözlerimize de yansımıştır. Bununla ilgili atasözlerine Tablo 1.5’de değinilmiştir.

Tablo 1.5. Huy İle İlgili Ata sözlerimiz

• Arlı arından, huylu huyundan vazgeçmez	Herkes kendi huyuna göre davranışta bulunur.
• Huy canın altındadır	İnsanı alışkanlıklarından, huylarından vazgeçirmek mümkün değildir.
• Can çıkmayınca (çıkmadan) huy çıkmaz	İnsanı alışkanlıklarından, huylarından vazgeçirmek mümkün değildir.
• Huylu huyundan tenesirde vazgeçer	İnsanı alışkanlıklarından, huylarından vazgeçirmek mümkün değildir.
• Huylu huyundan vazgeçmez	Bir huy edinmiş olan kişiyi bu huyundan vazgeçirmek imkânsızdır.
• Boyuma göre boy buldum, huyuma göre huy bulmadım	Bir kimse, beden yapısı, zenginlik vb. konularda kendisine uyanı bulabilir ama huyu kendisine uyan bir kimseyi kolay kolay bulamaz.
• Kurt köyünü (tüyünü) değiştirir, huyunu değiştirmez	Kötü kimse yer yurt değiştirirse de kötü huylarını değiştirmez.
• Sütle giren huy, canla çıkar	Kişinin küçükken edindiği huy, ölünceye değin sürer.

yapısı. Bu vücut yapısı ise Somatonia kişilik tipi ile ilişkidir. Somatonia kişilik yapısı, kas hareketlerinin başat olduğu işe ve hareket adamı özellikleri gösterir. (c) Ektamorfik Vücut Yapısı: İnce uzun, deri yüzeyi geniş, beyin ve sinir sistemi gelişkin, dikine oturtulmuş bir dikdörtgen şekline yaklaşık vücut yapısıdır. Bu vücut yapısı Cerebrotonia kişilik yapısı ile ilişkilendirilmiştir. Cerebrotonia kişilik yapısı, temkinli, kendini tutan, kişisel duygu ve düşüncelerine bağlı bir kişilik tipidir.

Zamanla bu görüşler hatalı bulunmuş ve eleştirilmiştir. Özellikle vücut yapısı ile kişilik özelliklerinin birbirine bağlanarak, öğrenme ve çevre etkilerinin görmezlikten gelinmesi ciddi anlamda eleştirilmiştir. Aynı zamanda vücut yapısı tipleri ile söz konusu kişilik özelliklerinin ilişkisini araştırmasında kullandığı bağımsız uzmanlar zorlanmıştır. Kretschmer’in görüşleri ise vücut tiplerinde yaş faktörünü göz önüne almamış olması da ciddi eleştirilere uğramıştır. Manik depresif psikozun daha çok orta yaşlarda ve tabii olarak vücudun yuvarlaklaşmaya başladığı zamanlarda ortaya çıkması, şizofreni rahatsızlığının ise daha ziyade gençlik yaşlarının bir hastalığı olması Kretschmer’in görüşleri çürütmüştür (Enç, 1978, s. 35-36).

Mizaç, kişinin yapısal olarak eylemlerini ve duygularını etkilemektedir. Mizaç, biyokimyasal bünyenin tabiatına yakından bağlıdır, bu sebeple o kalıtımın etkisindedir ve devamlılık arz eder. Çabuk kızmak, çabuk öfkelenmek, neşelenmek, hareketli ya da hareketsiz olmak vb. bireylere göre değişen mizaç özelliklerini oluşturmaktadır (Köknel, 1997, s. 19). Araştırmacılar tarafından belirlenen kişilik özelliklerinin sayısı sınırsız olsa da, insan mizacının yer aldığı boyutların sayısı oldukça azdır. Bunun nedeni mizaç araştırmacılarının, kişiliğin hangi tepkiyi gösterdiğinden çok, nasıl tepki gösterdiğiyile ilgilenmeleridir (Burger, 2006, s. 352). Mizaç yapıları çevreyi etkilediği gibi, çevre de mizacın kararlı kişilik özelliklerine dönüşümünü şekillendirmektedir. Farklı bir ifadeyle benzer mizaç yapısında doğan iki çocuk ileride çok farklı kişilik özellikleri taşıyan iki yetişkin olabilir. Yüksek tepki hızına ve hareketliliğe eğimli olan bir çocuk, çabuk öfkelenen saldırgan biri olabileceği gibi, azimli bir lider veya koruyucu bir kahraman da olabilir. Ancak bu çocuğun korkak, umarsız, sessiz ve pısrık olmayacağı kesindir (Özdemir ve Acarkan, 2010, s. 8). Sosyalleşme düzeyi düşük bir çocuğun dışa dönük, bir sürü arkadaşına sahip bir yetişkine dönüşme olasılığı düşüktür. Ancak anne-baba tarafından sosyal becerileri geliştirici yönde yetiştirildiği takdirde de çok iyi bir arkadaş olabilir ve kendi sessiz, saygılı tarzıyla başka insanları yönetebilir (Burger, 2006, s. 356).

1.2.2. Karakter (Character)

Karakter kavramı ile ilgili olarak yazılı metinlerde ilk eski Yunan matematikçisi ve filozofu Heraklitos'un şu sözü karşımıza çıkar: *Ethos (karakter), antropos (insan), daimon (kader)*. Heraklitos'un eski Yunanca'da söylediği bu söz tam olarak çevrildiğinde 'bir insanın karakteri, o insanın kaderidir' anlamına gelmektedir. Ethos kelimesinin Heraklitos ve çağdaşı Yunanlılar için taşıdığı temel anlam, "alışkanlık ve yerleşik" biçimindedir. Bu sözleri, hiçbir anlam kaybına yol açmadan "Alışkanlık kaderinizdir" ya da "Yerleşik davranış kaderinizdir" şeklinde çevirmek mümkündür. İngilizce'deki "ethos (etik)" sözcüğünün kökü buradan gelmektedir. Ethos sözcüğünün bir anlamı da karakter olarak çevrilmektedir (Uysal, 2008, s. 9).

Karakter kelimesi Aristo, Eflatun ve diğer filozofların yazdıkları ile beraber düşünüldüğünde, bu kelimenin Yunanca [(χάρᾱξ) (charassein)] bir kelime olduğu belirtilmekte ve *oyarak şekil verme* anlamına geldiği ifade edilmektedir. Karakter sözlük anlamında ise "hususiyet, özellik" şeklinde kullanılmaktadır. Karakter kavramının Osmanlıca karşılığı ise "seciye"dir. Psikolojik anlamda karakter, doğuştan getirilen mizaç özelliklerinin zemininde sonradan kazanılmış özellikleri ifade eder (Doksat ve Savrun, 2001, s. 136). Özetle

karakter, mizacın (huyun) üzerine oyarak işlenen yapıyı anlatır. Kişinin ayrıcı özelliklerini anlatmak için kullanılan bir sözcüktür (Arslan, 2008, s. 9).

Tablo 1.6. Karakter Kavramın Çeşitli Sözlüklerdeki Karşılığı

Büyük Türkçe Sözlük (2009)	1. Ayırt edici nitelik. 2. Bir bireyin kendine özgü yapısı, onu başkalarından ayıran temel belirti ve bireyin davranış biçimlerini belirleyen, üstün ana özellik, öz yapı, seciye. 3. Bireyin kendi kendine egemen olmasını, kendi kendisiyle uyum içinde bulunmasını, düşünüş ve hareketlerinde tutarlı, sağlam kalabilmesini sağlayan özellikler bütünü.
Eğitim Terimleri Sözlüğü (1974)	1. Belli ahlak ölçülerine göre değerlendirilen kişilik. 2. Bir organizmanın belirgin yönü ya da yönleri. 3. Bir şeyi benzerlerinden ayıran temel özellik.
Felsefe Terimleri Sözlüğü (1975)	(Yun. karakter = oyulmuş, çizilmiş, kalıpla basılmış, kharassein = yarmak, oymak, çizmek) 1. (Genel) Bir nesnenin, bir bireyin kendine özgü yapısı, onu başkalarından ayıran temel belirti; bireyin davranış biçimlerinin bütününe belirleyen ana özellik. 2. (Ahlak felsefesinde) Kişinin kendi kendisine egemen olmasını, kendi kendisiyle uyum içinde bulunmasını, düşünüş ve eylemlerinde tutarlı, sağlam kalabilmesini sağlayan özellikler bütünü.
Ruhbilim Terimleri Sözlüğü (1974)	Töreler ve törel değerlerle ilgili olarak, kişinin güçlülere karşı görel olarak düzenli ve sürekli tepki yapmasını sağlayan özelliklerden oluşan dizgeleşmiş bütünlük.

Mizaç daha önce açıkladığı gibi bireyin doğuştan getirdiği duygusal (emosyonel) yatkınlığı olup, “karakter” bireyin kendi kendine oluşturduğu bir yapıdır. Daha detaylı bir anlatımla karakter, çocuk doğduktan sonra kendi mizaç potansiyelinde var olan eğilimlerin, kabiliyetlerin, insani, ahlaki değerlerin, anne baba ve yakın çevresinin ona öğrettikleri ve kazandırdığı alışkanlıklar ile karşılıklı münasebeti sonucunda, onda şekillenen alışkanlıklar, tutum ve davranışlar ile varlıkları, nesnelere kullanma tarzlarıdır (Uzunoğlu, 2004, s. 15). Kısaca karakter, irade kavramını bünyesine barındıran (Gülçür 1994, s. 10) ahlaki değer taşıyan, bireyin davranışının iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesine neden olan (Aytaç 2000, s. 192) bireyin, güdü ve yönsemelerini⁷ kontrol eden sabit ve sağlam prensiplerdir (Enç 1978, s. 32).

Başkaları tarafından görülme tehlikesi olmaksızın insanın yaptığı şeyler, onun gerçek karakterini yansıtır. İnsanlar, mizaç özellikleri gereği, belli hareketleri yapma eğiliminde olduklarından, belli davranışları, kolayca alışkanlık haline getirebilirler. Farklı bir ifadeyle belirli mizaç boyutlarının varlığının karakter gelişimini etkileyebileceği durumdur. Burada kritik olan husus, bu mizaç özelliklerini baskılamak değil; onların yüzlerini iyiye çevirmek veya kontrol altına alarak, kendine ve başkalarına zarar vermesini önlemektir. Mesela kişi, mizacı gereği, sabırsız, aceleci veya ağır başlı ve yavaş olabilir. Kişi iyi bir karakter eğitimi ile, bu özelliklerini kontrol altına alabilir ve çevresine zarar vermeden bu özelliklerini sergileyebilir. Kişi, kendi mizaç motifinde güçlü ve baskın olan yaratılış özelliklerinden

⁷ Belli bir amaca veya sonuca yönelen, faaliyete dönüşmeyen etki gücü temayül

dürüstlüğe ve yardımseverliğe fitraten yatkın bir insan olabilir. Ama fitratında baskın olan bu erdemleri koruyucu ve dengeleyici bir karakter eğitimi almamışsa, o zaman arada sırada yalan söyleyebilir ve yardımseverlik yönünü, insanları kendine çekip onları sömürmede kullanabilir. (Aydın, 2003).

Şu veya bu ahlak veya estetik standartları bakımından bir hareket, doğru veya yanlış olarak nitelendirilince, kişilik özellikleri karakter özellikleri durumunu almış olur. Dürüstlük, övünme, cömertlik ve gaddarlık (hepsi kişilik özellikleridir) toplum tarafından iyi veya kötü diye hüküm giyen davranışları tasvir ettiklerinden dolayı da, aynı zamanda birer karakter özelliğidir. Karakter, kişiye özgü davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihinsel faaliyetine çevrenin verdiği değerdir. Bu doğrultuda karakter sahibi olmak demek, iradesini doğru kullanabilmek, takip olunan gayeden haberdar olmak, kişisel bütünlük halini (düşünce ve davranışlarda çelişkisiz; birlik ve ahenk) muhafaza edebilmek demektir (Çamdibi, 1983). Genellikle toplumda «*iyi ahlaklı*» dendiğinde, iyiyi, güzeli, doğruyu yapan, başkalarını seven insan anlaşılır. Aksini yapan ise bozuk karakterli sayılır (Tezcan, 1987, s. 21; Mehmedoğlu, 1999, s. 45; Baymur, 1993, s. 272).

İnsanlar mizaç özelliklerinden dolayı değil, karakter özelliklerinden ötürü sorumlu tutulurlar. Mesela, içe dönük/dışa dönük, kendine güvenen/kendine güvenmeyen, atılgan ve cesur/pasif ve korkak gibi özellikler, insanın tipik kişilik özellikleridir. Farklı mizaçlardaki insanlar, bu özelliklerden birini veya bir kaçını ortaya koymaya daha eğilimli olarak yaratılmışlardır. Bir insan içe dönük, dışa dönük, rasyonel tabiatlı veya hissi olmasından dolayı övülmez. Ama bir insan, karakter özelliği olan dürüst/yalancı, saygılı/saygısız olmasından dolayı övebilir veya kınanabilir. Bir kişinin kendine güveninin yüksek olması; atılgan, girişken ve başarılı olması, onun ahlaklı insan olduğu anlamına gelmez. Mesela ne pahasına olursa olsun, kazanmak, birinci gelmek fikrine sahip bir insan, ahlaki değerleri göz ardı eden bir yaklaşım içinde olabilir. Ancak kendine güvenme, öz güven gibi kişilik özelliklerini, dürüstlük, iç disiplin, saygı gibi karakter alışkanlıklarıyla birlikte geliştirirse, anlamlı bir sinerji ortaya çıkabilir (Uysal, 2008, s.13; Aydın, 2003).

Kısaca karakter özellikleri, kişideki ahlaki değerleri ve fazileti⁸ tanımlarken, kişilik özellikleri, daha çok insanın mizaç özelliklerini tanımlar. Bu konuda Prof.Dr. Kerem Doksat, bir hastasının kendini tanımlamasında kullandığı “Doktor Bey, belki patavatsız olabilirim ama asla edepsiz değilim” ifadesi mizaç ve karakteri öz bir şekilde tanımlamaktadır (Doksat, 2003, s. 11). Dr. Selim Aydın’ın benzetmesiyle de mizaç özelliklerimiz, çeşitli toprak çeşitlerine

⁸ Fazilet, güzel ve iyi huy, kişiyi iyilik yapmaya yönelten duygu, erdem. Fayda sağlayan, mutluluk veren duygu ve davranışlar. Zıddı ise rezilletir.

benzerken, karakter özelliklerimiz de, o toprakta yetişen çiçeklere benzer.

Mizaç (huy) ve karakter özellikleri etiyolojik olarak ayrı oluşumlardır ancak işlevsel olarak bağlantılıdır. Aralarındaki etkileşim ile dinamik bir kişilik organizasyonu ortaya çıkmaktadır. Organizma kendiliğinden hem iç hem de dış güçleri memnun etmeye yönelik bir dinamik etkileşim içine girer. Huy bilinç dışı otomatik tepkileri içerir ve alışkanlıklarla kendini gösterir, kullanılan öğrenme amaca yönelik değildir. Buna karşın, karakter bilinçli farkında olduğumuz planları içerir ve amaçlı öğrenme davranışını gösterir. Mizaç korku, kırgınlık gibi basit duyguları içerirken karakter bir amaca yönelik itidal, empati, sabır ve hatta olgun bireylerde daha fazla bulunan aşk, ümit ve inanç gibi ikincil duyguları içermektedir. Özetle genetik faktörler, sosyo kültürel normlar, tekrarlayan olumlu ya da olumsuz olaylar, ailenin yetiştirme etkisine bağlı sosyal öğrenme kişiliğin gelişiminde etkili olur (Arslan, 2008, s. 15).

Çeşitli düşünürlerin karakter kavramı hakkında yazdıkları şu şekilde ifade edilebilir; Erich Fromm'a göre akıl ve vicdan ayrılmaz şekilde karaktere bağlıdır. Herhangi bir yıkıcı kuvvetin veya akıl dışı tutkunun karaktere egemen olması, bunları etkiler ve fonksiyonlarını gerektiği şekilde yerine getiremez hale sokar (Fromm, 1995, s. 265). Allport'a göre de karakter insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlak kurallarını kullanım biçimidir. Bireyin davranışının iyi ve kötü olarak değerlendirilmesidir (Tezcan, 1987, s. 14). Alfred Adler karakteri, doğuştan kazanılmayan ve sosyal bir kavram olarak insanların çok yönlü özelliklerini tanımaya yarayan davranışlar bütünlüğü şeklinde tanımlar. Farklı bir ifadeyle Adler karakteri, zeka ve ahlakın yönlendirilmesi altında, mizaçla gelen genetik unsurlarla fizik ve psiko-sosyal çevre arasındaki karşılıklı faaliyetin birleşik bir sonucu şeklinde açıklar. Yani Alfred Adler, karakterin toplumsal bir kavram olduğunu ifade ederek, karakter özelliklerini, bir bireyin çevresine, başka insanlara, içerisinde yaşadığı topluma ve genellikle hayatın gereklerine karşı takındığı tutum şeklinde ifade etmektedir. Adler, karakter özelliklerini, bir bireyin hayat tarzının ve davranış kalıbının dış görünüşleri olarak tanımlar ve ona göre karakter özellikleri kişiyi saygınlığa ulaştıracak araçlardır (Adler, 1997, s.174-184). Fransız yazar Bruyere de karakter kavramını, "insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal portresi" olarak tanımlar. Bundan dolayı karakterin insanın içinde yaşadığı çevrenin toplumsal değerlerinden ve ahlak kurallarından oluşmasından dolayı değerlendirilmesi de bunlara göre yapılmaktadır (Köknel, 1997, s. 20-21).

Karakter, aile, okul, çevre içinde çocukluk çağından itibaren gelişmeye ve biçimlenmeye başlar. Karakterin oluşmasıyla üstbenliğin ve vicdanın oluşması arasında sıkı

bir bağlantı vardır. Çocuklukta başlayan özümseme, benimseme ve özdeşleme süreçleri sonucunda oluşan vicdanın niteliği ve niceliği, aynı zamanda karakterin de nicelik ve niteliğini saptar. Çocukluk döneminde yetersizlikler, çatışmalar, karmaşalar, olumsuz çevre koşullarıyla birlikte sosyopat⁹, psikopat¹⁰ denilen kişilik yapılarının ortaya çıkmasına neden olur. Bu kişiler bütün yaşamları boyunca kendi iç dünyaları ve çevreyle sürtüşme ve çatışma içinde olduklarından daima toplumun değer yargılarına ve ahlak kurallarına ters düşen davranışlar yaparlar (Köknel, 1997, s. 21). Güç kullanımının ağırlıkla, akıl yürütmenin ise az yer aldığı çocuk yetiştirme biçimleri çocukta bağımlılığı arttırırken, kendine yönelme ve özerkliğin gelişmesini önlemektedir (Yağmurlu vd., 2005, s. 4). Ergenin karakter gelişiminde ve duyarlı sosyal ilişkiler kurabilmesinde atılganlık ve açık-iletişim gibi “yaşam becerileri” (life skills) ile kişiler arası hoşgörü, duyarlılık ve iç kontrol kazanması önemlidir (Güvenç ve

⁹ Sosyopat (antisosyal kişilik bozukluğu-*antisocial personality disorder*), toplumun temel kuralları ile uyumsuzluk şeklinde kendisini gösteren psikolojik bir hastalık olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kişilerde vicdan duygusu çok gelişmediğinden merhametsizdirler ve suç işlemeye eğilimlidirler. Antisosyal kişilik bozukluğu, akli bir bozukluk (düzensizlik) olup, Amerikan Psikiyatri Derneği'nin Teşhis ve İstatistik Rehberinde şöyle tarif edilmektedir: “Teşhis için temel özellik, çocukluk veya ilk ergenlik çağında başlayıp yetişkinlik çağında da devam eden, diğer insanların hakları ile ilgili daimî bir umursamazlık ve ihlal seyridir. Bu bozukluğu gösteren kişiler, engele dayanma eşiği düşük, empatik becerisi gelişmemiş, kontrolsüz, sosyal ilişkilerini devam ettiremeyen ve sorumsuz davranan kişiler olarak tanımlanır. Onbeş yaşından önce evden kaçma, kavga başlatma ve silah kullanma, yangın çıkarma, başkalarına ait şeylere isteyerek zarar verme, yalan söyleme ve çalma gibi davranışlar gösterenler antisosyal kişilik bozukluğu için risk grubunu oluşturur. Bir işi sürekli götürememe, sık sık tutuklanma, borçlarını ödememe ya da çocuklarına bakmamak, geleceği düşünmeme, bir yıldan daha uzun süreli tek eşli ilişkiyi sürdürmememe, vicdan azabı çekmeme gibi özelliklerle belirli sorumsuz ve antisosyal davranış örüntüsü görülür. Bunun yanı sıra bunların kendi vücutlarına yaptırdıkları tatuaj ve yara nedbeleri de dikkat çekicidir (Kendi vd., 1998: 164; Sardoğan ve Kaygusuz, 2006: 87; Ak ve Sayar, 2002: 156). Çoğunlukla çocukluk döneminde istismara uğramak yüzünden patojenik davranış gösterirler (Sayar, 2010: 94).

Sayar (2003, s. 75-76), antisosyal kişilik bozukluğu tanısında Kuzey Amerika'da son yıllarda büyük bir artış olduğunu, kültürel ve sosyolojik ortamın bu bozukluğun gelişmesinde etkili olabileceğini belirtmektedirler. Buna karşın Doğu Asya toplumlarında saptanan düşük antisosyal kişilik bozukluğu yaygınlığının, bu toplumlardaki aile bütünlüğünün Kuzey Amerika toplumlarına göre henüz bozulmamış olmasından kaynaklanabileceğini belirtmektedir. Birbirine bağlı ailelerde antisosyal kişilik bozukluğu riskinin düşük olduğu kabul görmektedir. Antisosyal ebeveynlere sahip olma, okul ve sosyal çevredeki olumsuz faktörler hastalığın geliştirme şansını arttırmaktadır. Robins (1966), antisosyal kişilik bozukluğuna sahip fertlerin babalarında, diğer fertlerin babalarına kıyasla, daha fazla sosyopatik özellikler ve alkolizm vakası bulmuştur. Böyle bir ailede, diğer ailelere kıyasen, erkeklerin daha fazla antisosyal kişilik bozukluğu vakasına sahip olduklarını, kadınların ise daha fazla somatizasyon bozukluğu (*somatization disorder*) sergileme eğiliminde olduklarını bulmuştur.

Bowlby (1944), antisosyal kişilik bozukluğu ile hayatın ilk beş yılındaki anne mahrumiyeti arasında bir bağlantı görmüştür. Glueck and Glueck (1968), bu kişilik bozukluğunu geliştiren çocukların annelerinin tutarlı disiplin uygulamama ve şefkat göstermeme eğiliminde olduklarının işaretlerini ve alkolizm ve fevriliğe yönelik anormal bir eğilim bildirmiştir. Süer (1998) Türkiye'de yapmış olduğu araştırmada şiddete dönük suç işleyen antisosyal bireylerde aile bağlarının ve anne-baba-çocuk ilişkisinin zayıf olduğu saptanmıştır. Bu bireylerin babalarında suç öyküsünün bulunduğu, aile içinde şiddete tanık oldukları, çocukluk dönemlerinde şiddetle karşılaştıkları ve ihmal edildiklerini saptanmıştır. Karen Horney'e göre sevgisini göstermeyen ve itici davranan ebeveynlerce yetiştirilen çocuklar güvensiz ve yalnızlık duygusuna eğilimlidir. Bu tip çocuklar daha sonraki yaşamlarında eleştiri ve reddedilmelere karşı daha kolay çaresizlik duygusuna kapılabilirler (Yemez ve Alptekin, 1998, s. 22).

¹⁰ Amerikan Psikiyatri Derneği, “psikopati” ve “sosyopati”, antisosyal kişilik bozukluğunun eş anlamlısı olarak kabul etmektedir. Dünya Sağlık Örgütü de, ICD-10'da psikopati, sosyopati, antisosyal kişilik, asosyal kişilik ve amoral kişilik kavramlarını “sosyal olmayan kişilik bozukluğu” (*dissocial personality disorder*) kavramının eş anlamlıları olarak kabul etmektedir (http://tr.wikipedia.org/wiki/Antisosyal_ki%C5%9Filik_bozuklu%C4%9Fu)

Aktaş, 2006, s. 46).

Literatür, ebeveynlerin çocuk yetiştirme yöntemlerinin çocuğun sosyal gelişimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ebeveyn desteği ve sıcaklığı, çocuğun kendini güvende hissetmesini, kendiyile ilgili endişelerinin azalmasını, dolayısıyla diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmasını mümkün kılmaktadır. Ebeveynin olumlu sosyal davranışa yüksek değer vermesi ve bunu kendi hareketlerine yansıtarak model oluşturması da, açıklayıcı akıl yürütme ile birlikte, ahlaki düşüncelerin ve davranışların içselleştirilmesini güçlendirmektedir (Yağmurlu vd., 2005, s. 2). Bandura, dürüst davranmayı öğrenmenin başkalarını özellikle de yakın çevrenin davranışlarını gözlemlemekle oluştuğunu öne sürmektedir. Örneğin bir çocuk ebeveynlerinin dürüst davranışlarını gözlemler ve bu davranışların çevreyle de pekiştirildiğini görürse benzer davranışlar gösterebilir (Akt. Çalışkur, 2008, s. 45). Harvard Eğitim Bilimleri'nden Profesör Kurt Fisher, çocukların içinde yetiştikleri ortamın, onların beyin aktivitelerinde yeni değişimlere neden olabileceğini belirtmiştir. Bununla beraber beyinsel işleyişlerde rol oynayan gen ekspresyonunu da şekillendirebildiğini açıklamıştır (<http://www.gse.harvard.edu/news/features/fischer12012004.html>). Özetle karakter, kazanılmış alışkanlık, tepki ve davranışların terkiibinden başka bir şey değildir.

Bowlby (1953) karakterin temellerinin atıldığı ilk beş yıl içinde iyi bir aile terbiyesi alamamanın çocukta suçlu karakter yapısının gelişmesinde en büyük faktör olacağını ileri sürer. Coğrafi deterministler coğrafi şartlarla çocuk suçları arasında ciddi bir ilişkinin olduğunu savunurlar. Hedonizmin temsilcilerinden Jeremy Bentham'a göre davranışlar zevk ve ızdırap prensibine göre ayarlanır. Belli bir davranışın vereceği zevk, aynı hareketin doğuracağı ızdırapla denge halindedir. Kurallara karşı gelmenin vereceği zevk, onun getireceği ızdıraptan fazla olduğu takdirde bu davranışa yönelir. J.J. Dousseau ise "hayatımdaki bütün hatalarım ana terbiyesi ve şefkati görmeyişimden ileri gelmiştir" demektedir. Görülüyor ki insanoğlunun şekillenmesinde, olgunlaşmasında topluma faydalı hale gelişinde birçok faktör vardır. Bu faktörler ister kültürel, ister ekonomik, isterse psikolojik veya fizyolojik olsun, J.J. Dousseau'nun iddia ettiği gibi aile içi duygusal ve sosyal etkileşim nirengi noktasını oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle ana terbiyesi, ana şefkati, baba fedakarlığı ve yol göstericiliğinin iyi olup-olmayışı teşkil etmektedir (Söylemez, 1997).

Christopher Lasch (1979) psikiyatrik patolojinin en belirgin biçimleri olarak karakter aşınmasının öne çıkmasını, içsel hayatın rasyonelleşmesi, tüketim kültürü, aile hayatındaki değişiklikler ve değişen toplumsallaşma örüntüleri gibi bir dizi toplumsal ve kültürel değişikliğe bağlamaktadır. Millon (1987, 2000) kişilik bozukluklarının Batı'daki norm, değer ve ailelerin bozulması gibi kültürel değişimlere bir tepki olduğunu yazar. Paris (1992) kişilik

bozukluğunun toplumsal parçalanmaya verilen evrensel bir tepki olduğunu belirtir ve Batılı olmayan gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde de bu durumun varlığının bildirildiğini belirtir. Ancak bu ciddi ve süregelen bozukluğun Batılı olmayan bağlamlarda daha az yaygınlık gösterdiği bilinmektedir.

Millon (2000) anne ve babanın iş hayatına çekilmesinin, geleneksel toplumlarda olduğunun aksine, onları çocuğun yanı başında bir rol modeli olmaktan alıkoyduğunu söyler. Gün boyu gözlenecek erişkin etkinliklerinin yanı sıra geleneksel cinsiyet rolleri de birbirine karışır, muğlaklaşır. Çocuk işten eve yorgun argın dönen anne babadan pek az şey öğrenebilmektedir. Geleneksel aile yapısının çözülmesiyle birlikte ayrılma, boşanma ve yeniden evlenmelerde belirgin bir artış olmuştur. Sürekli dağılıp sonra yeni biçimlerle toplanan bir aileye maruz kalan çocuklar hayatın istikrarını yaşayamaz, gelecekte emin olamaz ve olgunlaşma süreçlerini tamamlayamazlar. Ne tür bir davranışın kendisine emniyet ve istikrar vereceğini bilemeyen çocuk dürtüsel bir biçimde bir eylemden diğerine umarsızca seğirtir; öfke ve düşmanlık, sadakat ve girişkenlik durakları arasında gider gelir. Ana-baba kendisini eleştirecek midir, yoksa merhametli mi davranacaktır? Bunu önden bilemeyen çocuk övgü beklediğinde takdir, ödül beklediğinde aşağılama görmeye hazır olmalıdır. On sekiz yaşına geldiğinde tipik bir Amerikalı çocuğun okulda veya ebeveynleriyle doğrudan etkileşimle harcadığı zamandan çok daha fazlasını TV karşısında harcadığı bulunmuştur. Güçlü bir emniyet bağı olmayan çocukların televizyon karakterleriyle kolayca özdeşleşebileceklerini unutmamak gerekir. Bilgi ve eğitimin hızla yayılmasının yan tesirlerinden birisi de geçmişte pek çok kişi için sığınak olan, erdemli davranışı ödüllendiren geleneksel toplum kurumlarının çağdaş dünyada bir esin ve gıda kaynağı olarak tarihi güçlerini yitirmeleridir.

Geniş ailenin dağılması, tek ebeveynli ailelerin çoğalması ve çocuk sayısında görülen düşüş aileleri yalnızlaştırmakta, akrabalık ilişkilerinin onarıcı etkisini sıfırlamaktadır. Yoksul aile çocuklarının televizyon ekranlarından kendilerine yansıyan ışıltılı dünya ile dışarıdaki dünyanın ezici gerçekliği arasındaki uyumsuzluğu fark etmeleri hayal kırıklığı ve öfke uyandırmaktadır. Çocuklar modern dünyada gelecekte kendilerine rehberlik edecek içsel standartlara kavuşmadan büyümektedirler. Normsuz ve amaçsız yetişen bu çocukların ileride kişilik patolojisi geliştirebileceği öne sürülmektedir (Sayar, 2003a, s. 74).

Belli bir karakter yapısında olan insan, belli hallerde tutarlı ve önceden az çok kestirilebilen tepkiler gösterir. Her insan çocukluk yıllarında, çevresiyle sürekli tesir görme neticesi, kendine has bir tepkiler sistemi geliştirir. Başka bir deyişle savunma ve uyum mekanizmaları aracılığı ile bir intibak sağlamaya çalışır. Kendi faydasına olan, ama çevresine

ters düşmeyen çözümler geliştirir. Haz veren, tatmin sağlayan yollardan gider, kendi dürtü veya motivleriyle (güdü) çevre isteklerini bağdaştırmaya uğraşır. Bu maksada genellikle egonun düzenleyici, uzlaştırıcı ve bütünleyici fonksiyonu aracılığıyla ulaşır. İyi işleyen bir karakterde, id-ego-süperego ve çevre arasında belli bir denge ve uyum sağlanmıştır. Oysa bu denge nevrozlarda ve psikozlarda bozulmuştur. Karakter bozukluklarında uyumsuzluk ego ile çevre arasındadır. Karakter bozukluğu kendini insanlar arası münasebette gösterir. Bu çerçevede insan, biyo-psiko-sosyal bir varlık olup (Aydın, 2002, s. 192; Tekiner ve Ceyhun, 2008, s. 53), kişilik oluşumu da bu üç yapıdan etkilenmektedir.

Ayrıca kültürel antropologlar kültürün, karakteri etkilemesiyle kişiliği şekillendiğini ifade etmektedir. Ancak, toplumlar içinde kişilik özellikleri bakımından büyük değişkenlikler olduğu bugün bilinmektedir. Daha dengeli bir yaklaşım kültürlerin bazı davranış biçimlerini diğerlerine yeğ tutarak, farklı davranış örüntülerini pekiştirerek veya biçimleyerek toplumsal beklentilerle uyuşmayan bazı kişilik özelliklerinin sıklığını azaltacağını söyler. Kültür bazı özellikler için toplumsal hoşgörü seviyesini arttırırken, bazıları için azaltır (Sayar, 2003, s. 79). Bu bakımdan varoluşçu felsefenin (existansiyalizm) önemli isimlerinden Danimarkalı Sören Kierkegaard, modern çağdaki ahlak görüşlerinin temelini oluşturan, kişiyi dünya üzerindeki kendine özgü varoluşundan ve kendine özgü bakış açısından soyutlayarak ele alan insan anlayışına karşı çıkar. Hegel felsefesinde en üst noktaya eriştiğini düşündüğü aklın ve nesnelliğin sınırlılıklarını hiç göz önüne almaksızın akılcılığı ve nesnel doğruluk arayışını vurgulayan ve dolayısıyla Batı felsefesine egemen olan anlayışta karşı çıkar (Gödelek, 2008, s. 359).

18. yüzyılda, Hume, Montesquieu ve Kant gibi filozoflar “ulusal karakter” (national character) kavramı üzerinde durmuşlardır. Yirminci yüzyılda antropologlar “ulusal karakter” kavramını benimsemiş ve 1920’ler ve 1930’larda kişilik ve kültür arasındaki ilişki tartışılmıştır. Öyle ki, II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında Amerikan hükümeti düşmanlarını tanımak adına antropologlardan yardım istemiştir. “Uluslararası Karakter” kavramının antropologlar tarafından yapılan bir tanımına göre “Uluslararası Karakter, göreceli olarak süregelen, bahsi geçen toplumun yetişkin bireylerine ait kişilik özellikleri, kişilik modelidir”. Tutumlar, değerler, alışkanlıklar ve özellikler, yani bireylerin gösterdiği tüm karakteristik uyarlamalar, bireyi ve bireyin içinde bulunduğu kültürü de etkilemektedir. Bu nedenle son yıllarda, kişilik ve kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda kültürün kişiliği nasıl etkilediği değil kültür ve kişilik arasındaki ilişkinin bireyin davranışlarını nasıl şekillendirdiği araştırılmaya başlanmıştır (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 12).

Sosyal gelişimin kültür ile bağlantılı olması ekseninde, Mussen ve Eisenberg-Berg

(1977), farklı ülkelerde kentte büyüyen çocukların kırsal kesimde büyüyen çocuklara göre, kırsal kesimden kente göç eden çocukların da kırsal kesimde yaşamayı sürdüren yaşlılarına göre daha az işbirliği gösterdiklerini bulmuştur. Araştırmalar olumlu sosyal davranışın nasıl algılandığı ve uygulandığı konusunda da “Doğu” ve “Batı” kültürleri arasında fark bulmuşlardır. Tüm bu bulgular, olumlu sosyal gelişimin bir kültürde ortama bağlı farklılıklar gösterebileceği gibi, kültürler arasında, bireyci ve toplulukçu değerlerle ilişkili olarak, değişik şekillerde ortaya çıkabileceğine işaret etmektedir (Yağmurlu vd., 2005, s. 2).

Sağlıklı kişilik özelliklerini ele alırken kültür boyutunu yadsımak bir karmaşaya yol açacaktır. “Normal kişilik”ten sapmayı tanımlamak bir toplumun özgül değer, ideal dünya görüşü, kaynak ve toplumsal yapıları dikkate alınarak gerçekleştirilecek kültürel bir egzersizdir. Geleneksel toplumlarda, norm daha geniş toplumsal gruplara uyumdur ve burada toplumsal anksiyete ve kişiler arası bağımlılık normlara uygun sayılır. Geleneksel toplumlarda grup bağlılığını tehdit edebilecek narsistik özelliklerin uyumu bozduğu var sayılır. Öte yanda, modern toplumlarda, özerk işlevleri bozduğu düşünülen toplumsal anksiyete ve kişiler arası bağımlılık uyum bozucu sayılırken, narsistik özellikler, toplumsal ağları bozsa dahi, eğer kişinin işlevlerini yerine getirmesine engel olmuyorsa uyuma dönük kabul edilir. Günümüzün liberal toplumunda asabiyet ve cinsellik yüzyıl başlarının muhafazakar ahlak ortamına göre daha kolay ifade edilmekte ve baskınlık/rekabetçilik gibi kişilik özellikleri artık bir sorun olarak idrak edilmek bir yana, özendirilmektedir (Sayar, 2003a, s. 72).

Sonuç olarak kişiliğin kalıtsal eğilimler ile çevresel etkilerinin etkileşimi yoluyla geliştiği görüşü yaygın olarak kabul edilmektedir. Kalıtım bireyin temel eğilimlerini ve davranışın alt ve üst sınırlarını belirlerken; çevrenin getirdiği olanaklar alt ve üst sınır arasında davranışın nerede gerçekleştiğini saptar (Cüceloğlu, 1997, s. 88). Özetle, kişiliğin, mizaç, karakter ve zeka'nın birleşimiyle oluştuğunu belirtmektedir (Arkar, 2005, s. 82; Yancar, 2005, s. 13).

1.2.3. Zeka

Yapısal bakış açısına göre kişilik, mizaç, karakter ve zeka'nın birleşimiyle meydana gelmektedir. Özetle mizaç, kişiliğe biyolojik katkıları; karakter, sosyal ve kültürel katkıları yansıtmaktadır. Zeka ise hem doğuştan hem de sosyal özelliklere katkı yapmakta ve bütün kişilik işlevlerini düzeltmektedir (Arkar, 2004, s. 2-3).

Öncelikli olarak zeka kavramı etimoloji bilimi ışığında incelendiğinde, Türkçeye Arapçadan geçtiği anlaşılmaktadır. Arapçada zeka "*parıltı*", *zihin parıltısı*" gibi anlamlara

gelmekte aynı zamanda "*ateşin harlanması*" gibi bir anlamda da kullanılmaktadır. Zeka kavramının öz Türçedeki karşılığı ise *anlak* kavramıyla karşılık bulmaktadır. Anlak kavramı, anlamak (*anla-*) eylem kökünden türemiştir ve basit anlamıyla, anlama, algılama yeteneği; karışık şeyleri, olayları çabuk kavrama ve kolaylıkla onlara uyma yeteneği; bilmeye yönelen yeti ve yeteneklerin toplamı demektir. Bu noktada anlama, kavrama yeteneği olan, çabuk ve kolay kavrayan kişiye de zeki denmektedir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Zek%C3%A2>; <http://www.nisanyansozluk.com/?k=zeka>; <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/>).

Üzerinde yıllardır çalışmalar yapılan zeka, soyut bir kavramdır. Bu nedenle de hep merak edilen, çerçeveleri çizilmeye çalışılan, sorgulanan bir canlı özelliği haline gelmiştir. Günümüze kadar, bilim insanları, insanların bireysel yapılarına ve davranışlarına bakarak zeka üzerinde fikirler yürütmüşlerdir (Bümen, 2005, s.1). Bundan dolayı literatürdeki zeka kavramının tanımları incelendiğine, birbirinden farklı tanımların olduğu görülmektedir. Zeka tanımlarının içersinde en eski tanımlardan birisini Descartes yaptığı görülür. Descartes zekayı, doğruyu yanlıştan ayırmak olarak ifade etmektedir. Weschler'e göre zeka, bir bireyin amaca yönelik olarak faaliyet gösterme, akla dayalı düşünebilme ve çevresiyle etkili bir şekilde baş edebilme konularındaki toplam kapasitesidir. Baron'a göre zeka, insanlara amaçlarına ulaşmada yardım eden genel yeteneklerdir. Piaget zekayı, çevreye ve yeni durumlara uygun biçimde düşünüp davranarak uyum sağlama yeteneği şeklinde tanımlamıştır. Huffman'a göre zeka, kişinin değişen durumlara uyum sağlayabilme ve karşılaştığı problemleri çözebilme yeteneklerinin toplamıdır. Spearman'a göre zeka, kolay ve hızlı problem çözme kabiliyetidir. Binet ise zekayı, soyut düşünebilme temeline dayandırarak, iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme, eleştirel bir görüşe sahip olma şeklinde ifade etmektedir (Akın, 2004, s.31; Ünlü, 2001, s.185).

Robert Sternberg yukarıda yapılan zeka tanımlarında sürekli olarak vurgulanan, kişinin çevresine uyum sağlayabilme yeteneğine ilginç bir bakış açısı katarak, zekayı farklı bir şekilde ele almıştır. Ona göre insan yalnızca çevreye uyum sağlamaz aynı zamanda çevresini şekillendirebilir ve yeni çevreler seçebilir. Dolayısıyla Sternberg, zeka tanımlarında geçen çevreye uyum sağlayabilme kabiliyetine ilave olarak çevreyi reddetme, çevreyi değiştirme ve yeni çevreler yeteneğini de ilave ederek zeka kavramını ele almaktadır (Akın, 2004, s.31). Çoklu zeka kuramının kurucu olan Howard Gardner (1983 ve 1999) zekayı, biyopsikolojik potansiyel şeklinde ele alarak, bir ya da daha çok kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, gerçek yaşamda karşılaşılan sorunlara etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi, çözüme kavuşturulması gereken yeni ya da karmaşık yapıları keşfetme yeteneği olarak tanımlamıştır (Gürel ve Tat, 2010, s. 348).

Her ne kadar bilim insaları tarafından farklı zeka tanımları yapılmış da olsa, genel kabul göre bir zeka tanımlaması yapılabilmektedir. Bu bağlamda zeka, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.176). Zeka; kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnel arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünebilme, yargılayabilme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yeteneğidir. Günümüzde zekaya ilişkin kuramlar, zekanın *geliştirilebilecek* bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşmektedir. Zeka, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir. Yani zeka organizma büyüdükçe ve yaşadıkça çeşitli etkenler altında değişen bir işlevdir. Zeka, birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içerir (Otacıoğlu, 2009, s. 86; Koptagel-İlal, 2001, s.151; Gürel ve Tat, 2010, s. 340).

Yapılan zeka¹¹ kavramının tanımları incelendiğinde, yetenek vurgusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bundan dolayı kişilik kavramının üç yönü (mizaç-karakter-zeka) bazı kaynaklarda *mizaç-karakter-yetenek* şeklinde açıklanmaktadır. Yetenek ise, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki özelliklerinin bütünüdür. Başka bir ifadeyle yetenek; bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001, s. 21). Bu açıdan

¹¹ Zeka ve akıl kavramlarının genellikle birbirine karıştırıldığı düşünülmektedir. Bundan dolayı bir anlam karmaşasına izin vermemek için iki kavram arasındaki farklılığın açıklanmasında yarar görülmüştür. Zeka en kısa tabirle, aklın temel motoru ve mekanizmasıdır. Bu noktada zeka, zihnin öğrenme, öğrenilenlerden yararlanabilme, yeni durumlara uyarlanabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Yani zeka öğrenebilme yetisi, bilgiyi anlama ve kullanma ile alakalı bir durumdur. Akıl ise anlama, anlamlandırma, muhakeme etme, doğru düşünme, iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan ayırma kabiliyeti veya gücü olarak tanımlanabilir. Pratik yönden akıl ulaşılması istenen amaca veya hedefe götürücü araçların bilerek ve tam olarak uyarlanmasıdır. Akıl kavramı bünyesinde irade kavramını barındırır. İrade ise bir seçim yapmayı, bir karar kılmayı yani sorumluluk üstlenmeyi kapsar. Akıl ile öğrenilen bilginin nasıl kullanıldığı ön plana çıkmaktadır. Bu durumda zeka düşünebilme gücü ya da yeteneğidir. Doğru düşünceye ulaşmak ya da sahip olmak ise akılla olur.

Doğruyu yanlıştan ayırabilme için bilmek, öğrenmek gereklidir. Bilmek ve öğrenme zekayla sağlanmaktadır. Bu bağlamda zeka, aklın faaliyeti için gerekli verileri toplar, işler ve aklın önüne koyar. Bunların iradi, sübjektif değerlendirmesini akıl yapar. Böylece insan nihai karar ve tercihini, akli fonksiyonlarıyla belirler. Bu aynı zamanda insanın iradesini ortaya koymasıdır. Akıllı olmak için zeka tabii bir ön şart iken, zeki olmak için akıl sahibi olmak gibi bir ön şart söz konusu değildir. Akıl, insanın zihin ve düşünme faaliyetinde sonraki aşamayı oluşturmaktadır. Zeka, aklın kullanılması için verilmiş bir motordur ve bu motorun verimli ve faydalı kullanılması da aklın işlevliliğiyle mümkündür. Bir metaforla anlatmak gerekirse, bir arabanın motoru zeka, direksiyonu ise akıldır. Motor çok iyi çalışabilir, ama direksiyon iyi kullanılmıyorsa motor verimi bir fayda sağlamaz. Araç her an kaza yapabilir. Sonuçta, akli muhakeme için bir ön faaliyet olan düşünme eylemi, zekanın varlığını gerektirmektedir. Fakat, her düşünen aklını kullanıyor demek değildir. Bu durumda zeka, akıl için sadece bir ön şart konumundadır (Bulaç, 1988, s. 1/16-20; Gönüllü, 1998; <http://www.bizimsahife.org/Kutuphane/RehberAnsiklopedisi/index-70.htm>)

yetenek kavramı bir kişinin, sosyal, bedensel ve zihinsel özelliklerinde yansıma bulur.

Bedensel yetenekleri, bireylerin duyu organları aracılığıyla bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklinde, bedensel özelliklerin tamamı şeklinde açıklanmaktadır. Bedensel yeteneklerin büyük bir kısmı, bireylerin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirilen özellikleridir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, ses tonlarını ayırma, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler bedensel yeteneğin en önemli özellikleridir. Bedensel yetenekler tecrübe ve yaş ile ilişkilendirilmektedir. Zihinsel yetenekleri ise, bireylerin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerini kapsamaktadır. Bireylerin yaşları, cinsiyetleri ve diğer bazı bireysel özelliklerine bağlı olarak kazandıkları zihinsel özellikler olduğu gibi, doğuştan kazanılan zihinsel yeteneklerde mevcuttur. Yani zihinsel yetenekler kalıtsal ve öğrenim yolu ile sağlanan birikime bağlıdır. Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama zihinsel yeteneklerin en önemlilerindedir (Zel, 2006, s.21; Güney, 2006, s.302). Sosyal yetenekler ise, bireyin diğer kişilerle kurduğu iletişimde kendini göstermektedir. İnsanlarla kolay iletişim kurabilme, kişilerin niyet, güdü ve isteklerini anlama kapasitesi ve bunun sonucunda diğer kişilerle etkin çalışabilme yeteneğidir.

Bu bağlamda yetenek kavramı zekanın ve bilişsel faaliyetlerin kullanımı ile ilgili olmaktadır. Bireylerin kapasiteleri ile yetenekleri arasında bir ilişki vardır. Yani bireyin yetenekleri kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir. Kapasitenin içine bireyin gelecekte kazanacaklarını da dahil etmek gerekir. Bu da, yeteneğin, bireyin kapasitesi ölçüsünde eğitimle, tecrübeyle ve çalışmayla geliştirilebileceğine işaret etmektedir. Kişiliği oluşturan bu katmanlar arasında “yetenekler” katmanı, becerileri temsil etmektedir. Yetenek, bireyin başarıya veya başarılı olma kapasitesini işaret ederek zihinsel, fiziksel ve sosyal alanı kapsayabilir. Beceri ise, belirli davranışları sergileme yeteneğini ifade ettiğinden dolayı, deneyim ve tekrarla elde edilmiş yani kazanılmış özelliklerdir (Şahin, 2009, s. 48-50).

Klemp ve McClelland (1986: 32), bazı araştırmacıların “beceri” kavramını “yetenek” kavramının yerine kullandığı belirterek, kavramsal tutarsızlığa dikkat çekmektedir. Bu noktada kavramsal bir tutarsızlığa sebebiyet vermemek için yetenek ve beceri kavramlarının açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmüştür.

Beceri ve yetenek kavramları arasındaki farklar şu şekilde açıklanabilir; Beceriler, açık gözlemlenebilir davranışlar sistemidir. Yetenek, zekanın kullanımı ve bilişsel faaliyetlerle

ilgilidir. İkinci fark, beceriler belirli süreçleri takip eden rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yetenekler rutin olmayan ve programlanmamış işler içindir. Üçüncü olarak, beceriler bireyin günlük olarak karşılaşılabileceği durgun çevrenin gerekleri ile uğraşabilmede kullanılmaktadır. Yetenekler ise, daha karmaşık ve dinamik çevre şartlarının beraberinde getirdiği problemlere çözüm aramada kullanılmaktadır. Dördüncü fark, beceriler belirli işler ve durumlar için geçerli olurken, yetenekler ise daha geniş çaplı iş ve durumlarda kullanılmak üzere bireyle birlikte transfer edilebilir. Beşinci farklılık iki kavramın odak noktasıyla ilgilidir. Beceriler, belirli bir işin gerekleriyle ortaya çıkan kontrollü davranışlar sistemidir. Bu nedenle, sergilenen davranışların kaynağını içinde bulunulan durumun gerekleri oluşturmaktadır. Diğer taraftan, rutin olmayan işler için gerekli olan yetenekler kişiye özgüdür. Birey, işin veya içinde bulunulan durumun gerekleri belirsiz olduğundan dolayı sahip olduğu yeteneklerini nerede, nasıl ve ne zaman kullanacağına karar verebilmektedir. Son olarak, bireyin sahip olduğu yetenekler geneldir, kapasiteleri ölçüsünde geliştirilebilir, fakat beceriler sadece işle ilgilidir. Beceri ve yetenek arasında yapılan bu ayırım, bir kişinin belirli bir işten dolayı birçok beceri kazanabileceğini fakat bu becerilerin uygun ve yerinde kullanımının sahip olduğu bilişsel yeteneklerine bağlı olduğu açıklanmaktadır (Şahin, 2009, s. 53).

1.3. KİŞİLİK VE BENLİK İLİŞKİSİ

Yukarıdaki açıklamalarda insanın, biyo-psiko-sosyal boyutlarını içinde barındıran kompleks bir ekosistem olduğu vurgulanmıştı. Bu kapsam çerçevesinde sağlıklı ve normal bir insan, biyo-psiko-sosyal yapısını birlikte denge içinde geliştirebilen ve bu boyutlar arasında uyumlu bir birlik ve bütünlük oluşturabilen insandır. İnsanın bu farklı yönlerini bir arada tutan yapı ise, ondaki benlik duygusudur (Uzunoğlu, 2004).

Benlik kavramı, birçok araştırmacı tarafından kişiliği etkileyen en güçlü faktör olarak kabul edilmektedir. Benlik, bireyin kendi kişiliğine ilişkin kanıların bütünü, bireyin kendisini tanıma ve değerlendirme şeklidir (Zel, 2006, s. 50). Daha açık bir ifadeyle benlik kavramı, kişinin çeşitli kişilik özelliklerinin kendinde bulunuş derecesi hakkındaki değerlendirmelerinin bütünü ya da kısaca kişinin kendini algılaması, tanınması ve değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Meyvacıoğlu, 1983, s. 1). İnsanın kendisine ait müstakil bir şahsiyete sahip oluşunun farkında ve şuurunda olması, onun benliğinin esasını teşkil eder. Bu bakımdan benliğin temelinde bilme ve idrak etme vardır (Dündar, 1980; Baymur, 1993, s. 267).

Yani benlik, bireyin kişiliğine ilişkin kendi kanı ve görüşlerinden oluşmaktadır. Benlik, kişiliği çok etkilemekle beraber kişilikten farklı bir anlam taşımaktadır. Bu karmaşık kavram

çözümlendiğinde benlik; “Ben neyim?, Ben ne yapabilirim?, Benim için hayatta ne değerlidir?, Hayattan ne istiyorum?, Benim amacın ne?” sorularının cevaplarını içermektedir (Başal vd., 2010, s. 93). Amacım sorusuna cevap arayan kişi, benliğinde kendini nasıl görmek istediğini, kendisine ne değer biçtiğini ortaya koyar. Ne yapabilirim sorusuna verdiği yanıtla kişi kendi yeteneklerini tanır. Benlik kavramın anlaşılması ve yapısını oluşturan öğelerin çözümlenmesi için, kişinin kendi kendisine sorduğu soruları içtenlikle cevaplaması gerekir (Köknel, 1997, s. 64-65).

Benlik algısı¹², bireyin kendisiyle ilgili algı, tutum ve inançlarını içerir; oluşması yaşam boyu devam eder ve bireyin kendisini tanımasıyla daha da gelişir. Kendini tanıma; bireyin kendisiyle, düşünce ve duygularıyla ilişki kurması, kendisinde meydana gelen duygusal ve düşünsel süreçlere yönelik anlayışa sahip olmasıdır (Frager ve Fadiman 1998, s. 404). Bu yönden benlik kişiliğin öznel yanını oluşturup, kişi doğduğu andan itibaren oluşum sürecine başlar ve başından geçen sayısız olaylar ve çevresindeki kişilerin etkisiyle yavaş yavaş devam eder (Ünlü, 2001, s. 141; Otacıoğlu, 2009a , s. 142).

Benlik kuramının öncüsü Carl Rogers’dır. Rogers, benlik kavramını, insanın kendi kimliğine yönelik bilinçli algılamalarının bir ifadesi olduğunu öne sürmektedir. Benlik, kişinin kendisinin farkında olmasıdır. “Ben neyim? Ne yapabilirim?” sorularının yanı sıra kişinin ne olmak istediği ile ilgili görüşlerinin sonucu ideal benliği oluşturmaktadır. Kişinin zaman içerisinde geliştirdiği benlik kavramı, kendisini ve çevresini anlamasını, kendisini ve çevresini değerlendirirken bu algılamalarından etkilenmesini ifade etmektedir (Keskin ve Saltürk, 2008, s. 194).

Benlik, davranışları düzenlemez, sadece kişinin kendini ve mevcut durumunu bilinçli olarak algılamasıdır. Yani, kişinin deneyim ve algılarının bir birleşimidir. Çocukluk

¹² Benlik kavramıyla izlenim (intiba) yönetimi arasında oldukça yakın bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. İzlenim yönetimi süreci ile ilgili sistematik çalışma sosyolog Erving Goffman ile başlamıştır. Goffman bu konu ile ilgili çalışmalarını 1959’da yayınladığı “The Presentation of Self in Everyday Life“ adlı eserinde toplamıştır. Yazara göre, sosyal hayatta, insanların birbirlerine karşı olan yaklaşım ve davranışları ağırlıklı olarak dış görünüşlerden etkilenmektedir. İnsanlar nasıl kitapları kapaklarına göre değerlendiriyorlar ise, diğer insanları da görünüşlerine göre değerlendirmektedirler. Bu nedenle, insanlar genellikle başkalarının kendileri hakkındaki değerlendirme ve davranışlarını etkileyebilecek imajları oluşturmaya çalışırlar (Koç, 2008: 198).

İzlenim yönetimi kavramın günümüzde başta örgütsel davranış olmak üzere farklı disiplinlerde de ele alınan bir konu olduğu görülmektedir. Örneğin son dönemde izlenim yönetimi konusu, örgütsel davranış alanında liderlik performans değerlendirilmesi, kariyer geliştirme ve iş görüşmeleri gibi konularda araştırıldığı görülmektedir. Örgütsel davranış bağlamında izlenim yönetimi, yöneticilerin çalışanları hakkında sahip oldukları objektif bilgilerin yanı sıra, onlar ile ilgili izlenimleri de değerlendirme ve karar alma süreçlerinde etkili olabilmektedir. Bu nedenle, izlenim yönetimi ve bu süreçte kullanılan taktiklerin çalışanların iş yaşamına etki ettiği, maksatlı, dinamik bir süreç olduğu söylenebilir. Bolino (1999) ise, Jones ve Pittman (1982) tarafından sınıflaması yapılan beş izlenim yönetimi taktiğinin, örgütsel ortamda çalışanlarca çoğunlukla kullanılan temel taktikler olduğunu ifade etmektedir. Bu izlenim yönetimi taktikleri, sırasıyla, kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranışlar sergilemeye, tehdit etme ve kendine acındırma taktikleridir (Tabak, 2010: 242-243).

döneminde çevrenin etkisi ile meydana gelen (özellikle anne, baba ve arkadaş ilişkileri gibi) etkileşim sonucu şekillenir. Çevresini oluşturan insanların olumlu değerlerini benimser, olumsuz değerlerini ise benimsemez ve zamanla özdeşleştirdiği değerler ile kendi değer sistemini oluşturur (Yanbastı, 1990, s. 256).

Benlik kavramını Adler, karar verme yeteneğine sahip ve bireye amaçlı bir yaşam sağlamaya çalışan bir sistem olarak tanımlamıştır. Adler, insanın temel dürtüsünün üstünlük elde etmek olduğuna inanmıştır. Yaşamın temel amacının kişinin benliğini en mükemmel duruma getirmek ve çocukluğunda elde ettiği aşağılık duygusundan kurtarmak olduğunu söylemiştir. Satın alınan eşyalar, arabalar benliği mükemmel kılmaya ve başkalarına göre daha az aşağılık görünmeye yöneliktir (Cevher ve Buluş, 2007, s. 53-54).

Kişinin kendisiyle ilgili farkındalık kazanması ve kendi özelliklerini tanınması, kişilik gelişiminde önemli bir husustur. Bireyin kendisi ile ilgili özellikler hakkında fikir sahibi olması ve bu özelliklerin düşünceler, değerler ve davranışlar boyutunda tutarlılık ve devamlılık göstermesi durumu ergenlikte artmaktadır (Aydın, 2005, s. 192). Yani bireyin benliğinin gelişmesinin önem kazandığı en önemli dönem gençlik çağıdır. Gençlik çağı geniş anlamda 12-25 yaş grubunu içine alır ve insan yaşamının en fırtınalı, en değişken dönemlerinden biridir. Bu dönemdeki birey, hızlı büyüme ve gelişme içinde olduğu gibi, bireysel, toplumsal ve evrensel değerleri fark etme ve kimlik oluşturma çabası içindedir (Altunay ve Öz, 2006, s. 47). Bu nedenle, benlik kavramını meydana getiren en önemli unsurlardan birinin diğer kişilerle ilişkiler olduğu düşünülürse; bu dönemde anne-baba-çocuk ilişkileri büyük önem kazanmaktadır. Anne-baba etkisiyle kazanılmış sağlıklı bir kimlik, daha kalıcı ve olgun bir benliğe sahip olmayı sağlayabilecektir. Çeşitli çalışmalar, çocuk yetiştirme teknikleri ve benlik kavramı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır. Anne-baba desteği, olumlu benlik kavramıyla ilişkili bulunmaktadır (Kahraman, 2009, s. 27).

Çocuğun benlik kavramı, kendi için önem taşıyan büyüklerin ona gösterdikleri tutumların bir yansımasıdır. Çocuğun kabul görebileceği bir aile ortamından yoksun olması gibi nedenlerden dolayı çocuk kendini değersiz hissetmektedir. Böyle bir ortamda yetişen çocuğun kendisine ilişkin olumlu duygular geliştirebilmesi olanaksızlaşır. İstenilen davranışları gösterdiğinde ödüllendirilmeyen ya da desteklenmeyen çocuk, onaylanan ve onaylanmayan davranışlarının ayırımını yapmada giderek güçlük çeker. Dolayısıyla bu çocukların sağlıklı bir benlik kavramı geliştirmeleri zordur (Üstün ve Akman, 2002, s. 233; (Kiremitçi, 2008, s. 49).

1.3.1. Benlik Saygısı

Benlik saygısı (self-esteem); bireyin, kendini benimsemesi, onaylaması, kendine değer vermesi ve saygı duyması anlamına gelir. Benlik saygısı her bireyin, bir kişi olarak değeri hakkında sahip olduğu öznel benlik duygusu şeklinde de betimlenebilir (Koç, 2009, s. 474; Yörükoğlu, 2007, s. 105). Bireyin kendini değerli hissetmesi, yeteneklerini, bilgi ve becerilerini ortaya koyabilmesi ve başarılı olması, toplum içinde kabul görmesi ve bedensel özelliklerini benimsemesi gibi etmenler benlik saygısının oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir yere sahiptir (Karadağ vd., 2008, s. 30; Avşaroğlu ve Üre, 2007, s. 86). Ruh sağlığı alanında da önemli bir kavram olan benlik saygısının kaybedilmesi ve bunun sonucu olarak bireyde meydana gelen değersizlik duyguları, klinik açıdan depresyonun yaygın semptomlarından biri olarak ortaya çıkar.

Benlik saygısı aynı zamanda duygusal zekanın önemli bileşenlerinden biridir. Çünkü benlik saygısı, bireyin kendi duygularının, güçlü yönlerinin, zayıflıklarının, ihtiyaçlarının ve dürtülerinin tam anlamıyla farkında olmasını ifade etmektedir. Bireyin sosyal yaşamdaki başarısının en önemli belirleyicisi, kendini tanımasıyla ilgilidir. Benlik saygına sahip olan bireyler ne aşırı derecede eleştirel ne de gerçekçi olmayacak ölçüde hayalcidirler. Benlik saygı yüksek olan bir kişi, nerede ve neden orada olduğunun farkındadır. Örneğin benlik saygısı yüksek bir kişi, ekonomik anlamda cazip ancak kendisinin prensiplerine ve uzun dönemli planlarına uymayan bir iş teklifini emin bir şekilde geri çevirebilir. Benlik saygısı yüksek olan bir kişinin aldığı kararlar, değer yargılarıyla uyumludur. Benlik saygısı düşük olan bir kişi ise değerlerini çiğneyerek içsel karışıklara sebep olabilecek kararlar vermeye yatkındır (Acar, 2001, s. 37).

Benlik imgesi (gerçek benlik), ailede anne-babanın çocuğa ilişkin sözlü ya da sözel olmayan tavırlarıyla oluşur ve benlik saygısı yaşamın ilk yıllarında gelişmeye başlar. Çocuklar fiziksel özellikleri, yetenekleri, üstünlükleri gibi yönlerini ifade etmeyi öğrendikleri gibi kendilerini değerlendirmeye başlarlar. Çocuğun ailede sevilip sevilmemesi, zeki ve yeterli olarak ya da düşük düzeyde zeki ve yetersiz olarak görülmesi onun kendisine ilişkin görüş oluşturmaya etki eder. Çocuğun zamanla sahip olduğu özelliklerin farkına daha çok varmasıyla, bu süreç, yani benlik imgesinin oluşumu hız kazanır (Karadağ vd., 2008, s. 31). Eğer çocuk ailesinden destek, koruma, ilgi, şefkat görürse ve ailesi ile yaşadığı deneyimler olumlu ise, pozitif bir ego geliştirir ve kendisi ile ilgili duygular olumlu olur. Ancak çocuk böyle bir aile ortamından yoksun büyürse kendisinin sevilmediğini, istenmediğini düşünür,

kendisi ile ilgili düşünceleri ise olumsuz olur. Kuzgun (1972) yaptığı bir araştırmasında benlik saygısı ve aile sevgisi arasında güçlü ve anlamlı ilişkiler saptamıştır. Demokratik ana-baba tutumlarının çocuğun benlik saygısını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Rogers, bireyin olumlu ve güçlü bir benlik kavramı geliştirebilmesinin, ancak koşulsuz bir sevgi ortamında yetişmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Üstün ve Akman, 2002, s. 229; Hazar, 2006, s. 134).

Ayrıca çocukların sosyal çevreleri de benlik kavramının oluşmasında önemli faktördür. Çocuklukta ve ergenlikte yeterlik duygusunun gelişebilmesi için sosyal destek sistemleri gereklidir. Sosyal destek, çocukların beslenmesi, onlara yardımcı olunması, kaynak oluşturulması gibi bir çok alanı içermektedir (Üstün ve Akman, 2002, s. 229-332; Öztürk vd., 2000, s. 139).

Kişi kendini eleştirebilir veya kendini tümünden olumlu bulabilir. Kişinin kendini beğenmesi, kendi benliğine saygı duyması için üstün niteliklerinin olması gerekmez, çünkü benlik saygısı, kendini olduğundan aşağı ya da olduğundan üstün görmeksizin kendinden memnun olma, kendini olumlu, beğenilmeye, sevmeye değer bulma ve özüne güvenmeyi sağlayan olumlu bir ruh halidir (Top vd., 2010, s. 149). Düşük benlik saygısına sahip bir bireyin kendisi ile ilgili düşünceleri negatiftir (Üstün ve Akman, 2002, s. 229). Bundan dolayı kendine olan güveni zayıftır, başkalarına bağımlıdır, sıkılığandır, araştırmacı ve yaratıcı değildir (Avşaroğlu ve Üre, 2007, s. 86). Aynı zamanda düşük benlik saygısı bireyde kaygıya, başarısızlığa ve iletişimde bozukluğa neden olmaktadır (Algun, 2000, s. 95). Boyun eğici davranışların temelinde yatan önemli bir etken olarak düşük benlik saygısı olduğu görülmüştür (Özkan ve Özen, 2008, s. 53).

Yüksek benlik saygısına sahip olan birey, kendini olumlu olarak değerlendirir, saldırgan tutumlardan uzak durur ve kendini iyi hisseder. Zayıf olduğu yönlerini de keşfederek bunların üstesinden gelmeye çalışır. Yapılan araştırmalarda benlik saygısı yüksek olan öğrencilerin ruhsal yönden daha az risk altında oldukları ve kendine güven duygularının geliştiği bulunmuştur. Benlik saygısı yüksek bireyler daha yaratıcı, başarılı ve sağlıklı, kendine güvenen, atılgan, fikirlerini kolayca ifade eden, sosyal yönden uyumlu kişiler olarak görülmektedir (Otacıoğlu, 2009a, s. 142).

Sağlıklı benlik saygısı (self-esteem); kendini daha az değerli ya da daha az önemli hissetmeksizin; kendine hata yapabilme izni veren, kendinden memnun olan, amaçlarına gerçekçi olarak nasıl ulaşabileceğini bilen, kendi yaptığının sorumluluğunu alan, kendinden hoşnut, kendini yöneten bir birey olarak etkin işlev görmeyi sağlamaktır (Karadağ vd., 2008, s.

31).

Benlik kavramı özetle kişinin kendisini algılamasıdır. Kişi, çocukluk ve ergenlik yıllarından başlayarak hangi tür davranışların, hislerin, değer yargılarının, amaçların ve ilişkilerin arzu edilir olduğu hakkında belirli inançlara sahip olur ve bunlara dayanarak kendine özgü bir değer yargıları sistemi geliştirir. Kişinin zaman içerisinde geliştirdiği benlik kavramı, gerek kendisi ve çevresini algılamasında, gerek kendisinin ve çevresindekilerin etkinliğini değerlendirmede bir süzgeç rolü oynayacaktır (Koçel, 2007, s. 395). Benlik kuramına göre, bir bireyin kendini algılaması, kişiliğin önemli bir bölümünü oluşturur. Benlik kuramına göre kişiliği oluşturan benlik, *gerçek benlik* ve *ideal benlik* olmak üzere ikiye ayrılır.

1.3.2. Gerçek Benlik Ve İdeal Benlik

Gerçek Benlik; bireyin kendisini algılayış biçimidir. Bireyin kişilik olarak kendisini nasıl gördüğü, kişinin gerçek benliğini ortaya koyar. Kişinin kendini görme biçimi ile başkalarının o kişiyi görme biçimi birbirinden farklı olabilir. İdeal benlik ise, bireyler kendi benlikleriyle ilgili ideal bir kuram geliştirirler. Bu bireyin olmak istediği kişiliktir. Birey var olan benliği yerine, olmak istediği benlik peşinde koşar. Kişinin kendine ideal olarak aldığı benlik, gerçek benliğinden daha ileri, daha gelişmiş özellikler taşır (Karalar, 2006, s. 113). İdeal benlik, kişinin sahip olmayı istediği özellikler bütünü ifade etmektedir (Meyvacıoğlu, 1983, s. 2).

Tablo 1.7. Gerçekçi Ve Gerçekçi Olmayan Benliğin Davranışsal Yansımaları

Gerçekçi Benlik Algısı	Gerçekçi Olmayan Benlik Algısı
<ul style="list-style-type: none"> Gerçekçi bir benlik algısına (yüksek öz-saygı) sahip bireylerin gelecekte beklenenleri gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerden oluşmaktadır. Bu bireyler strese karşı daha dirençlidirler ve yaşamları içerisindeki stres durumları ile başa çıkmada daha başarılı olmaktadır. Gerçekçi benlik algısına sahip bireyler çalışma yaşamlarında işlerine kendi görüşleri ile yaklaşmakta, işleri konusundaki perspektifleri işleri ile ilgili durumları iyi anlamak, kavramak ve başarılı olmak olarak belirlemektedir. Bu bireyler algı ve kanaatlerine güvenmekte (öz güven) ve yaşam ve çalışma yaşamı içerisindeki durumlarının bireysel çabaları tarafından belirleneceğine inanmaktadır. Yine bu bireylerin davranışlarına yaşama karşı tutumları yol gösterir, tepkilerine ve kararlarına güvenirlere, farklı fikirlere ve yeni düşüncelere açıktırlar ve bu konudaki eğilimlerini kendi kararları belirler. 	<ul style="list-style-type: none"> Başkalarına ve kendilerine güvenmezler. Yeni yaşantı ve fikirlere endişe ile yaklaşır. Kendileri ile yüzleşmekten kaçarlar. Sürekli ve nedensiz bir başkalarını kızdırmamak duygusunu yaşarlar. Dikkat çekmekten kaçınırlar ve sosyal ilişkiler kurmada başarısızdırlar. Bu bireyler dostça ilişkiler kuramazlar, zira çevre onlar için güvenilmezdir. Kendi kararları yoktur, daima diğerleri tarafından kullanılmış ve risksiz kararlar alırlar.

Kaynak: Bayat, 2003, s. 8'den derlenmiştir.

Benlik kuramına göre uyum, gerçek ve ideal benlik kavramları arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Yani benliğin yeterli hale gelmesinde ideal benlik ile gerçek benlik

arasındaki tutarlılık önemlidir. Bu iki benlik ne kadar çok örtüşürse kişiler kendilerini daha çok olumlu algılar ve yüksek benlik saygısına sahip olurlar. Bununla birlikte gerçek benlik kavramı ile ideal benlik kavramı arasındaki fark, kişinin kendisinden hoşnut olup olmadığını gösterir. Kendinden hoşnut olma durumu, gerçek benlik kavramı ile ideal benlik kavramının bağdaşım halinde olması neticesinde ortaya çıkan iyilik halidir.

İdeal benlik ile gerçek benlik arasındaki uyum kişinin kendini kabul etmesini (self-acceptance) ifade etmektedir. Rogers kendini kabullenmenin iyi düzeyde zihinsel sağlıkla eşdeğer olduğunu, uyum problemlerinin çoğunun ise kendini kabullenme duygusunun eksikliğinden kaynaklandığını belirtmiştir (Cevher ve Buluş, 2007, s. 54). Gerçek benlikle ideal benlik ne ölçüde birbirine yakın ise ruh sağlığı o ölçüde yerinde ve sağlıklı olmaktadır.

Bireyler kendi benliklerini değerlendirmede, yani kendi benlik anlayışlarını zihinlerinde geliştirirken üç ayrı perspektif kullanırlar. Bunlar benliğin içeriği (content), pozitiflik ve negatiflik derecesi (positivity and negativity) ve yoğunluğudur (intensity). İçerik benlik değerlendirmesinin kapsamını; fiziksel görünüş ile mi (fiziksel görünüş ile ilgiliyse hangi alt detaylar- örneğin bireyin kilolu olması mı, göz renginin güzelliği ya da burnunun şekli mi yoksa statü vs. ile mi) ilgili olduğunu gösterir. Pozitiflik veya negatiflik derecesi bireyin bu içerik hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz olması ile ilgilidir. Aşırı olumluluk megalomanlık, aşırı olumsuzluk da aşağılık kompleksine neden olabilir ve her ikisi de bireyin sosyal bir çevre içerisinde yaşamını sürdürebilmesini önemli ölçüde zorlaştırabilir. Yoğunluk ise değerlendirmenin şiddeti ile ilgilidir. Yani bir kişi fazla kilolu olduğunu fark ettiği halde bununla ilgili özel bir şeyler yapma ihtiyacı duymayabilirken, bir diğeri kilosunu saklayacak giysileri tercih edebilir veya bir başkası ameliyatla bu sorununu gidermeye çalışabilir (Koç, 2008, s. 201).

Tablo 1.8. Gerçek Ve İdeal Benliğin İçsel Ve Dışsal Boyutları

	Gerçek Benlik (Actual Self Concept)	İdeal Benlik (Ideal Self-Concept)
Kendimize Ait İç Benlik	Kendimi nasıl görüyorum?	Kendimi nasıl görmek isterim?
Sosyal Benlik/Dış Benlik	Başkaları beni nasıl görüyor?	Başkalarının beni nasıl görmesini isterim

Kaynak: Koç, 2008, s. 201.

Gerçek benlik ve ideal benlik arasındaki fark küçükse bu bir dereceye kadar kişinin benliğinin içeriğinden (content) (fiziksel olarak nasıl görüldüğü, toplumdaki statüsü, prestiji vs.) memnun olduğunu, pozitif (positivity) olduğunu ve kendi eksiklerini ve hatalarına yoğunlaşmadığı (intensity) anlamına gelir (Koç, 2008, s. 201).

1.4. KİŞİLİĞİN NÖROANATOMİK TEMELLERİ

Biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel etmenler değişik oranlarda davranışların ve kişiliğin belirleyicileri durumundadır. Yani davranışların kökenlerinde bu faktörler rol oynamaktadır. Bu durumda bir davranıştan sorumlu tek bir etmenden söz etmek doğru değildir. Her insan davranışında bu dört etmen değişik derecelerde rol alır. Ancak psiko-sosyo-kültürel döngü, biyolojik zeminde gerçekleşir. Bir davranışın kökenlerini tam olarak anlayabilmek, o davranışın biyolojik kökenlerini anlayabilme çabası oranında başarıya ulaşır. Buradan, insan davranışlarının, mutlak genetik determinizm içerisinde belirlendiği sonucu çıkartılmamalıdır. Fakat davranışın sırrı bir labirentin sonunda ortaya çıkacaksa, o labirentin giriş kapısı ancak biyolojinin anahtarı ile açılabilir.

Kişiliğin dışa vuran yansımalarıdır davranışlar. Farklı bir ifadeyle davranışların rol aldığı tiyatro sahnesi, insan vücududur. Bir şeyden korkan insan koşarak kaçır, hoşlandığı zaman güler, üzüldüğü zaman ağlar. Yani bir davranıştan bahsedildiği zaman insan vücudunun bütün bölgeleri devreye girer. Ancak bütün davranışların merkezinde beyin yatar. Buradaki beyin kavramını basit bir organ olarak düşünmek yanlıştır. Beyin, yani merkezi sinir sistemi ile kastedilen; beyin, vücut ve çevre arasındaki etkileşimin ürünü olan “*zihin*”in direkt olarak incelenebildiği merkezdir (Işıloğlu, 2006, s. 27).

1980’li yıllardan günümüze kadar, nörobilişsel (neurocognitive) teori, fizyoloji, bilişsel psikoloji ve beyin bilimini, insan davranışlarını tam olarak anlama ve bunların teorik temellerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, insan beyninin çalışma sistematığı iyi öğrenilmeden, öğrenmenin ve davranışların tam olarak anlaşılamayacağı belirtilmektedir (Kormaz ve Mahiroğlu, 2007, s.94). Aynı zamanda insan beyninin çalışma sistematığı tam olarak anlaşılmadan kişilik ve kişilik boyutları ve kişilik oluşumuna etki eden faktörlerin de tam anlaşılamayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda insan beyninde gerçekleşen fizyolojik ve kimyasal değişimlerin neler olduğu, davranışların oluşumunda hangi beyin bölgelerinin aktif rol aldığı saptanması, kişilik kavramına daha sağlıklı ve bütüncül yaklaşılmasına olanak sağlayacaktır.

William Safire bu paralelde, beyinle ilgili araştırmalara özgü etik sorunlar, insana ait diğer organlarla ilgili olanlardan çok daha farklı bir özellik arz etmekte olduğu söyler. Bu tür çalışmalar doğrudan bireyin kişiliğinin merkezini oluşturan bilinci ve benlik algısı gibi konuları ilgilendirmektedir. Bir bireyin görüntüsünün ötesinde, diğer kişilerden ayırt edici özellikleri nelerdir diye sorulduğunda, bunun cevabı; davranışlar ve sergilenen kişiliktir. Sinirbilim tamda bahsedilen bu temel özellikleri değiştirebilecek konularla ilgilenmektedir.

Bir an düşünülecek olursa; herhangi bir bireyin karaciğeri hemen hemen başka bir bireyin karaciğeri ile aynıdır. Fakat beyin söz konusu olduğunda, bireye özgü bilinçlilik, merhamet duygusu, zeka, merak, dürüstlük ve bunların ötesinde bir sürü gizemli nitelik söz konusudur. (Ataç ve Uçar, 2006, s. 456).

İnsan davranışlarının kökenleriyle ilgili düşünce ve sorular ve sorulara cevap bulma çabaları çok eskilere; Hippocrates kadar gittiği bilinmektedir. Hippocrates tüm davranışları, duyguları, düşünceleri, algıları, beyne bağlayarak, davranışın nörobiyolojik kökenleriyle ilgili temelleri atmıştır. 19. yüzyılda davranışların kökeninin beyin olduğu görüşünde ilk odaklanandan biri, bir nöroanatomist olan F.J. Gall'dir. Gall bireysel ve ruhsal nitelikte beyin içindeki özgül yapıları korele eden bir kuram geliştirmiştir. 1861'de P.Broca söylenenleri kavrayabilen fakat konuşma yeteneğini yitirmiş bir olgu bildirmiştir. Bu olgunun otopsisinde beynin bir kısmının hasarlı olduğu görülmüş ve beynin o bölgesinin (3.sol kıvrım) konuşma merkezi olduğu saptanmıştır. Daha sonra 1870'te askeri hekim olan Fritsch ve Hetzig yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, beynin sağ yarı küresinin sol bedeni, beynin sağ yarı küresinin de sol bedeni kontrol ettiğini belirlemişlerdir (Doğan, 1999, s. 29).

Bir kişiye kim olduğu sorulup kendisinden bahsetmesi istendiğinde, genellikle nereli olduğunu, neler yaptığını anlatır, sahip olduklarından bahseder. Öte yandan “ben” diye tanımladığı bir kişiliği vardır ki onu tanımlamada biraz zorluk çeker. Tarih boyunca din adamları, filozoflar, şairler ve yazarlar benlik ve kişilik hakkında çok şeyler yazıp söylemişler ama, onların tanımlarına bakıldığında, kişilik ve beyin arasındaki ilişkiye dair delillerin olmadığı görülmektedir. Oysa modern bilimin elde ettiği ilerlemeler, kişiliğin beyindeki belli yapılar tarafından belirlendiğini ve çevrenin ancak bu yapılar üzerindeki etkileri aracılığıyla kişiliği etkileyebildiğini gösteriyor. Özellikle son yüzyılda beyin konusunda elde edilen bu bilgiler sayesinde insanın kendine bakışı da değişmeye başlamıştır. Gelecek için planlar yapma, toplum içinde uyumlu bir şekilde yaşama gibi çok önemli ve insanları diğer memelilerden ayıran, bir diğer deyişle insanı insan yapan özellikler, beyindeki belli sistem ve yapılar tarafından idare edildiğini yapılan bilimsel çalışmalar orta koymaktadır. Beyindeki kişiliği belirleyen yapı ve sistemlerin herhangi bir nedenle değişmesi, kişiliğin de değişmesine neden olabilmektedir. Aslında bu yapıların temelinde de beyni meydana getiren sinir hücreleri, onların birbirleriyle olan ilişkileri ve her bir sinir hücresinde hangi genlerin ne oranda çalıştıkları yatmaktadır. Moleküler yaşam bilimlerinin bize sunduğu ve her geçen gün artan bilgiler sayesinde artık, hangi moleküllerin ve bunların gerisinde hangi genlerin belli akıl hastalıklarına neden olduğunu, hangi genlerde ne tür anormalliklerin neden olduğunu, bu anormalliklerin beynin işlevini yerine getirmesinde ne tür değişiklikler oluşturduğu yapılan

bilimsel çalışmalarla ortaya konmaya başladı (Karaçağ, 2010, s. 70-77).

Ayrıca son yıllarda işlevsel beyin görüntüleme tekniklerinin geliştirilmesi sayesinde insan davranışlarının, duyguların, tutum ve inançların beyindeki karşılıklarını bulma konusunda belirgin bir ilerleme kaydetmiştir. İnsanların korku, sevinç, üzüntü, şaşırma gibi temel duygularının (emosyon) yanı sıra artık, suçluluk, intikam, gurur, sevgi gibi daha karmaşık ve gelişmiş emosyonları sırasında beyinde hangi alanların aktive olduğu, bu duyguların daha çok hangi nörotransmitter¹³ sistemleri ile ilişkili olduğu gibi konular giderek daha iyi anlaşılmaktadır (Eşel, 2009, s. 193).

İnsanın biyolojik varlığında temel düzenleyici ve organize edici bir yapı olan beyinde gerçekleşen fonksiyonlar, insanın merkezi sinir sistemiyle alakalı olduğundan dolayı dimağ (zihin) olarak tanımlanmıştır. İnsanda beyin anatomik farklılıkları ve bölümleri, aynı zamanda farklı fonksiyonlara da karşılık gelir. Bu açıdan beyin yapı ve fonksiyon bakımından mükemmel bir birlik ve bütünlük sergiler. İnsan beyni ve o beyindeki zihni faaliyetler, ağırlıklı olarak beyin farklı bölümlerinde yoğunlaştırılmıştır (Ayata ve Aşkın, 2008, s. 15; Özden, 2003, s. 40; Kahveci ve Ay, 2008, s. 109). Örneğin beyin hücrelerinin yoğun olarak bulunduğu dış kabuğa "korteks (*Gri cevher*) " denilmektedir (Şenel, 2003, s. 4). Bu bölümde mücerret (soyut) zihni işlemler, istemli hareketlerin denetlenmesi, duyuların birleştirilip yönlendirilmesi, yüksek düzeydeki zihinsel ve duygusal işlevler düzenlenir. Aynı şekilde iç beyin olarakta isimlendirilen *limbik sistemde* duygular ve bunlarla bağlantılı işlemler; *arka beyin sisteminde* ise, fiziki ve biyolojik (yeme, içme, hareket) işlemleri daha ağırlıklı ve baskındır (Uzunoğlu, 2004; Solomon, 1997, s. 92).

Özetle beyin, bedensel ve duygusal olayların yöneticisidir. Yani tüm içsel ve dışsal çevrenin algılanmasını yöneten, bilgi edinen ve bilgiyi işleyen bir organdır. İstemli hareketlerin kontrol merkezidir. Duyu organlarını, hormonların salgılanmasını, kan basıncını, vücut sıcaklığını kontrol eder. Beyin algılama, öğrenme, düşünme, duygu, harekete geçirme ve bilgileri saklama merkezidir (Solomon, 1997, s. 92; Ayata ve Aşkın, 2008, s. 15; Özden, 2003, s. 40; Kahveci ve Ay, 2008, s. 109).

Beyin detaylı bir şekilde incelendiğinde önden arkaya doğru derin bir yarık ile iki ayrı yarıküreden (hemisfere) oluştuğu görülür (Erduran-Avcı, 2008, s. 3; Ziylan ve Murshid, 2000, s. 87). Bu iki yarıküre de derin yarıklarla başlıca dört bölüme (*Frontal Lob, Parietal Lob, Osipital Lob, ve Temporal Lob*) ayrılır (Kolb ve Whishaw, 1990, s. 147; Sousa, 2003, s. 23;

¹³ Nöronlar arasındaki iletişimi sağlayan kimyasallara nörotransmitter denir.

Yıldırım, 2003, s. 256). Ayrılan her bir parçaya ise “lob” denir (Korkmaz, 2000, s. 18). Sağ ve sol yarıküreler birbirine *korpus kallosum (corpus callosum)* adı verilen bir sinir ağı ile birbirine bağlanır ve iletişim halinde tutulur. Yani yoğun bir sinir ağı demetinden oluşan korpus kallosum (*corpus callosum*) ağ demeti, beynin sağ ve sol lobu arasında sürekli bilgi alışverişinin yapılmasını sağlayan bir köprü vazifesi görmektedir. Korpus kallosum kesildiğinde, bu iki kısım arasındaki haberleşme de kesilmekte ve dolayısıyla aralarında hiçbir yönde bilgi alışverişi mümkün olamamaktadır¹⁴ (Erduran-Avcı, 2008, s. 6; Kocabıyık vd. 2006, s. 103).

Sol beynin daha çok bilişsel işlerde, algılama, düşünme, düşündüklerini ifade edebilme, anlama, matematiksel yetenekler, mantıklı olma, konuşma; sağ beynin ise daha çok duygulanım, duygulanımı dışa vurma, yüzleri tanıma, sözel olmayan (non-verbal) iletişimi

¹⁴ Beynin vücudu kontrol eden işlevleri, sağ ve sol loblara bölünmüştür. Her iki yarım kürede farklı görevlerin yapılması için kontrol merkezleri bulunmaktadır. Her iki bölüm birbiriyle bağlantılı olduğu için, bu özellikler yardımlaşma içinde birbirini bütünlemektedir. Bu iki bölümü bir araya getiren ve karşılıklı iletişimde olmasını sağlayan bölüme ise *corpus callosum* adı verilmektedir. İki yarımküre arasındaki bağlantıyı sağlayan corpus callosum kesildiğinde veya hasara uğradığında *yabancı el sendromu (sprit brain-Alien hand syndrome)* oluşmaktadır. Corpus callosum işlevini kaybettiğinde (kesildiğinde yada hasara uğradığında) beyin bütünlüğünde bir kopma, bir kırılma oluşmakta yani iki yarım kürenin birbiriyle koordinasyonunu bozulmaktadır. Bunun sonucunda ise kişilik bütünlüğü kaybolmaktadır.

Bu durumda en sık görülen şey, iki yarım küreden birinin diğerine üstünlük sağlama savaşıdır. Beyin lobları, bu durumda yönetilen olmayı kabullenmiyor ve aralarında bir çatışma başlıyor. Bu çatışmanın dış dünyaya, kişinin günlük fonksiyonlarını bozacak şekilde yansımalar yaptığı bildirilmiştir. Yani kişi bir eliyle tuttuğunun yuvarlak mı, köşeli mi olduğunu anlayamıyor. Eşyanın tabiatı hakkında sağlıklı bilgi alamıyor. Daha ileri hallerde, ellerden biri tamamen kontrolden çıkıyor. İradeyle hükmedilemez hale geliyor Bu durumda beyinde meydana gelen hasar, insan bedeninin her bir yerinde tanımlanamaz, bilinemez, garip aykırılıklar, istem dışı hareketler, otomatik güdüler meydana getirmektedir. İnsanda algılama bozuklukları gün yüzüne çıkmakta, yön duygusu, his duygusu, gerçeklik duygusu kaybolmaktadır. Durum küçük algı bozukluklarından ve davranış bozukluğundan taşıp bedende yer alan organların kontrolsüz bir durum almasına dek varmaktadır. İrade, devre dışı kalmakta ve uzuv ya da organ kendi bağımsızlığını elde etmektedir. Komut almayı reddeden ya da diğer beyin lobunun emrine itaat etmek istemeyen lobun, bağımsızlığını ilan ettiği görülmüştür. Sol el, ağza yemek götürün sağ ele müdahale edip onu engellemeye, sağ el yazı yazıyorsa onu silgiyle silmeye, sağ el kapıya yönelirken kapıyı kapatmaya, kişi araba sürdüğünde arabayı kaza yapmaya zorlamaya, yoldan çıkarmaya çalışmaktadır. Daha da kötüsü gece uyurken sol el sahibini boğmaya, öldürmeye bile çalışmaktadır (Bilim ve Teknik Dergisi, 2006, s. 19).

Norobiyolog *Roger Sperry* 1950’li yıllarda *corpus callosum* ile çalışmasını kediler üzerinde gerçekleştirmiştir. Beynin sağ ve sol yarıkürelerinin, farklı zihinsel faaliyetlerde uzmanlaştıklarını keşfeden *Roger Sperry* bu alanda ilk yayını 1968’de yayınladı. Roger W. Sperry yapmış olduğu buluş ve araştırmalar 1981 yılında kendisine Nobel Ödülünü kazandırdı. Dr. Sperry’in yapmış olduğu ayrık beyin çalışması daha sonra ABD epilepsi hastalarındaki epilepsi nöbetini önlemek için uygulandı. Epilepsi hastalarının corpus callosum kesilerek beyinleri iki parçaya ayrıldı. Gerçekleştirilen bu operasyon sonucunda hastaların epilepsi nöbetleri kesildi ve hastalar normal yaşamlarına döndü. Fakat belli bir süre sonra bu operasyonları gerçekleştiren hastalar, başka bir rahatsız nedeniyle sağlık kuruluşlarına başvurdu. Bu hastalardan biri kamyon sürücüsüyü. Şikayeti ise, kamyonu kullanırken sol kolu istem dışı, direksiyonu onun dönmek istediği yönün yerin ters yönüne döndürmeye çalışmıştı ve hasta tüm çabalara rağmen sol kolunu kontrol edememiş ve güçlükle arabayı durdurabilmişti. Aynı operasyonu geçiren başka bir hastanın şikayeti ise, sol kolunun hiç olmadık yerde düğmelerini açmaya çalışması ve dolabın önüne geldiğinde sol kolunun çekmeceleri istem dışı açmasıydı. Başka bir bayan hasta dolaptan elbise almak için sağ elini uzattığında, aniden sol elinin başka bir elbiseye yapıştığını ve tüm çabalarına rağmen bırakmadığını belirtmiştir. *Corpus collasum*’u kesilmiş başka bir hasta ise, sol kolunun tartıştığı eşinin yakasına hırsla yapıştığını ve sağ eliyle karısını sol elinden kurtarmaya çalıştığı rapor etmiştir (Boydak, 2004, s. 1-5).

izleyebilme yetileri ve yaratıcı sezisel, sanatsal yeteneklerle ilgili olduğu anlaşılmıştır (Öztürk, 1997, s. 24; Soysal vd. 205, s. 108). Beynin bu farklı bölümleri, farklı zeka çeşitleriyle de bağlantılı olduğundan, farklı zeka türlerini kullanan insanların beyinlerinin farklı bölümleri de farklı seviyelerde aktif olduğu ortaya konmuştur (Uzunoğlu, 2004). Beyin yarımkürelerindeki aktivitelerden, zehirlenme veya hastalıklara kadar bir çok biyolojik değişken kişilik farklılıkları üzerinde etkili olabilmektedir (Friedman ve Schustack 2003, s. 199). Aşağıda beyin bölümleri ile birlikte, beyin ve sisteminin kişilik ve insan davranışları üzerindeki etkileri hakkında açıklamalar yer almaktadır.

1.4.1. Frontal (Ön) Lob

Frontal loblar (ön bölüm), kafanın ön bölgesinde yer almakta olup beyin yarı kürelerinin yaklaşık üçte birini kapsamaktadır (Erberk-Özen ve Rezaki, 2007, s. 263). Frontal loblarda yaratıcılık, problem çözme, karar verme, planlama, yürütme, basamaklı düşünce, sıraya koyma, yargılama, strateji değiştirme, davranış esnekliği, istenç, içgörü, hayalinde canlandırma, olayların muhtemel uzak sonucunu kestirme, işlem belleği gibi bilişsel işlevlerin sorumluluğunu yürütmektedir (Plotnik, 2009, s. 75; Ertuğrul ve Rezaki, 2006, s. 118; Özdemir ve Rezaki, 2007, s. 185; Erduran-Avcı, 2008, s. 5). Ayrıca, ahlaki yargıların düşünme merkezi olup sosyal sorumluluk gerektiren amaç yönelimli harekete geçme ve liderlik özellikleri ile ilgili davranışların da düzenlenmesini sağlar. Yani frontal lob insanı insan yapan özelliklerin büyük bir kısmından sorumlu beyin bölgesidir (Yener, 2002, s. 138).

Frontal loblar davranışın amaca yönelik olarak geliştirebilmesine olanak sağlayan yönetsel işlevlerden sorumlu olan beyin bölgesidir. Yönetsel işlevler, insanların plan oluşturma, plana göre hareket etme, analogi kurma, kurallara uyma, problem çözme ve değişen koşullara adapte olabilmesini sağlar. Literatürde frontal lob fonksiyonları ve yönetsel işlevler aynı anlamda kullanılmaktadır (Büyükaksoy-Kaplan vd., 2006, s. 48; Özdemir ve Rezaki, 2007, s. 186; Göka vd., 2009, s. 208).

Frontal loblar, bellek işlevleri açısından da çok önemli bir rol oynarlar. Bellekte kayıtlı bilgilerin kontrolü ve yönlendirilmesi frontal loblar aracılığıyla gerçekleştirilir. Farklı bir ifadeyle, bellek işlevlerinin stratejik kontrolü ve yönlendirilmesi (bilgilerin uygun şekilde kodlanması, geri çağırma için gerekli ipuçlarının üretilmesi, yanıtların uygunluğunun denetlenmesi, uygunsuz yanıtların baskılanması, bilgilerin zamansal ve uzamsal sıralaması gibi) ile ilgili süreçler frontal bölgelerce yürütülür (Gündoğar ve Demirci, 2007, s. 175-176). Özetle frontal lob, kişiliğin ve karakterin oluşmasından, karar vermenin, motivasyon ve soyut düşünmenin planlanmasından sorumlu beyin bölgesidir (Türe vd., 2006, s. 21; Arıncı ve Elhan,

1993, s. 139).

Frontal lobun hasar görmesine frontal lob sendromu (FLS) denir. Frontal lob sendromu (FLS) sonucunda, daha önceki davranışları normal olan bireylerin kişilik yapılarında ve davranışta olumsuz değişimler meydana gelir. Farklı bir ifadeyle, frontal lobun hasar görmesi sonucunda, etrafa karşı ilgisizlik, tepkisizlik, umursamazlık, apati¹⁵ sorumsuzluk, başkalarını dikkate almama, pişmanlık hissini yitirme, davranış bozuklukları, mizaçta değişiklikler, disinhibisyon¹⁶, saldırganlık, uygun olmayan sosyal davranışlar, cinsel olarak uygunsuz davranışlar, inisiyatif gösterebilme yeteneğinde kayıp; amaç belirleme, planlama, uygun yanıt tarzının seçimi, devam eden davranışın izlenmesi gibi yürütücü işlevlerde (yönetmel)¹⁷ bozulma, ilgi azlığı, toplumsal uyumsuzluk, dürtü kontrol bozukluğu gibi rahatsızlıklar görülmektedir (Cansel vd., 2008:310-311; Erbek-Özen vd., 2005: 94; Stout vd., 2003: 79; Göka vd. 2009: 209; Kılıç, 2005, s. 117; Mesulam, 2004, s. 163; Yıldırım, 2003, s. 260). Frontal lobun hasarı sonucunda kişiler, yeni gelişen durumlara, yeni stratejiler belirleyip uyum sağlayamadıklarından günlük yaşamları, sosyal yaşantıları bozulur (Yener, 2002, s. 138; Battal vd., 1989, s. 201). Savaş sırasındaki kafa travmalarına ait çalışmalar, travmatik beyin yaralanması sonrasında yüksek oranda psikiyatrik komplikasyonların görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Bu konulardaki çalışmaların çoğu frontal bölgede oluşan hasarların davranış ve kişilik değişikliklerindeki önemini göstermektedir (Mesulam, 2004, s. 162; Hariri vd., 2004, s. 180).

Tablo 1. 9. Frontal Lob Sendromunda Davranış Ve Bilişsel Bozukluklar

<p>Affektif Bozukluklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apati, ilgisizlik, yüzeysellik • Labilite¹⁸, öfori¹⁹, huzursuzluk • Kızgınlık, öfke davranışı
<p>Entelektüel Bozukluklar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soyut düşünce ve mantık süreçlerinde, düşünce bağlantılarında azalma • Dikkat ve odaklamada azalma • Dil ve semboller kullanma becerilerinde azalma
<p>Sosyal ve Davranış Bozuklukları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premorbid (hastalık öncesi) kişilik özelliklerinin abartılması, şüphecilik, kavgacılık • Davranış kontrolsüzlüğü • Kişisel bakım ve ilgi azalması • Konuşmada tutarsızlık • İçme ve yeme gibi dürtüsel alışkanlıklarda bozulma • İmpulsivite²⁰ ve dikkat dağınıklığı

Kaynak: Özkan, 1993, s. 136

¹⁵ Apati (duygusal donukluk), çevreye olaylar karşısında duyulan ilgisizlik, duygusuzluk, kayıtsızlık hali.

¹⁶ Bir kişinin hareketlerini kontrol etmesine normalde yardımcı olan utanma ve mahcup olma duygularının kaybolmasıdır. Disinhibisyon, uygunsuz veya yerinde olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olur. Bu durum korteksin engelleyici/kısıtlayıcı işlevinin ortadan kalkması sosyal ve ahlaki değerlerin getirdiği inhibisyonların (engelleyicilerin) kaybolmasıdır. Örneğin alkol alımından sonra sıklıkla görülür.

¹⁷ Yürütücü işlev, karar verme ve bir eyleme başlama, planlama, yürütme ve koşullardaki değişikliklere uygun olarak verilen yanıtı değiştirebilme esnekliği gibi üst düzey düşünme ile ilişkili geniş bir yelpazedeki bilişsel sürece verilen isimdir.

¹⁸ Duygusal dengenin bozulması, duygusal kararsızlık. Kısa zamanda duygusal tepkilerde değişimler meydana gelmektedir.

¹⁹ Kişinin hoşnutluk duyduğu ve kendisini iyi hissettiği bir ruhsal durumdur. Fakat psikoloji ve psikiyatride öfori, her zaman patolojik durumu ifade etmektedir. Çünkü kişinin neşeli halinin bir sebebi yoktur, hoşnutluk duygusu bilinç yoksunluğuna ve üzüntü ya da anksiyeteyi duyamamaya dayanır. Alkol ve uyuşturucu maddelerinin kullanımını sonrasında öfori oluşur.

²⁰ İmpulsivite (itkisellik) istekleri erteleyememe durumu.

Frontal lob sendromu, frontal lobun prefrontal bölgesinin çeşitli sebeplerle hasarlanmasıyla oluşmaktadır. Frontal lob sendromu, daha önceki davranışları normal olan bireylerde kişilik ve davranışta değişim ile karakterizedir. Bu değişiklikler depresyondan maniye, paronayadan antisosyal kişilik bozukluğuna kadar değişebilmektedir (Göka vd., 2009, s. 208; Cansel vd., 2008, s. 309).

Saldırganlık davranışı gösteren ergenlerde yapılan çalışmalarda frontal loblarda kan akımı azalması ve prefrontal lobda glukoz tüketiminde azalma bulunmuştur (Ak ve Sayar, 2002, s. 157). Depresyon hastalarında frontal bölgeyle ilişkili planlama ve sıralama görevlerinde bozukluklar ve frontal bölgede metabolik aktivasyonda azalma (hipoaktivasyon) saptanmıştır. Ayrıca alkol bağımlılığı hastalarının üzerinde yapılan araştırmalarda, frontal işlev bozukluğu olduğu görülmüştür (Erbek-Özen, 2005, s. 94). (Ek-5, Ek-6, Ek-7).

1935'te Londra'da yapılan bir konferansta, alın lobu çıkarılmış bir şempazenin durgunlaştığı bildirilmişti. 1936'da Paris konferansında buna benzer çalışmaların insanlarda da sürdürüldüğü açıklandı. O zamanlarda binlerce akıl hastalarının beyin yarı kürelerinin ön kısmı ameliyat edildi. Hastaların çoğunda bu ameliyatın etkisiyle psikolojik yönden iyileşmelerin görüldüğü bildirilmiştir (Smith, 1993, s. 293).

Frontal lobun ön kısımlarını prefrontal korteks düşüncelerin olgunlaştırılmasında ve kişilik ve davranışların düzenlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Zararsız ve Sarsızmaz, 2005, s. 232; McGee, 2004, s. 27). Daha açıklayıcı bir ifadeyle, prefrontal korteks, iç ve dış dünyanın mevcut durumunu entegre edici işlevinin yanı sıra, dürtüyle ilgili nesnelere, öğrenilmiş toplumsal kuralları değerlendirme ve önceki ödüllendirme-cezalandırma tecrübeleriyle karşılaştırarak, plan yapma işlevini sağlar. Ayrıca güdülenmenin şiddet ve tarzını ayarlar. Bunu gerçekleştirirken de hem faal hafıza (working memory) ve toplumsal model alma, hem de yapılacakların uzun vadede sonuçlarını sezinleyebilecek soyut bir model kurabilme yeteneğini kullanmaktadır (Doksat ve Savrun, 2001, s. 139).

Prefrontal korteks, bireyin kişilik ve davranışları ile ilgili hayati rol oynayan merkezleri içerir. Prefrontal alanların; dikkatin sürdürülmesi, yazılan sözcüklerin tanınması, çalışan bellek, anlamsal bellek ve kısa süreli bellek, planlama ve kontrol etme gibi çok değişik bilişsel fonksiyonları vardır. Ayrıca duygunun kontrolü ve konuşma kabiliyeti üzerinde de etkilidir. Prefrontal korteks lezyonunda, dikkat dağınıklığı oluşur, bilgi belleğe aktarılmaz, eylem ve düşünce yapısında tutarsızlık gözlenmektedir. Kişinin görüş açısı ve ufku daralır, sosyal yönü zayıflar, eleştirilere duyarsız kalır. Prefrontal alanları beynin diğer alanlarına bağlayan liflerin kesildiği (prefrontal lobotomi) hastalarda, karmaşık problem çözme

yetenekleri kaybolmuş ve belirli hedefe ulaşmak için gerekli görev sıralamasını yapamadıkları görülmüştür. Aynı anda, birden fazla görevi paralel biçimde yürütmeyi öğrenememektedirler. Ahlaki değerlerini kaybetmelerine bağlı olarak, cinsellik ve dışkılama davranışları sosyal yaşamla uyumsuz olmaktadır (Zararsız ve Sarsılmaz, 2005, s. 235; Stout vd., 2003, s. 79). Prefrontal korteks de üç fonksiyonel-anatomik bölgeden oluşur. Bunlar dorsolateral prefrontal korteks (arka ve yan bölüm), orbitofrontal korteks, medial frontal (anterior singulat) kortektir (Kayahan vd., 2005, s. 235; Zararsız ve Sarsılmaz, 2005, s. 235).

1.4.1.1. Dorsolateral Prefrontal Korteks

Dorsolateral prefrontal korteksin başlıca görevi yürütücü işlevlerdir. Dorsolateral prefrontal korteks içsel ve dışsal bilginin işlenmesi, soyutlama, problem çözme, planlama ve davranışın yürütülmesi ve değerlendirilmesini sağlar (Erbek-Özen vd., 2005, s. 94; Lezak 1983, s. 507-532). Yürütücü işlevlerin; amaç belirlemek, amaca yönelik planlama yapmak, amaca yönelik planları uygulamak ve bu planların gerçekleştirilmesi için etkin ve yeterli bir performans göstermek olmak üzere dört ana unsur içerdiğini belirtmiştir (Şişman, 2008, s. 30). Dorsolateral prefrontal korteks hasarı sonucunda yürütücü işlevlerde bozulma meydana gelmektedir (Yener, 2002, s. 137, Ayçiçeği vd. 2003, s. 2). Yürütücü işlev bozukluğu yaşayan kişiler, genellikle somut ve perseveratif nitelikte cevaplar verip bilişsel esneklik gösteremezler ve muhakeme bozukluğu sergilerler. Bir sorunu çözerken uygun bir strateji belirleyemezler, değişen görev zorluklarına göre yeni düzenlemeler yapamazlar (Jeffrey ve Cummings, 2003, s. 75; Şişman, 2008, s. 30; McGee, 2004, s. 27). Kişilerin genel olarak dikkat ve motivasyon güçlükleri vardır. Duygulanım bozulur ve depresif semptomlar gözlenir (Zararsız ve Sarsılmaz, 2005, s. 235). Literatürde tartışmalı bulgular olsa da, üzerinde nispeten anlaşma sağlanan görüş, şizofrenide dorso-lateral prefrontal korteks (DLPFK)'e ilişkin işlev bozukluğu olduğu şeklindedir (Erbek-Özen vd., 2005, s. 97; Grace vd., 1999, s. 270; Belene, 2007, s. 33; Ertuğrul ve Rezaki, 2006, s. 118).

1.4.1.2. Orbitofrontal Lob

Orbitofrontal lob lezyonlarında ise temel bulgu sosyal davranışlarda bozulma ve sınır tanımaz davranışlar görülür. Bu olgulardaki klinik tablo disinhibisyon, kaygısızlık, impulsif davranış, ekopraksi²¹, anti sosyal davranışı gibi belirgin kişilik değişimleri ile kendini göstermektedir. (Yener, 2002, s. 137; Azara, 2005, s. 7; Tiffany ve Chow, 2000, s. 447). Orbitofrontal lob hasarı oluşan kişi, sosyal kuralları yok sayarlar ve uygunsuz davranışlarda bulunurlar. Konuşmalarında oldukça nezaketsizdirler, ahlak dışı cinsel içerikli sözler

²¹ Başkasının yaptığı hareket ve davranışları anlamsız olarak tekrarlama.

söyleyebilir ve uygunsuz şakalar yapabilirler. Oldukça dürtüseldirler, değişen çevresel durumlara ani ve tahmin edilemez tepkiler verirler. Davranışlarının sonuçları hakkında kayıtsızdırlar ve kendilerini veya diğerlerini tehlikeye sokabilecek davranışlar gösterebilirler (Jeffrey ve Cummings, 2003, s. 81; Şişman, 2008, s. 31; McGee, 2004, s. 28). Dikkat kaybı (hiperaktivite) sendromu görülür ve dikkatleri çabucak dağılabileceği için, iletişim güçlükle sağlanır (Zararsız ve Sarsılmaz, 2005, s. 235; Cansel vd. 2008, s. 310). Antisosyal kişilik bozukluğu olan bireylerde yapılan beyin görüntüleme çalışmalarında, antisosyal davranışlar ile prefrontal (özellikle de orbitofrontal) işlev bozukluğunu ilişkilendirilmektedir (Ak ve Sayar, 2002, s. 157).

1.4.1.3. Medial frontal (Anterior Singulat)

Medial frontal (anterior singulat) lob lezyonu kişide apati ve anksiyete oluşmasına sebep olur. Apatik birey, duygusal açıdan yeni görevleri başlatmakta isteksiz, amaçları belirleme ve tamamlama konusunda ilgisizdir. Kişiyi heyecandıran çok az şey vardır. Duygusuzluk ve yapay iyilik hali vardır. Bilişsel açıdan birey, plan yapma, aktiviteleri düzenleme ve uygulamada başarısızdır. Medial frontal (anterior singulat) lob lezyonu sonucunda; ilginin azalması, motivasyon kaybı, inisiyatifsizlik, aktivitenin azalması ve verilen görevi sürdürmede başarısızlık söz konusudur (Jeffrey ve Cummings, 2003, s. 81; Yener, 2002, s. 136; Şişman, 2008, s. 32; Zararsız ve Sarsılmaz, 2005, s. 236; Ayçiçeği vd. 2003, s. 2).

Travmatik beyin hasarının, duyudurum, kişilik ve davranış değişikliği ile ilişkilidir. Organik kişilik bozukluğu çoğunlukla frontal yada temporal lobları hasar görmüş kişilerde görülür. Daha önceki davranışları normal olan bireylerde kişilik ve davranışta olumsuz bir değişim görülür. Orhan ve arkadaşlarının (2009) bildirdiği bir vaka sunumunda, başının sağ tarafından ateşli silah yaralanması sonrasında frontal ve temporal loblarda meydana gelen hasar sonrasında kişide konuşma bozukluğu (dizarti) kişilik değişikliği, davranış ve dürtü kontrol bozukluğu başlamıştır. İnceleme sonrasında perseverasyon²², disinhibisyon, planlama güçlüğü, azalmış sosyal iç görü, inisiyatif gösterebilme yeteneğinde kayıp, toplumsal uyumsuzluk, dürtü kontrol bozukluğu, uygunsuz davranışlar gibi belirtilerin frontal ve temporal bölgelerin hasar almasıyla açıklanmıştır.

Cansel ve arkadaşları (2008) bir çalışmada, çabuk ve yersiz öfkelenme, zaman zaman anlamsız bağırma, küfür etme, aile bireyleri ile geçimsizlik, huzursuzluk, arkadaş ilişkileri

²² Perseverasyon bir sözcük veya sözcük dizisinin kişinin iradesi dışında sürekli olarak kullanılmasıdır.

kurmada güçlük, gereksiz para harcama gibi şikayeti bulunan bir kişinin, dört yaşında iken trafik kazasında kafa travması geçirdiğini bildirmiştir. Kişinin değerlendirilmesiyle, dikkat, bellek, görsel-uzamsal yetilerinin yeterli olduğu ancak hesaplama ve yargılamasının bozuk olduğu tespit edilmiştir. Yapılan incelemenin (beyin manyetik rezonans görüntüleme-MRG²³) sonucunda kişinin frontal bölgelerinde bozukluk olduğu saptanmıştır.

Azılı katillerin manyetik rezonans (fMRI)²⁴ görüntüleme tekniklerinde, frontal yapısal anormalliklerle, frontal hipofonksiyona ve nöropsikolojik testlerde frontal sistem ödevlerinde performans bozukluğuna dair pek çok yayının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca vahşi şekilde insan öldürmüş suçluların anlamlı bir kısmının MR tekniklerinde çocukluk çağında dövülmeye bağlı olduğu zannedilen beyin hasarı delillerine, EEG'lerinde²⁵ (elektroensefalografi-beyindeki elektrik akımının kaydı) nöronal hipereksitabilite ve aksama gibi bozukluklara rastlanmıştır (Doksat ve Savrun, 2001: 140). Aynı zamanda kronik alkol içicilerinde, frontal işlev bozukluğu olduğu saptanmıştır (Ziylan ve Murshid, 2000, s. 94).

²³ Beynin haritalanması: Çeşitli bedensel ya da zihinsel işlevlerin beynin tam olarak neresinden kaynaklandığı belirlemek için yeni yöntemler geliştirilmektedir. Günümüzde sık kullanılan yöntemler "pozitron emisyon tomografisi" (PET) ve "fonksiyonel manyetik rezonans" (fMRI) teknikleridir. Beyindeki kan akımını çok duyarlı bir şekilde ölçen bu cihazlar, beynin işlevsel haritasını oluşturmada oldukça yardımcı olmaktadır. Bu teknikle beynin haritasını çıkarmak, o anda çalışan bölgenin kan akımının artması ilkesine dayanıyor. Örneğin şarkı söylerken, problem çözerken ya da yemek yerken beynin değişik yerleri daha aktif hale geçmektedir. Bu hareketlenme, kan akımında artışa yol açmaktadır. Artan kan akımı, PET ya da fMRI ile görüntülenebiliyor. Örneğin, PET tekniği kullanılarak yapılan çalışmalar, uyuşturucu bağımlılığının frontal bölgedeki dopamin düzeyinin değişmesiyle ilgili olduğunu göstermiştir (Şenel, 2003, s. 4).

²⁴ Functional Magnetic Resonance Imaging (fMRI): Manyetik rezonans ağrısız ve hasta vücuduna zarar vermeden uygulanan bir görüntüleme tekniğidir. Özel bir makine ile organların, kemiklerin ve bazı dokuların görüntüleri alınır. Bu inceleme tekniğinde manyetik bir alan içerisinde incelenmek istenilen bölgeye radyo dalgaları gönderilir. Radyo dalgalarının uyardığı hücrelerdeki hidrojen atomlarının ürettiği enerji sayısal veriye dönüştürüldükten ve bir bilgisayarca işlendikten sonra bir görüntüye dönüştürülür. Beyin çalışmalarında kullanılan fMRI ile beyin işlevlerine ait çok detaylı bilgiler elde edilebilmektedir (Ataç ve Uçar, 2006, s. 457).

²⁵ Elektroensefalografi (EEG): Beyindeki sinir hücreleri tarafından üretilen elektriksel faaliyetin kaydedilmesidir. Beyin tomografisi ve manyetik rezonans görüntülemesi beynin resmini gösterirken, EEG incelemesi fonksiyonunu göstermektedir. Beyinde üretilen dalgaların özellikleri, uyku uyanıklık durumuna ve yaşa göre değişmektedir. Beyni etkileyen hastalıklarda (epilepsi, beyin mikrobik hastalıkları, damarsal hastalıkları) ortaya çıkan önemli fonksiyonel değişiklikler, bu yöntemle saptanabilmektedir (Ataç ve Uçar, 2006, s. 457).

1.5. PSİKOBİYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI

Boyutsal kişilik kuramcılarında Robert Cloninger (1986-1987), kişiliğin yapısını ve gelişimini tanımlamak için psikobiyolojik²⁶ kişilik kuramını geliştirmiştir. Cloninger tarafından geliştirilen psikobiyolojik model, kişiliğin iki temel bileşeni olan mizaç (*kişiliğin biyolojik olarak belirlenmiş boyutları*) ve karakter boyutlarını (*kişiliğin sonradan edinilmiş boyutları*) incelemektedir (Güleç, 2009, s. 203).

Psikobiyolojik modele göre, genetik olarak birbirinden bağımsız, yaşam boyunca durağan ve kültürel etkiler karşısında değişmez oldukları varsayılan mizaç, dört boyuttan [*yenilik arayışı (YA), zarardan kaçınma (ZK), ödül bağımlılığı (ÖB) ve sebat etme (S)*] ve tecrübeyle şekillenen, sosyo-kültürel öğrenmeyle vücut bulan, yetişkinlikte olgunlaştıkları varsayılan karakter ise üç boyuttan [*kendini yönetme (KY), iş birliği yapma (İY) ve kendini aşma (KA)*] oluşmaktadır (Serretti, 2007, s. 1277; Maitland vd. 2009, s. 180; Arkar, 2008, s. 116; Miettunen, 2008, s. 107; Adan vd., 2009, s. 687).

Psikobiyolojik kişilik kuramının özü öğrenmeye (bilgiyi alma, bilgiyi saklama, bilgiyi işleme) ve genetiğe dayanmaktadır (Gadrini vd. 2009, s. 265). Bu nedenle deneyimleri algılama, işleme ve bilgiyi depolama gibi süreçlerdeki bireysel farklar, genel olarak kişiliği tanımlamaktadır. Cloninger'in kişilik kuramı, psikometrik kişilik çalışmaları kadar, ikizler ve ailelerde yapılan uzunlamasına gelişimsel çalışmalar, nörofarmakolojik ve nörodavranışsal öğrenme çalışmalarından elde edilen bilgilerin sentezi üzerine kurulmuştur. Bu kuram, kişiliği çok katlı düzeyde anlayabilmek için kapsamlı bir içgörü sunar. Bu düzeyler kişiliğin genetiği, davranışın nörobiyolojik temelleri, bilişsel duygusal yapı, kişiliğin gelişimi, kişilik boyutlarındaki bireysel farklılıkların davranışsal karşılıkları gibi düzeylerdir (Seçer, 2005, s. 3).

Öncelikle öğrenme, bireysel deneyimler sonucunda, davranışların organizasyonu şeklinde ifade edilmektedir. Öğrenilenlerin kalıcılığı büyük ölçüde bellekle ilgilidir ve bellek ile öğrenme süreçleri birbirini tamamlayan süreçlerdir. Bellek, bilgiyi kodlama, depolama, geri getirme vb. süreçleri kapsamaktadır (Korkmaz ve Mahiroğlu, 2007, s. 100). Bu nedenle bilgiyi alma, bilgiyi işleme ve bilgiyi saklamayı içeren bireyler arasındaki uyumsal

²⁶ Holistik (bütüncül) bakış yaklaşımı, ABD'li psikiyatrist Adolf Meyer'in öncülüğünü yaptığı Psikiyatri Okulu'nun yaklaşımıdır. Meyer, insanı bütünselliği olan biyolojik bir birim olarak kabul eder. İnsan davranışının anlaşılabilmesi için psikoloji ve sosyolojiden yararlanılması gerektiğini ifade eder. Bu kapsamda psikobiyolojik kuramın kurucuları olan Meyer ve Dunbar, sosyal etkenlerle kişilik özelliklerinin ilişkisini kanıtlamayı hedeflemişlerdir (Güleç, 2009, s. 202). Diğer psikolojik kuramlar özellikle normal ve normal dışı (patojenik) davranışlar arasındaki ayrımı net olarak ortaya koyamamışlardır. Bu eksikliğin hissedilmesi üzerine biyopsikososyal model hemen hemen herkes tarafından benimsenmiştir (Doksat ve Savrun, 2001, s. 133).

sistemlerdeki farklılıklar genel olarak kişiliği belirler (Arkar, 2005, s. 82).

Bellek içeriğine göre ikiye ayrılır. Birincisi açık (explicit, ifade edilen, declarative) bellek, ikinci ise örtük (implicit, non-declarative, ifade edilemeyen) bellektir. Açık bellek kabaca “bilgi” ile ilgilidir. Açık bellek olgular ve olayları, kelimeler ve sembollerle ifade edilebilen bilinçli deneyimlerden oluşur. Açık bellek, bireyin bilgi edinme ve anımsama sürecinin farkında olduğu, amaçlı davranışlara yol açan, insanlar, yerler hakkında gerçek bilgi ve bunların ne anlama geldiğini bilmeyi içerir. Örtük bellek ise, özetle bilinç dışı bellektir. Örtük bellek, bilgi edinme sürecisinin, hatta böyle bir bilgiye sahip olduğunun bile farkında olmaması anlamındadır (Erberk-Özen ve Rezaki, 2007, s. 236).

Farklı bir ifadeyle açık bellek bilinçli deneyimlerden oluşur. Bilinçli deneyimlerin anlamı açıktır, bilinçli olarak geri çağrılabilir (hatırlanabilir), sözle ifade edilebilir ve amaçlı davranışlara yol açar. Örtük bellek ise bilinç dışı bellek olup, algısal işlemeyi içermektedir. Özetle, bilinçli anılar (açık bellek) kavram temelli, bilinç dışı anılar (örtük bellek) ise algı güdülüdür (Arkar, 2004, s. 3).

Mizaç özellikleri, birbirinden genetik olarak bağımsız, yaşamın erken dönemlerinde şekillenen, ve kişiliğin biyolojik temelini oluşturmaktadır (Cloniger, 1993, s. 983). Mizaç, duygulara dayalı becerilerin ve alışkanlıkların bütünleştirilmesinin altında yatan duyumsama, bağlantı kırma ve motivasyon süreçlerine karşılık gelmektedir. Mizaç (kişiliğin, duygusal özü) işlemsel belleği (örtük bellek) içermektedir. Karakter ise (kişiliğin kavramsal özü), kavramsal öğrenmeye dayanan (açık bellek), sembolizasyon ve soyutlaştırma gibi yüksek bilişsel süreçlere karşılık gelen önermesel bellek ile ilişkilidir (Arkar, 2005, s. 191; Köse vd., 2009, s. 361).

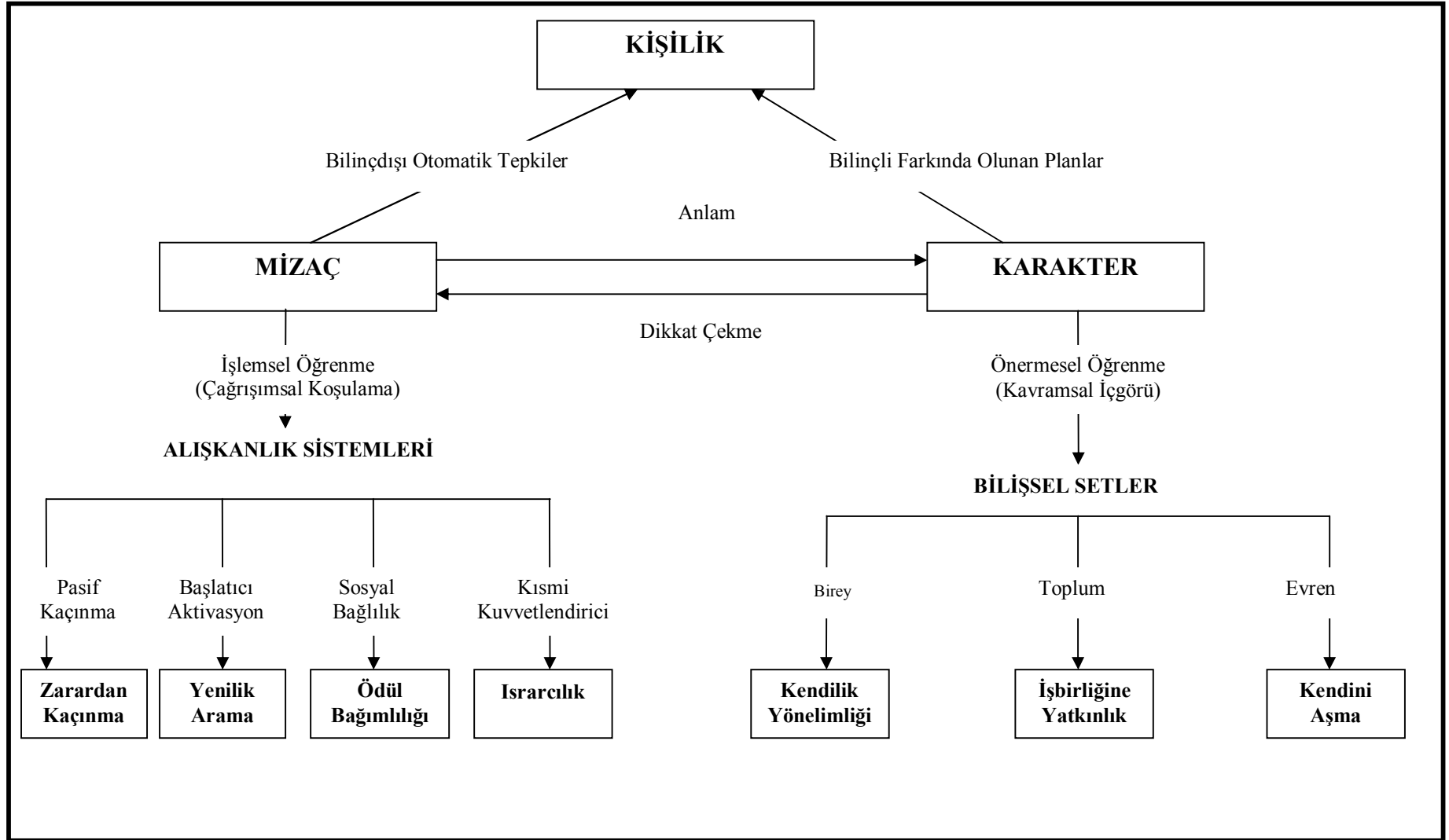
Cloninger’in psikobiyolojik kişilik modeli, mizaç ve karakter özellikleri arasındaki ilişkinin ikinci emosyonlar²⁷ doğuracağını ve bununda kişiliğin gelişiminde önemli olduğu

²⁷ Emosyon (duygu) özetle, duyguların özellikle yüzde objektif olarak görüldüğü durum ve daha uzun süreli ruh halini anlatan duygudurum (mood) şeklinde ifade edilmektedir. Emosyon kelimesinin İngilizce etimolojisi vücuttan dışı doğru bir hareketi ifade eder. Dış dünyadan gelen uyarılara veya vücuttaki dürtülere doğuştan gelen, türe özgü belirli reaksiyonlar verilir. Önceden düzenlenmişlerdir. Emosyonlar genel olarak hayatta kalmak üzere programlanmış davranış kalıplarıdır. Sahnesi vücuttur. Emosyon denildiğinde anlaşılacak olan, uyarana veya düşünceye karşılık gelen iç ortamın değişmesi ve bir davranışsal cevabın oluşmasıdır. Emosyonları birinci (primer), ikincil (sekonder) emosyonlar olarak ayırmak kabul görmeye başlamıştır. Birincil emosyonlar, doğuştan varolan, önceden düzenlenmiş cevaplardır. Birincil emosyonel cevabın amacı bedeni, kaç ya da savaş durumuna hazırlamaktır. Birincil emosyonların uyarılması için, uyarının niteliğinden ziyade, belli özelliklere sahip olması önemlidir. Örneğin: Boy (büyük hayvanlarda olduğu gibi), genişlik (uçan kartallarda olduğu gibi), hareket tipi (sürüngeçenlerde olduğu gibi), vücut halinin bazı konfigürasyonları (kalp krizi sırasında hissedilen ağrı gibi). Paul Ekman isimli araştırmacı 40 yıldan fazla bir süredir bütün kültürlerde emosyonların yüz ifadelerini çalışmıştır. Çalışmalarının sonucunda bazı temel emosyonun bütün kültürlerde evrensel olarak bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunlar: 1. Mutluluk 2. Üzüntü 3. Öfke 4. Korku 5. Tiksinme 6. Şaşkınlık. Birincil emosyonlar bütün duygusal davranış yelpazesini tanımlaya yetmez. Bunlar temel mekanizmalardır.

vurgulanmaktadır (Köse vd, 2004, s. 118). Cloninger, mizacın tamamen kalıtsal boyutlardan oluştuğunu, karakterin ise kalıtsal olmayan boyutlardan oluştuğunu ifade etmiştir (Serretti, 2007, s. 1277).

Diğer kişilik kuramları, altta yatan biyolojik ve sosyal belirleyicileri dikkate almadıkları için, belleğin farklı yönleri arasında ayırım yapmada başarısız olmuşlardır. Psikobiyolojik kuram, bütünleyici (holistik), çok faktörlü ve gelişimsel bir kişilik modeli sağladığından, Cloninger'in kişilik kuramı, kişiliği çok katlı düzeyde anlayabilmek için kapsamlı bir içgörü sunmaktadır. Cloninger'in geliştirdiği kişilik modeli, sistematik değerlendirme içinde karaktere yer veren ilk açıklayıcı model olmuştur (Arkar, 2008, s. 123; Gadrini vd. 2009, s. 265; Köse vd., 2009, s. 362; Bond, 2001, s. 263).

Nesne ve durum kategorileri ile birincil emosyonlar arasındaki bağlantılar kurulmaya başlandığı andan itibaren ikincil emosyonlar ortaya çıkmaya başlar. İkincil emosyonlar, birincil olanlardan farklı olarak, bilinçli ve sistemli fikirlerle başlar. Bu fikirler, düşünce sürecinde zihinsel imgeler olarak ifade bulur ve ilişkinin bilişsel değerlendirilmesi yapılır. İmgelerin bir kısmı sözel, bir kısmı sözel olmayan davranışlardır. Bunlar doğuştan değil, sonradan edinilmiş yönlendirici temsillerdir. Yaşamda daha önce edinilmiş, yalnız o kişiye özel deneyimleri kapsar. İkincil emosyonlar birden fazla birincil emosyonun bir araya gelmesi ile ortaya çıkar. Bunlar örneğin; utanç, kıskançlık, suçluluk gibi sosyal emosyonlardır. Bu iki emosyonun dışında çok daha farklı olarak ortaya çıkan arka plan emosyonlarından da bahsetmek mümkündür. Bu genellikle nasılsın sorusuna verilen iyiyim veya kötüyüm şeklindeki genel bir duygusal durumu ifade eder. (Savrun, 2005, s. 78-79).



Şekil 1.2: Biyopsikolojik Kişilik Kuramı

Kaynak: Arkar, 2004, s. 5.

Araştırmacılar mizaç özelliklerinin, kalıtsal faktörler tarafından kişiye aktarıldığını, bilinçdışı öğrenmeyi kapsadığını ve yaşamın erken safhalarında gözlemlenebildiğini belirtmektedir (Bond, 2001, s. 264). Bu bağlamda Cloninger'in kişilik modeli, belli nörotransmitterin ve bunlarla ilgili genlerin mizaçlarla bağlantı kurma olanağı verir. Yenilik arayışı mizacının (davranışsal aktivasyon) ile dopamin²⁸, zarardan kaçınma mizacının (davranışsal inhibisyon²⁹) ile serotonin³⁰, ödül bağımlılığı mizacının (davranışı sürdürme) ile norepinefrin³¹ (noradrenalin), sebat etme mizacının (davranışta ısrar etme) ile glutamaterjik³² aktivite arasında ilişki olduğu bildirilmiştir (Cloninger, 1987; Gadrini vd. 2009: 265; Bond, 2001: 264; Serretti vd., 2007: 1276; 108; Benjamin ve ark., 2000; Ebstein ve ark., 1997; Peirson vd., 1999: 32; Doksat, 2003: 10; Sermin vd., 2007:128; Sayın ve Aslan, 2005: 279).

Karakter boyutları ise, içgörü öğrenmesine³³ dayalı olarak psikososyal süreçler tarafından şekillenmektedir. Bu söylemi destekleyici olarak araştırma bulgularından; karakter boyutlarıyla, anne-baba tutumları ve kişisel savunma mekanizmaları arasında ilişkinin olduğu

²⁸ Dopamin, vücutta doğal olarak üretilen bir kimyasaldır. Dopamin, dikkat, bağımlılık, ödül arama davranışları ve hormonal düzenlemelerde önemli bir kimyasaldır (Çelik vd., 2008, s. 44). Dopamin hormonunun, dürtüsel seçim yapma ile kuvvetli bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Yazıcı ve Yazıcı, 2010, s. 270). Amerika'da Vanderbilt Üniversitesi tarafından yapılan araştırmada, en çok risk alan kişilerde, bir çeşit beyin ödülü olarak, özellikle neşe, keyif duygusu yaşatan dopamin hormonunun farklı bir şekilde salgılandığı belirlenmiştir. Normalde dopamin hücrelerinde hormonun aşırı salgılanmasını engelleyen ve hormon üretimini azaltan otoresptörler mevcuttur. Araştırma, risk ve tehlikeye atılan kişilerde bu otoresptörlerinin daha az sayıda olduğunu göstermiştir. Bu bulgular ışığında, bazı insanların uyuşturucu ve benzeri bağımlılıklara karşı daha meyilli olma sebeplerinin anlaşılabilirliği düşünülmektedir. Sağlıklı insanlar üzerinde yapılan incelemeler ve taramalarda, bazı kişilerin garip ortamlarda farklı tepkiler verdiğini saptanmıştır. Örneğin, düşünmeden para harcamak ve fevrik gibi düşüncesizce davranışların ve tehlikeye atılmanın otoresptörlerin düşük seviyesiyle ilgili olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca dopamin yoğunluğunun bir kişinin garip, yeni veya değişik şeyleri deneme arzusuyla bağlantılı olduğunu belirtilmiştir (<http://www.sektorden.net/index.php/basndan-salk-haberleri/1414-fark.pdf>)

²⁹ İnhibisyon: Bir süreç, eylem ya da davranışın durdurulması anlamına gelmektedir.

³⁰ Serotonin beyin sapında bulunan Raphe çekirdeği tarafından imal edilen bir kimyasaldır. Serotonin duygudurum, anksiyete, düşünce, oryantasyon, iştah, hiddet, dürtü kontrolü ve seksüel aktivitenin düzenlenmesinde etkili olup üretimi ve metabolizmasındaki değişiklikler bir çok farklı davranışların ortaya çıkmasıyla ilişkilendirilmektedir (Işıoğlu, 2006, s. 31, Hazar, 2006, s. 130; Yazıcı ve Yazıcı, 2010, s. 262). Serotonin eksikliğinin, agresif davranışlar ve dürtüsellik ile ilişkili olduğu bildirilmiştir (Yorbık vd., 2004, s. 280; Unis vd., 1997; Işıoğlu, 2006, s. 32; Uzbay, 2004, s. 5; http://www.ctf.edu.tr/farma/deniz_serotonin_reseptorleri.pdf).

³¹ Norepinefrin kişinin dikkat ve çevreye yanıt verme ile ilgili bölümlerini etkilerler. Azalmış aktivite, motivasyon azalması, yaşamdan zevk almanın ortadan kalkması, libidoda azalmanın ortaya çıkması norepinefrin ile ilgili olduğu belirlenmiştir (Uğur, 2008, s. 64).

³² Glutamat, beyinde en bol bulunan kimyasaldır (Tural ve Önder, 2002, s. 30). Bu kimyasalın öğrenme ve bellekle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir (Turgay ve Birsöz, 1994, s. 77).

³³ Kişinin kendisini, hislerini, neyi neden yaptığını anlayabilme yetisidir. Davranışları gereğe uygun şekilde yapabilme kabiliyetidir. Farklı bir anlamda kişinin kendine empati yapması, kendisinin farkında olmasıdır, kendinin haddini, sınırı ve değerini bilmesidir. Bilmenin en güzel hallerinden biridir. İçgörü sağlıklı bir karakterin oluşmasında oldukça önemlidir. Özşahin ve ark. (1993) intihar girişiminde bulunan kişilerle yaptıkları araştırmada, bu kişilerin yeterli içgörüye sahip olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

bulunmuştur. McCrae ve Costa (1988), ailelerin çocuk yetiştirme tutumları ile, kişilik özelliklerinin ilişkilerini incelediği araştırmalarında, ailelerini sevgi dolu olarak tanımlayan deneklerin, yumuşak başlılık ve sorumluluk boyutlarında yüksek puan aldıklarını bulmuşlardır. Yumuşak başlılık ve sorumluluk boyutunun daha çok sosyalizasyon sonucunda kazanılan kişilik özellikleri olarak düşünüldüğü ve bu nedenle ailenin yetiştirme yaklaşımıyla daha çok ilişkili görüldüğü belirtilmektedir (Erdal, 2009, s. 18). Yüksek seviyede Kendini Yönetme (self-directedness) karakter özelliği ile anne-baba ilgi ve bakımı arasında yüksek bir ilişki, aşırı anne koruması ile düşük bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda düşük düzeyde İşbirliği Yapma (Cooperativeness) ve Kendini Yönetme (self-directedness) karakter özelliği ile olgunlaşmamış savunma mekanizmaları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Bond, 2001, s. 264).

Tablo 1.10. Mizaç ve Karakter Envanterinde Değerlendirilen Boyutlar ve Alt Boyutları

Mizaç Özellikleri ve Alt Boyutları	Karakter Özellikleri ve Alt Boyutları
<p>1. Yenilik Arayışı-YA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keşfetmekten Heyacan Duyma-Kayıtsız Bir Katılık-YA1 • Dürtüsellik-İyice Düşünme-YA2 • Savurganlık-Tutumluluk-YA3 • Düzensizlik-Düzenlilik-YA4 	<p>1. Kendini Yönetme (KY)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorumluluk Alma-Suçlama (KY1) • Amaçlılık-Amaçsızlık (KY2) • Beceriklilik-Eylemsizlik (KY3) • Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme (KY4) • Uyumlu Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar (KY5)
<p>2. Zarardan Kaçınma-ZK</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik-ZK1 • Belirsizlik Korkusu-Güven -ZK2 • Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme -ZK3 • Çabuk Yorulma (Dermansızlık)-Dinçlik-ZK4 	<p>2. İşbirliğine Yatkınlık (İY)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük (İY1) • Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik (İY2) • Yardımseverlik-Yardımsever Olmayan (İY3) • Merhametlilik-Kincilik (İY4) • Erdemlilik-Menfaatçilik (İY5)
<p>3. Ödül Bağımlılığı –ÖB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duygusalılık-Hissizlik-Duyarsızlık -ÖB1 • Bağlılık-Uzak Olma-ÖB2 • Bağımlılık-Bağımsızlık-ÖB3 	<p>3. Kendini Aşma (KA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı-KA1 • Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma-KA2 • Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik-KA3
<p>4. Sebat Etme-S</p>	

Özetle mizaç ve karakter özellikleri etiyolojik olarak ayrı oluşumlardır ancak işlevsel olarak bağlantılıdır. Aralarındaki etkileşim ile dinamik bir kişilik organizasyonu ortaya çıkmaktadır. Organizma kendiliğinden hem iç hem de dış güçleri memnun etmeye yönelik bir dinamik etkileşim içine girer. Mizaç bilinç dışı otomatik tepkileri içerir ve alışkanlıklarla kendini gösterir, kullanılan öğrenme amaca yönelik değildir. Buna karşın, karakter bilinçli farkında olduğumuz planları içerir ve amaçlı öğrenme davranışını gösterir (Arslan, 2008, s.

15). Cloninger'in kişilik kuramı kişiliğin genetik temelinden, davranışın nörobiyolojik temellerine, kişiliğin bilişsel ve emosyonel yapısı ve gelişiminden, kişilik boyutlarında bireysel farklılıkların davranışsal bağlarına, kişilik yapılarının gelişimsel etmenlerle etkileşiminden, psikiyatrik bozukluklara yol açmasına uzanan çok sayıda alanda kapsamlı bilgi sağlama potansiyeline sahiptir (Köse, 2003, s. 86).

1.5.1. Psikobiyolojik Kişilik Modelinin Mizaç Boyutu

Cloninger'in psikobiyolojik kişilik modelinde mizaç boyutu, bir kişinin, yenilik, tehlike, ceza veya ödül tiplerine verdiği göre çağrışımsal öğrenmedeki bireysel farklılıklara göre tanımlanmaktadır (Akar, 2004, s. 6). Mizaç boyutları Yenilik Arayışı (novelty seeking), Zaradan Kaçınma (Harm Avoidance), Ödül Bağımlılığı (Reward Dependence) ve Sebat Etme (Persistence) faktörlerinden oluşmaktadır. Bu mizaç özellikleri, algıya dayalı olup, becerilerde bireysel farklılıkları yansıtır ve genetik olarak homojen ve birbirinden bağımsızdır. Cloninger'e göre bu dört huy özelliği birbirinden genetik olarak bağımsızdır, yaşamın erken dönemlerinde şekillenir ve kişiliğin biyolojik temelini oluşturur (Sayar ve Aslan, 2005, s. 279). Yapılan ikiz çalışmalarında bu dört huy özelliğinin birbirinden bağımsız olarak kalıtsal ve genetik aktarıldığı gösterilmiştir (Health vd., 1994).

1.5.1.1. Yenilik Arayışı-YA (Novelty Seeking-NS)

Yenilik arayışı (YA) davranışsal aktivasyon sistemi ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Köse vd., 2009, s. 361). Yenilik arayışı, ödül ve yenilik sinyalleri ile davranışın başlatılmasını belirtir. Yeniliğe yanıt olarak sık araştırmacı aktivite, dürtüsel karar verme, ödül alma olasılığı belirdiğinde aşırılık ve taşkınlık, çabuk ve kolay sinirlenme, engellenmelerden aktif kaçma gibi davranışların etkinleşmesinde veya başlamasındaki bir kalıtsal yatkınlık ve eğilimdir. Cloninger bu mizaç boyutunun dopaminle bağlantılı olduğunu öne sürmektedir (Arkar vd., 2005, s. 191; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Gadrini vd. 2009, s. 265; Adan, 2009, s. 687).

Zuckerman (1994) heyecan-uyaran aramayı, farklı, yeni, karmaşık ve yoğun uyaran ve yaşantıları arama ve bu yaşantılar için fiziksel, sosyal, yasal ve mali riskler almaya dayanan bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadır. Horvath ve Zuckerman (1993) yüksek düzeyde heyecan arayan ve risk alan kişilerin yaptıkları işlerde dikkatlerini seçici olarak zevk ya da ödüle yönelttiklerini, düşük düzeyde heyecan ve risk arayanların ise dikkatlerini daha çok olası olumsuz sonuçlar üzerinde yoğunlaştırdığını ileri sürmektedirler (Akt. Sümer ve Özkan, 2002, s. 3).

Tablo 1.11. Yenilik Arayış Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri

Yüksek Yenilik Arayışı	Düşük Yenilik Arayışı
<ul style="list-style-type: none"> • Dürtüsel (impulsive) • Araştırmacı-keşfedici • Alışıldık rutinlere tahammül edemeyen • Hevesli ve coşkulu • Meraklı • Kararsız • Çabuk fikir değiştiren • Maymun iştahlı • Kolay heyecanlanan • Kolay tahrik olan • Çabuk sinirlenen ve hiddetlenen • Müsrif-savurgan • Düzensiz ve sistemsiz • Geleneklere-göreneklere uymayan • Yeni ilgilere ve aktivitelere çabuk giren • Detayları ihmal eden • İlgileri çabuk kaybeden • Sık drammatizasyon • Dinlemekten çok konuşmayı tercih etme • Müsrifçe para harcama • Tasarruf etme ve doyumunu ertelemeye güçlük • Çabuk sıkılan • Kolay provoke edilen • Kolay kavgaya çekilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeniliklerle çok fazla ilgilenmeyen yada çok ağırdan ilgilenen • Tekdüzelik-monoton • Alışkanlılardaki değişikliklere direnç • Zihni çok dar • İlgisiz ve heyecansız • Kaygısız, lakayt • Çekinken • Odaklaşmış detaylarla meşgul olan • Karar verirken çok fazla düşünen (İnce eleyip sık dokuyan) • İnce fikirli • Sadık • Vefalı • Kolay kolay sinirlenmeyen • Tutumlu • Çok beğendiği bir şeyi bile satın almada güçlük • Düzenli, sistemli • Disiplinli • Konuşmaktan çok dinlemeyi tercih etme • Sade kişilik

Kaynak: Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 89; Arkar, 2005, s. 87'den derlenmiştir.

Yenilik Arayış mizacı kendi içerisinde dört alt boyuta ayrılmaktadır. Bu altboyutlar aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Keşfetmekten Heyacan Duyma-Kayıtsız Bir Katılık-YA1 (Exploratory Excitability-Stoic Rigidity-NS1)

Bu alt ölçekten aldığı puanı yüksek olan kişiler;

- Diğer insanların zaman israfı olarak düşündüğü garip ve bilinmedik yerleri keşfetmekten zevk alırlar.
- Heyecan ve macera aramak peşindedir.
- Yeni fikir ve aktiviteler onları çabuk heyecanlandırır.
- Kolay sıkıldıkları için monotonluktan sakınırlar.
- Genel olarak monotonluğa karşı hoşgörüsüzdürler ve yenilikleri, değişimleri tanımaya çalışırlar.
- Bundan dolayı bu kişiler geleneklere ve sisteme uymayan kişiler veya yenilikçi kişiler olarak tanımlanır.

YA1 alt boyutu düşük olan kişiler;

- Yeniliğe karşı duyarsızdılar.

- Yenilikten ve keşiften özel bir zevk almazlar.
- Bundan dolayı alıştıkları, bildikleri yerlere giderler, bildikleri ve tanıdıkları insanlarla görüşüp iletişim kurarlar, alışmış oldukları, aşına durumlar içersinde bulunurlar.
- Yeni fikirlerde ve yeni faaliyetlerde bulunmaya karşı direnç gösterirler.
- Nadiren sıkılırlar.
- Yaptıkları işin daha yeni ve kolay yolları olmasına rağmen denenmiş ve doğru olan rutin yöntemi uygularlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 89; Arkar, 2005, s. 87)

Dürtüsellik-İyice Düşünme-YA2 (Impulsiveness-Reflection-NS2)

Bu alt ölçekten aldığı puanı yüksek olan kişiler;

- Kolay heyecanlanan, dramatik, izlenimsel, duygusal durumları çabuk değişen, kaptisli bir tutum sergilerler.
- Eksik bilgilerle çok çabuk karar verirler ve dürtülerini kontrol edemezler.
- Tipik olarak, bu kişiler, anlık içgüdülerine ve içgüdüsel önsezilerinde göre hareket ederler.
- Bundan dolayı beklenmedik olaylar ve gelişmeler karşısında, kararlarını ve düşüncelerini sık sık gözden geçirmek zorunda kalırlar.
- Dikkatleri çok kısa sürelidir ve sık sık dikkatleri başka konu ve kişilere kayar.

YA2 alt ölçeğinden aldığı puanı düşük olan kişiler;

- Bunlar genelde düşünceli olarak tanımlanır.
- Çok nadir olarak tahminlerine ve ön sezilerine göre hareket ederler.
- Genelde ise, bir karar vermek veya bir fikir oluşturmak için analitik davranırlar ve detaylı bilgilere ihtiyaç duyarlar.
- Genelde kurallara riayet ederler. Çok nadir olarak kuralları karşılırlarına alırlar.
- Kolay kolay bölünmezler, akılları başka konulara kaymaz. Çok uzun süre odaklanmış oldukları konular üzerinde kalırlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 89; Arkar, 2005, s. 87).

Savurganlık-Tutumluluk-YA3 (Extravangence-Reserve-NS3)

Savurganlık ve tutumluluk alt ölçeğinden alınan puanı yüksek düzeyde olan kişiler;

- Paralarını savurganca harcarlar, enerjilerini ve hissiyatlarını abartılı şekilde dile getirirler.

- Diğer kişileri gösterişli, frenlenmemiş, denetsiz ve aşırı davranışlarından dolayı etkileyebilirler.
- Paralarını tasarruf altında tutmak yerine, harcarlar.
- Özel planlarını gerçekleştirmek, tatile gitmek gibi amaçlar için para biriktirmede çok zorlanırlar.
- En uçta yaşamayı severler.
- Uç yaşam koşullarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarının ve finansal kapasitelerinin en son limitlerini zorlarlar.

YA3 alt ölçeğinden alınan puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Tutumlu, kontrollü davranırlar.
- Davranışlarını ve duygularını ifade etmede ölçülüdürler.
- Paralarını ve enerjilerini boşa harcayarak israf etmezler.
- Tutumlu, iradeli, sade ve kanaatkar yaşayışlarından dolayı diğer kişiler üzerinde çok nadirde olsa iz bırakırlar.
- Para harcamada veya bir şeyleri edinmede yavaş olduklarından dolayı eli sıkıdır (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 90; Arkar, 2005, s. 87)

Düzensizlik-Düzenlilik-YA4 (Disorderliness-Regimentation-NS4)

Düzensizlik-Düzenlilik alt ölçeği puanı yüksek düzeyde olan kişiler;

- Çabuk öfkelenen, sinirli bir yapıdadırlar.
- Düzensizdirler ve aykırı davranışları olabilir.
- İstedikleri şeyi istedikleri zaman elde edemediklerinde öfkeden kendilerini kaybederek sık sık itidalsiz davranış sergilerler. Kızgınlıklarını zahiren göstererek dile getirirler.
- Genellikle kuralları ve düzenlemeleri olmayan faaliyetleri tercih ederler.
- Durağanlığı, monotonluğu ve kuralları sevmezler.
- Fiziksel ve psikolojik olarak onları engelleyen, rahatsız ederek tedirginlik oluşturan, onlara sıkıntı veren bütün şeylerden kaçarlar.

YA4 alt ölçeğinden alınan puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Düzenli, tertipli, muntazam ve sistematiktir (usul ve kaidelere uyarlar).
- Genellikle belli ve kesin kural ve düzenlemeleri olan faaliyetleri tercih ederler.
- Tatminlerini, rahatlamalarını erteleyebilirler.
- Kolay kolay öfkelenip hiddetlenmezler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 90; Arkar, 2005, s. 88)

1.5.1.2. Zarardan Kaçınma-ZK (Harm Avoidance-HA)

Zarardan Kaçınma (ZK) davranışsal inhibisyon sistemi ile ilişkilidir ve davranışların önlenmesi ya da durdurulmasına dair kalıtsal bir eğilimdir (Köse vd., 2004, s.108). Zarardan kaçınma mizaç boyutu, gelecekte olabilecek sorunlar için kötümser endişeler, belirsizlik korkusu ve yabacılardan utanma gibi pasif davranışsal ve kolayca yorulma gibi davranışların ketlenmesinde veya durdurulmasındaki bir kalıtsal yanlılık, eğilim olarak ifade edilmektedir (Arkar, 2008, s. 116; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Gadrini vd. 2009, s. 265; Adan, 2009, s. 687). Genel olarak yoğun davranışsal inhibisyon (ketlenme) (yüksek zarardan kaçınma) kişileri düşük benlik saygısına yatkın hale getirmektedir. Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutunun serotonin hormonuyla bağlantılı olduğu savunulmaktadır (Arkar, 2004, s. 10).

Tablo 1.12. Zarardan Kaçınma Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri

Yüksek Zarardan Kaçınma	Düşük Zarardan Kaçınma
<ul style="list-style-type: none"> • Dikkatli • İhtiyatlı, tedbirli • Gergin • Vesveseli ve kuşkucu • Kötümser ve güvensiz • Sık sık gelecekte endişe eden, evhamlı • Korkak • Utangaç • Sıradan durumlarda bile garantiye ihtiyaç hisseden • Çabuk yorulan • Sinirli, asabi • Bezgin • İnsanlara karşı güvensiz (Zor güvenen) • Pasif • Çekingen ve sosyal ilişkilerde utangaç • Enerji düzeyleri düşük • Kronik olarak devamlı yorgun • Diğer insanlardan daha fazla güvenceye ve teşviğe ihtiyaç hisseden • Eleştiri ve cezaya oldukça hassas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendinden emin • Alışık olmayan görevlerle ilgilenirken hiç endişelenmeme • Kendi halinde • Meraklı • Arabulucu • İyimser • Keyfi yerinde • Hiçbir şeyi kendine dert etmeyen • Değişimlere çabucak uyum sağlama • Stresten hızlı kurtulma • Sempatik • Güç kayıplarını çabucak telafi eden • Enerji düzeyi yüksek, dinamik ve canlı • Kaygısız, tasasız • Cüretkar ve girişken • Cesur • Gözüpek • Yabancılarla rahatlıkla iletişim kuran • Hareketsizlik yerine, fiziksel incinme riski taşıyan aktivitelerle ilgilenme

Kaynak: Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 88; Arkar, 2005, s. 85'den derlenmiştir.

Düşük Zarardan Kaçınma özelliğinin avantajları belirsizlik ve tehlikeli durumlarda güven ve az stresle iyimser ve enerjik çabaya neden olmasıdır. Dezavantajları ise tehlikeye yanıtsızlık ve gözükara iyimserliktir. Zarardan kaçınma mizacı kendi içerisinde dört alt boyuta ayrılmaktadır. Bu altboyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik (ZK1) (Anticipatory Worry And Worry- Uninhibited Optimism) (HA1)

Beklenti Endişesi Ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik (ZK1) alt ölçeği puanı yüksek düzeyde olan kişiler;

- Başarısızlık ve zarar beklentisine karşı kötümser ve karamsardırlar. Kötümser ve karamsar davranışlar özellikle, tehlikeli, alışılmamış, veya gerçekçi şekilde zor durumlar içersinde telaffuz edilir.
- Kötümser ve karamsar davranışlar, zararsız ve tehlikesiz durumlarda da, destekleyici ve güven verici şartlarda da oluşmaktadır.
- Bu kişilerin sorunlarını; kendilerini utandıran, zor duruma sokan, canını sıkkan durumların atlatılmasından ziyade bu olumsuz tecrübelerin hakkında uzun süre kafa yormaları oluşturmaktadır.

ZK1 alt ölçeğinden alınan puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Olaylar ve durumlar karşısında olumlu düşünen iyimser kişilerdir.
- Zorluklar karşısında endişeye kapılmazlar.
- Hareketlerinde özgürdürler.
- Kaygısız ve endişesizdirler.
- Kendilerini riske atacak, tehlikeye düşürecek davranışlarda bulunma eğilimindedirler.
- Kendilerini zora sokan, canını sıkkan durumların üstesinden çok kısa sürede gelirler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 88; Arkar, 2005, s. 85).

Belirsizlik Korkusu-Güven (ZK2) (Fear of Uncertainty-Confidence) (HA2)

Belirsizlik Korkusu ve Güven (ZK2) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Belirsizliğe tahammül etmezler.
- Çok az telaşlanılması gereken belirsiz durumlarda, oldukça gergin ve telaşlı davranırlar.
- Riske girmezler.
- Değişimlere uyum sağlamada zorluk yaşarlar.
- Sessiz kalmayı tercih ederler.
- Pasif davranış sergilerler.

ZK2 alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Her durumda kendilerinden emin, kendine güvenen ve sakin yapıdadırlar.
- Bir çok kişi için uygun olmayan, elverişsiz ve riskli durumlarda bile kendilerine güvenirler.

- Risk almayı severler. Örneğin buzlu yolda aşırı hız yaparlar.
- Birkaç saat dahi olsa sessiz ve hareketsiz kalamazlar.
- Değişimlere kolay uyum sağlarlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 89; Arkar, 2005, s. 86).

Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme (ZK3) (Shyness of Strangers-Gregariousness) (HA3)

Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme (ZK3) alt ölçeği puanı yüksek düzeyde olan kişiler;

- Sosyal ortamlarda utangaç ve iddiasızdırlar.
- İnsanlara güveni olmadığı ve onları çok iyi bilmedikleri için yabancı insanlarla tanışmaktan özellikle uzak dururlar.
- Tanımadıkları kişilerle ilişki kurmada isteksiz davranırlar.
- Ancak güçlü bir referans belirlediyse yabancı kişilerle ilişki kurabilirler.
- Alışıldık olmayan kişiler ve durumlar tarafından kolayca engellenebilirler.

ZK3 alt ölçeği puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Cesur, atak ve sempatik kişilerdir.
- İnsanlarla şüphe etmeden konuşurlar.
- Sosyal faaliyetlere isteyerek katılırlar.
- Yabancı kişilerden utanmazlar.
- Alışılmadık insanlar ve ortamlar onların girişkenliğini engellemez (Köse, 2003: 89; Arkar, 2005: 86).

Çabuk Yorulma (Dermansızlık)-Dinçlik-ZK4 (Fatigability-Vigor-HA4)

Çabuk Yorulma, (Dermansızlık)-Dinçlik (ZK4) alt ölçeği puanı yüksek düzeyde olan kişiler;

- Kuvvetsiz, halsiz ve diğer insanlara göre düşük düzeyde enerjileri vardır.
- Çok kolay yorulduklarından dolayı ekstra dinlenme sürelerine ihtiyaçları vardır.
- Bu insanların hastalıklar karşısında iyileşme süresi diğer insanlara göre oldukça yavaştır.

Çabuk Yorulma, (Dermansızlık)-Dinçlik (ZK4) alt ölçeği puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Oldukça enerjik ve dinamik bir yapıdadırlar.
- Sürekli aktif ve meşgul, devamlı ve uzun süreli iş başındadırlar.
- Sadece birkaç şey bu kişilere zor ve yorucu gelir.
- Hastalıklar karşısında iyileşme süresi diğer insanlara göre oldukça hızlıdır

(Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 89; Arkar, 2005, s. 86).

1.5.1.3. Ödül Bağımlılığı -ÖB (Reward Dependence-RD)

Ödül bağımlılığı mizaç faktörü, davranışsal sürdürme sistemi ile ilişkilidir. Duygusal, sosyal bağlanma, başkalarının onayına bağımlılık ile kendini gösteren kalıtsal bir eğilimdir. Ödül bağımlılığı özelliklerinin, önceden ödüllendirilmiş davranışların sönmesine olan direnci arttırdığı ifade edilmektedir. Ödül bağımlılığı (ÖB) mizaç boyutunun bağlantılı olduğu öne sürülen nörotransmitter noradrenalindir (Köse vd., 2004, s. 108; Arkar, 2008, s. 116; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687).

Tablo 1.13. Ödül Bağımlılığı Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri

Yüksek Ödül Bağımlılığı	Düşük Ödül Bağımlılığı
<ul style="list-style-type: none"> • Yardımsever, sevecen, sıcak kişilerdir. • Başkalarını memnun etmeye çok istekli • Başkalarının onayına, takdirine, övgüsüne ihtiyaç duyan • Çalışkan • Sempatik • Duygusal • Sosyal uyaranlara duyarlı • Yalvarma ve yakarma gibi taleplerle kolaylıkla kullanılabilirler, rahatlıkla istismar edilebilirler. • Merhametli • Sevgi gösteren • Sıcak kanlı • Duyarlı ve hassas • Kendini adamış • Çok gayret gösteren • İnsanlarla iletişim kumaya çabalayan • İletişime açık • Nereye giderlerse girsinler sevdikleri insanları bulabilen • Kabul görme veya reddilmeye ciddi bir duyarlılık • Reddedilme ve engellemeye yanıt olarak yoğun ödül arama davranışı (aşırı yemek yeme, aşırı çalışma, cinsel aktivitede artma, gereksiz alış-veriş 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal olaylara duysız • Lakayt • Baskılara direnç gösteren • Bağımsız, boyun eğmeyen • Duygusal olarak soğuk • Katı (dediğim dedik) • Tercihlerinde duygusallıktan bağımsız • Para gibi pratik ödüllerle ilgilenen • Sosyal ödüllere (tebrik vb.) duysız • Doyum vermeyen ilişki ve etkinlikleri çabucak sonlandıran • Doyum vermeyen şeylerden sıkılan • İnatçı • Yalnızlıktan hoşlanan • Hiç gayret göstermeyen • Başkalarıyla çok fazla iletişim kurmayan • İnsanlarla olan mesafesini koruyan • Diğer insanlarla ortak bir noktalar bulmakta zorluklar yaşayan. • Kabul görme veya reddedilmeye karşı ciddi bir duysızlık • Sosyal yabancılaşma ve yalnız kalmayı tercih eden

Kaynak: Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 90; Arkar, 2005, s. 88'den derlenmiştir.

Ödül Bağımlılığı mizaç özelliği kendi içerisinde üç alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Duygusallık-Hissizlik-Duyarsızlık (ÖB1) (Sentimentality-Insensitiveness) (RD1)

Duygusallık-Duyarsızlık (ÖB1) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Duygusal, cana yakın,sempatik, anlayışlı kişilerdir.
- Yoğun bir şekilde duygularıyla hareket ederler.
- Duygularını rahatlıkla diğer kişilere gösterirler.

- Yoğun duygularıyla yaşamlarına yön verdiklerinden dolayı, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğine duyarlılık gösterirler.

Duygusalılık-Duyarsızlık (ÖB1) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Pratik ve becerikli olarak tanımlanırlar.
- Gerçekçi (güçlük ve zorluklar karşısında gerçekçi ve kararlı), serin kanlı bağımsız kişilerdir.
- Duygularıyla çok nadir hareket ederler. Farklı ve bambaşka yapıda içersine olan bu kişiler, soğukkanlı davranarak insanlara mesafeli ilişki kurarlar.
- Hüzünlü şarkıları ve filmleri oldukça sıkıcı bulurlar.
- Başkalarının hislerine karşı duyarlı değildirler. Bundan dolayı sosyal ilişkiler kurmak bu tür kişiler için zordur (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003: 90; Arkar, 2005: 88).

Bağlılık-Uzak Olma (ÖB2) (Attachment-Detachment) (RD2)

Bağlılık-Uzak Oluş (ÖB2) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Kişisellikten ziyade yakın arkadaşlık içinde bulunmayı, sıkı dostluğu tercih ederler.
- Diğer kişilerle samimiyet içersinde olup ve içten davranırlar.
- Duygularını ve düşüncelerini arkadaşlarıyla açıkça paylaşmaktan ve tartışmaktan hoşlanırlar.
- Sıcak, kalıcı, sağlam ve sürekli sosyal bağlılık kurma eğilimindedirler.
- Ret edilmeye ve kötü davranışa karşı hassastırlar.

Bağlılık-Uzak Oluş (ÖB2) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Sosyal ilişkilere uzak ve ilgisizdirler.
- Yakın ve samimi arkadaşlık içersinde bulunmak yerine yalnızlığı, kendi başımağı tercih ederler. Bundan dolayı kendi kendine yeten (duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmayan) şekilde tarif edilir.
- Genellikle başkaları ile samimi duygularını paylaşmazlar.
- Kendi yolunda giden, kimseyle bağdaşmayan, bağımsız, davranışlarında samimi olmayan, ilişkilerinde uzak ve soğuk davranan bu kişiler, ret edilme ve kötü muameleye karşı kaygısızdır (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003: 90; Arkar, 2005: 89).

Bağımlılık-Bağımsızlık (ÖB3) (Dependence-Independence) (RD2)

Bağımlılık-Bağımsızlık (ÖB3) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Duygusal desteğe ve başkalarının onayına bağımlıdırlar.
- Yoğun bir şekilde diğer insanların, kendisini nasıl algıladıklarını, nasıl değerlendirdikleri ve nasıl kabul ettikleriyle ilgilenir.
- Diğer kişilerden kendilerini koruyucu davranış ve baskınlık beklerler.
- Karar vermede ve kendileriyle ilgili olan konularda bir şeyler yapmaya isteksiz, gönülsüz davranırlar.
- Başkalarına bağımlı olduklarından dolayı desteklenmek ve korunmak isterler. Bundan dolayı kendi yolunu bırakıp diğer insanları memnun ederler.
- Eleştirildikleri, onaylanmadıkları ve beğenilmedikleri zaman kolaylıkla incinirler.
- Bağımlı kişiler olduklarından dolayı, terk edilme korkusuyla zihinleri devamlı meşgul olup, kaygılı ve telaşlıdırlar.
- Sosyal olaylara son derece duyarlı olup, toplumsal baskıya son derece uyum sağlayarak cevap verir.

Bağımlılık-Bağımsızlık (ÖB3) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Başkalarına bağımlı olmadıkları gibi, başkalarının onayı ve desteğini de aramazlar.
- Toplumsal baskıya ve eleştirilere duyarlı değildirler.
- Çok nadir olarak diğer kişilerin isteklerine yer verirler.
- Başkalarının korumasını, onayını veya duygusal desteği almak için onları memnun etmeye çalışmaz.
- Bağımsız, kendine güvenen, başkalarına muhtaçlık hissetmeden yaşarlar.
- Toplumsal baskılara boyun eğmezler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003: 90; Arkar, 2005: 89).

1.5.1.4. Sebat Etme-S (Persistence-P)

Dördüncü mizaç faktörü olan sebat etme (S), engellenme, yorgunluğa karşı davranışın sürekliliğindeki bir kalıtsal yatkınlık, bir eğilim olarak görülür (Arkar, 2008, s. 116; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687). Sebat eden bireyler, insanı engelleyen ödül yokluğu durumlarıyla karşılaştıklarında bu davranışın sönmesine karşı direnç sergilerler (Yancar, 2005, s. 14; Bond, 2001, s. 263; Gadrini vd. 2009, s. 265). Sebat etme mizaç özelliği sadece tek bir boyuttan oluşmakta olup glutamat hormonuyla bağlantılı olduğu öne sürülmektedir.

Dikkatini uzun süre bir iş üzerinde yoğunlaştırabilen çocuklar, bir başka deyişle daha sebatkar çocuklar, diğer insanlardan gelen işaretlere daha fazla dikkat etmekte ve diğer insanların zihin durumlarını daha iyi anlayabilmektedirler. Bu durum sebatkar çocukların olumlu sosyal davranış göstermeleri gereken durumları daha kısa zamanda ve daha doğru

algılamalarına sebep olabilmektedir. Sebatkar mizaç, bireyin dikkatini bir iş üzerinde toplayabilme özelliğine işaret etmektedir. Bu özellik, bireyin diğer insanların durumlarına (örn., ihtiyaç, istek) daha çok dikkat edebilmesine ve onları daha doğru anlamasına yardımcı olacak bilgiyi işlemesine olanak sağlar (Yağmurlu vd., 2005, s. 4-5).

Sebat Etme (S) düzeyi yüksek olan kişiler, çalışkan ve gayretli, sebatkar, istikrar sahibi olup hüsrana, başarısızlık ve yorgunluk karşısında dayanıklılık ve kararlılık gösterirler. Genellikle beklenen bir ödül karşısında gayret ve çabalarını yoğunlaştırırlar. Yapılması gereken bir şey olduğu zaman gönüllü olmak için hazırdırlar. Aynı zamanda bu kişiler, tayin edilen herhangi bir vazifede işe başlamak için heveslidir. Sebatkarlığı yüksek olan kişiler başarısızlığı ve yorgunluğu kendilerini kamçılayan bir durum olarak görürler. Kolay kolay başladıkları işi bırakmazlar. Eleştirildikleri ve hatalarıyla yüzleştirildikleri zaman çok aşırı bir çalışma performansı gösterirler. Başarılı olmak için büyük fedakarlıkları yapmaya gönüllü olan sebatkar kişiler, beklenilenden daha başarılı olma konusunda iddialıdırlar. Sebatkarlığı yüksek düzeyde olan kişiler, mükemmeliyetçi yapıda olup ve işkoliktir. Bir şeyi başarmak için kendilerini aşırı yorarlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 91; Arkar, 2005, s. 89; Gadrini vd. 2009, s. 265).

Sebat Etme (S) düzeyi düşük olan kişiler, uyuşuk, tembel, miskin, pasif, üşengeç, kararsız ve değişken (sebatsız) bir yapıya sahiptir. Bir şeyi elde etmek için gayret göstermezler. Yapmak zorunda olmadıkları şeyler karşısında nadiren gönüllü olurlar. Bu kişiler genellikle, yapılacak iş çok basit dahi olsa, işe başlamada çok ağır davranırlar. Bu kişiler başarısızlıkla, eleştiriyile, herhangi bir engelle karşılaştıklarında çabucak yaptıkları işi bırakırlar. Dirayet ve kararlılık göstermezler. Sebat etme düzeyi düşük kişiler, genellikle geçmiş başarılarıyla tatmin olurlar. Nadiren daha büyük ve daha iyi şeyler için çaba gösterirler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 91; Arkar, 2005, s. 90).

1.5.2. Psikobiyolojik Kişilik Modelinin Karakter Boyutu

Cloninger'in psikobiyolojik kişilik modelinde karakter, kendini yönetme (self-directedness), iş birliği yapma (cooperativeness) ve kendini aşma (self-transcendence) olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bütünüyle geliştiğinde bu üç özellik olgun kişiliği tanımlar. Olgun karakter özellikleri uyuma yönelik olup, kişinin duygusal ihtiyaçları ile toplumsal normların baskısı arasındaki uçurumu azaltarak, mizacın çevreye uyumunu en üst noktaya taşır. Olgun karakter yapısına sahip kişiler dürtülerini, doyum ve isteklerini erteleyebilme kapasitesine sahiptir. Bu karakter özelliklerinin bir kişide düşük düzeyde görülmesi bireyde genellikle dezavantajlı durumlara yol açarak kişinin, sosyal veya mesleki işlevselliğinde

bozulma ile kendini gösterir (Arkar, 2008, s. 123; Aslan, 2008, s. 9). Psikobiyolojik kişilik modelinde karakter boyutlar aşağıda detaylı şekilde açıklanmıştır.

1.5.2.1. Kendini Yönetme (KY) (Self-Directedness) (SD)

Kendini yönetmenin (KY) temel kavramını, elindelik (self-determination) ve irade kavramları (willpower) oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle bir insanın, bireysel olarak seçilmiş hedefler ve değerler doğrultusunda davranışını kontrol etme, düzenleme ve uyum sağlama yeteneğine işaret etmektedir. İrade kavramının özünü, kişinin kendiliğiyle ne ölçüde bütünleştiği ve amaçları olan kişi oluşturmaktadır. İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik tercih yani seçim yapabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Her bir tercihin sorumluluğu insanın kendisine aittir (Arkar, 2004: 33; Bond, 2001:263; Serretti, 2007: 1278).

Kendini Yönetme (KY), kişinin kendi tercihleri konusunda sorumluluğunu kabul etmesi, bireysel açıdan anlamlı amaçların belirlenmesi ve sorunları çözmeye beceri ve güvenin gelişimi ile kendini kabullenmeden oluşur. Kendini yöneten birey otonom bir bireydir, sorumludur, amaçları vardır, beceriklidir, kabul edicidir ve görev duygusu olan bireydir (Yancar, 2005, s. 14; Arkar, 2008, s. 116; Adan, 2009, s. 687).

Tablo 1.14. Kendini Yönelme Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri

Yüksek Kendini Yönelme	Düşük Kendini Yönelme
<ul style="list-style-type: none"> • Olgun ve güçlü yapıları vardır • Kendi kendilerine yeter • Etkin ve iyi organize olmuş kişilerdir • Sorumlu ve güvenilirlerdir • Amaç yönelimlidirler • Yapıcı davranış gösterirler • Sorunların çözümünde teşvik edicilerdir • Hatalarını itiraf ederler • Kendileri hakkındaki gerçekleri bilir ve kabul ederler • Kendilerini olduğu gibi kabul ederler • Girişimci ve beceriklidirler • Benlik saygıları ve özgüvenleri yüksektir • En belirgin özellikleri verimli olmaları ve belirlemiş oldukları amaçlara uyumlu davranış göstermeleridir. • Başkalarının otoritesini izlemeleri gerektiği zaman, isyankar ve sorun oluşturuca olarak görülebilirler. Çünkü bunlar otoritenin amaç ve değerlerine meydan okurlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benlik saygıları düşüktür • Olgunlaşmamış davranış gösterirler • Zayıf ve kırılgan yapıdadırlar • Sorunlarından ötürü başkalarını suçlarlar • Yeteneksiz ve sorumsuzdurlar • İşlerini şansa bırakırlar • Güvenilmez ve kaypak yapıdadırlar • Belirli bir amaçları olmadığını düşünürler • Reaktif ve bağımlıdırlar • Uyumsuz ve güvenilmezdirler • Hatalarını yadsırlar, bastırırlar, inkar ederler • Kişilik karmaşası yaşarlar • Amaçlarını tanımlayacak, başlatacak ve devam ettirecek iç organizasyondan yoksundurlar. • Kendilerine hedefler koyup, yürütemezler. • Olgunlaşmış savunma mekanizmalarını kullanırlar.

Kaynak: Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003,s. 91; Arkar, 2005, s. 90 ve Arkar, 2008, s. 123'den derlenmiştir.

Kendini Yönetme (KY) karakter özelliği kendi içersinde beş alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Sorumluluk Alma-Suçlama (KY1) (Responsibility-Blaming) (SD1)

Sorumluluk-Suçlama (KY1) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Genel olarak yapmak istedikleri konuların seçiminde özgür ve serbesttirler.
- Kendi tutum, davranış ve sorunlarını bilirler. Tüm bunlar onların tercihlerini yansıtır.
- Tutum ve davranışlarının sorumluluklarını kabul ederler.
- Diğer kişiler üzerinde güvenilir bir kişilik izlenimi bırakırlar.

Sorumluluk-Suçlama (KY1) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Yaşadıkları olaylar ve başlarına gelenler için başkalarını ve dış koşulları suçlarlar.
- Kendi tutum, davranış ve seçimlerinin kendi iradesi ve kontrolünün dışında olan etmenler tarafından belirlendiğini düşünürler.
- Kendi faaliyetlerini sorumluluklarını kabul etmezler
- Diğer kişiler üzerinde sorumsuz ve güvenilmez bir kişilik izlenimi bırakırlar.

Amaçlılık-Amaçsızlık (KY2) (Purposefulness-Lack of Goal Direction) (SD2)

Amaçlılık-Amaçsızlık (KY2) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Amaç odaklı olup, kararlı ve istekli bir yapıları vardır.
- Yaşamlarının amaç ve anlamı olduğunu düşünürler
- Yaşamlarının istikametini açık ve net bir şekilde ortaya koyarlar.
- Hedeflerine ulaşmak için zevklerini ertelerler ve kabiliyetlerini geliştirirler.
- Faaliyetlerini ve aktivitelerini, uzun vadeli amaçları ve değerleri ışığında götürürler
(Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 92; Arkar, 2005, s. 91)

Amaçlılık-Amaçsızlık (KY2) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Yaşamlarına bir yön vermek, amaç kazandırmak ve anlam kazandırmak için çabalarlar.
- Uzun dönemli amaçları konusunda belirsizlik içersindedirler.
- Reaktif (tepkici) davranış sergilerler. Bu nedenle mevcut şartlara ve acil ihtiyaçlarına karşılık verirler.
- Yaşamın boş olduğunu düşünürler. Bundan dolayı bir anlamsızlık içersindediler
(Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 91; Arkar, 2005, s. 90)

Beceriklilik-Eylemsizlik (KY3) (Resourcefulness-Inertia) (SD3)

Beceriklilik-Eylemsizlik (KY3) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Becerikli, verimli kişiler olup her işin altından kalkarlar.
- Üretken, proaktif, yenilikçi, yetenekli, yaptığı işin ehli kişilerdir.

- Sorunların çözümü için fikir üretirler.
- Zor durumları bir fırsat olarak görürler.

Beceriklilik-Eylemsizlik (KY3) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Beceriksiz, kendini idare edemeyen, umutsuz, çaresiz, etkisiz kişilerdir.
- Sorun çözme yeteneklerini ve kendilerine olan güveni geliştirmedikleri için, bir engelle karşılaştıklarında, kendilerini beceriksiz , aciz ve yetersiz görürler.
- Yapılması gereken işleri, diğer kişilerin yapmasını beklerler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 91; Arkar, 2005, s. 91)

Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme (KY4) (Self-Acceptance-Self-Striving) (SD4)

Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme (KY4) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Güçlü yönlerini, zayıflıklarını ve sınırlılıklarının farkındadırlar.
- Yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışırlar.
- Bir şeyi yapar görünmek için değil, yapmak için yaparlar.
- Yaptıklarını aynen gösterirler.
- Zihinsel ve fiziksel kapasitelerinden memnundurlar.
- Fakat yararlı çalışma ve çabalarla eksikliklerini gidermeye çalışırlar

Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme (KY4) alt ölçeği puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Kendileriyle çelişki içersindedirler.
- Kendilerini beğenmezler.
- Benlik saygıları düşüktür.
- Zihinsel ve fiziksel kapasitelerinden memnun olmadıkları gibi, bunları kabullenmezler.
- Gerçekte yapmış olduklarını, farklı göstermeye çalışırlar.
- Sınırsız yeteneklerin, ölümsüz gençliğin, güzel olmanın, hiç yaşlanmamanın fantezisini kurarlar.
- Beklenmedik aksi bir durumla karşılaştıklarında, amaçlarını ve alışkanlıklarını yapıcı bir şekilde yeniden düzenlemek yerine, bundan ciddi bir biçimde rahatsızlık duyarlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 92; Arkar, 2005, s. 91)

Uyumlu Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar (KY5) (Congruent Second Nature-Bad Habits) (SD5)

Ahenkli Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar (KY5) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Amaçlarıyla uyumlu, iyi alışkanlık edinir ve bunları geliştirirler.
- Geliştirmiş oldukları bu müspet özellikleri, otomatik olarak uzun dönemli hedefleri ve değerleriyle uyum içersindir.
- Kendilerine hakim olmanın sonucu olarak başarı gitgide artarak otomatikleşir.
- Uyumlu ve ahenkli alışkanlıkları tekrar eden uygulamalar sonucunda geliştirirler.
- Ahenkli ve uyumlu davranışları tekrar eden uygulamalar sonucunda elde ettiklerinden dolayı, bu davranışları anlık dürtüler ve telkinlerden daha güçlüdür.
- Önceliklerini karıştırmadıklarından dolayı, baştan çıkartıcı durumlarda bile kendilerini emin hisseder ve kendilerine olan güveni tamdır.

Ahenkli Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar (KY5) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Kendileriyle çelişen, uyumsuz, tutarız alışkanlıklarından dolayı faydalı amaç gerçekleştirmeleri zorlaşır.
- Diğer insanlar tarafından kendi kendine zarar veren, kendini yıpratıcı, zayıf iradeli kişiler olarak algılanır.
- İradeleri çok zayıftır.
- Zarif iradeli olduklarından dolayı, başına kötü şeylerin geleceğini bildikleri baştan çıkartıcı zorluklar karşısında dahi başarılı olamazlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 92; Arkar, 2005, s. 91)

1.5.2.2. İşbirliğine Yatkınlık (İY) (Cooperativeness) (C)

İşbirliğine yatkınlık (İY), diğer insanlarla özdeşim kurma ve diğer insanları kabuldeki bireysel farklara göre formüle edilmiştir. İş birliğine yatkınlık, kabul gösterme ya da bencilce saldırganlık ve düşmanlık ile bağlantılı olan karakterin farklı yönlerini belirlemektedir (Arkar, 2004, s. 36; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687). İş birliği yapma, sosyal kabul, empati, yararlılık, sevecenlik, erdemli ve vicdanlı olmaktan oluşur. İş birliği yapan insanlar hoşgörülü, empati yeteneği olan, yararlı, sevecen ve erdemlidirler (Köse vd., 2004, s. 108; Bond, 2001, s. 263). Yüksek işbirliği yapma düzeyi, takım çalışmalarında ve sosyal gruplarda ahenkli ve dengeli ilişkileri geliştirmek için oldukça önemlidir. Kendini

yöneltilme (KY) düzeyi yüksek olan fakat işbirliği yapma düzeyi düşük olan bir yönetici gaddar, kaba-saba, görgüsüz, işe yararsız bir profil çizecektir (Köse, 2003, s. 92).

Tablo 1.15. İşbirliği Yapma Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri

Yüksek İşbirliği Yapma	Düşük İşbirliği Yapma
<ul style="list-style-type: none"> • Hoşgörülü, empati kurabilen, yardımsever ve merhametli kişilerdir. • Kolaylaştırıcı ve destekleyici kişilerdir. • Diğer kişilerle başarılı iletişim kurarlar. • Affedici kişilerdir. • Adil ve prensip sahibi kişilerdir. • Diğer kişilerin tercihlerini ve ihtiyaçlarını anlayarak saygı gösterirler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoşgörüsüz, diğer insanlara ilgi göstermeyen, yardımsever olmayan, kinci kişilerdir. • Bencil, eleştirici ve fırsatçı kişilerdir. • Her şeye kendileri için bakarlar. • Dünyayı ve diğer kişileri düşmanca ve kendilerine yabancı görür. • Diğer kişilerin haklarına ve duygularına karşı duyarlıdır.

Kaynak: Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 92; Arkar, 2005, s. 92 ve Arkar, 2004, s. 36'dan derlenmiştir.

İşbirliği Yapma(İY) karakter özelliği kendi içerisinde beş alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük (İY1) (Social Acceptance-Social Intolerance) (C1)

Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük (İY1) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Hoşgörülü ve dost yanlısı kişilerdir.
- Diğer insanları, çok farklı davranışları, ahlak anlayışları, düşünceleri ve değerleri olsa da, olduğu gibi kabul ederler.

Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük (İY1) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Hoşgörüsüz, dost canlısı olmayan, soğuk, samimi davranış sergilemeyen kişilerdir.
- Özellikler farklı amaç ve değerleri olan kişilere karşı, sabırsız, hoşgörüsüz ve eleştirici yapıdadırlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 92; Arkar, 2005, s. 92).

Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik (İY2) (Empathy-Social Disinterest) (C2)

Empati ve Sosyal İlgisizlik (İY2) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Empati düzeyleri yüksek olan kişilerdir.
- Uyum düzeyleri yüksektir.
- Diğer insanların duygularına anlayış gösterirler.
- Kişilere haysiyet ve saygı ekseninde yaklaşırlar.
- Başlangıçta diğer insanlarla iletişim kurarken, kendi yargıları bir tarafa koyarlar. Böylece onların ne yaşadıklarını daha iyi anlarlar.

Empati ve Sosyal İlgisizlik (İY2) alt ölçeği puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Duyarsız, vurdumduymaz kişilerdir.
- Diğer kişilerin duygularına karşı ilgi duymazlar.
- Diğer kişilerin duygularını, acılarını, zorlukları paylaşmazlar.
- İnsanların amaç ve değerlerine saygı göstermezler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 93; Arkar, 2005, s. 92).

Yardımseverlik-Yardımsever Olmayan (İY3) (Helpfulness-Unhelpfulness) (C3)

Yardımseverlik-Yardımseverlik Göstermeyen (İY3) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Yardımsever, destekleyici, teşvik edici, cesaret ve güven verici kişilerdir.
- Diğer kişilere yardım etmekten zevk duyarlar.
- Bilgi ve becerilerini diğer kişilerle paylaşırlar.
- Kazan-kazan (win-win) yaklaşımıyla hareket ederler.
- Yalnız çalışmak yerine, ekip çalışmasının bir üyesi olmayı tercih ederler.

Yardımseverlik-Yardımseverlik Göstermeyen (İY3) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Ben merkezci, egoist ve bencil kişilerdir.
- Diğer insanlara karşı anlayışsızlardır.
- Takım çalışmasında yüksek iş birliğinin gerektiği koşullarda bile, kendilerini gözetirler.
- Yalnız çalışmayı tercih ederler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 93; Arkar, 2005, s. 92).

Merhametlilik-Kincilik (İY4) (Compassion-Revengefulness) (C4)

Merhametlilik-Kincilik (İY4) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Merhametli, bağışlayıcı, yardımsever, insaniyetli kişilerdir.
- İntikam ve kinden hoşlanmazlar.
- Diğer kişiler onlara kötü muamelede bulunsalar biler, onlara karşı kindar bir yaklaşım içersinde bulunmazlar.

Merhametlilik-Kincilik (İY4) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Kendilerine zarar veren kişilere karşı, kindar ve intikam alıcı davranış sergilemekten hoşlanırlar.
- Kinci ve öç alıcı davranışlarını ya aleni ya da gizli bir şekilde sergilerler.
- Birincil davranışları aktif saldırgan davranışlar olup, karşı tarafa fiziksel, duygusal ya

da ekonomik olarak zarar verir.

- Sonraki davranışları ise pasif saldırgan davranışlar olup, kin tutma, kasıtlı unutkanlık, kayıtsızlık, inatçılık, dik başlılık, erteleme şeklinde sergilerler (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 93; Arkar, 2005, s. 93).

Temiz Kalpli,İlkeli Olmak (Erdemlilik-Vicdanlılık)-Menfaatçilik (İY5) (Integrated Conscience-Self-Serving) (C5)

Temiz Kalpli,İlkeli Olmak-Menfaatçilik (İY5) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Diğer kişilere karşı tutarlı bir şekilde dürüst, adil, açık kalpli, samimi ve içten, vicdanlı davranan kişilerdir.
- Mesleki, sosyal ve kişiler arası ilişkilerinde tutarlı ve ilkeli ahlaki prensiplere sahiplerdir.

Temiz Kalpli,İlkeli Olmak-Menfaatçilik (İY5) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Fırsatçı ve menfaatçi kişilerdir.
- Genellikle kendi çıkarları için diğer kişilere, adaletsizce, önyargılı, taraflı davranır (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 93; Arkar, 2005, s. 93).

1.5.2.3. Kendini Aşma (KA) (Self-Transcendence) (ST)

Kendini aşma (self-transcendence), genel olarak bir bütünün temel ve önemli parçalarını oluşturan her şeyle özdeşim anlamına gelmektedir. Bu her şeyin bir bütün, bir toplamın parçası olduğunu, birleştirici bilinç (unitive consciousness) durumudur. Birleştirici bilinçte bireysellik yoktur. Bu birleştirici yaklaşım, tabiatı ve onun kaynaklarını kabul etme, bunlarla özdeşleme veya bunlarla ruhani ve manevi bir birliktelik kurma olarak ifade edilebilir (Arkar, 2004, s. 38; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687). Kendini aşan bireyler yaratıcı, bencil olmayan, inançlı, manevi duyguları olan, idealist bireylerdir (Yancar, 2005, s. 14).

Tablo 1.16. Kendini Aşma Düzeyi Ortalamadan Yüksek Ve Düşük Olan Kişilerin Özellikleri

Yüksek Kendini Aşma	Düşük Kendini Aşma
<ul style="list-style-type: none"> • Alçakgönüllü, gösterişsiz, sade yaşayışları vardır. • Tatminkar, sabırlı ve anlayışlı, yapıcı, özgeci ve maneviyatı kuvvetli kişilerdir. • Bu tür kişiler doğu toplumlarında aydın ve arif kişiler olarak nitelendirilir. • Batı toplumlarında ise naif kişiler olarak tarif nitelendirilir. • Belirsizliğe karşı hoşgörülüdürler. • Bütün çabalarına rağmen başarısızlığı kabul ederler. • Başarı ve başarısızlıklarına şükrederler. • İnsanlar üzerinde mütevazı yapıları ve gösterişsiz yaşayışlarıyla etki oluşturlar. • Acı ve ölümleri kabullenirler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gururlu, kibirli, sabırsız, hoşgörüsüz, hayal gücü kıt olan kişilerdir. • Gösterişi severler. • Sanatın değerini bilmeyen, kendinin farkında olan, materyalist, tatmin olmayan kişilerdir. • Sahip oldukları hiçbir şeyle tatmin olmazlar. • Bu tür kişiler batı toplumlarına akılcı, bilimsel ve maddi olarak başarılı atfedilir. • Ölümü ve acıları kabullenmede zorlanırlar.

Kaynak: Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 93; Arkar, 2005, s. 93'dan derlenmiştir.

Kendini aşma (KA) karakter özelliği kendi içersinde üç alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı (KA1) (Creative Self-Forgetfulness-Self-Consciousness) (ST1)

Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı (KA1) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Yapmış oldukları şeye odaklandıklarında kendi sınırlarını aşarlar.
- Bir şeye tamamen dalarlar, yoğun konsantre olurlar.
- Bir şeye odaklandıkları zaman nerede olduklarını unutabilir ve bu süre içersinde bütün duyumlarını kaybedebilirler.
- Yoğunlaştıkları zaman farklı bir dünyada yaşarlar.
- Bir şeye yoğunlaşarak kendilerini kaybettiklerinde yaratıcı ve orijinal olurlar.

Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı (KA1) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- İlişkilerinde ve yaptıkları işe yoğunlaştıklarında kendilerinin farkındadırlar.
- Bu tür kişiler çok nadir olarak sanat ve güzellikler tarafından derinlemesine etkilenir (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 93; Arkar, 2005, s. 94).

Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma (KA2) (Transpersonal Identification-Personal Identification) (ST2)

Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma (KA2) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Bir bütün olarak, tabiata ve evrene karşı olağanüstü güçlü bağlantıları ve yaşanmışlıkları vardır.
- Tabiattaki her şeyin canlı bir organizmanın bir parçası olduğuna inanırlar.

- Dünyayı daha iyi bir yere getirmek için, gönüllü olarak kendilerini adarlar.
- Bu yapılarından dolayı diğer insanlar tarafından uçuk düşünceleri olan idealist kişiler olarak nitelendirirler.

Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma (KA2) alt ölçeği puanı düşük seviyede olan kişiler;

- Çok nadir olarak tabiat ve insanlarla güçlü bağlantıları vardır.
- İnsanlarla ve dünyanın geri kalan kısmı konusunda, kendilerini ne doğrudan ne de dolaylı olarak sorumlu hissetmezler.
- Objektif olarak yararlı kanıtlar gösterilmediği sürece, dünyanın daha iyi bir olması için fedakarlık yapmazlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 94; Arkar, 2005, s. 94).

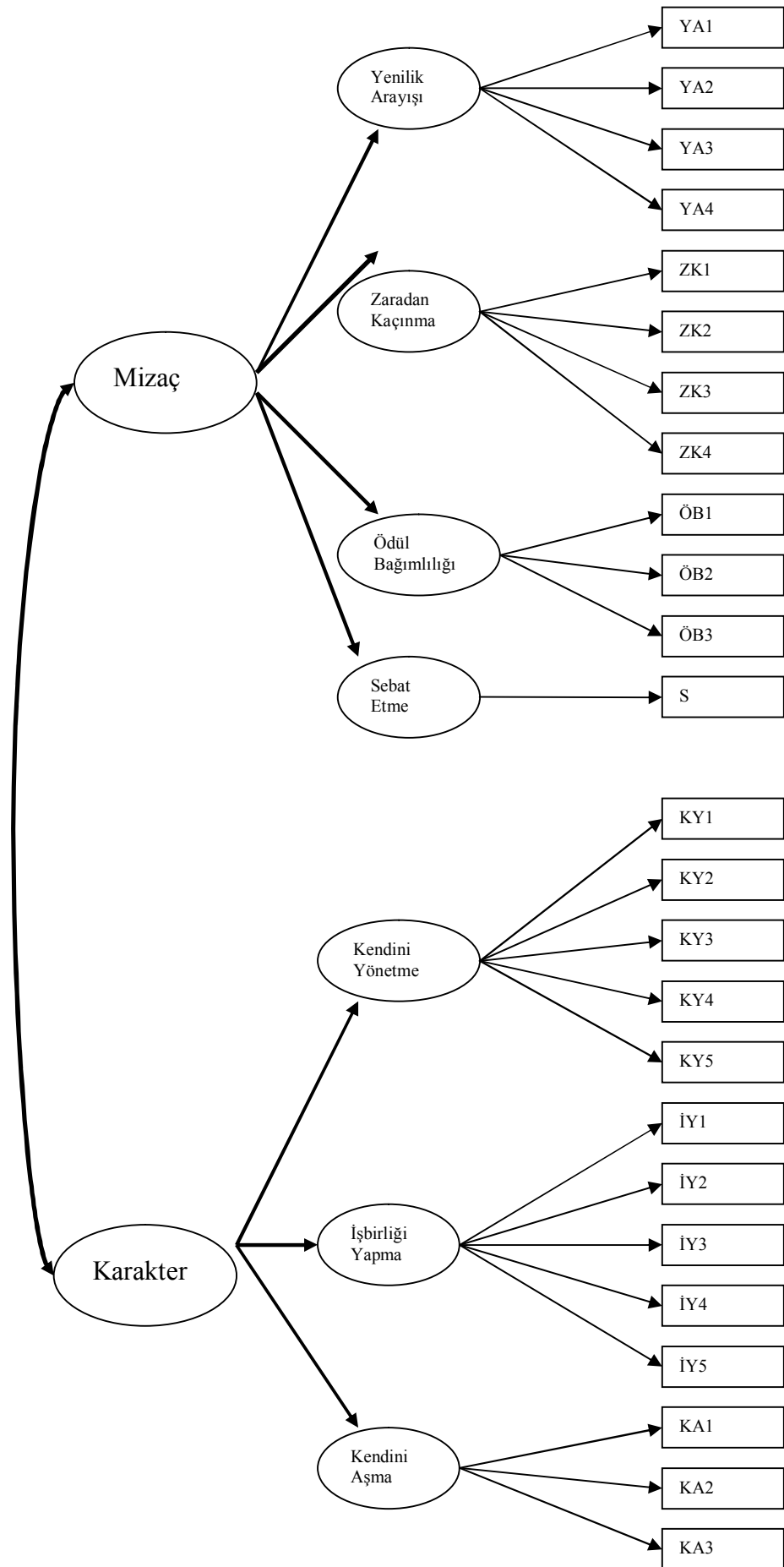
Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik (Rasyonel Materyalizm) (KA3) (Spiritual Acceptance-Rational Materialism) (ST3)

Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik (KA3) alt ölçeği puanı yüksek seviyede olan kişiler;

- Mucizelere, olağan dışı yaşantılara, manevi olgulara inanırlar.
- Telepati, altıncı his gibi olgulardan etkilenirler.
- Büyüsel, sihirsel düşünceleri olan kişiler olarak lanse edilirler.
- Manevi yaşantılarla güç ve hayat bulurlar, teselli olurlar.
- İnançlarıyla zorlukların ve ölümlerin üstesinden gelebilirler.

Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik (KA3) alt ölçeği puanı düşük düzeyde olan kişiler;

- Sadece materyalizmi ve ampirik çalışmaları kabul ederler.
- Bilimsel yöntemlerle açıklanamayan olguları kabullenmezler.
- Kontrol edilemeyen veya akılcı yöntemle tahmin edilemeyen olguların (ölüm, zorluklar, haksız cezalandırma) kabulünde zorluk yaşarlar (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 94; Arkar, 2005, s. 94).



Şekil 1.3: Psikobiyolojik Kişilik Modeli

1.6. KİŞİLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İnsanın sosyal yaşamında kişiliğin kritik öneminin bilinmesine rağmen tanımı ve ölçümü konusunda evrensel bir fikir birliğine varılabilmemiş değildir (Seçer, 2005, s. 2). Buna karşın kişilik özelliklerinin sınıflandırma çabaları çok eskilere dayanmaktadır (Arslan, 2008, s. 9). Kişilik psikolojisinin tarihine bakıldığında, farklı dünya görüşleri, bilimsel yöntemler ve psikolojik kuramlar ışığında birbirinden farklı kişilik kuramların ortaya atıldığı görülmektedir. Kişinin davranışlarının altında yatan nedenleri tanımlama çabalarına devam eden kişilik psikologları, bu nedenlerin ne olduğu konusunda hem fikir olmasalar da hepsi üç temel soruya yanıt aramışlardır.

İlk soru, kişiliğin nasıl tanımlanabileceğidir. Kişiliğin tanımlanması, bir kişiyi nasıl karakterize etmek gerektiği ile ilgili yolları içermektedir. Kişilik özelliklerinin, kişinin diğer kişilerle karşılaştırılması yoluyla mı, yoksa bir kişinin davranışlarına odaklanması yoluyla mı tanımlanması gerektiği, bu sorunun yanıtlanması yönünde izlenecek seçeneklerden bir kaçıdır. İkinci soru, kişilik dinamiklerinin nasıl anlaşılabiliridir. Kişilerin kendi hayat koşullarına nasıl uyum sağladıkları, içinde buldukları kültürden ve kendi bilişsel süreçlerinden nasıl etkilendikleri sorularına yanıt aranmıştır. Üçüncü soru ise kişilik gelişiminin nasıl gerçekleştiğidir. Kişilik gelişiminin biyolojik faktörlerin etkisini ya da çocuklukta ve yetişkinlikteki yaşantıları ne ölçüde yansıttığına yanıt aranmıştır. Bazı kuramlar bu soruların sadece bir tanesine odaklanmış olsa da bu üç soru, her bir kişilik kuramının bir şekilde ele aldığı konuları içermektedir. Bir kuramın kişiliği tanımlama şekli, kişilik dinamiklerine ve gelişimine bakış açısını da etkilemiştir (Cloninger, 2004, Akt. Şengül, 2008, s. 7).

İnsanı tanımak ve keşfetmek psikolojinin ana uğraşdır. Bu bağlamda kişilik değerlendirmelerinde (tipik davranışın³⁴ değerlendirilmesinde) öncelikli olarak, psikometrik ve izlenimci olmak üzere iki yaklaşımdan söz edilebilir. Psikometrik yaklaşımda, bir bireyin kişiliğinin objektif olarak değerlendirilmesine önem verilmekte ve bu nedenle diğer bireylerle kıyaslanarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımın odak noktası ölçme araçlarıdır. İzlenimci yaklaşımda ise, bireyin davranışları gözlemlenerek değerlendirilir. Bu yaklaşımın odak noktası ise araştırmacının anlayışdır (Akkoyun, 1983, s. 397)

Kişiliği tanıma ve değerlendirmek üzere çalışmalarda bulunan araştırmacılar, öncelikle kişiler arasındaki farklılıkları tanımlamaya çalışarak işe başlamışlardır. Bu tanıma ve değerlendirme çabası araştırmacıları, tipoloji yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve faktör

³⁴ Tipik davranış kavramı, bir kimsenin benzer durumlarda genel olarak gösterdiği davranışların ortalamasını ifade eder. Tipik davranışlar, tutum, değer, ilgi, huy gibi kişilik özelliklerini simgeleyen davranışlardır (Akkoyun, 1983, s. 397)

yaklaşımı olmak üzere üç farklı yöntemle götürmüştür (Şengül, 2008, s. 7).

Tipoloji kavramı, belirli bir kişilik özelliği veya öznel kişilik modeli anlamında kullanılır. Farklı bir ifadeyle tipoloji, benzer özellikler içeren kişilik özelliklerini sınıflandırma anlamına gelmektedir. Tipolojik yaklaşım, insanı tanımlama ve anlamada genelde, indirgeyici, parçalayıcı, kategorize edici bir yöntemle dayanır. Buna göre bir kişi sadece bir kişilik kategorisine dahil olabilmektedir. Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bu bireylerin davranışlarının özel bir yapı içerisinde toplanması her zaman kolay olmamaktadır. Kişilik ile ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir (Zel, 2001, s. 38).

Özellik (trait) yaklaşımına göre, bireyin kişiliği, temel özelliklerinin sentezidir. Özellikler, “sayılabilir”, sayısal olarak ifade edilebilen nitelik taşımakta olup, bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan ve devamlılık gösteren özellikleridir (Arslan, 2008, s. 11). Özellik (trait) yaklaşımı, bir kişiyi diğerinden ayıran, kalıcı ve belirgin bilişsel, duygusal veya psikomotor özelliklere dayanmaktadır (Özgüven, 1998, s. 38). Özellik (trait) kuramına göre kişilik, bireyin sahip olduğu özellikler tarafından belirlenen bir yapıdır. Yani özellik yaklaşımına göre, insanlar belirli bir tarzda davranma eğilimini yansıtan kişilik özelliklerine sahiptirler. Kişinin temel özellikleri bilinirse, kişiliği de öğrenilebilir (Pervin ve John, 1997, s. 226; Morgan, 1999, s. 312). Bu kuramın varsayımı bazı kişilik özelliklerinin kişilik testleriyle ölçülebileceğidir. Yapılması gereken şey amaca uygun “en doğru” özelliklerin seçimidir. Bu kurama göre, bireylerin davranışlarında, tutumlarında göze çarpan, devamlılık gösteren, tutarlılıklar gösteren özellikler ele alınmıştır. Ancak tüm bireyler arasında, karşılaştırma yapabilmek için daha çok birbirine benzeyen davranışsal özellikler (traits) saptanmasına çalışılmıştır. Yani bu görüşe göre, bireyler aynı özellikler, benzer davranışlar bakımından karşılaştırılabilirler. Çünkü özellik puanları sürekli (nicel) değişken özelliği taşımaktadır. Özellik yaklaşımı, bireyin kişilik yapısına çok boyutlu olarak bakılmasına imkan tanımış ve istatistiksel tekniklerin geliştirilmesini sağlamıştır (Keskin ve Yapıcı, 2008, s. 21; Deniz ve Erciş, 2008, s. 303).

Her bir özelliğin ayrıntılı karakter setlerinden oluşması dolayısıyla özellikler yaklaşımı, tipoloji yaklaşımından daha ayrıntılı bir kişilik tanımlaması imkanı tanımıştır. Rust ve Golombok (1999, s. 138), “her ne kadar kavramsal olarak farklı gözükseler de özellikler ve tipolojiler modellerinin, uygulamada oldukça benzer olduklarını ve aynı test ile hem özelliklerin hem de tiplerin ölçülebileceğini” söylemektedirler. Testten elde edilen puan, bir kişinin sürekli bir özelliğine dair aldığı gerçek puanı göstermekle birlikte aynı zamanda bu

puanın, kişinin herhangi bir tipe dahil olup olmama olasılığını da ortaya koyduğu kabul edilebilir (Akt. Şengül, 2008, s. 8).

Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır (Yelboğa, 2006, s. 199). Faktör yaklaşımında (boyutsal yaklaşımda) kullanılan birçok aracın temeli Sir Francis Galton'un Sözcüksel Hipotezine (Lexical Hypothesis) dayanmaktadır. Bu hipoteze göre kişilerin yaşamlarındaki en önemli ve sosyal olarak anlamlı kişilik farklılıkları nihayetinde o toplumun kullandığı dil içinde kodlanır (Goldberg, 1993, s. 26). Bu yöntemden yola çıkarak ilk çalışma 1936 yılında Allport ve Odbert tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar Webster's New International Dictionary'i incelemiş ve bir kişinin davranışını diğerlerinden ayırdığını iddia ettikleri bir terimler listesi oluşturmuşlardır. Bu listeden genel davranışları eledikten sonra kişiliği tanımlamak için kullanılan yaklaşık 18000 kelimelik bir liste ortaya çıkarmışlardır. Daha sonra bu dev listeyi indirgeyerek gözlemlenebilir ve görece kalıcı olduğunu düşündükleri 4500 sığata ulaşmışlardır. Raymond Cattell (1946), elde edilen bu listeye faktör analizi uygulayarak 16 temel kişilik özelliğinden (sıcakkanlılık, problem çözme, canlılık, kurallara bağlılık, strese dayanıklılık, girişkenlik, baskınlık, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyut düşünme, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, mükemmeliyetçilik, kendine yeterlik, gerginlik, ketumluk) oluşan bir liste elde etmiştir. Bu özellik yaklaşımı, Beş Faktör Modeli'nin temelini oluşturmuştur. Cattell'in bu çalışması, diğer araştırmacıları kişilik özelliklerinin boyutsal yapısını incelemeye yöneltmiştir. Fiske, 1949 yılında Cattell'in çalışmalarındaki bulgularda hata olabileceğini ve 16 faktörün aslında beş faktör ile (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge, yeniliklere açık olma) açıklanabileceğini öne sürmüştür. Tupes ve Christal (1961) Cattell'in ve Fiske'in bulgularından yola çıkarak yaptıkları araştırmalarla Beş Faktör yaklaşımını desteklemişlerdir. Eysenck ise yapılan çalışmalara ek olarak 3 faktöre (dışadönüklük, duygusal denge, uyumluluk) odaklanan "üç faktörlü" kişilik modelini öne sürmüştür. Eysenck'in bu modeli bazen iki faktörlü (dışadönüklük, duygusal denge) olarak da kullanılmıştır (Deniz ve Erciş, 2008, s. 303; Çelik, 2008: 9).

Faktörler, daha kapsamlı olmaları açısından özellik yaklaşımından farklılaşmakta; nicel bir nitelik taşımaları dolayısıyla ise özellikler yaklaşımı ile benzeşmektedir. Bir kişi, az sayıda bulunan her bir faktör üzerinden tanımlanabilmektedir. Tipolojiler, özellikler ve faktörler, kişilik ile ilgili kuram ve araştırmalarda temel bir rol oynamıştır (Aiken, 1998: Akt. Şengül, 2008, s. 8).

Kişiliğin farklı özellikleri temsil eden boyutsal model (içedönüklük-dışadönüklük, bencillik - fedakarlık, karşı koyuculuk - uzlaşmacılık, emosyonel dengesizlik (nörotisizm) -

dengeli gibi) kişiliği çok sayıda boyuttan oluştuğunu varsayar. Boyutsal modellerde sürekliliği olan davranış boyutları sınıflanmaktadır. Buna göre her insan, bu sürekli boyutların her biri üzerinde farklı bir noktada bulunur. Yani herkesin farklı bir içedönüklük, bencillik, uzlaşmacılık vb. derecesi vardır. Bu çoklu kişilik özellikleri, kişide var veya yoktan ziyade, düşük ya da çok yüksek düzeyde olarak ifade edilir. Boyutsal yaklaşım adını alan bu yaklaşıma göre, kişilik bozuklukları, bu boyutların uçlarında yer alır, yani normal kişilik özelliklerinin aşırı durumlarıdır. Eysenck Kişilik Envanteri, Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri, Cattell Kişilik Testi, Beş Faktör Modeli ve Cloninger'in boyutsal değerlendirmesi en çok kabul görenlerdir (Seçer, 2005, s. 16; Sevi, 2009, s. 5).

Kişilik araştırmacıları, kişiliği betimlemede genellikle niteliksel ölçekleri kullanmayı tercih ederler. Böylece her bireye verilen puan bir cetvel üzerinde en düşükten en yükseğe doğru sıralanır. “Kişilik özellikleri”, bir insanı diğerinden ayırır ve az çok tutarlı davranışlar sergilemesine sebep olur. Bunun tersine ise “kişilik tipleri” denir ve davranışa dar bir bakış açısı sunar. Ayrıca kişilik tipleri nicelikseldir yani ya bir sınıfa dahildir veya değildir. Kişilik özellikleri daha çok ayırt edici niteliklere odaklandığı için kişilik tiplerinden daha kesin bir betimleme yapmayı sağlar. Pek çok kişilik özelliği, kişiliği betimlemede kişilik tiplerinden daha fazla gereklidir (Cloninger, 2004, Akt. Çalışkur, 2008, s. 43).

Kişilik yaklaşımları, kişiliği değerlendirme ve tanıma imkanı sunmasıyla beraber, kişilik özelliklerini ve tiplerini incelerken bir insanı diğeriyle karşılaştırılarak belirlemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşıma “nomotetik yaklaşım” denilmektedir. Grup içindeki bireyler, bir kişilik testi üzerinden aldıkları puanlarla bir faktör veya özellik bakımından karşılaştırılırlar; bu puanlar kişinin farklı bir davranışı veya geçmiş deneyimleriyle ilgilidir. Nomotetik yaklaşım kişiliğin kategorize edilebileceğini ve bir sınıflandırma içinde değerlendirilebileceğini ileri sürer. Eğer kişiliği tanımlarken bir sistemden söz ediliyorsa her sisteminde sınıflandırılmasının olası olduğunu kabul etmek gerekli olacaktır (Cloninger, 2004, Akt. Çalışkur, 2008, s. 44; Arslan, 2008, s. 9).

Bir bireyi diğer bireylerle karşılaştırmadan ele alan ve üzerinde araştırma yapan, nomotetik yaklaşımın tersi olan yaklaşım ise ideografik yaklaşımdır. İdiyografik yaklaşım, bir kişinin belleğindeki içeriğe dayanarak nasıl biri olduğunun analiziyle mümkün olduğu için zordur. Yani idiografik yaklaşım bireyin kendine özgü ve sınıflandırılmayacak kadar karmaşık olduğunu vurgular. Her birey bir daha hiç ortaya çıkmayacak biyolojik ve çevresel koşullarda yaşar. Her birey kendine özgüdür, sınıflandırmak sınırlandırmaktır ve yanlıştır. Hiçbir yapılandırılmış görüşme, form kullanımı uygun değildir. Bu modele göre her birey kendine özgüdür, her kişilik kendi öyküsü içinde oluşmuş ayrı bir oluşumdur. Henry Murray'ın deyişiyle “kişilik kişiliğin bir öyküsüdür” (personality is a history of personality).

Her iki yaklaşım da kişilik psikolojisine ait bilgiler edinmeye yardım eder; şöyle ki bir taraftan bireyselliği anlamak açısından diğerk taraftan genellenebilirlik açısından araştırmalarda her iki yaklaşım da yararlıdır (Çalışkur, 2008, s. 44; Arslan, 2008, s. 9; Seçer, 2005, s. 15).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ VE KARAR VERME DAVRANIŞI

2.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Bir kavramın tam mahiyetiyle anlaşılabilmesi için öncelikli olarak etimolojik çözümlenmesinin yapılması, sonrasında kavramın tanımlanmasının daha yararlı olacağı düşünülmüştür. Bu kapsamda İngilizce’de yönetim anlamına gelen “manage” kelimesi, ilk olarak (16. yy) İtalyanca’da “maneggiare” “elle idare etmek (to handle) atları terbiye etmek (train a horse), arabayı çeken atı yöndendirmek, yön vermek” anlamında kullanılmıştır. O zamanlarda stratejik bir güç kaynağı olan atın terbiye edilip eğitilmesi, at terbiyeciliğini önemli bir konuma taşımıştır. “Maneggiare” kelimesi ise İtalyanca’ya, Latince “manus” (el-hand) kelimesinden geçmiştir. Daha sonra 17. ve 18. yüzyılda İngilizce’de kullanılmaya başlayan “management” (yönetim) kelimesi, Fransızca kökenli “mesnagement” (daha sonra “ménagement”) kelimesinden geldiği ifade edilmektedir (Waltner-Toews vd., 2006, s. 269; Rose, 2005, s. 53; Kouzes ve Posner, 1995; De Vries 2007, s. 234).

Aynı zamanda İngilizce’de, Türkçe’de yönetim anlamında kullanılan “administration” kelimesi de yer almaktadır. İki kavramda Türkçe’ye yönetim olarak çevrilsede aralarında semantik bir farklılığın olduğunu belirtmek gerekir. İngilizce’deki “administration” ve “management” terimleri (*Latince kökenli*) anlam bakımından birbirleriyle yakından ilişkili olmakla birlikte özde farklılaşmaktadır. Özellikle bu konudaki semantik bir inceleme bunların farklı bağlamlarda ve farklı amaçlar için kullanıldığını gösterebilir. Bu iki terimin Latince kökenlerine bakıldığı takdirde sözkonusu farklılıklar daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. “Administration” terimi *minor* ve *ministrare* sözcüklerinden türetilmiş olup kabaca “*hizmet etmek*” anlamına gelmektedir. “Management” terimi ise *manus* sözcüğünden türetilmiş olup “kontrol etme, amaçlara ulaşma ve çekip çevirme” anlamında kullanılmaktadır. “Administration” terimi daha ziyade önceden belirlenmiş kural, süreç ve prosedürlerin görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde uygulanması ile ilgili iken “management” terimi, görev ve faaliyetlerin ortak amaç etrafında, etkin ve etkili olarak gerçekleştirilmesi yönünde yürütülmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, “administration” daha spesifik ve özellikle de kamu sektöründe yaygın olan faaliyetler için geçerli bir terim iken, “management” daha genel nitelikte ve yoğun olarak da özel sektör faaliyetleri için kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Ömürgönülşen, 2003, s. 54).

Osmanlıca yönetim anlamında idare kavramı kullanılmaktadır. İdare *devr* kökünden türemiş olup döndürme, çevirme, bir işi çekip çevirme, yön verme anlamına gelmektedir

(Meydan Lorraine, 9. Cilt, s.381). Genel olarak “idare” vatandaşa hizmet etmek demektir ve bu süreçte yer alan faaliyetlerin ortak adıdır. Kamu hizmeti amacıyla kuralların konulması ve bunların uygulanmasının denetlenmesine yönelik olan idari süreçle ilgilenildiğinde ise bir bilimsel disiplin kimliğini kazanır. İdare, aynı zamanda, bir kuruluşlar bütünüdür. Devlet teşkilatı içindeki kamu kurum ve kuruluşlarını (örn. merkezî kuruluşları ve mahallî idareleri) ifade eder. Bu sebeple, “idare” (örn. kural, süreç ve prosedürler ile bunları uygulayacak ve denetleyecek makam ve mercilerin belirlenmesi; uygulama ve denetim koşullarının belirlenmesi) denildiğinde genellikle kamu hizmetlerinden sorumlu devlet teşkilatının kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili düzenleme ve süreçler ifade edilirken; “yönetim” denildiğinde (örn. planlama, örgütlenme, emretme, iletişim, koordinasyon, iç-denetim, personel yönetimi, bütçeleme, halkla ilişkiler) ise genel olarak devlete ait olsun veya olmasın sorumlu yöneticilerin işleyiş, çalışma ve davranışları kastedilmektedir. Kısaca İngilizce’deki “administration” karşılığı olarak “idare” (devlet idaresi, kamu idaresi, yatırımcı kamu idareleri, kamu idaresi bölümü gibi) ve “management” karşılığı olarak da “yönetim” (şirket yönetimi, site yönetimi, personel yönetimi, işletme yönetimi bölümü gibi) terimleri kullanılabilir (Ömürgönülşen, 2003, s. 54-55).

Yönetim kavramının tanımı incelendiğinde ise, farklı bilim dallarının yönetim kavramını kendi yaklaşımları içerisinde tanımladığı görülmektedir. Bu açıdan farklı bilim dalları tarafından genel kabul gören bir yönetim tanımını yapmak söz konusu olmamaktadır. Yönetim organizasyon alanında çalışan bilim insanlarına göre yönetim kavramı kısaca, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak olarak ifade edilmektedir (Güney, 2004, s. 270). Daha detaylı bir tanımla yönetim, belirlenen amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için hem fiziksel kaynaklardan etkin ve düzenli bir şekilde yararlanan, hem de insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetleri yürütme işi olarak ifade edilir (Daft, 1994, s. 7; Dessler, 1995, s. 7; Griffin, 1996, s. 5; Lewis vd., 1995, s. 7).

Yönetim, birlikte çalışmanın getirdiği çeşitli kaynakların kullanımı ve bunun belirli bir toplumsal çevre içinde yapılmasını içermektedir. Bu yönü ile yönetim, teknolojik, kültürel, ekonomik, psikolojik ve politik boyutları da içeren sosyal bir olgudur (Saltürk 2008, s. 26). Yapılan yönetim tanımı incelendiğinde yönetimin, başlıca üç nokta üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bunlar ortak bir amacın olması, bir insan grubunun bulunması ve insanların ortak amacın gerçekleştirilmesi için iş birliğinde bulunmalarıdır (Maviş, 2008, s. 98).

Aynı zamanda yönetim kavramı için sanatların eskisi, bilimlerin en yenisi ifadesi kullanılmaktadır. Yönetimde bilgi, yönetimin bilimsel yönünü, beceri de sanatsal yönünü oluşturur. Örgütlerde iş yönetimi, yönetimin bilimsel yönünü, insan yönetimi ise sanatsal

yönünü oluşturur. İnsanı yönetmek ve onu elde etmek için öncelikle onu motive etmek ve etkilemek gereklidir. Bu da davranış sanatı olarak bir yetenektir (Aytürk, 2010, s. 81).

Özetle yönetim bir grup faaliyeti ve sosyal bir olgudur. Dolayısıyla her türlü grup ve örgüt için geçerlidir. Diğer bir deyişle yönetim en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlet) kadar bütün örgütlerin işlevidir (Maviş, 2008, s. 98). Yönetimin bütün örgütlerin işlevi olması, yönetim kavramını evrensel kılmaktadır. İster kâr amacı gütsün, ister gütmesin, her alanda faaliyet gösteren her türlü ölçekteki organizasyonlarda ve hatta organizasyonların her kademesinde yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı yönetim önemlidir, çünkü uygarlaşmanın sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi iyi yönetim ile sağlanabilmektedir. Bugün geline uygarlık düzeyine, organizasyonların etkili ve verimli yönetimi sayesinde ulaşıldığını söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. Drucker (1954: 1) bu konuya değinerek; gelişmiş ülkelerin esasını başarılı yöneticilerin oluşturduğunu söylemekte ve gelişmekte olan ülkelerin en fazla ihtiyaç duyduğu kaynağın ise iyi yöneticiler olduğunu belirtmektedir (Şahin, 2010, s. 6). Yönetim işinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bilimsel Yönetim Teorisi, Yönetim Süreci Teorisi, Davranışsal Teori, Kantitatif Teori, Sistem Teorisi, Durumsallık Yaklaşımı ve Çağdaş Yaklaşımlar bunların başlıcalarıdır (Koçel, 2007, s. 15).

Yöneticinin tanımının yapılabilmesi ve anlaşılabilmesi için, öncelikle yönetimin iyi anlaşılması ve tanımının yapılması gerekir. Bu çerçevede öncelikli olarak yapılan yönetim tanımından yönetici tanımına ulaşılabilir. Yönetici öz bir ifadeyle, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir (Dessler, 1995: 7). Yani yönetici yön veren, yön tayin eden, ulaşılması istenilen yere ulaştırmaya çalışan kişidir. Yönetici, yönetimi sağlayan kişi olduğundan dolayı, belirlenen amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşılması için hem fiziksel kaynaklar etkin ve düzenli bir şekilde kullanılmasını sağlayan, hem de insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlayan kişidir.

Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve planlama, organize etme, liderlik ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren bir kişi olarak da tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede yönetici kavramının içeriğinde, yönetme ve kontrol etme anlamı barındırır. Yöneticilik miras yolu ile kazanılacak bir olgu değil, ancak eğitimle, tecrübeyle ve kendini yetiştirerek ve devamlı yenileyerek elde edilebilecek bir meslektir³⁵. İyi

³⁵ Yapılan bir işin yani uğraşın meslek niteliğini kazanması için birtakım özelliklerin ortaya konması gerektiği belirtilmektedir. Bu özellikler; (1) Uğraşı alanının bütün meslek üyelerince, istekli olarak kabul edilmiş ve anlaşılmiş standart yöntemler ve uygulamalar. (2) Bu yöntem ve uygulamaların sürekli araştırmaya ve uzmanlık eğitimine dayanması (3) Uzmanlaşmış bir terminoloji (4) Mesleki araştırma, geliştirme ve yaşantıları meslektaşlara yayan mesleki yayınlar (5) Uğraşı alanında çalışma hak ve özgürlüğü ile buna paralel olarak

bir yönetici olmak için, insanları tanımak, onlara değer vermek, onlarla iletişim kurabilmek, onları motive etmek, yetki ve sorumlulukları adil dağıtarak, işlerin belirlenen hedef ve süreler içinde tamamlanmasını sağlamak gereklidir. Yönetici planlar yapmak için hayal gücüne, bu planları uygulamak için pratik zeka, heyecan, bilgi, denetim, içerde ve dışarıda iyi ilişkiler ve enerjiye sahip olmalıdır. Yöneticilik insanların hareketlerini etkileme sanatıdır. Yöneticilik, bir kişinin istek ve iradesini öteki kişilere, onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. İyi yönetici bir güç ve enerji kaynağıdır. Bu ifadeler kapsamında da anlaşılacağı gibi bir işletmenin başarı veya başarısızlığı büyük ölçüde başındaki yöneticiye bağlıdır (Doğan, 2001, s. 5-6). Bu bağlamda başarılı yönetici, planlama, uygun kararlar alabilme ve iletişim becerileri ile maddi kaynakları kullanarak, insanların enerjilerini belirlenmiş hedef yönünde harekete geçirebilen ve etkili sonuçlar alabilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Saltürk, 2008, s. 108).

Organizasyonun sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli kullanılması, belirlenen amaçlara ulaşması başarılı yönetim sayesinde gerçekleştirilir. Organizasyon varlığını devam ettirebilecek her türlü kaynağa sahip olsa da, kaynakları kullanacak yetenekli ve becerikli bir yöneticiden yoksunsa arzulanan başarıyı sağlamak mümkün olmayacaktır. Gelişmişlik düzeyi az olan ve kaynakları bol olan ülkeler buna en güzel örneklerdir. Drucker (1954: 1), iyi bir yönetim olmadan bir ülkenin sahip olduğu kaynakların kaynak olarak kalacağını ve üretime dönüşemeyeceğini söylemektedir. İyi yönetim toplumların uygarlaşmasının temel itici teknolojisidir. Daha iyi bir yaşam şekli olarak ifade edilebilecek uygarlaşmanın sağlanmasının, kaynakların etkili ve verimli yönetimi ile mümkün olacağı ifade edilmektedir.

Özetle bir organizasyonun yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından yönetim çok önemli bir etken konumundadır. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması ancak bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır. Yöneticilerin bir organizasyonda lokomotif görevi üstlendiği söylenebilir. Yöneticiler organizasyonun her yanına etkileri olan kişilerdir. İster kâr amacı gütsün ya da gütmesin her alanda ve her ölçekteki organizasyonda yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi organizasyonlarını etkilememekte, aynı zamanda organizasyonların faaliyette bulunduğu alanda da etkiler oluşturmaktadır. Bugün gelinen noktada, ekonomik ve sosyal gelişmelerle her alanda yaşanan değişimler nedeniyle, yönetim işinin önemi giderek artmıştır. Organizasyonlar, belirlenen amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaştıracak uzman yöneticilere, profesyonellere ihtiyaç duymaktadır (Şahin, 2010, s. 11).

meslektaşlarca paylaşılan bir sorumluluk duygusu (6) Mesleğe girmek için en az bilgi ve beceri gerekliliği (7) Mesleğin yürütülmesi ile ilgili belli ahlaki standartlara ve halka hizmet ilkesine bağlılık (Koçel, 2007, s. 25).

2.2. YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Başkaları vasıtasıyla iş görmeyi gerektiren yöneticilik işinin gelişen ve değişen yapısı itibarıyla Robert L.Katz yöneticiler için, *teknik, beşeri ve kavramsal* olmak üzere üç farklı boyutta ele alınan becerileri tanımlamıştır. Bu beceriler aşağıda açıklanmıştır (Maviş, 2008, s. 103; Koçel, 2007, s. 15; Bursalıoğlu, 1991, s. 207; Tekin-Acar, 2001, s. 90). Yöneticiler, bu yönetsel becerilerini kullanarak, çalışanlar ile işletme hedefleri arasında bağ oluşturur ve fiziksel kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayarak belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlar.

Teknik Beceri: Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Yöneticinin etkinliğini yükselten faktörlerden biri, yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır. Teknik beceriler, kendi alanında uzmanlaşmayı ve bu uzmanlık alanında analitik yeteneğiyle farklı araçları kullanmayı gerektirmektedir. Teknik beceriler bir yönetici için problemleri çözmeye, astlarını yönlendirmeye ve astlarının performanslarını değerlendirmeye önemlidir. Eğitim ve öğretimle kazanılabilecek olan bu beceriler, en somut ve en kolay kazanılabilecek becerilerdir. Ancak teknik yetenek yönetsel başarı ve etkinlik için gerekli bir koşul olsa da tek başına yeterli değildir. Ayrıca yönetim basamakları yükseldikçe teknik yeteneğe duyulan gereksinim azaldığı buna karşı beşeri ve kavramsal yeteneğe duyulan gereksinimin arttığı görülür.

Beşeri İlişkiler Beceri : Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden bir diğeri de, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle beşeri yetenek insan faktörü ile ilgili olup, başkaları ile iş gören yöneticinin çalışanları motive etmesi, ilham vermesi, iletişimi sağlıklı tutması ve devamlılığını sağlaması gibi becerileri kapsamaktadır. Beşeri ilişkiler becerisi, kişinin üstlerini, astlarını ve çalışma arkadaşlarını algılama tarzıyla ve davranışlarıyla dışa yansımaktadır. Beşeri becerileri yüksek olan kişiler kendi davranışları, inanç ve varsayımları hakkında bilgi sahibidir, başka bir deyişle öz-farkındalık düzeyi yüksektir. Kendisinden farklı düşüncede, bakış açısında olan insanların da bulunduğunu kabul eden yönetici, başkalarını anlamakta ve onlarla etkili iletişim becerisi kurabilmektedir. Beşeri becerileri yüksek olan yöneticiler, astları için güven verici bir çalışma ortamı sağlayarak onların daha fazla etkili olmalarını sağlayabilmektedir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşılabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Beşeri ilişkiler becerisi, duygusal zekayla ilişkilendirilmektedir. İşletmelerde başarısız olarak değerlendirilen yöneticilerin,

başarısızlıklarının altında yatan nedenin teknik yetersizliklerden çok, insan ilişkilerindeki yetersizliklerden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Beşeri ilişkiler konusundaki tehlikeli hataların başında, zayıf iş ilişkilerin kurulması, otoriter bir yönetimin sergilenmesi, aşırı hırs ve çevresi ile sürekli çatışma içinde olunması sıralanmaktadır.

Kavramsal Beceri : Bu boyut olaylara ve durumlara bütüncül bakabilmeyi gerektirir. Gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle işletmenin bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemleri uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Analitik ve mantıklı düşünme yeteneğini gerektiren kavramsal beceri yöneticinin, bir ilişkiler ağında bulunan organizasyonun yararına olacak şekilde davranmasını sağlamaktadır. Kavramsal beceriler, planlama, organize etme, problem çözme ve program geliştirme gibi konular için de gereklidir. Organizasyonda yöneticinin temel görevlerinden biri de, farklı birimler arasında gerekli koordinasyonu sağlamaktır. Etkili bir koordinasyon ile yönetici belirlenen amaca doğru organizasyonun faaliyetlerini yönltebilmelidir. Yöneticilerin bu kavramsal becerileri bir bakıma kişiye özgü olduğu için her başarılı işletme birbirinin benzeri değildir. Her organizasyon, yöneticilerin sahip oldukları bu kavramsal becerilerle kendi kurumsal kişiliğini geliştirmektedir.

Yönetim etkinliği için gerekli unsurlar olarak kabul edilen söz konusu yeteneklerden hiç biri tek başına, yalnız bir yönetim basamağı ile ilişkilendirilemez. Görevleri gereği şu veya bu basamaktaki yöneticiler belirli bir yetenek türüne daha fazla gereksinme duyuyor olsalar bile, diğer yetenekler yönünden de arzulanan düzeye ulaşamadıkları sürece etkili yönetici olamazlar. Farklı yönetim basamaklarında gereksinme duyulan teknik ve kavramsal yeteneğin miktarı zaman içinde yükselme veya düşme gösterebilmektedir. Fakat beşeri ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim basamaklarında gün geçtikçe daha çok önem kazandığı ve hakim yetenek türü olma niteliği kazandığı söylenebilir (Maviş, 2008, 103). Yöneticilerin sahip oldukları teknik, beşeri ve kavramsal boyutlar ile yönetim basamakları arasındaki ilişki Şekil 2.1’de gösterilmiştir.

Üst Yönetim		Kavramsal Beceri	
Orta Yönetim			Beşeri Beceri
Alt Yönetim	Teknik Beceri		

Şekil 2.1: Yönetimsel Becerileri İle Yönetim Basamakları İlişkisi

Kaynak: Barutçugil 2006, s. 158.

Teknik beceriler, işi yapanlar, yöntemleri uygulayanlar, araç ve gereçleri kullananlar yani özellikle alt kademedekiler için önemlidir. Bu kademedeki yöneticiler çalışanlarına teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır. Aksi halde yönettiği kişilerin gözünde değerini yitirme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Örgütün üst kademelerine çıktıkça, doğrudan temas azalacağından, bu tür becerinin önemi de azalacaktır. Beşeri beceriler, tüm insanlar için geçerli de olsa bu becerinin yöneticiler açısından önemi daha da büyüktür. Her kademedeki çalışan için gerekli olsa da, daha çok orta ve üst kademe yöneticilerin sahip olması gereken becerilerdir. Üst düzey yöneticilerin organizasyonu bir bütün olarak görmesi gerektiği için kavramsal becerilere üst düzey yöneticilerin daha fazla ihtiyaçları vardır. Örgütü içinde bulunduğu çevreye uyarlama işlevi gören üst kademe yöneticileri için bu beceri önemlidir.

Eren'e (1993) göre bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler üç ana grupta toplanabilir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Akt. Doğan, 2001, s. 8);

Yöneticinin Entelektüel Özellikleri: Genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü, yargı gücü, konu ve sorunlara odaklaşabilme yeteneği, düşüncelerini açık ve seçik bir şekilde ifade edebilme yeteneği entelektüel özellikler olarak sıralanmaktadır. Yöneticinin düşünen, yorumlayan, akıl yütüren, karar veren, plan yapan bir kişi olabilmesi için sıralanan bu entelektüel özelliklere sahip olması gerekir. Bu nitelik ve özellikler, yöneticiye çevresindeki insanları etkileyebilme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerilerini sağlayacaktır.

Yöneticinin Karakter Özellikleri: Akıl ve duygu arasında denge, değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum, dikkatlilik, ihtiyatlılık, riskleri göze alabilme

cesareti, hafıza gücü, dinamiklik, tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, tertiplilik ve düzenlilik, yöntemlilik, çeviklik ve hızlılık, her işe gereken önemi vermek ve tehlike ve sorunları küşümsememek yöneticide istenen karakter özellikleri olarak sıralanmaktadır.

Yöneticinin Sosyal Özellikleri: Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevreden kabul görmek, gruba hitap edebilecek nitelikte olmak, grup yapılarının ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmek, iş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmak, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek, kendisi ile bereber çalışabilecek her insandan yararlanmayı bilmek ve onlarla işbirliği yapabilmek, her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmek, bilgili, tecrübeli, adaletli, hakkaniyetli, güvenli davranışlar yöneticide olması gereken sosyal özellikler olarak sıralanmaktadır.

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirmesi, hareketlerinde dengeli, etrafında güven veren bir kişi olabilmesi, kendisini çevresine ve işletme içindeki astlarına ve varsa üstlerine kabul ettirebilmek için yukarıda sayılan karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olması beklenmektedir. Yukarıda sayılan özelliklerin hepsine birden bir yöneticinin sahip olması oldukça zordur. Fakat, bir yönetici kendini tahlil etmesi açısından ve eksiklerini görerek istenmeyen özellikleri düzeltmeye imkan vermesi açısından bu özelliklerin son derece yararlı olacağı söylenebilir (Doğan, 2001, s. 8).

Aytürk (1994, s. 4) bir yöneticinin bilgili, yetenekli ve deneyimli olması gerektiğini vurgulamaktadır. Her yönetici için aranan temel nitelik, yönetim bilgisidir. Bilgili olmak; idari, hukuki, mali, mesleki (teknik) alanlarda işini yürütecek seviyede bilgili olmak demektir. Yönettiği işletme ile ilgili konulara vakıf olması demektir. Yetenekli olmasıyla vurgulanan, zeka, temsil gücü, sözlü, yazılı ifade, sorun çözme, karar verebilme, insanları ve olayları değerlendirebilme, müzakere, başkalarını etkileyebilme, ikna edebilme, geçimli olma, sorumluluk alma vb. kendine güvenen, sosyal ve dengeli biri olmasıdır. Deneyim sahibi olmak ise, yönetim konusundaki bilgi birikimini kullanabilmek demektir. Deneyim bir süreçtir ve bu süreç bilgi ve beceri ile örülmüş, uygulama ile denenmiş yaşantı bütünüdür.

Fayol'a göre de yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri; *fiziksel nitelikler* (sağlık), *entellektüel nitelikler* (düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zeka ve geniş bir kavrama kabiliyet), *manevi nitelikler* (irade, metanet, sebat), *genel kültür* (işletmedeki fonksiyonu dışında kalan, genel kültür bilgisi), *yönetimsel kapasite* (uzağı görme, plan ve program yapma ve yaptırma, insanları idare edebilme, işleri ahenkleştirebilme ve amaca doğru yöneltme), *işletme fonksiyonlarına ilişkin bilgiler* (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetleme), *işletme ile ilgili genel bilgiler* (teknik, ticari ,mali, emniyet, muhasebe vb.) şeklinde

sıralanmaktadır (Baransel, 1979, s. 147).

Yöneticilik ve liderlik özellikleri konusunda yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta ele alındığı görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 207):

- *Fiziksel Özellikler:* Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, güzel konuşma gibi özellikler.
- *Düşünsel Özellikler:* Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme gibi özellikler.
- *Duygusal Özellikler:* Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, hırs, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu gibi özellikler.
- *Sosyal Özellikler:* Başkaları ile iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi özellikler.

2.3. YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ

Yönetim kavramının bahsedildiği ortamda mutlaka birden fazla kişiden yani taraflardan bahsedilmektedir. Taraflar, planlanan amaçları gerçekleştirmek, bir şeyi oluşturmak, ortaya koymak için bir araya gelmişlerdir. Bu bağlamda işletme ve yönetim kavramları semantik olarak ele alındığında, işteş bir anlam içerdiği söylenebilir. Yani yönetim, birden fazla özne tarafından aynı zamanda, karşılıklı veya birlikte yapılan durumu ifade etmektedir. Bu kapsamda yönetim birliktelik faaliyetidir. Birlikteliği oluşturan ise yöneticidir. Yönetim biliminin ünlü ve önemli temsilcilerinden olan Peter Drucker yöneticiyi, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak tanımlarken, yönetimin görevlerini de, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmak olarak sıralamaktadır (Drucker, 1996, s. 166).

Yönetici, örgüt üyelerinin belirli amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlayan bir kişi olduğundan dolayı yöneticinin başarısı, bunu sağlama derecesine bağlıdır. Bu ise, yöneticinin önce kendisini tanıması, daha sonra da içinde bulunduğu ortamı ve ortamın özelliklerini tanıması ile mümkündür. Yerleşmiş deyimle kendini bilmek, işletme yöneticisi için kaçınılmaz bir zorunluluktur. Başkaları vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşmaya çalışan yönetici, astlarının davranışları hakkında anlayış ve bilgi sahibi olmalıdır. Ancak, kendisini yeterince tanımayan yöneticinin başkalarının davranışları hakkında doğru bilgiye sahip olabileceğini ileri sürmek mümkün değildir. İnsanoğlu, binlerce yıldır kendini ve davranışlarını anlamaya çalışmaktadır. Diğer bir deyişle, insan tarih boyunca, "ben kimim?"

sorusuna cevap aramıştır. Bilimsel gelenek içinde, insanın kendini ve davranışlarını anlamaya çalışması, başta psikoloji olmak üzere bir çok sosyal bilimin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bir yöneticinin başarısını anlamak için, onun kişiliğinin belirlenmesi ile verimli bir çalışmayı nasıl sağladığının incelenmesi gerekir (Ay ve Karadal, 2003, s. 39).

Türkiye’deki davranış bilimlerinin önemli isimlerinden bir olan Prof.Dr. İlhan Erdoğan, yönetim başarısının anahtar olgularını arayan araştırmacı ve bilim adamlarının çok defa “*kişilik*” veya “*yönetici kişiliği*” kavramı ile karşı karşıya kalacağını ifade etmiştir. Erdoğan’a göre bir işletmede, yönetici kişiliğine bağlı sorunların çözülmesi ve işgören-kurum bütünleşmesinin sağlanması halinde, elde edilecek önemli örgütsel sonuçlar olacaktır. Bir organizasyonun sosyal birimi olarak kurum içinde yer alan bireyler arası ne denli uyum varsa ve bu uyumu sağlamada yönetici ne kadar başarılı ise kurumsal başarı o ölçüde yüksek olacaktır. Kısaca işletmede kurum kültürünün oluşması, sosyal iklimin geliştirilmesi ve etkin yöneticiliğin ortaya çıkması yönetici kişiliği ile yakından ilgilidir.

Kişilik ve davranış tarzı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmalarda, kişilik yapısının davranışa yön vermede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, kişilik yapısının temel yönetim davranışlarına, dolayısıyla da yöneticilerin yönetim tarzına etken olduğu sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç yöneticilerin kişilik yapılarının üzerinde durulmasını gerektirmektedir (Saltürk, 2008, s.17). Yönetim araştırmalarının temel konularından biri de yöneticilerin ne tarz davranışlar sergilediği ve bu davranışların organizasyon üzerinde ne tür etkiler oluşturduğudur. Bu çerçevede kişilik özellikleri, yöneticilerin davranışlarının sebebini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Andersen, 2006, s. 1088).

Kişilik ve yöneticilik arasındaki ilişkisi, özellikle geçmiş dönemlerde *Özellikler Yaklaşımı* kapsamında dikkat çeken bir konu olmuştur. Özellikler yaklaşımı; yöneticilerin fiziksel, zihinsel ve kişilik özelliklerinin başarılı olmalarında etken olduğu görüşünü savunan bir yaklaşımdır. Kişilerin doğuştan sahip oldukları ayırt edici fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları diğerlerinden farklı kılmakta ve yönetici olarak ön plana çıkmalarına sebep olmaktadır (Koçel, 2007, s.488). Özellikler yaklaşımına göre bir kişinin yönetici/lider olarak kabul edilmesi, çeşitli özellikleri bakımından izleyicilerinden farklı olmasına bağlıdır. Bu durumda grup üyelerinin, çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırma yapılırsa liderleri bulmak mümkündür. Özellikler yaklaşımının ağırlık noktasını başarılı yöneticileri/liderleri, başarısız yöneticilerden/liderlerden ayırdığı düşünülen özellikleri bulmaktır. Bu yaklaşıma göre yönetici/lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan ayırt edici özelliklere sahiptir. Yöneticiler/liderler, özellikleri bakımından izleyicilerinden

farklıdır. Farklılıkların oluştuğu fiziksel veya kişilik özellikleri; güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık veya güzellik, etkileme, aktivite, güzel konuşma özellikleridir. Düşünsel özellikler; zeka, dikkat, insiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme. Duygusal özellikler ise; algılama, kendini kontrol etme, başkalarına güven verme, sevmeye ve sevindirme, başarma duygusu, hırs gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal özellikler; iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik sahip olma ve kendini kabul ettirme sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.220).

MÖ 4. yüzyılda yaşayan Yunanlı filozof Sokrates (MÖ 469-MÖ 399) bir yöneticide bulunması gereken kişilik özelliklerini tanımlayan ilk düşünürlerden biri olmuştur. Sokrates'in öğrencilerinden olan ve onun fikirlerinden yararlanan Ksenophon (MÖ 430-MÖ 355), Cyropaedia adlı eserinde, ideal bir yöneticide bulunması gereken kişilik özelliklerini; ılımlılık, hakkaniyetli olma, akıllılık, yumuşak başlı olma, sempatiklik, yardımseverlik, cesaretli olma ve nezaketli davranma şeklinde sıralamıştır. Yine Eski Yunan düşünürlerinden Aristoteles (MÖ.384- MÖ.322) de bir yöneticide bulunması gereken kişilik özelliklerini; adaletli olma, ılımlılık, sağgörülü olma ve dayanıklılık şeklinde ifade etmiştir (Zel, 2006, 114-115). Aristoteles'in fikir ve düşüncelerinden etkilenen ve İslam düşünürü olan Farabi (MS.870-MS.950) "*El-Medinetü'l-Fazıla (Fazilet Şehri:Toplumun İlkeleri Üstüne Kitap)*" adlı eserinde bir yöneticinin/liderin sahip olması gereken özellikleri açıklamıştır. Farabi toplumu yönetecek kişilerde iki temel özelliğin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. Birincisi, yöneticilik yapacak kişinin, yaratılışı ve tabiatı bakımından yöneticilik yeteneğine sahip olmasıdır. İkincisi ise yöneticilik yapacak kişinin, yöneticilikle ilgili iradi meleke ve tutumları kazanmış olmasıdır. Farabi'ye göre yöneticinin; organları bakımından tam ve eksiksiz, kendisine söylenen her şeyi iyi anlama ve idrak etme yeteneğine sahip, konuşanı ve konuşulana doğru anlama, hafızası güçlü, zeki, güzel konuşma kabiliyetine sahip, bilgi edinmeyi ve öğrenmeyi seven, yiyeceğe, içeceğe ve eğlenceye düşkün olmayan, iradesine hakim, manevi değerlerine bağlı, adaletli, sabırlı, yapılmasını gerekli gördüğü şeylere yönelik azimli, kararlı ve istekli, korku ve zaaftan uzak, dürüst olması gerekmektedir (Arslan, 2004, s.94).

Özellikler yaklaşımı yöneticilik/liderlik sürecindeki değişkenlerden sadece yönetici/lider değişkenini ele alması, başka değişkenlere yer vermemesi ve yöneticinin/liderin özelliklerini ölçümünün güç olmasından dolayı eleştirilmiştir (Koçel, 2007, s.478). Bununla birlikte özellikler yaklaşımı, yöneticiyi yönetici olmayandan ayıran unsurun sadece onun özellikleri olmadığı ve durumların da bu konuda etkili olduğu görüşü çerçevesinde de eleştiriler almıştır. Tüm bu eleştirilere karşılık Lord, vd. (1986) yaptıkları araştırmada,

popüler literatürün eleştirilerine karşı yöneticilik algısında kişilik unsurlarının tutarlı ve yüksek derecede açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 84). Yapılan araştırmaların bir çoğunda, yöneticilerde/liderlerde bulunan ortak özellikler, üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sabırlı ve azimli olma biçiminde belirlenmiştir. Castell, yapmış olduğu araştırmalarda, “lider” olarak ortaya çıkan çocukların zekalarının normalin üzerinde olduğunu, başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip olduklarını, ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını saptamıştır (Eren, 1998, s. 391).

Kenny (1983) ve Zaccaro (1991), % 48-82 oranları arasında bir varyansla kişilik özellikleri ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kişilik özellikleri arasında en yüksek korelasyon, "kişinin davranışlarını kontrol altında tutması" boyutunda tespit edilmiştir (Smith ve Canger, 2004, s. 469). Kirkpatrick ve Locke'nin 1991 yılında yaptığı bir araştırma, sürüklenme gücü, motivasyon, dürüstlük, güven, bilişsel yetenekler ve iş bilgisi gibi kişisel özelliklerin, yöneticileri/liderleri yönetici/lider olmayanlardan ayıran en önemli özellikler olduğunu ileri sürmektedir (Bener, 2006, s. 42). Taggar'ın 1999 yılında yaptığı çalışmada liderlik oluşumu, en çok “idrak yeteneği” ve onu takiben “vicdanlılık” ile ilişki bulunmuştur. Yine aynı çalışmada liderlik oluşumu ile ilgili açıklanan varyansın %31'inin kişilik özellikleri ile ilgili olduğu görülmüştür (Bu oran araştırmacı tarafından sosyal bilimler için yüksek bir varyans olarak değerlendirilmektedir (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 86). Beş Faktör Kişilik Envanteri ile etkin liderlik üzerine yapılan bir araştırmada, birinci derecede dışa dönüklük özelliği (0,31) ön plana çıkmış, lider olmada vicdanlılık (0,28) ikinci derecede önem kazanırken, duygusal dengelilik (-0,24) ve yeniliğe açık olma (0,24) özellikleri etkin liderlikte ikinci derece önem kazanmıştır (Judge vd. 2002).

Katz, yöneticilerin başarılı ve etkin olabilmeleri için her şeyden önce insan davranışları konusundaki bakış açılarını geliştirmeleri gerektiğinin altını çizmektedir. Böylece yönetici, kendini içinde bulunduğu duruma getiren hislerinin ve duygularının farkına varacak, kendini yeniden değerlendirmesini ve bir şeyler öğrenmesini mümkün kılacak deneyimleri konusunda bir tutuma sahip olacak, iletişim içinde olduğu kişilerin davranış ve sözlerinden ne demek istediklerini anlama yeteneğini geliştirecek ve kendi düşünme ve tutumlarını başkalarına etkin bir şekilde aktarma yeteneğini geliştirecektir (Tekin-Acar, 2001, 89).

Fisher ve Muller (2005, s. 17) yöneticilerin sergilemiş olduğu yöneticilik/liderlik davranışlarını olumlu ve olumsuz davranış özellikleri şeklinde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre olumlu liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin, dost yanlısı, saygın, etik kurallarına uyan, işbirlikçi, objektif, etkili, etkin, sağduyulu, dinleyen, cömert ve empati

kuran kişiler olduğu ifade edilmiştir. Olumsuz liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin ise bencil, karşısındakini küçümseyen, kavgacı, ayrımcı, tembel, sabotajcı, dedikoducu, ikiyüzlü, kendini beğenmiş, hayalperest, huysuz oldukları açıklanmıştır. İsviçre Psikoteknik Kurumu yöneticilerde bulunması gereken kişilik özellikleri ve yetenekler konusunda yaptığı araştırma sonucunda; adaletli, kendine güvenen, insiyatif sahibi, insanlarla iletişim kurabilen ve onları tanıyan, sorumluluk duygusuna sahip, iradesi kuvvetli olan kişilerin iyi ve başarılı yönetici olabileceği ifade edilmiştir. Yine aynı kurum; anlayışsız, taraflı davranan (tafaf tutan), kişilerden ve olaydan çabuk etkilenen, kararsız, sağduyu sahibi olmayan, korkak ve cesaretsiz kişilerin yönetici olamayacağını ileri sürmüştür (Efil, 2006, s. 26).

Thompson (1998, s. 37) yapmış olduğu bir araştırmada başarısız yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemiştir. Belirlenen olumsuz özellikler; başkaları ile iyi geçinememek, uyum sağlayamamak, sadece ben” hastalığına yakalanmak (yüksek egoizm), harekete geçmeye çekinmek ve başarısızlıklardan kurtulmayı becerememek şeklinde sıralanmıştır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, s. 220) başarılı ve etkili yöneticilerin sahip olduğu kişilik özelliklerini, kendini kontrol eden, karşısındakine güven telkin eden, seven ve sevdiren, iyi iletişim kuran, dost ve arkadaş canlısı olan, dışa dönük bir kişilik yapısına sahip olan, kendini kabul ettirebilen özellikler şeklinde ifade etmişlerdir.

Yapılan başka bir araştırmada ABD donanmasındaki etkin yöneticilerin sıcak, sempatik, duygularını ifade edebilen, coşku veren bir yapıda oldukları tespit edilmiştir. Massachusetts General Hastanesi’nde yapılan bir diğer araştırmada ise; başarılı sağlık yöneticilerinin dört alanda yeterli oldukları belirlenmiştir. Bunların ilk üçü; teknik beceri, sektör bilgisi, analitik ve kavramsal sonuç çıkarma iken, dördüncüsü; kişiler arası ilişki ve yüksek duygusal zeka olarak saptanmıştır (Aslan ve Özata, 2006, s.201).

Duygusal zeka, kişinin kendi duygularını anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek düzenleyebilmesi yetisi olarak tanımlanır (Silah, 2005, s. 246). Yöneticilik ve liderlik davranışını ve özelliklerini inceleyen Daniel Goleman etkin liderlerde kilit özelliği taşıyan bir benzerliği ortaya koymaktadır. Daniel Goleman göre başarılı yönetici ve liderlerin hepsi duygusal zekaya sahiptir. Goleman, iki yüz kadar uluslararası işletmede yürüttüğü araştırmalarda duygusal zekanın, özellikle bir işletmenin en üst kademelerinde yöneticiliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zekanın bileşenleri; öz-bilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri olarak belirlenmektedir. Burada duygusal zekanın ayırt edici özellikleri incelendiği zaman, kendini ayarlama ve sosyal beceri boyutunda değişime açıklık ve değişime öncülük etmede etkinlik olarak belirtilmektedir (Goleman ve Mckee, 2002, s.16).

Jordan ve Cartwright (1998) büyük ölçekli şirketlerin başka bölge ve ülkelerde görev alacak yöneticilerin (expatriate managers) belirlemede gerekli olan kişilik özellikleri ve bunların yetkinliklerine değinmişlerdir. Bu kişilik özellikleri; ilişkisel yetenekle ilişkilendirilen yüksek düzeyde duygusal tutarlılık, kültürel duyarlılıkla ilişkilendirilen ılımlı dışa-dönüklük, dil becerisi ve stresle baş etme yeteneğiyle ilişkilendirilen yüksek düzeyde deneyime açıklık kişilik özellikleridir.

Fowlie ve Wood (2009) yöneticinin/liderin davranışlarının duygusal etkilerini belirlemeye yönelik araştırmada, kendilik-yönetimi konusunda zayıf (zorba, öfkeli, yanına yanaşmaz, bencil), iletişim kuramayan (kaba) ve motivasyon ve vizyon konusunda yetersiz olan yöneticilerin en kötü yönetici/lider özellikleri olduğu kaydetmişlerdir. Araştırmacılar, bu olumsuz duyguların, belirsizlik ve değişim ile başa çıkmanın önemli bileşenlerini oluşturan yaratıcılık ve problem çözme üzerine olumsuz etkiler doğurabileceğini ifade etmişlerdir. İyi yöneticilerin (liderlerin) ilişkileri yönetme alanında (karizmatik, sert ama adil, vizyoner, cesaretlendiren, cana yakın) ve sosyal farkındalık yönetimi konusunda iyi oldukları belirlenmiştir.

Örgütsel sonuçlarda başarıyı yakalayan yöneticilerin, sosyalabiletesi yüksek, grubu anlayabilen, iş disiplini olan, insanlarla işbirliği yapabilen, iyi geçimli, kişi ve olaylara göre ölçülü davranabilen, her yönü ile bilgili, tevazuu, hâk ve adalet sahibi, ikna gücü yüksek gerektiğinde otoriter olabilen kişiler olduğu görülmüştür. Başarılı iş adamlarının sahip oldukları kişilik özellikler incelendiğinde, yeniliğe açıklık ve zorluklarla mücadele etmektan yılmayan, bir amaç etrafında yoğunlaşan niteliklere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Özellikle küçük işletmelerde, kendi işletmesine sahip yöneticiler veya iş adamlarına yönelik vaka çalışmalarında yeniliğe açıklık ve zorluklara karşı dirençli ve mücadelecii kişilik yapısı ortaya çıkmaktadır. Bunlar genel olarak ufuk sahibi ve ferasetli kişilerdir (Saltürk, 2008, s. 114).

Yaratıcı Liderlik Merkezi (Center For Creative Leadership) araştırmacılarından Lombardo ve Eichinger (1989: 1) başarılı ve başarısız üst düzey yöneticiler üzerinde kapsamlı araştırmalar yaparak, hangi özelliklerin ve davranışların yöneticileri başarısızlığa sürüklediğini araştırmışlardır. Araştırma sonunda elde edilen başarısız yöneticilerin ortak özellikleri şunlardır (Şahin, 2009, s. 73-74).

Duygusal Kontrol Kaybı: Başarısız olan yöneticilerin baskı, stres, sinirlilik gibi gerginlik kaynağı ortamlarda daha zayıf oldukları ve olumsuz yönde çabuk etkilendikleri görülmüştür. Bunun sonucu olarak, kontrol edemediği ruh hali nedeniyle üstleri, astları ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde sorunlar yaşadıkları anlaşılmıştır. Oysaki başarılı

yöneticilerin soğukkanlı, kendine güvenleri tam ve sezgi güçleri yüksek kişiler olduğu belirtilmiştir.

Başarısızlıkta Hatayı Kabullenmeme ve Savunmaya Geçme: Başarısız olan yöneticilerin, başarısızlıkları konusunda kendilerini daha çok savunmaya yatkın oldukları, hatalarını gizlemeye çalışarak veya başkalarını suçlamaya çalışarak tepki gösterdikleri belirtilmiştir. Başarılı yöneticilerin ise hatalarını kabul ettikleri, sorumluluk üstlendikleri ve ortaya çıkan sorunların üstlerinden gelmeye çalıştıkları görülmüştür.

Kişilerarası İlişkilerde Zayıflık : Başarısız olan yöneticilerin kişilerarası ilişkilerde zayıf oldukları bulunmuştur. Organizasyonlarda düşük kademelerde pek de önemli olmayan kişilerarası ilişkiler, üst kademelere çıkıldıkça önem kazanmaktadır. Alt kademelerde daha çok teknik beceriler gerekli iken üst kademelerde sahip olunan bu teknik beceriler ilişkilerdeki zayıflığı telafi edememektedir. Başarısız olan yöneticilerin istedikleri zaman uysal ve insancıl oldukları görülmüş, ancak bu sevimliliklerinin altında bencillik, başkalarına karşı duyarsızlık ve kışkırtıcı duygularının yattığı anlaşılmıştır. Tersine, başarılı yöneticilerin astlarına karşı daha anlayışlı ve daha duyarlı davrandıkları ve onları her hareketleriyle önemsediklerini göstererek bir güven ortamı yarattıkları görülmüştür.

Teknik ve Bilişsel Becerilerde Zayıflık : Başarısızlığa uğrayan birçok yönetici için teknik beceriler yönetimin alt kademelerinde başarılı problem çözme için astlardan daha fazla bilgi gerektiren beceriler olarak görülmüştür. Bununla birlikte, organizasyonun daha üst kademelerine çıkıldıkça, bu teknik beceri yönetici için aşırı güven ve üstünlük kaynağı oluşturuyor olsa da, aslında, yöneticinin zayıflığı anlamına geliyordur. Bu durum yöneticiyi başkalarını önemsememe, dinlememe davranışlarına yöneltmekte; her şeyi ben daha iyi bilirim havasıyla üstünlüğünü ispatlamaya çalıştığı görülmektedir. Çoğu durumda, yöneticiler sadece bir veya birkaç alanda teknik beceriye sahiptir. Başarılı yöneticiler farklı alanlarda ve durumlarda gerekli olabilecek çok değişik teknik becerilerle kendilerini donatmaktadırlar. Böylelikle karşılaşılabilecek olaylara ve durumlara farklı bir bakış açısıyla bakarak ve daha yaratıcı çözüm önerileri getirerek cevap verebilmektedirler.

Yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgütsel yansımalarında ortaya çıkan önemli kavramlarda biri “mizaç ve kişilik terörü” kavramıdır. “Mizaç ve kişilik terörü” kavramının anlamı; kendinin ve başkalarının farklı kişilik kabilelerine ait olacağını düşünmeden, bütün insanların temelde aynı olduğu düşüncesinden yola çıkarak, herkesi kendi kişilik motifine benzetmeye çalışma ve farklı kişilik motiflerine saygı göstermemedir. Bu kavram yöneticiler için ayrı bir önem taşımaktadır. Kurum yöneticileri, çalışanların farklı mizaç ve kişilik

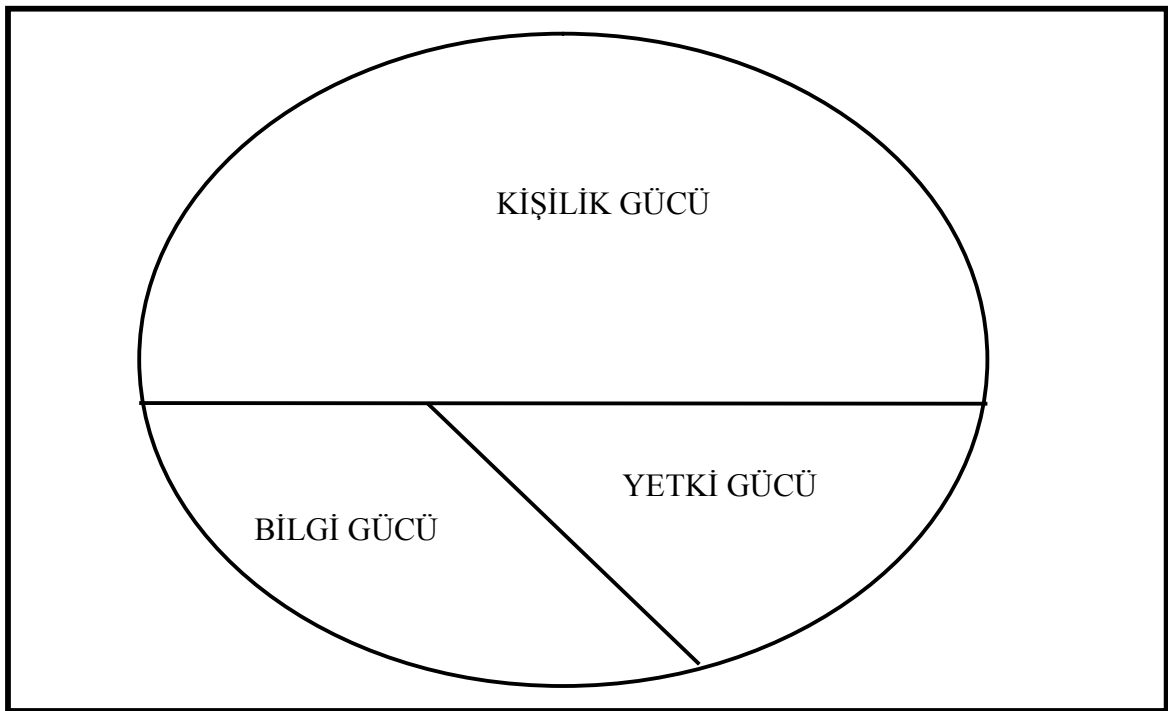
motiflerine sahip olduğu bilgisine sahip olarak iletişim kurmalıdır. Yöneticiler, herkesi kendi kişilik motifinin özellikleri doğrultusunda değerlendiremezse, toplantılarında ve görüşmelerinde sadece kendi bakış açısının tek doğru olduğu düşüncesiyle farkında olmadan dayatmalarda ve değerlendirmelerde bulunacaktır. Başarılı yönetimini de, insanların kendine ses çıkarmaması, hiç kimsenin alınan kararlara itiraz etmemesi ve kendisine yapılan muhalefetin azlığı ile değerlendirecektir. Gerçek demokrasi kültürünü ve paylaşma ruhunun, farklı mizaç ve kişilikte olan farklı uzmanlarla işbirliği yapıldığında daha iyi şekilde ortaya konulduğunu da, bilerek veya bilmeyerek göz ardı edecektir. İnsanlar kendi kişilik motiflerinin farkına varıp, üstün ve zayıf yanlarını keşfetmedikçe, diğer insanların mizaç ve kişilik motiflerine saygı duymadıkça, farklı kişilik motiflerinin üstün yanlarını bir araya getirip kolektif şuurla çalışan takım ve ekipler kurmadıkça, mizaç ve kişilik terörü yapılacak çoğu güzel işin başlamadan bitmesini doğuracaktır.

Yöneticiliğin önemli kavramlarından biri güç kavramıdır. Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Aldemir, 1983, s.62). Gücün birey ve grup üzerinde etkili olmasını sağlayan nedir? şeklindeki sorular, gücün kaynaklarının araştırılması ve ortaya konulması yönündeki çabaları doğurmuştur. Buna bağlı olarak kaynakların neyi ifade ettiği ve neler olduğu önemlidir. Güç kaynakları “gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler” olarak ifade edildiği gibi “güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin kişi ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiğini sağlayanın ne olduğu” şeklinde de ifade edilmektedir. Bu durumda güç kaynaklarının, gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap teşkil ettiği; bu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin, güç oluşumunda önemli roller üstlendiği kabul edilmektedir. Örneğin bir trafik polisinin hızla gelen aracı durdurması veya ona ceza kesmesi, onun sahip olduğu pozisyona, pozisyondan aldığı yetkiye vb. gibi birden fazla kaynağa dayandırılmaktadır (Bayrak, 2001, s.23).

Bu bağlamda Heim ve Chapman’a (1997) göre, yöneticilik gücünün üç önemli kaynağı bulunmaktadır. Bunlar, *kişilik gücü*, *bilgi gücü* ve *yetki gücüdür* (Şekil 2.2.). Heim ve Chapman’ın (1997) yönetici gününün en büyük payını kişilik gücü oluşturmaktadır (Doğan, 2001, s. 19). Bu bağlam çerçevesinde yöneticinin kişilik özelliklerinin, örgütsel sonuçlar üzerinde çok önemli etkiler oluşturabileceği ifade edilebilir.

Kişilik Gücü: Kişilik gücü yöneticinin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişilik gücü, yöneticinin kişilik özelliklerinden dolayı çalışanların yöneticilerine büyük hayranlık duymaları, onun gibi olmaya çalışmaları veya kendilerini yöneticileriyle özdeşleştirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Aldemir, 1983, s.62). Kişilik gücü yüksek olan yöneticilerin

çalışanlar üzerindeki etkileri yasal bir güçten, bir statü veya mevkiden, ekonomik kaynakları elinde tutmaktan çok kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Atatürk, Martin Luther King, İskender vb.). İnsanlar üzerindeki etkileri, bir zorlamadan ziyade iknaya, uyandırdıkları güven düzeyine, grubun gönüllü rızasına, insanlarla kurdukları ilişki ve iletişim biçimine bağlı görülmektedir. Sonuç olarak kişisel özelliklerden kaynaklanan kişilik gücü, organizasyon içinde diğer kişiler tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanarak bağımlılık ilişkisi oluşturması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir (Bayrak, 2001, s.23; Açıkalın, 1993, s.184)



Şekil 2.2: Yöneticilik Gücünün Üç Önemli Kaynağı
Kaynak: Doğan, 2001, s. 20

Bilgi Gücü: Bilgi gücü yöneticinin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden kaynaklanmaktadır. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür" ifadesi bilgi gücünün önemini göstermektedir. Grup üyeleri veya izleyenler yöneticilerinin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Bilgi gücü, kişilik gücünde olduğu gibi bireysel olarak kazanılır. Bilgi gücü, özel eğitim, deneyim, çalışma, yeni bilgilere ulaşma çabası gibi kişisel gayretlerle kazanılır.

Yetki Gücü: Yetki gücü, örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve yöneticiye örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Yönetici yetki gücünü, bulunduğu pozisyondan alır. Bu

güç bilgi veya deneyimle elde edilemez. Yetki makamda ya da pozisyonda kim bulunuyorsa ona aittir (Doğan, 2001, s. 19).

Bağcı (2009), örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemek ve bu kaynakların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanlar tarafından en fazla algılanan güç kaynağının; kişilik özellikleri, bilgi, eğitim, deneyim, mantıklı hareket etme ve iyi bir dış görünümü içine alan kişisel güç kaynakları olduğunu belirlemiştir. Çalışanların kişisel kaynaklı güç algılarının daha yüksek olması, kişisel güce sahip olanın yöneticilerin yetki gücünü kullanan yöneticilere göre daha güçlü olarak algılandığını göstermektedir. İnsanların, daha fazla bilgi, anlayış ya da deneyime sahip kişilerin direktif ve önerilerini dinleme ve kabul etme eğiliminde oldukları dikkate alındığında, kişinin sahip olduğu kişisel güç kaynaklarının diğer kişiler üzerindeki etkileme potansiyelini artırdığı söylenebilir. Bağcı (2009) elde etmiş olduğu bulgulara dayanarak, çalışanın yöneticisinin kişiliğini beğeniyor olması ya da kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik desteği rahatlıkla yöneticisinden alabileceği yönündeki güveni, örgütüne duygusal bağlılık göstermesinde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Amerikan Yönetim Birliği (AMA) tarafından yapılmış bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye şu soru sorulmuştur; Amirlerinizde, kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz özellikler nelerdir ? Bu soru karşılığında 225'ten fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoriye tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından istenen özellikler; 1) dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı 2) Rekabetçi, yetenekli, üretken 3) Teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak sıralanmaktadır. AT&T şirketi de kendi içinde benzer yöntemle bir araştırma yaparak, bu bulgulara çok yakın sonuçlar elde etmiştir. İlk beş sıra şöyle oluşmuştur: 1) Dürüst 2) Rekabetçi 3) Teşvik edici 4) Cesaretli 5) Geleceği gören (Zel, 2001a, s. 43). 1980–1987 yılları arasında Kouzes ve Posner ABD’de yaklaşık 10.000 yöneticiyle yaptığı araştırma sonucunda izleyicilerin liderden belediklerinin doğruluk, kabiliyet ileri görüşlülük ve ilham vericilik olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Kültür, 2006, s. 24).

Hogan (2009, s. 61-62), bir yönetici ve liderde ilk ve en önemli konunun güvenilir olmakla ilgili olduğunu ve bunun da algılanan dürüstlikle çok yakından bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Farklı bir deyişle verdiği sözü yerine getirmek, taraf tutmamak, konumundan çıkar sağlamaya çalışmamak ve kendine özgü ayrıcalıklar istememek iyi bir yöneticinin kişilik özellikleridir. Dirk ve Ferin (2002) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında, yöneticiye duyulan güven ile iş performansının artması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi bir

dizi olumlu sonuç arasında güçlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalarda yöneticilerde bulunması istenen ilk sıradaki niteliklerinin karakter boyutuyla ilgili olduğu görülmektedir. Bu bakımdan sağlıklı bir karakter gelişimi hem toplumsal yapının sağlığı ve hem de işletmelerinin verimliliği ve başarısı için en önemli kişisel bir faktör olmaktadır. Uzun yıllardır kişilik ve liderlik üzerine çalışmalarını sürdüren Zel (2001a), yöneticilerde olması istenen bu nitelikleri toplumların gün geçtikçe kaybettiği toplumsal ve bireysel değerler ile bağlantılı olabileceğini belirtmiştir.

Kazandıran yöneticini her zaman başarılı olduğu yönündeki kanı, yukarıdaki araştırma sonuçlarını referans alındığında doğru bir kanı olmadığı görülmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin 33. başkanı olan Harry S. Truman II. Dünya Savaşını daha çabuk kazanmak gerekçesiyle, Hiroşima ve Nagazaki'ye atom bombası atılması kararı, kazanmak amacı içerisinde değerlendirildiğinde başarılı olabilir. Fakat bu durum Japonya halkı ve diğer devletler ile dünyanın ekolojik dengesi üzerindeki sonuçlarıyla beraber değerlendirildiğinde başarının isminden bahsetmek dahi mümkün değildir.

Yöneticinin kazandırması önemli olmakla birlikte nasıl kazandığı daha önemlidir. Yöneticinin kazandırması, etkinliğiyle ilgili olan bir boyuttur. İş performansında önemli rol oynayan yetkinlik, belirli bir işte çalışan kişinin başarılı bir grafik sergilemesi için ne gibi özelliklerin bulunması gerektiğini ortaya koyar. Yetkinlik kavramında, bilgi-beceri, kişilik özellikleri ve tutumlar önemli bileşenleri oluşturmaktadır. Nasıl kazandığı ise yöneticinin ahlaki boyutu, yani kişiliğinin karakter boyutuyla alakalıdır. Bu durumda hem çalışanlarının başarısı ve mutluluğunda hem de işletmenin prestiji ve başarısında etik ilkeler çerçevesinde kazandıran yöneticiler önem kazanmaktadır.

Yöneticilik ve liderliğin kişilik özelliği olarak nitelendiren *Özellikler Yaklaşımı* her ne kadar pek çok çalışmada tartışılmalı ve eleştiri alsada günümüzde yöneticilik ve liderlik etkinliği ve davranışı üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu ispat edilmiştir. Hough ve Schneider'a göre de özellikle örgütsel psikoloji alanında, kişilik özelliklerine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Sümer vd. 2000, s.19). Staw ve Ross (1985), Arvey vd. (1989) kişilik gibi özelliklerin iş tutumları üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar. Bundan dolayı günümüzde yöneticilik ve liderlik olgusunu anlamada "kişilik" önemli bir unsur olarak görülmekte ve bu kapsamda konu ile ilgili yapılacak olan makro ve mikro çalışmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (George, 1992:201; Akt. Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 89).

2.4. KARAR KAVRAMI VE KARAR VERME DAVRANIŞI

Karar kelimesi, Arapça kökenli bir kelime olup, durma, devamlılık, yeterli ölçü, kesin görüş veya tercih (Kantar--, s. 245) anlamına gelmektedir. Sözlük anlamıyla karar, “bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı; bir iş için düşünüp taşınarak, uygun diye üzerinde durulan çare” (<http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=karar&ayn=tam>), “alternatifler arasında şuurlu olarak yapılan bir seçim” anlamına gelmektedir (Otlı ve Demir, 2005, s. 156). Farklı bir ifadeyle karar, içinde bulunulan duruma en uygun düşünülen çare olup, karar verme davranışa da eylemin yönünü tayin etmek, belirlemek, çözüme giden yolu tercih etmektir.

Karar, bir sonucu ifade ederken, karar verme ise bir süreci ifade eder. Her karar verme davranışının özünde mutluluğa, başarıya ulaşma arzusu yatmaktadır. Her karar verme davranışı sonucunda kişi ya mutluluğa ya da hayal kırıklığına uğrar. Uygun ve doğru kararlar bireyin yaşamında olumlu değişim ve gelişmelere sebep olurken; yanlış kararlar, bireyin yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bugünkü yaşantılar, geçmişte alınan kararların bir sonucudur. Özet olarak karar verme, amaçlara ulaşmak için veya içinde bulunulan problemin çözüme kavuşması için alternatifler arasındaki en iyi seçeneğin tercih edilmesidir.

Karar verme, insan davranışlarını belirleyen en önemli ve karmaşık fonksiyonlardan birisidir (Noyan vd, 2009, s. 257). Karar vermek bir anlamda tercih etmektir, seçmektir. Seçmek birini diğerine üstün tutmaktır. Esas anlamıyla seçmek, iradeyi kullanmak demektir. Bu yanılla sadece insana özgü bir niteliktir. Çünkü seçme yapabilmek için, seçmemek, vazgeçmek, itiraz etmek gibi yeteneklere sahip olmak gerekir. Bu yetenekler ise hür olmaya delalet eder. Hür iradenin olmadığı yerde tercih yapmaktan, karar vermekten söz edilemez (İslamoğlu, 2007, s. 22). İyi veya kötü, doğru veya yanlış karar verme daima seçim yapma ile eş değerdir. Kararsızlık, karar verememe, seçim yapmamayı ifade etmektedir (Koçel, 2007, s. 58; Erdamar, 1983, s. 45). Özgür olarak yapılan her eylemin altında, karar verme davranışı yatmaktadır. Hür olarak alınan karar, kişiye sorumluluk yüklemektedir. Karar verme davranışın gerçekleştiği yerde hür iradede bahsedilebilir. Hür olmayan kişiler, karar verme davranışında bulunamaz. Kölelik bir anlamda, kendi iradesiyle, seçim yapamamak, karar verme davranışında bulunamamak anlamına gelir.

Bu paralelde varoluşçu felsefenin (existansiyalizm) önemli isimlerinden Danimarkalı Sören Kierkegaard göre, karar vermek özgürlük demektir. Kierkegaard karar vermekten kaçınmayı ve ertelemeyi, sorumluluktan kaçmak olarak ifade eder. Ona göre kişi, hakikatin özneliği olduğunu kabul etmeli ve bir karar vermeli, bir şeye bağlamalıdır ve bunu ne kadar erken yaparsa o kadar iyi olur. Kierkegaard’a göre, “insana bahsedilmiş en muhteşem şey seçimdir,

özgürlüktür” (Gödelek, 2008, s. 361).

Karar verme, farklı bir tanımla iradeyi işleme koymaktır. Bütün iradi eylemler, karar almayı gerektirir. İrade, bir şeyi yapıp yapmamaya karar verme gücü, dilemek, istemek, istenç anlamına gelmektedir. İrade, bir şeyi yapmayı, ya da yapmamayı seçme, bir davranışı tercih edip gerçekleştirme gücüdür. Başka bir ifadeyle, bir zorunluluk söz konusu olmaksızın - yapılması veya yapılmaması- mümkün olan bir hususta iki taraftan birini tercih etmektir. İrade kısaca harekete geçme gücü ve yeteneği, fiilin gerçekleştirilmesindeki belirleyicidir. İrade, kişiyi fiile yönlendirmekte, fiil de iradeye bağlı olması bakımından gerçekleşme imkanı bulmaktadır. Her ne kadar irade, fiilden önce geliyorsa da fiil sürecinde de onunla birlikte olan, onunla bütünleşen bir faaliyetir. Bu anlamdaki irade, sadece psikolojik bir fonksiyon yahut meleke olmayıp aynı zamanda bilinçli bir seçme gücü, bundan dolayı da kişiyi davranışlarının sonuçlarından sorumlu hale getiren ahlaki bir ilkedir (Krisi,xxxx) İradeli bir fiilde klasik olarak şu safhalar görülür; amacın tasarlanması, zihinde tartılması, karar verme ve uygulama. İlk iki safha, kavramların işleyişine, akıl yürütmeye veya önceden düşünüp taşınmaya, üçüncü safha, bu akıl yürütmeyi sonuçlandıran yargıya, dördüncü safha ise bu yargı tarafından başlatılan harekete tekabül eder (Meydan Lorraine, 9, s. 547).

Mevlana Mesnevi adlı eserinde insan hürriyeti üzerinde çok durur. İnsan hürriyetini karar vermeyle eş tutar. Bu konuyu ihtiyar kavramıyla anlatır (Altıntaş, 2004, s. 2). İhtiyar kavramı kelime manasıyla seçme, tercih etme, seçme yeteneği, kendi isteğiyle hareket etme gücü, özgür irade anlamına gelmektedir. Deyim olarak kullanılan ihtiyarı elden bırakmak ise değişik duyguların etkisiyle davranışları kontrol edemez hale gelmek anlamında kullanılmaktadır (Meydan Lorraine, 9, s. 415). Hâdır kökünden gelen ihtiyar birden çok davranış şekilleri arasından en hayırlısını, en faydalısını seçme, ayırt etme iradesi ve kararıdır. Bu bakış açısıyla ihtiyar, bir dış zorlama olmadan kişinin kendi inanç ve kararına göre en uygun, en iyi ve doğru bulduğu şeyi seçip ona yönelmesidir. Yani özgür iradesiyle bir karar vermesidir. Mevlana Mesnevi’de ihtiyar kavramını cebir kavramının karşıtı olarak kullanmıştır. Burada ihtiyar kavramı “öznenin dilediği bir şeyi yapma ya da yapmama kudreti, yani kişinin dilediğini yapıp yapmaması, kendi bireysel tercihi olarak ifade edilmektedir. Cebir kavramı ise “insanın cansız bir varlık gibi iradesiz ve seçme hakkında yoksun olması anlamını ifade eder. Aynı zamanda Mevlana pişmanlık ve utanma duygusunun kişinin elinde ihtiyar olduğu anlamına geldiğini ifade eder. Bu durum ise insanın eylemlerinde hür olduğuna bir atıftır. Mevlana bu bağı şu beyitlerde ortaya koymaktadır. “Yarın bunu, yahut onu yapayım demek ihtiyara delildir güzelim. Yaptığın kötülük yüzünden pişman olman da ihtiyara delalet eder. Demek ki kendi ihtiyarınla pişman oldun, doğru yolu buldun” (Altıntaş,

2004, s. 2-4).

Mahalli yönetim içersinde yer alan köy yönetiminde ihtiyar heyetinden söz edilir. Köy ihtiyar meclisi, köy derneği ve muhtarla birlikte köy tüzel kişiliğinin organlarını oluşturmaktadır. Bunlardan muhtar yürütme organı, ihtiyar meclisi ve köy derneği danışma ve karar organlarıdır. Köy ihtiyar heyetinin görevlerine bakıldığında; köy işlerini sıraya koymak, imece ve salmaya karar vermek, köy muhtarının harcamalarını denetlemek, köy bütçesini kabul etmek, köylüler arasındaki uyuşmazlıkları uzlaştırma yolu ile gidermeye çalışmak, köyün zorunlu işlerini yapmayanlara ya da paylarını ödemeyenlere para cezası vermek olduğu görülmektedir (<http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Mahalli/KoyYonetimi.aspx>). Burada köy ihtiyar heyetinden kastedilen yaşlı insanlar değil, iradesini doğru kullanabilen, birden çok davranış şekilleri arasından en hayırlısını, en faydalısını seçerek karar veren ve bulunduğu cemiyete ve insanlara faydalı olmaya çalışan bir yapılanmadan bahsedilir. Zaten ihtiyar heyetine seçilebilmek için yüz kızartacak bir cünha ile cezalandırılmış olmamak şartı aranmaktadır.

Her bir karar verme bir yönüyle bir şeyi tercih etmektedir. Her tercih etme, diğer tercihlerden bir vazgeçştir. Bu durumda diğer tercihler ifadesinin dualist yansıması, alternatif kavramıdır. Eğer alternatif yoksa, seçimden, tercihten yani karar vermeden bahsetmek mümkün değildir. Alternatiflerin arasından doğru olan seçilmese, yanlış yapmak kaçınılmaz olacaktır. Kişi yanlış yaparsa, sadece emeği boşa gitmeyecek aynı zamanda zarar etmiş ve çevresine zarar vermiş olacaktır. Çünkü her yanlış yapma, yanlış yapan özneyle birlikte, yanlışın nesnesine yönelik bir haksızlık içerir. Bu durumda *doğru* sözcüğü gündeme girer. Birden fazla alternatifin olduğu her seçimde tercih ya doğrudur ya da yanlıştır (İslamoğlu, 2007, s. 22). Bu durumda kişinin kendini ve çevre koşullarını ne kadar iyi bilmesi onu doğru karara yaklaştıracaktır. Burada kişinin kendini bilmesinden kastedilen kişiliği, yani onun biricikliğidir.

Doğru ve etkin karar vermenin özünü *bilmek* kavramı oluşturmaktadır. Bilmek kavramından kastedilen, öncelikle karar verme davranışını gerçekleştirecek olan öznedir. Özne kendine ne kadar hakimse, içgörüsü ne kadar derin ve gerçekçiye, yüklemine doğru eyleme yaklaşma olasılığı yüksektir. Kendini bilmekten sonra gelen bilmek ise, içinde bulunulan durumun, problemin gerçekçi ve doğru şekilde farkında olmaktır. İçinde bulunulan duruma ne kadar gerçekçi ve doğru yaklaşırsa, o ölçüde sorunu çözecek alternatifler üretilebilir. Alternatif üretilmediği takdirde, bir seçimden yani karar verme davranışından bahsetmek mümkün değildir. O ancak mecburiyetin getirmiş olduğu bir hükümlülüktür. Üçüncü sırada yer alan bilmekle ifade edilmek istenen, alternatiflerin künhüne vakıf olmak,

hangi alternatifin içinde bulunulan duruma çare olacağını belirlemektir. Bu aşamalardan geçtikten sonra özgür iradeyle seçim yapıldığında, karar verme davranışı gerçekleştirilmiş olur.

Farklı bir ifadeyle doğru karar alan bireylerle yanlış karar alan bireyler arasındaki önemli bir fark, bu kişilerin bilgi birikimleri (ya da bilgiye ulaşabilme becerileri) arasındaki farklılıklardır. Bu kişiler, benzer değer yargıları ve hedefleri paylaşıyorlar da, bilgili olan karar vericilerin, hedeflerine ulaşmaları bilgisiz kişilere oranla daha yüksektir. Bunun nedeni oldukça basittir. Belli stratejiler ile başarı arasında nedensel bir bağ vardır. Bu stratejilere sahip olan kişiler, istedikleri hedefe ulaşabilirler. Çok az bilgi birikimi olan ya da yanlış bilgilere sahip kişiler, karar verme şekilleri kusursuz olsa da istedikleri hedefe ulaşamazlar. Bu yüzden bilgi eksikliği karar verme sürecini etkileyen önemli bir faktördür (Çolakkadıoğlu, 2010, s. 29).

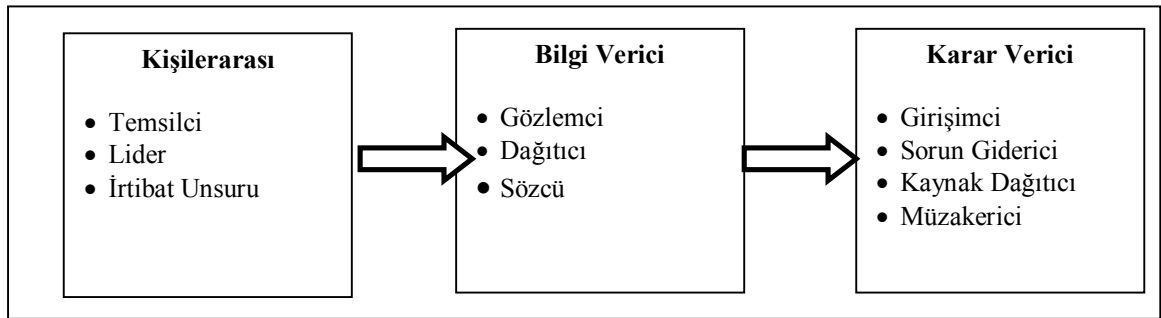
Kararlar, karar vericinin bilgisi, yeteneği, düşünme ve hissetme biçimleri, inanç ve isteklerinin etkisiyle ortaya çıkar. Karar vericinin kişiliği ise bireyin yeteneği ve inancı hakkında fikir verir. Bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel özelliklerinin bir bileşkesi olan kişilik, kararın etkinliği ve kalitesinde önemli role sahiptir. Dolayısıyla bireyin kişiliği kararı etkilemektedir (Wann-Yih vd., 2000, s. 19; Uysal, 2010, s. 5; Oğuz, 2009, s. 416; Lee vd. 1999, s. 62; Sardoğan vd., 2006, s. 79).

2.5. YÖNETSEL KARAR VERME DAVRANIŞI

Karar ve karar verme davranışı, bir insan eyleminin sonucu olduğundan dolayı farklı bilim dallarının (psikoloji, ekonomi, işletme, bilgisayar bilimi, vd.) yakından ilgilendiği bir kavram olmuştur (Einhorn ve Hogarth, 1981, s. 83). Yönetim bilimi açısından karar verme davranışı incelendiğinde; çeşitli amaçlar ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından, doğru seçim ve tercih yapma eylemi olarak tanımlanabilir (Öz ve Baykoç, 2004, s. 276). Bu kapsamda değerlendirildiğinde işletme yöneticileri, zamanlarının büyük bir bölümünü, karar verme eylemine ayırmaktadır. İşletmenin nerede ve hangi büyüklükte kurulacağı, üretim faktörlerinin nereden, nasıl, hangi miktarlarda temin edileceği, hangi üretim sisteminin, mamul tipinin, kalite kontrol yönteminin benimsenmesi gerektiği, optimum stok ve üretim miktarlarının saptanması, mamuller için uygun fiyat, reklam, dağıtım kanalları seçimi politikalarının belirlenmesi, işletme fonlarının nereden, nasıl temin edileceği ve bu fonların nasıl kullanılacağı, işletmeler için uygun örgüt yapısının, ücret politikasının nasıl olması gerektiği gibi sorunlar, yönetimde karar verme eylemini gerektiren tipik örneklerdir (Ünal ve Atılğan, 2007, s. 263).

Tamer Koçel yöneticiliği bir *karar verme işi* olarak tanımlamaktadır. Koçel'e göre yönetici durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş, karar vermektir (Koçel, 2007, s. 25). Diğer bir ifadeyle karar verme, yönetimin kalbidir. Nasıl ki vücudun işlevsel olabilmesi ve beynin harekete geçebilmesi için kalbin kan pompalaması gerekiyorsa, örgütteki işleyişinin etkin ve işlevsel olması da yönetimin sağlıklı karar vermesi, bunları yetkili birimlere iletmesi ve alınan kararların uygulanmasını sağlamakla mümkündür (Erdamar, 1983, s. 46).

Yönetsel roller konusunda kapsamlı ilk çalışmayı yapanlardan biri olan Henry Mintzberg'e³⁶ göre yöneticiler; *kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma & karar verme* olmak üzere üç ana başlığa toplanan belirli on rol gerçekleştirmektedir (Şekil 2.3.). Mintzberg, on rolün birbirinden soyutlanamayacağını, hepsinin bir davranışlar kümesi oluşturacağını vurgulamıştır. Kişilerarası kategoride üç yönetici rolü tanımlanmıştır. Yöneticiler organizasyonların başı olarak sosyal ve yasal birtakım yükümlülükler altında olduklarından "*temsilci*" olarak sembolik görevler yerine getirmektedirler. "*Lider*" rolü ile yöneticiler, organizasyonda bir çalışma ortamı oluşturmaktan ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için astlarını motive etmekten sorumludurlar. Yöneticiler, organizasyon dışında olup bitenleri anlamak ve bilgi elde etmek üzere oluşturduğu ve geliştirdiği ilişkiler ağı sonucunda "*irtibat unsuru*" rolünü yerine getirmektedirler (Erdoğan, 2007, s. 12-15).



Şekil 2.3: Mintzberg'in Yönetsel Rollerini

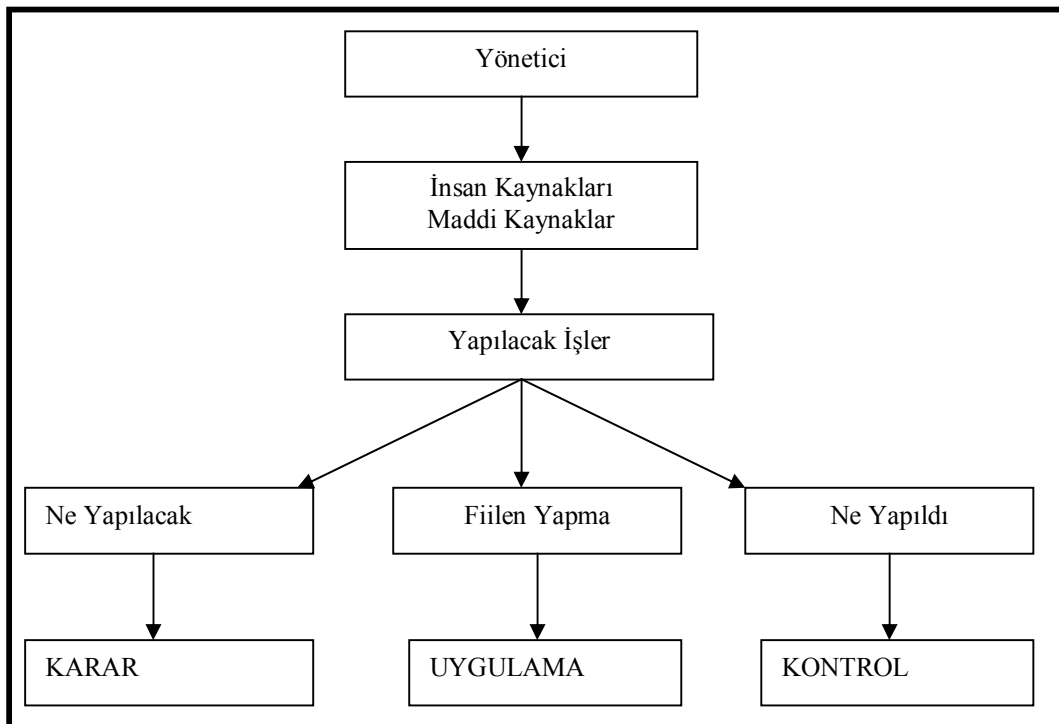
Kaynak: Şahin, 2009, s. 44

Bilgi verici kategorisi de üç yönetici rolünü kapsamaktadır. "*Gözlemci*" rolü ile yönetici, organizasyonun ihtiyaç duyacağı tüm bilgiyi toplamaktadır. "*Dağıtıcı*" rolü ile yönetici elde ettiği tüm bilgiyi organizasyonun üyeleriyle paylaşmaktadır. "*Sözcü*" rolü ile

³⁶ Mintzberg (1975), yönetsel işlerin en iyi şekilde tanımlanması, anlaşılması ve öğretilebilmesi için yöneticilerin ne iş yaptıkları üzerine odaklanması gerektiğini belirtmiştir. Yaptığı yönetsel rol çalışması; danışmanlık şirketi, tüketim malzemesi üreten şirket, teknoloji şirketi, hastane ve eğitim kurumunda görevli beş üst düzey yöneticisinin beşer günlük süreyle gözlemlenmesine dayalıdır. Gözlem süresince her yöneticinin yaptığı işin niteliği ve harcadığı zaman kayıt altına alınmış, daha sonra her faaliyet amacına göre tasnif edilmiştir. Bu sınıflandırma sonucunda yönetsel roller ortaya çıkmıştır (Şahin, 2009, s. 43).

yönetici organizasyon içerisinde organizasyon dışına bilgiyi aktarmaktadır (Şahin, 2009, s. 43).

Mintzberg, son kategori olarak yöneticinin karara dönük rollerini dört grup altında toplamıştır. Yöneticinin karara dönük rollerinden birinci grubu; *girişimcilik (müteşebbislik), düzenleyicilik* rolüdür. Yönetici işletmenin başarısını arttırmak için yeni projeler araması ve bu projeleri uygulamaya geçirmek için karar vermesi, gelişen şartlar uyarınca organizasyonda yeni düzenlemelere gitme kararını vermesi, müteşebbislik rolünün gereğidir. Yöneticinin karara dönük rollerinin ikinci grubu, *sorun giderici, çözüm üretme ve karmaşayı önleme* davranışlarından oluşur. İşletme içinde ortaya çıkan çatışmaları çözmek, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri kurumsal çıkarlar doğrultusunda düzenlemek çözüm üretme rolünün gereğidir. Üçüncü grup karara dönük rol ise, *kaynak dağıtıcı, kaynakların doğru ve yerinde kullanımına* ilişkindir. Yapılan yatırımların doğruluğu, harcamaların bütçeye uygunluğunu sağlama yönündeki kararlar, karara dönük yönetsel rollerin gereğidir. Karara dönük yönetsel rollerin sonuncusu olan dördüncü grupta, *müzakere esaslı rollerden* oluşur. Yöneticinin gerek satıcılarla gerekse de sendikalarla oturup müzakere etmesinde işletme adına taraf olur ve kararını bu doğrultuda verir (Erdoğan, 2007, s. 15). Bundan dolayı karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bunun doğal sonucu olarak da yönetim ile karar verme kavramları çoğu kez eş anlamlı kullanılıp, yönetimin de bir karar dizisi olarak incelendiği görülür (Otlu ve Demir, 2005, s. 156; Hogan, 2009, s. 62).



Şekil 2.4: Yönetici Karar Verme İlişkisi
Kaynak: Koçel, 2007: 58.

Yöneticinin, bir konu üzerinde düşünüp taşınması sonucunda, çare veya çözüm diye benimsediği yol, yöneticinin kararını ifade eder. Yöneticilik karar verme işi olduğundan dolayı karar veremeyen yöneticilik yapamaz. Yöneticiye belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynak verilerek, bunların etkin bir şekilde üretime dönüşmesi istenir. Üretime başlama ise, yöneticinin karar vermesiyle başlayacaktır. Yönetici karar verirken şirketin planları ve amaçlarına uygun alternatifleri belirler ve bu alternatiflerden en uygun olanı tercih ederek karar verme davranışını başlatır (Koçel, 2007, s. 58-59). Yani yönetici karar verme davranışını, alternatifler arasından seçim yaparak gerçekleştirmiştir. Burada önce düşünsel bir çaba ve bunun sonucunda seçme ve daha sonra da uygulama süreci yer almaktadır (Tortop vd., 2007, s. 101). Yönetici karar verme davranışı Şekil 2.4.'te gösterilmiştir.

Yönetimsel karar vermenin tarihsel süreci incelendiğinde, ilk olarak insanların aldıkları sonuçlara bakarak deneme yanılma yöntemleri ile karar verdikleri görülmüştür. 1930'lu yılların sonlarından, itibaren yönetimin karar verme sürecinde sistemler yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım tarzıyla, sistemi oluşturan tüm parçalar bir bütün olarak ele alınmakta ve organize edilmektedir. Günümüzde ise karar verme sürecinde, daha çok bilimsel temellere dayandırılmış bilgi ve sorgulama teknikleri (bilişim teknolojileri) kullanılarak optimum karara ulaşmanın yolları bulunmuştur (Ersöz ve Erbaş, 2004). Fakat her karar verme davranışında, bilişim teknolojilerinden yararlanılamamaktadır. Sadece bazı standart uygulama ve yöntemlerin gerekli olduğu operasyonel kararlarda bilişim teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Bunun dışında çok karmaşık yapıda olan, dolayısıyla yapısal olmayan, risk ve belirsizlik içeren stratejik kararlarda ağırlıklı olarak kişisel yargı ve sezgi kullanılır. Karar vericinin kişisel sezgi ve yargıları ise karar vermenin sanat yönünü oluşturmaktadır (Ünal ve Atılğan, 2007, s. 263).

Örgütte hiçbir davranış karar vermeden oluşamayacağı için, kaliteye ve amaca odaklı etkin bir yönetim anlayışının ortaya çıkması açısından yöneticilerinin karar verme biçimi önemlidir. Karar verme sürecinin etkinliği ve biçimi, karar veren kişiye ve onun yönetim ve liderlik tarzına bağlıdır. Çünkü karar verme sürecinde bireylerin izlediği yöntem ve kişilik özelliği önemlidir. Örneğin; kendi değerini bilen, yetenekleri konusunda doğru bir bilgiye sahip olan ve güçlü yönlerine güvenen yönetici, karar alma sürecinde daha gerçekçi davranacaktır (Izgar ve Yılmaz, 2007, s. 342).

Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin farklı liderlik tarzların, onları farklı karar verme stillerine yönelttikleri belirlenmiştir. Yani yöneticilerin liderlik tarzlarına göre karar verme stilleri de farklılaşmaktadır. Örneğin dönüşümcü (transformasyonel) liderlik tarzına sahip bir yönetici, karizmatik olmasının yanında, çalışanlarına içinde buldukları durumu

sorgulamasına ve yeni çözüm yolları bulma konusunda ilham verir. Aynı zamanda bir vizyon oluşturmak ve çalışanlarını hareket geçirmek için mümkün mertebede ulaşabildiği bilgileri sentezleyerek bütünleştirmeye çalışır. Bir çözüme kavuşmada tüm alternatifleri toplar, tümünü değerlendirir ve içinden en uygununu seçer. Özetle dönüştürücü lider kapsamlı ve bütünleyici bir tutum sergileyerek karar verme davranışında bulunur. Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tarzına sahip yöneticilerin ise, görev odaklı bir eğilim içinde olup acil sorunların çözümüne odaklanırlar. Bu liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin karakteristik özelliği, dar kapsamlı ve kısıtlı bilgiyle karar verme davranışında bulunmalarındır (Tatum vd., 2003, s. 1012).

Bass (1994), dönüştürücü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, karar verme davranışı konusunda etkileşimci liderlik tarzı sergileyen yöneticilerden belirgin olarak farklılaştığını ifade etmiştir. Bass'a (1994) göre dönüştürücü liderlik tarzına sahip yöneticiler, proaktif bir yaklaşımı benimsediklerinden dolayı sorunlara hemen ve etkili bir çözüm getirmekte, sorunlara geniş bağlamda yaklaşmakta, acil sorunlara anında cevap verebilmekte, insiyatif kullanarak etkili kararların verilmesini sağlamak ve başarısız olduğu kararları düzeltmede istekli olup gayret göstermektedir (Tambe ve Krishnan, 2000, s. 4).

Aynı şekilde yöneticiler otokratik ve demokratik olarak sınıflandırıldığında karar verme davranışlarının değiştiği vurgulanmıştır. Örneğin otokratik yönetimde, tüm yetki yöneticide toplanmıştır ve genellikle her tür karar yönetici tarafından alınır. Başka bir deyişle, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde astların bir söz hakkı yoktur. Yönetici, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Demokratik yönetim tarzına sahip yöneticiler ise, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak karar verir ve iş yapar. Yönetici, tüm konularda astlarına güven duyduğu için, onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Astlar kendi insiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar (Şafaklı, 2005, s. 134-135).

Yöneticinin vereceği karar, kurumsal hiyerarşide onun altında olan herkesin huzur ve mutluluğunu etkileyecektir. Yönetici ne kadar üst düzey bir yöneticiyse, verdiği kararlardan etkilenecek kişi sayısı o kadar artar (Hogan, 2009, s. 71). Hatta daha da ileriye gidildiğinde, toplumda önemli bir konumu olan bazı kişilerin verdikleri kararların, tüm toplumun geleceğini belirleyebilecek nitelikte olabilmektedir (Evren ve Ülengin, 1992, s. 1). Bu konuda ABD'deki Enron örneği bu yukarıdaki ifadenin önemini ortaya koymaktadır. 2000 yılında ABD'nin en büyük 500 şirketi sıralamasında yedi sırada olan Enron şirketi, yöneticilerinin

vermiş olduğu yanlış kararlar sonucunda iflas etmiş ve General Electric CEO'su Immelt'un ifadesiyle bunun bedelini herkes ödemiştir. Bu açıdan karar verme, güç ve ciddi bir iştir. Karar vermede yanılığa düşme olasılığı daima vardır ve hata yapıldığı zaman düzeltme güçtür. Bunun için karar verme birçok araştırmacı tarafından çok güç bir iş sayılmaktadır (Tortop vd., 2007, s. 101). Karar vermenin zor ve ciddi bir iş olduğunu Napolyon Maxims (1804) "Hiçbir şey karar verme yeteneğinden daha zor, zor olduğu içindir ki daha değerli değildir" diyerek karar vermeyi örgütler için karşı konulmaz bir gereksinim olarak nitelendirmektedir (Ersöz ve Erbaş, 2004).

Yöneticinin karar vermedeki amacı, şirketin belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için, kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılarak, varlığını korumak ve onu attırarak devam ettirmektedir. Varlığını attırarak devam ettirme konusunda yönetici bütüncül (holistik) bakış açısında sahip olmalıdır. Yani yönetici karar alırken hem şirketi, hem çalışanlarını, hem toplumu hem de diğer çevre faktörlerini düşünmelidir. Karar verici vermiş olduğu kararlar kendisi de dahil olmak üzere, şirketin, çalışanların toplumun geleceğine yön verir. Bunun için karar verme çok güç ve ciddi bir iştir. Eğer yönetici açısından amaç sadece kazanmak olsaydı, karar verme çok basit ve kolay bir iş olurdu. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin 33. başkanı olan Harry S. Truman II. Dünya Savaşını daha çabuk kazanmak gerekçesiyle, Hiroşima ve Nagazaki'ye atom bombası atılması kararı, kazanmak amacı içersinde değerlendirildiğinde başarılı olabilir. Fakat bu durum Japonya halkı ve diğer devletler ile dünyanın ekolojik dengesi üzerindeki sonuçlarıyla beraber değerlendirildiğinde başarının isminden bahsetmek dahi mümkün değildir. Karar almada bütüncül bakabilme, etkin olmakla beraber dürüst ve adil yaklaşımın gerekliliği, yöneticinin tutum ve davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticinin kişiliğine vurgu yapmaktadır. Bu açıdan yöneticinin kişilik özelliklerinin, karar verme davranışına etki eden önemli bir faktör olduğunu ifade edilebilir.

Şüphesiz yönetim tarafından alınan kararların isabetli olması, şirketin başarısı ve etkinliğinde önemli bir faktördür. Fakat alınan bu isabetli kararların orta ve alt kademedeki yönetici ve çalışanlara doğru bir şekilde aktarılmadığı, iyi anlatılmadığı ve etkili bir şekilde yürürlüğe koyulmadığı zaman, şirketin başarısını ve verimliliğini attırmada etkisinin olması söz konusu değildir. Aynı şekilde üst yönetim tarafından alınan stratejik kararların isabetsiz olması, orta ve alt kademedeki yönetici ve çalışanların alınan bu kararları iyi uygulaması, şirketin başarısını arttırmada etkisi olmayacaktır. Bu açıdan kurumun başarısı ve etkinliğinde, üst yönetim tarafından alınan kararların isabetli olması ve bu kararların orta ve alt kademedeki yönetici ve çalışanlara doğru zamanda, doğru şekilde aktarılması ve eyleme dönüştürülmesi

gerekir. Bu çerçevede başarılı ve etkili kurumların, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasında üç önemli faktörün olduğu görülmektedir. Bunlar; başarılı şirketlerin rakiplerine nazaran, daha doğru kararlar alması, daha hızlı karar alması ve aldıkları kararları daha verimli bir şekilde uygulaması olarak ifade edilebilir (McLaughlin, 1995, s. 443).

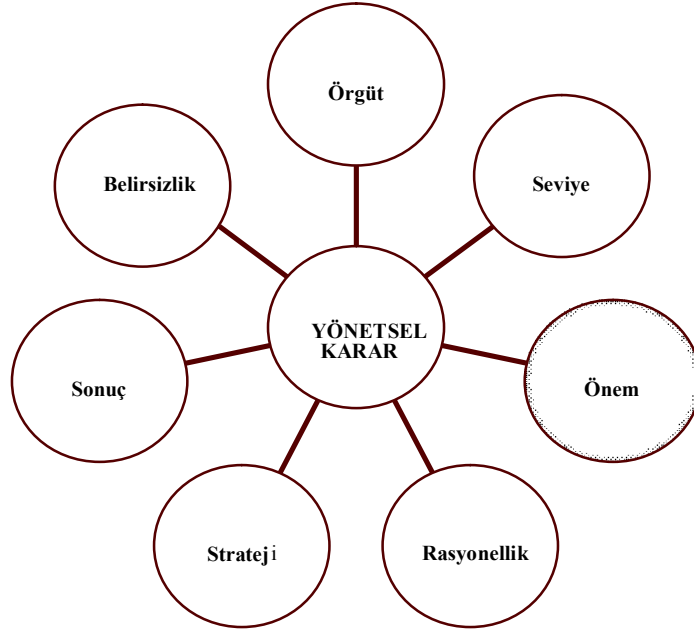
Örgütün etkililiği ile yöneticilerin karar alma yöntemleri arasındaki korelasyon bir çok bilim adamı tarafından araştırılmıştır. English ve Hill'e (1990) göre yönetici karar alırken astlarına ve özellikle yardımcılara danışırca alınan kararın başarıya ulaşma derecesi artacaktır. Örgütsel etkililik ve yöneticilerin karar alma yöntemleri konularında geniş çaplı araştırmalar yapan Onaran (1975), yöneticinin astlarına danışarak karar vermesinin örgütsel etkililiği arttırdığını belirtmiştir. Onaran'a göre eğer yönetici karara katılma konusunda astlarına olanak tanırca, karara katılan işgörenler olumlu tutumlar geliştirecekler, daha çok dikkat ve çaba harcayacaklar; karar alınması için gerekli bilgi örgüt içinde daha serbestçe yayılabilecek; denetim ve gözetim de kolaylaşacaktır. Bu kapsamda önemli olanın karar vermek değil, olanaklara göre en iyi kararı verebilmek göz önüne alındığında, yöneticinin verdiği kararlarla ilgili olarak astlarının desteğini alması ve karar verirken yine astlarının katılımını sağlaması örgüt ve üyeleri için sayısız faydalar sağlayacaktır (Çelikten, 2001, s. 3-4; Özgen vd., 2002, s. 337; Tortop vd., 2007, s. 101).

Bu konuda Vroom-Yeton (1973), yöneticilerin karar alırken, çalışanların da katılmasına olanak sağlanmasını gerektiğini belirtir. Vroom-Yeton göre, çalışanların katılımı olmazca, alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Başarısızlığın nedeni olarak, alınan kararları uygulamak zorunda olan çalışanların söz konusu kararlara karşı direnebileceklerini belirtir. Dirençler ve protestolar organizasyon içinde huzursuzluklara, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına ve dolaylı olarak da etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilecektir. Vroom-Yeton (1973), eğer çalışanların, organizasyon içinde alınan kararları kendi kararlarıymış gibi benimserlerca, kararları etkin şekilde uygulamaya daha meyilli olacağını belirtir (Sağlam, 2008, s. 120)

Doğru ve yanlış karar yargısında bulunulabilmesinin ön şartı, alınan kararın uygulamaya dönüştürülmedir. Uygulama sonrasında ortaya çıkan durum karşısında doğru ya da yanlış karar yargısı kullanılabilir. Fakat burada dikkatli olunması gereken husus, yukarıda da değinildiği gibi kararın mı yanlış olduğu yoksa alınan kararın uygulanmasında mı hatalı olduğudur. Şüphesiz yöneticilerin en önemli sorumluluğu doğru ve etkin karar verebilmektir. Çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturmaktadırlar. Doğru ve etkin kararı mümkün olan en kısa süre içinde verebilmek ise başlı başına bir yönetici becerisidir (Tortop vd., 2007, s. 10; Rausch, 2003, s. 979). Yönetim biliminin gurusu olan görülen Peter

Drucker'a göre karar verme, yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Etkili karar, organizasyonun enerjilerini, kaynaklarını ve görüşünü harekete geçirerek etkili eylemlerin oluşması ile sağlanır. Drucker'a göre örgütün başarısı yöneticinin vereceği kararlarla doğrudan ilişkilidir ve karar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri gidemeyecektir (Drucker, 2001, s. 12). Etkin bir yönetici kararları, gayet iyi tanımlanmış unsurlar ve belirli ardışık adımlar çerçevesinde, sistematik bir süreç içinde alır. O kişiyi etkin bir yönetici yapan kendisinden –konumu ve bilgisi gereği- örgütün tamamı üzerinde olumlu etkiler oluşturacak kararlar almasının bekleniyor olmasıdır (Drucker, 2001, s. 27-28).

Yöneticinin başarısı verdiği kararların sonuçlarına göre değerlendirilir, bunun için de yöneticiler başarısızlığa uğramamak için doğru ve etkin karar verme çabasındadırlar. Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi karar sürecinde yöneticinin etkili olması arzu edilen bir durum değil, bir zorunluluktur (Çelikten, 2001, s. 3). Özetle bir yönetici her şeyden önce şirketi için en doğru kararı vermekle mükelleftir. Günümüzde yoğun rekabet piyasası ortamında faaliyet gösteren işletmelerin başarısı, büyük ölçüde yöneticilerin alacakları kararlar ve bu kararların isabet derecesine bağlıdır. Kısıtlı işletme kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması her şeyden önce, yöneticilerin alternatif çözüm yollarından birisinin veya diğerinin seçimi niteliğinde alacağı kararlarla sağlanır (Ünal ve Atılgan, 2007, s. 263). Bu kapsamda Harrison ve Pelletier (2000), yönetsel kararı yedi boyut içerisinde tanımlamışlardır. Yönetsel kararın boyutlarında, yönetsel bir kararın sahip olduğu ve sahip olması gereken nitelikler şu şekilde ortaya konmuştur (Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463):



Şekil 2.5: Yönetmel Kararın Boyutları
Kaynak: Harrison ve Pelletier, 2000: 463

•**Örgüt:** Yönetmel kararın verildiği yer formal organizasyonlardır. Yönetmel karar yöneticiler tarafından örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için verilir. Yani yönetmel kararın doğduğu yer örgütün içerisi iken yönetmel kararın amacı da örgütün amaçları ile alakalıdır.

•**Seviye:** Örgüt içerisindeki kararlar farklı seviyelerdeki yöneticiler tarafından verilebilirler. Yöneticinin bulunduğu örgütsel seviye ile verilen kararın seviyesi paraleldir.

•**Önem:** Kararlar, örgütlerin yaşamsallığı ile ilgilidirler ve örgütün en temel eylemlerinden biridir. Daha önce de vurgulandığı gibi örgüt içerisindeki kararların tümü işletme için küçük veya büyük çapta önem taşımaktadır.

•**Rasyonellik:** Yönetmel kararlar örgütün uzun vadeli varlığı için büyük önem arz eder, dolayısıyla bu kararlar rasyonel bir şekilde alınmış olmalıdır.

•**Strateji :** Bütün örgütün genel stratejisi, alınan yönetmel kararların stratejisinin de anahtarlarıdır. Örgüt içerisinde alınan yönetmel kararlar örgütün genel stratejisi ile uyumsuzluk göstermemelidir.

•**Sonuç :** Verilen kararlardan beklenen sonuca ulaşabilmek, karar verme sürecinin başarısı ile ilgilidir. Kararlar belirli bir sonucu elde edebilmek için verilmektedir. Bir kararın başarılı olup olmadığı da bu sonucu elde edip edememesine

bakılarak ölçülür.

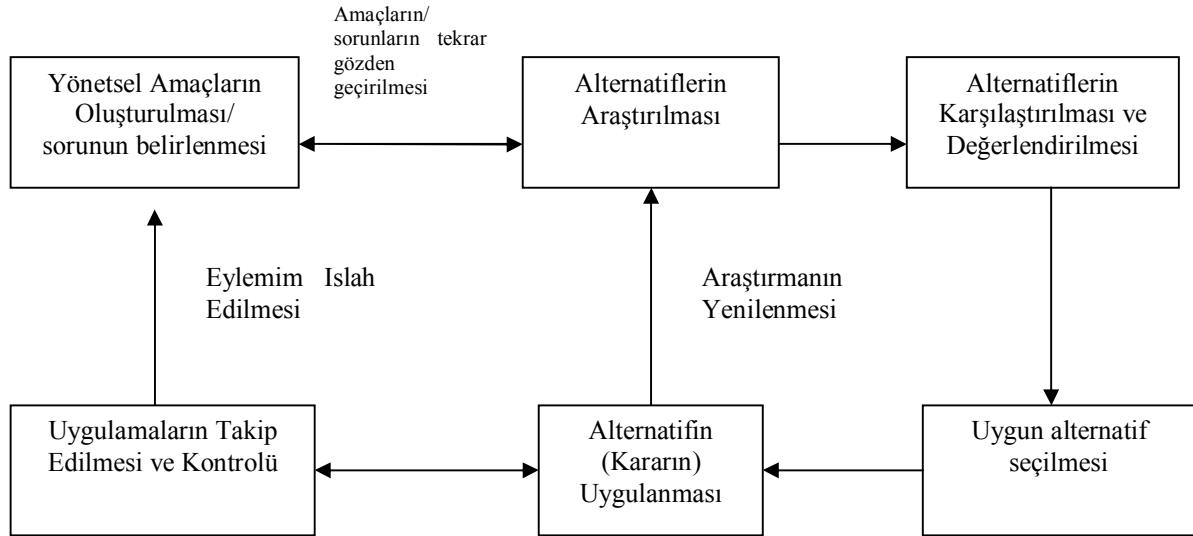
• **Belirsizlik** : Belirsizlik yönetsel faaliyetlerde sınırlandırılabilse de her zaman için ortadan tamamıyla kaldırılabilmesi mümkün değildir.

2.6. YÖNETSEL KARAR VERME SÜRECİ VE AŞAMALARI

Yönetim sürecinin nitelikleri ve eylemleri, karar verme davranışına bağlı olarak gelişmektedir. Karar verme davranışı, çözüme ya da amaca giden süreci belirtir. Zaten süreç, belirli bir sona ulaştıran bir dizi eylem ve çalışmaların tamamıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde karar verme, belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercih yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğudur (Koçel, 2007, s. 61). Karar verme süreci sonucunda bir hükme yani bir karara varılır. Varılan bu karar, işletme faaliyetlerinin yönünü belirleyecektir. Bu kapsamda karar verme davranışının iyi anlaşılabilmesi ve sağlıklı karar verme davranışında bulunulabilmesi için kapsadığı süreçlerin iyi bilinmesi gerekir. Sağlıklı bir karar verme süreci, daha iyi kararlar üretmesinden dolayı, güçlü kurum yapısının temelini oluşturur.

Karar verme sürecini anlamak, yöneticiliğin ve liderliğin dinamiklerini anlamakla ilgilidir. Değişik eserlerde yönetsel karar verme süreci aşamalarının farklı biçimde sınıflandırıldığı görülmektedir (Ünal ve Atılgan, 2007, s. 257). Bu sınıflandırmalardaki ortak yönler göz önüne alındığında, yönetsel karar verme süreci şöyle özetlenebilir (Harrison and Pelletier, 1995, s. 54; Harrison, 1996, s. 48):

- Karar vermeyi gerektiren amacın veya sorunun tanımlanması
- Sorunun çözümüne ya da amaca ulaşılmasını sağlayacak yolların, araçların veya alternatiflerin araştırılması.
- Alternatiflerin karşılaştırılması ve uygulanabilir teknik yöntemler ve kriterlerle değerlendirilmesi.
- Amaca ulaşmayı sağlayacak uygun alternatif seçilmesi.
- Seçilen alternatifin (kararın) uygulanmaya konulması.
- Uygulamaların kontrolü
- Uygulama sonuçlarının geri bildirim



Şekil 2.6: Yönetmel Karar Verme Süreci

Kaynak: Harrison ve Pelletier, 2000, s. 463

Bir soruna nasıl yaklaşıp, çözümü konusunda nasıl karar verileceğini, ünlü fizikçi Albert Einstein'ın "Bana çözmek için bir soru sorulsa ve 1 saat süre tanınsa, tanınan sürenin 45 dakikasını soruyu okumaya ve anlamaya, 10 dakikasını çözüm yolu geliştirmeye, kalan zamanı da çözmeye ayırıyorum" ifadesiyle özetleyebiliriz. Yönetim biliminin gurusu olarak kabul edilen Peter Drucker da (1985, s. 480), "karar vermenin mekanik bir iş olmadığını, risk alma ve bir hükme varma cesareti olduğunu" belirterek, "doğru cevabı bulmaya çalışmanın odak noktası olmadığını, asıl olanın problemi anlamak olduğunu" vurgulamaktadır. Bell laboratuvarlarında yapılan bir araştırmada, kadın ve erkek çalışanların verimliliklerini arttırmayı amaçlayan sekiz aylık eğitim çalışmasının başında ve sonunda elde edilen sonuçlar karşılaştırılmıştır. Eğitim sürecinin etkisini ölçebilmek için, eğitim programına dahil edilmeyen bir kontrol grubu oluşturulmuş ve sonuçlar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada başarıya etkisi olan kriterler seçilmiştir. Seçilen kriterlerin başında problemleri tanımlama ve teşhis etme ve zamanında yüksek kalitede çalışma yapma gibi kriterlerin yer aldığı ifade edilmiştir (Tekin-Acar, 2001, s. 87).

Problemlerle başedebilmenin önemli bir yanı, problem çözme süreci başlamadan önce ortaya çıkmaktadır. Problemi tanımlama veya problemin farkında olma, bu yanı oluşturmaktadır. Günümüz yönetim dünyasında, yöneticilerin problemi tanımlaması veya problemin farkında olması başarı için önemlidir. Problem çözme süreci, problemin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Problem çözme sürecinde yönetici çeşitli stratejiler oluşturmaktadır. Günümüz dinamik ve karmaşık iş çevresinde yöneticilerin başvurduğu önemli araçlardan biri planlamadır. Bu aşamalardan sonra yönetici, geliştirdiği planlar

arasında gözlem ve değerlendirme yaparak en iyisini seçmekte ve analitik yeteneklerin ikinci bileşeni olan performans bileşenine geçmektedir. Başka bir deyişle verdiği kararı uygulamaktadır (Şahin, 2010, s. 65).

Bu konuyla paralel olarak Hammond ve ark. (2001, s. 147) sorunun çözümünde alınan kötü kararların köklerini çoğu kez o kararların alınış tarzından kaynaklandığını belirtmektedirler. Alternatiflerin yeterince açık olmaması, doğru bilginin toplanmaması, kararın getirisi ve götürüsünün hesaplanmamasının kararları olumsuz etkilediğini vurgulamaktadırlar. Bu kapsamda kararın doğru alınabilmesinde, karar verme süreçlerinin doğru ve iyi anlaşılmasının önem kazanmaktadır. Aşağıda karar verme sürecinin aşamalarına genel hatlarıyla değinilmiştir.

Karar ve karar verme davranışının yapı taşı amaç ve sorunun varlığı oluşturmaktadır. Yani karar verme davranışını başlatan bir amaç veya amacı engelleyen sorundur. İnsanların yaşam amaçları mutluluğa ulaşmaktır. İnsanların tüm eylemlerinin altında yatan da mutluluğa ulaşma amacıdır. Gazali bu durumu saadet-i kusva olarak adlandırmaktadır. Yani insanların amacının maksimum mutluluğa ulaşmak olduğunu ifade eder. Herkesin mutluluğa giden amaçları farklı olabilir. Sağlıklı davranış gösteren bir insan mutsuz olmak için kendine bir amaç belirlemez. Bu kapsam çerçevesinde insanların karar verme davranışının altında yatan ana neden mutlu olmaktır.

İşletmelerin de karar verme davranışının ana bileşenlerini amaç ve sorun kavramları oluşturmaktadır. İşletmeler varlıklarını, belirlemiş oldukları amaçlara yönelecek davranışlarda bulunduğu sürece varlıklarını devam ettirebilirler. Farklı bir ifadeyle işletmelerin isabetli kararlarda bulunması varoluşlarını sürdürmede önemli bir faktördür. Amaç ve sorun kavramları öncelik sırasıyla ele alındığında ilk önceliği amaç kavramı oluşturmaktadır. Sorun ise amaç kavramıyla hayat bulan bir kavramdır. Bir anlamda sorun varlığını amaca borçludur.

Her varlığın bir anlamı olduğu gibi işletmelerin de bir anlamı vardır ve anlamlarını amaçlarıyla yansıtırlar. Amaç en kısa tabirle ulaşmak veya gerçekleştirilmek istenen bilinçli bir durumu ifade eder. İşletme yönetimi sahip olduğu kaynakları (beşeri-fiziksel-parasal vb.) amaçları doğrultusunda kullanır. Amacın belirlenmesiyle işletme yönetimi, gelecekte nerede, hangi durum ve konumda ve hangi büyüklükte olunmak istediğini bugünden belirler. Bir amaca karar verildikten sonra, karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır. “Nereye Gideceğini Bilmeyen Kaptana Rüzgar Yardım Edemez” atasözü söylemimizi çok öz bir şekilde dile getirmektedir. Bundan dolayı amaç belirleme, karar süreci için yön tayin edici bir öneme sahiptir (Koçel, 2007, s. 64; Rausch, 2003, s. 979). Yönetim ile

ilgili tanımlar da incelendiğinde genellikle aynı ifadeler üzerinde durulmuş olduğu görülmüş ve yönetimin önceden belirlenmiş bir amacın etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü olarak ifade edilmiştir.

Yönetim tarafından işletmenin amacının belirlenmesiyle, sahip olunan kaynaklar belirlenen amaç doğrultusunda işleme konur. İşletme yönetiminin belirlemiş olduğu amacın hayata geçirilmesi konusunda gerek içsel gerekse de belirsizliğin hakim olduğu dışsal çevrede öngörülemeyen aksaklıklarla yani sorunlarla karşılaşılması durumunda bir çözüm arayışına gidilir. Arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engellerin oluşturduğu bu durumun ortadan kaldırılması gerekir. Ancak bazen bu engel o kadar büyüktür ki, engeli kaldırma yerine, gidilecek yeri (konumu) değiştirmekte söz konusu olabilir. Sorunun tanımı, hakkında karar verilecek olan engelin tarifini ifade eder. Ancak bu konuda bazı zorluklar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticilerin çözüm bulmak zorunda oldukları konunun her zaman net ve açık şekilde ortaya çıkmamalarıdır. İkincisi ise sorun ile sorunun varlığına işaret eden belirtilerin birbirine karışmış olmasıdır. Yani baş ağrısı bir sorun mudur yoksa başka bir rahatsızlığın tezahürü müdür? Eğer gerçek sorun baş ağrısı değilse ve baş ağrısı sorun olarak kabul edilip onu giderecek önlem alındığında, gerçek sorun giderilmediği için bir süre sonra daha ciddi rahatsızlık ortaya çıkacaktır.

Sorun tanımlama tıpkı amaç belirleme gibi, karar verme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer aşamaları, tarif edilen sorun doğrultusunda ele alınacaktır. Yerleşmiş deyimle “iyi tanımlanmış sorun yarı yarıya çözülmüş sorun haline gelir” (Koçel, 2007, s. 67). Bu kapsamda Drucker’ın ifadesiyle karar verme yöneticinin görevlerinden en önemlisidir ve etkili karar vermek için yönetici özel bir çaba sarf etmek zorundadır. Kurumun başarısı yöneticinin vereceği kararlarla doğrudan ilişkilidir ve karar uygulamaya konulmadığı müddetçe iyi niyetten ileri gidemeyecektir. Sonuç olarak Peter Drucker yöneticinin başarısını örgüt için aldığı kararların doğruluğu ile değerlendirilir.

Amaç /sorun tanımlandıktan sonra, çözümüne ya da amaca ulaşılmasını sağlayacak yollar, araçlar veya alternatifler belirlenir. Bu safhada, belirlenmiş olan amaç ya da tanımlanan sorun çerçevesinde çözüm getirecek bütün alternatiflerin bir araya getirilmesi gerekir. Programlanabilir kararlarda alternatiflerin belirlenmesi kolay olurken, programlanamayan kararlarda seçim için gerekli olan birden fazla alternatifin geliştirilmesi zor olmaktadır. Bu aşamada uygun olmayan çözümlerin dışındaki bütün alternatifler belirlenmeli ve teşrih masasına getirilmelidir. Herhangi bir alternatif için ön yargılı ya da eleştirel biçimde yaklaşılarak objektif bir bakış açısından uzaklaşılmalıdır. Ayrıca bu aşamada yapılacak kısıtlamalar geliştirilen alternatiflerin sayısını gereksiz yere sınırlayacaktır.

Yeniliğin ve olaylara farklı bakabilmenin ortaya çıktığı bu aşama, yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safhadır. Bu safha, sorunlara, geçmiş uygulamalardan farklı çözümlerin önerilmesine imkan verir. Standart, alışılmış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş, bazen kabulü kolay olmayan, yeni ve farklı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir. Sonuç olarak geliştirilen her alternatif, sorun için geliştirilecek ayrı bir çözüm olmalıdır.

Alternatiflerin belirlenmesinden sonraki aşamada seçeneklerin değerlendirilmesi yer alır. Seçeneklerin her biri olabirliliği, yeterliliği, işletmenin kültürüne uygunluğu ve sonuçları açısından incelenerek en uygun, rasyonel, etkin ve verimli olacağı düşünülen çözüm alternatifinde karar kılınır (Can, 1999, s. 247). Ancak alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında, yöneticinin bilgi ve becerisi, ilgi ve alışkanlıkları, tutum, inanç ve değerleri toplanan bilgilerin içeriği ve düzeni alternatiflerin değerlendirilmesini farklılaştıracaktır (Genç, 1991, s. 55).

Peter Drucker (1996) en iyi alternatifin seçiminde dört kriter ortaya koymuştur. Bunlar; *risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanması*'dir. Risk derecesi, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpların da hesaplanmasını gerektirir. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır. Ekonomik olması, seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir. Serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir. Zamanlama konusu ise, karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine binaen zaman süresi en uygun şekilde kullanmayı içerir. Eğer karar verilecek konunun zaman açısından bir kısıt yok ise yavaş bir başlangıç tercih edilebilir. Kaynakların sınırlandırılmasında ise organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir (Emhan, 2007:217)

Karar seçeneğinin uygulanması aşamasında artık karar verme süreci sonlanmış eylem süreci başlamıştır. Yani alternatif çözümlerden biri seçilerek uygulanmaya koyulur. Karar sürecinin bu aşamasında kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bütün faaliyetlerle ilgili olan planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri yerine getirilecektir. Uygulama her aşamasında izlenir, plandan ayrılmalar, sapmalar, hata ve eksiklikler varsa zamanında ve yerinde durdurulur, düzeltilmesi için önlemler alınır. Uygulama aşamasında, kararın uygulanmasından etkilenecek herkesin karar konusunda hazırlanması ve bilgilendirilmesi gerekir. Kararların tam olarak ne olduğu, uygulama sürecinde nelerin yapılması gerektiği, kimlerden neyin beklendiği açıkça ifade edilmelidir. Alınan karar organizasyon yapısında değişimler gerektiriyorsa, benimsenmesi daha fazla zaman alabilir. Uygulayıcıları karar

konusunda yönlendirmek ve motive etmek çoğunlukla karar vericiye ait bir görevdir.

Karar verme aşamasının son aşamasını kontrol ve geri bildirim oluşturmaktadır. Karar uygulamaya geçirildikten sonra elde edilen sonuçlarla, beklenen sonuçlar karşılaştırılarak kararın etkinliği ve başarısı belirlenir. Gerçekleşen sonuç ile beklenen sonuç arasında anlamlı farklar çıktığı zaman, daha önce alınmış olan hatalı kararı düzeltmek ya da değiştirmek gereklidir. Eğer alınan karar beklenen etkiyi oluşturmadıysa yeni karar sürecine gidilir. Karar sonuçları, karar verici veya vericilerin başarısını ölçmek için değerlendirme ölçüsü kabul edilir.

Yukarıda anlatılan karar verme süreci klasik karar verme modeline dayanır ve klasik karar modeli mantık ve rasyonellik üzerine kurulmuştur. Klasik karar verme modeli açık, genel, bilimsel muhakeme ve mantık prensiplerine uymaktadır. Yöneticilerden, kuruluşun ekonomik çıkarlarını gözeterek en iyi kararları vermeleri beklenmektedir. Bu modelde, karar verici veya yöneticinin nasıl bir karar vermesi gerektiği ve örgüt için en ideal sonuca ulaşabilmek için izlenmesi gereken yol ve uyulması gereken kurallar bellidir (Eren, 2008, s. 189).

Klasik karar verme modeline mevcut varsayımlar bulunmaktadır. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Karar verici belirlenmiş ve üzerinde anlaşmaya varılmış amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadır. Problemler açıkça tanımlanmıştır.
- Karar verici gerekli bilginin tamamına ulaşabilmektedir, belirlilik söz konusudur. Karar alternatiflerinin tamamı ve potansiyel sonuçları hesaplanmıştır.
- Alternatifleri değerlendirecek ölçütler belirlidir. Karar verici maksimum ekonomik faydayı sağlayacak kararı seçmektedir.
- Karar verici rasyoneldir (Daft, 1993, s. 185).

Mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir. Çünkü karar verme süreci karar verenin kendinden kaynaklanan birçok yanılsama ve aldanma ile bulanmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği yanlış algılama ve alışkanlıklar, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır. Bu süreci daha sağlıklı bir hale getirmek ancak kararları etkileyen bu yanlış algılama ve alışkanlıkların varlıklarını kabul etmekle başlar.

2.7. YÖNETİMDE KARAR TİPLERİ VE SINIFLANDIRILMASI

Yönetim uygulamalarında verilen kararları, değişik kriterlere göre gruplandırmak ve tiplere ayırmak mümkündür. Böyle bir sınıflandırmanın en önemli yararı, hem değişik karar

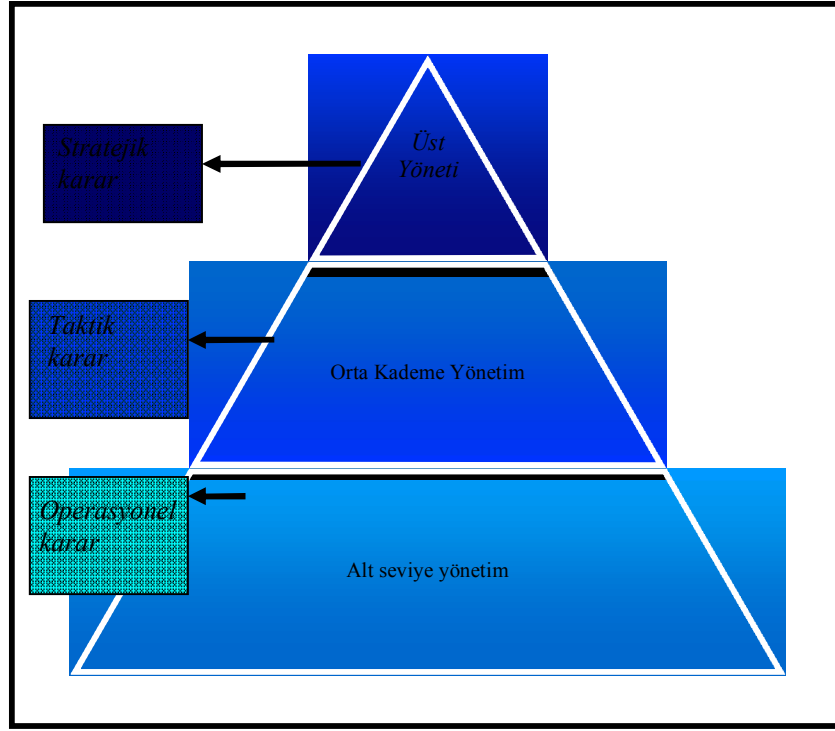
türlerinin sorunlarını daha açık görebilmek, hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanılabileceğini görmektir (Koçel, 2007, s. 60). Literatür taramasında çok fazla karar tipleri olduğu görülmüş ve işletme kararlarının sınıflandırılmasında çok detaylı bir evrensel standardın ortaya konamadığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda çerçevesinde literatürde en fazla görülen karar tiplerine değinilecektir. Öncelikle işletmedeki kararların yapısını yönetim piramidi dikkate alınarak üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar; stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlardır (Ersöz ve Erbaş, 2004).

Stratejik karar verme seviyesinde bulunan yöneticiler (tepe yönetim), geleceğe yönelik ve belirsizlik seviyeleri oldukça yüksek olan kararları verirler. Stratejik kararlar oldukça karmaşık ve dinamik değişkenleri kapsamaktadır. Bu kararlar, örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için uzun dönem planların yapılmasını içerir. Stratejik karar verme seviyesinde bulunan tepe yöneticiler genel olarak işletmenin uğraş alanı, hangi pazarlarda faaliyet gösterileceği, yeni yatırımların yapılması, kapasitenin artırılması veya azaltılması, vizyonun ve bu vizyona ulaştıracak strateji ve politikaların belirlenmesi gibi işletmeyi derinden etkileyen, çok fazla değişim gerektiren süreçlerle ilgilenmektedir.

Taktik karar verme (yönetsel karar verme) seviyesinde bulunan yöneticilerin (orta seviye yönetim) verdiği kararlar, stratejik seviyede verilen kararların yerine getirilmesine, kaynakların etkin ve verimli olarak elde edilmesi ve kullanılmasına yöneliktir. Bu kararlar işletmenin yapısının ve şeklinin oluşturulması ile ilgilidir. İşletmede yapılacak işler için hangi departmanlara gereksinme olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, departmanlar arasındaki hiyerarşik, yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı, işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dökümanların hangi yolları izleyeceği, iletişim (haberleşme) araç ve kanallarının ne olacağı konusunda verilen kararlar bu tipte kararlardandır (Yıldır, 1983: 60).

Operasyonel karar verme (eylemsel karar verme) seviyesinde bulunan yöneticilerin (ilk kademe yöneticileri) verdiği kararlar ise taktik seviyede verilen kararların yürütülmesi için gerekli görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını içerir. Yani en tepede verilen kararların somut olarak hayata geçirilmesi bu noktada söz konusu olmaktadır. Bu kararlar çerçevesinde günlük ve haftalık planlar oluşturulmaktadır. Eylemsel kararların tamamı programlanabilen türden olup, çoğunlukla anlık, rutin, risk taşımayan işin teknik yönüne ilişkin kararlardır. Bu kararların alınmasında, matematiksel modeller ve planlama teknikleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Operasyonel karar verme düzeyinde bulunan ilk kademe yöneticilerinden beklenen kendilerine verilen işi zamanında, istenen kalite ve miktarda tamamlamalarıdır. Bu kapsamda çıkan sorunlara çözüm bulmaları beklenir. Vardiya

planlaması, fazla mesaiye kimlerin bırakılacağı, tezgah veya üründe meydana gelen arıza ve hataların nasıl giderileceği, daha çok çalışanlar ile iletişimi gerektiren konulardaki kararları verirler (Gökçen vd., 2010, s. 2; Acar, 2007, s. 44). Yönetim piramidine göre sınıflandırılan kararları kurumdaki pozisyonlara göre sınıflandırarak olursak; stratejik kararları yönetim kurulu üyeleri, CEO, genel müdür; taktik kararları bölüm müdürleri, operasyonel kararları ise ustabaşı, şef pozisyonunda çalışan yöneticiler yerine getirmektedir.



Şekil 2.7: Stratejik, Taktik ve Operasyonel Karar ve Merkezleri

Aynı zamanda karar tipleri yapısal (structured), yarı-yapısal (semi-structured) ve yapısal olmayan (unstructured) kararlar olarak da sınıflandırılmaktadır. Yönetim hiyerarşisinde, üst yöneticilerden alta kademelere doğru inildikçe kararlarda, programlanamayan karardan programlanabilir karara doğru paralel bir yön görülmektedir (Eren, 2001, s. 174). “Yapısal kararlar”, programlanmış kararlar olarak da bilinirler. Bu tip kararlarda, problemler çok iyi tanımlanmıştır, belirlilik seviyesi yüksektir ve karar verici subjektif bir esnekliğe sahip değildir. Esasen bu tür kararların çoğu, kişiye ihtiyaç duymadan, bilgisayarlar tarafından otomatik olarak verilebilen kararlardır. Yapısal kararlar sık sık tekrarlanan işlere ilişkin rutin kararlardır, dolayısıyla bir işletmede bu kararları üst kademedeki çalışan yöneticilerin alması gerekmez, alt düzeyde çalışanlar bu kararları alabilirler. Bordro işlemleri, mal ile ilgili sipariş verilmesi, faturalama ile ilgili kararlar yapısal kararlara örnek olarak verilebilirler. “Yapısal olmayan kararlar”, programlanmamış kararlar olarak da bilinirler. Bu tip kararlarda, problemler çok iyi tanımlanmamıştır, belirsizlik seviyesi yüksektir ve doğru cevabı bilmenin mutlak bir yolu bulunmamaktadır. Dolayısıyla hiçbir kriter veya kuralın iyi bir çözümü

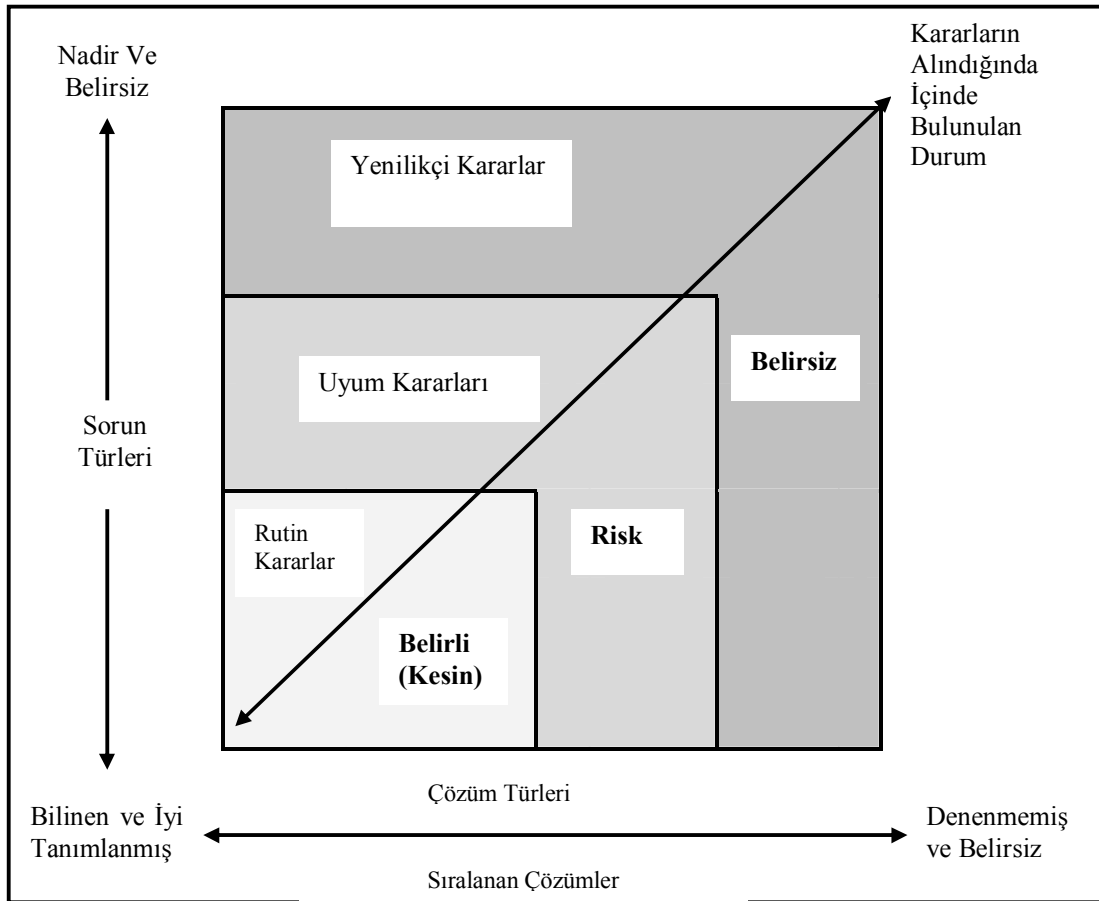
garanti etmediği bu tür kararlar, karar vericinin yargı ve sezgisini kullandığı ve sübjektif bir esnekliğe sahip olduğu kararlardır.

Son yıllarda karar verme yaratıcılık ve özellikle yaratıcılık ile beyin fonksiyonları arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Kişilerin beyinlerinin sağ tarafı veya sol tarafının ağırlıklı olması ile karar sürecini kullanmaları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Beyinlerin sağ tarafı baskın olan kişilerin daha sosyal, duygusal ve yaratıcı olduklarına karşın, sol tarafı baskın olan kişilerin daha mantıklı rasyonel, detaycı ve amaca dönük oldukları ileri sürülmüştür. Bu araştırmaların sonucu, pek çok işletme yöneticileri için beyinin her iki yanını kullanmayı geliştirici eğitim programları uygulanmaya başlanmıştır (Koçel, 2007, s. 78). “*Yarı-yapısal kararlar*”, yapısal ve yapısal olmayan karar tiplerinin arasında yer almaktadır. Bu tür kararlar, kısmen tanımlı ve belirli olan, kısmen de yöneticinin yargı ve sezgisine dayanan kararlardır (Gökçen vd., 2010, s. 2).

Literatürde görülen bir başka karar sınıflandırılması da, kararların uygulandıkları süreye göre yapılmasıdır. Kararların uygulandıkları süreye göre üç sınıfa ayrıldığı görülmüştür. Bunlardan birincisi “*uzun dönemli kararlar*” dır. Uzun dönemli kararlar beş yılı aşkın uygulama süresini kapsayan nitelikteki kararlardır. Uzun dönemli kararlar bir anlamda stratejik kararlardır. Uygulandıkları süreye göre olan diğer bir karar çeşidi “*orta dönemli kararlar*” dır. Bu kararların uygulama süresi bir ile beş yıl arasındaki kararlar olup, yeni yatırım kararları, taktik kararları bu tip kararlardır. Son olarak “*kısa dönemli kararlar*” süre olarak bir yılı aşmayan nitelikteki kararlardır.

Kararların belirlilik, belirsizlik, risk derecelerine ve bazı farklı değişkenlerin durumuna göre sınıflandırılması ‘*Karar Çerçevesi*’ olarak adlandırmıştır. Buna göre yönetim ve çalışanlar, karşılaşılan durumlarda tek bir karar verme modeli kullanılmamaktadır. Başlangıç olarak karar verici eldeki problemi tam olarak tanımlamalı, alternatif çözümler üreterek ve bunları değerlendirerek sonuçta bir karara varmalıdır. Gerçekte ise bu şekilde bir çözüm pek basit değildir. Kararın hangi şartlar altında alındığı karar verme için oldukça belirleyici bir faktördür. Kesinlik, risk ve belirsizlik ortamlarında alınmasına göre üç temel karar türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan ilki rutin kararlardır. Rutin kararlar, önceden çözümü belirlenmiş, sıklıkla karşılaşılan ve yinelenen kararlar olup, daha çok ilk kademe yöneticiler ve çalışanlar tarafından uygulaması yapılan kararlardır. İkincisi uyum kararlardır. Uyum kararları genel olarak geçmişteki rutin kararların ve uygulamaların iyileştirilmesi ve değiştirilmesiyle ilgilidir. Kalite ve mükemmelliğe ulaşabilmek için yapılan küçük iyileştirme ve değiştirme adımlarına ait kararlardır. Mevcudu daha iyiye götürmeye yönelik sürekli iyileştirme, verimliliği artırma ve müşteri memnuniyetini sağlama yönünde küçük değişim

getiren kararlardır. Genelde alt ve orta seviye yöneticilerinin kararları olup, bazıları programlı bazıları ise programsızdır, orta seviyede risk içermektedirler. Son olarak üçüncüsü yenilikçi kararlardır. Bu tür kararlar, belirsiz ve beklenmedik nadir sorunların ortaya çıkması ve bunların kimlik ve tanı kazanması neticesinde, bütün örgütü etkileyen, yapıcı ve değer oluşturuıcı alternatif çözümler üretilmesini gerekli kılan kararlardır. En tehlikeli karar tiplerine girer, çünkü ilk defa karşılaşılan programsız bir soruna karşı hiç denenmemiş ve sonucu ne olacağı belirsiz çözümler uygulanmasını gerektirebilir ve alınan kararlar yüksek risk içerebilir. Bazen problemin doğru teşhisi bile yapılamadan karar verilmek durumunda kalınabilir. Bu tür kararlar kriz ortamlarında alınabilir ve genelde üst seviye yöneticiler tarafından verilir. Bu karar türleri aynı zamanda, karşılaşılan problem türleri ile bunlara düşünülen çözüm türlerinin durumunu da yansıtmaktadır. Şekil 2.8.'de dikey eksen problem türleri, yatay eksen çözüm türlerinin birleşimiyle meydana gelen üç tür kararı göstermektedir (Hellriegel vd., 2002, s. 224; Acar, 2007, s. 51-52).



Şekil 2.8: Karar Çerçevesi

Kaynak: Hellriegel vd., 2002, s. 225; Akt. Acar, 2007, s. 52

Shanteau (2001, s. 913), yönetimde alınan kararlarını iki yaklaşım çerçevesinde ele almıştır. Birinci yaklaşımı, temelleri matematik, ekonomi ve istatistik uygulamalarına dayanan ve mantık kuralları ile işleyen normatif karar verme uygulamaları olarak ifade

etmiştir. İkinci yaklaşımı ise, kişilerin nasıl hüküm verdikleri, kararları nasıl aldıkları, tercihleri nasıl gerçekleştirdiklerine dayalı tanımlayıcı uygulamalardır.

Tablo 2.1. Karar Tipleri Genel Sınıflandırması

<p>Örgütün Yapısına Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tepe Yönetimi Kararları • Orta Yönetim Kararları • Alt Yönetim Kararları 	<p>Nitelikleri Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Açıklanan Kararlar • Açıklanmayan Kararlar • Saklı Kararlar • Suskunluk Kararları
<p>Örgütün Faaliyetleri Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama Kararları • Üretim Kararları • Hizmet Kararları • İşgören Kararları • Finansman Kararları • Araştırma-Geliştirme Kararları 	<p>Dayandıkları Bilgi Seviyesine Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belirlilik Altındaki Kararlar • Risk Altındaki Kararlar • Belirsizlik Altındaki Kararlar • Tam Belirsizlik Altındaki Kararlar
<p>Kararın Örgütün İçinde Uygulandığı Alan Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planlama Kararları • Örgütlenme Kararları • Kadrolama Kararları • Yönelme Kararları • Astların Özendirilmesine Yönelik Kararlar • Astların Koordinasyonuna Yönelik Kararlar 	<p>Yöneticilerin Yaklaşımına Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sezgiye Dayanan Kararlar • Yargıya Dayanan Kararlar • Sorun Çözme Tipi Kararlar • Emir Kararları • Öneri Kararları • İşlevsel Kararlar • Kişisel Kararlar • Örgütsel Kararlar • Ussal Kararlar • Doyurucu Kararlar • Programlanmış Kararlar • Programlanmamış Kararlar
<p>Kararı Veren Organ Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bireysel Kararlar • Grup Kararları 	<p>Bağlantısal Durumları Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statik Kararlar • Dinamik Kararlar
<p>Konuları Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel Kararlar • Maddesel Kararlar 	<p>Veriliş Biçimlerine Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sözel Kararlar • Yazılı Kararlar
<p>Karar Süreci Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uzun Dönemli Kararlar • Orta Dönemli Kararlar • Kısa Dönemli Kararlar 	<p>Önem Derecesine Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fırsat Kararları • Problem Kararları • Kriz Kararları
<p>Veriliş Sırasına Göre Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Birinci Derecede Kararlar • İkinci Derecede Kararlar 	<p>Yapıları Açısından Kararlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programlanabilir Kararlar • Programlanamayan Kararlar • Yapısal Kararlar • Yapısal Olamayan Kararlar

Kaynak: Nas, 2006, s. 65

Literatürde karşılaşılan karar verme tipi ve eş anlamlılarının bir araya getirildiği karar verme tipi sınıflandırmaları Tablo 2.1’de verilmiştir. Karar tipleri, “örgütün yapısına”, örgütün faaliyetlerine”, “örgütün içerisinde uygulandığı alana”, “kararı verene”, kararın sürecine”, “kararın veriliş sırasına”, “niteliklerine”, “dayandıkları bilgi seviyesine”, yöneticilerin yaklaşımına”, “kararların bağlantısal durumlarına”, “kararın veriliş biçimlerine”, “önem derecesine”, “kararın yapısına” göre sınıflandırılmıştır. Bu tabloda geçen karar tipleri ifadesi karara ulaşırken geçirilen süreci ifade etmektedir. Tabloda karar tipleri “örgüt yapısı”,

“örgütün faaliyetleri”, “kararın örgütün içinde uygulandığı alan, kararı veren organ, kararın konuları, karar süreci, veriliş sırasına, nitelikleri, dayandıkları bilgi seviyesi, yöneticilerin yaklaşımları, bağlantısal durumları, veriliş biçimleri, önem derecesi ve yapıları açısından sınıflandırılmıştır (Nas, 2006, s. 64-65).

Bu sınıflamanın hepsi, kullanım amaçları açısından önemli olmakla beraber, özellikle kararların programlanabilmesi, günümüz yönetim uygulamalarındaki gelişmeler nedeniyle ön plana çıkmış görünmektedir. Toplam Kalite Yaklaşımı, standart faaliyet prosedürleri, bilgisayara dayalı karar verme uygulamaları ve benzeri konular, programlanabilir-programlanamaz karar tiplerinin önemini artırmıştır. Programlanabilen kararlar rutin, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan özellikteki kararlardır. Organizasyonlarda toplam kalite yaklaşımı büyük ölçüde bu tür süreçlere dayanmaktadır. Buna karşılık programlanamayan karar tipi, daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, farklılık oluşturmanın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Bu gruba giren kararların ilgili olduğu sorunların yapısını önceden tarif etmek veya belirlemek zordur. Bu tür karar durumlarında, karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir (Koçel, 2007, s. 60-61)

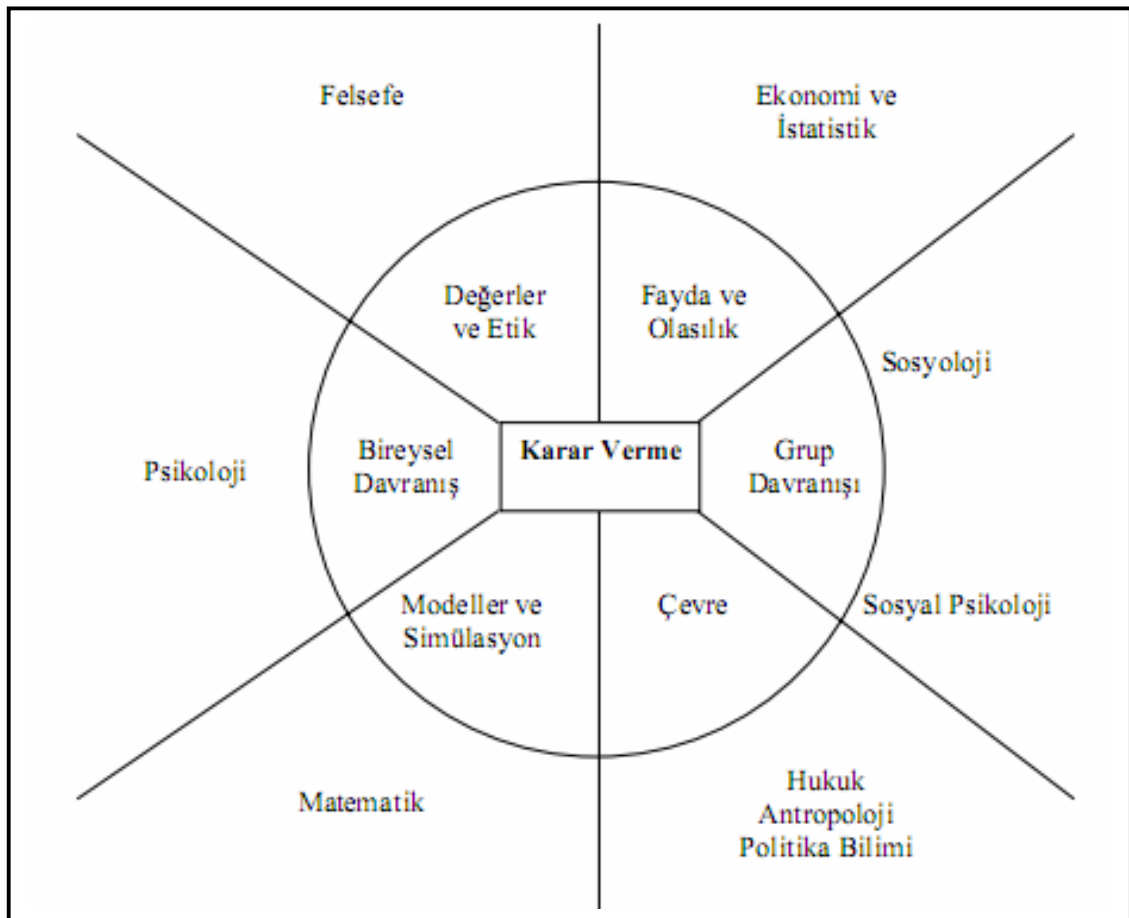
2.8. ÖRGÜTSEL KARAR VERME DAVRANIŞINI ETKİYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen bir çok faktör vardır. Bunlar genel olarak üç başlık altında toplanabilir. Birincisi kişilerin sosyal ve kültürel özellikleri, değerleri, tutumları, algıları gibi kişilik özelliklerini oluşturan iç faktörlerdir. İkinci, örgütün büyüklüğü, teknolojisi, örgütteki iletişim sistemi, bilgi akışı, denetimi, örgüt hiyerarşik yapısı, statü ve roller, işbölümü ve uzmanlaşma, görev tanımı, yönetim felsefesi, örgütsel iklim gibi özellikleri oluşturan örgütsel yapıdır. Karar vermeyi etkileyen üçüncü önemli faktör ise, örgütün dışında kalan genel dış çevre, ekonomik durum, politik koşullar, yasal gerekler, sosyal etkiler, küreselleşme, teknoloji gibi faktörlerinden oluşan dış çevre faktörleridir.

Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar vericinin kendisidir. Karar verme süreci bu yönüyle tamamen insana bağlı olup, bu süreci başlatan ve bitiren insandır (Sağır, 2006, s. 45). Karar verme karar verme davranışının muhteviyatını daha önce de değinildiği gibi irade ve ihtiyar kavramları oluşturur. Bu kapsamda doğru ve başarılı karar verme davranışında bulunmak, iradeyi etkin ve doğru kullanmakla eş değerdir. İradeyi etkin ve doğru kullanmak ise kişinin kendisini bilmesiyle mümkün olur. Bir anlamda kişinin sağlıklı bir kişilik motifine sahip olmasıyla alakalıdır.

Sağlıklı bir kişilik yapısına sahip olmak, benlik saygısı yüksek, derin bir içgörüyeye sahip olmaya bağlıdır. Benlik saygısı yüksek ve derin bir içgörüyeye sahip kişi, kendisinin iyi ve eksik olan taraflarının farkındadır. Verdiği kararlarla iyi olan taraflarını daha da keskinleştirip, eksik olduğu yönleri gidermeye çalışır. Aynı zamanda sağlıklı kişilik yapısına sahip kişiler hem kendilerine hem de topluma faydalı olacak amaçlar belirleyerek amaçlarını gerçekleştirecek davranışlarda bulunurlar. Patolojik kişilik yapılarında gözlenen en önemli özellikler ise kararlarında tutarsızlık, kendisine ve topluma faydalı olmayan davranış örüntülerine sahip olmalarıdır.

Bu kapsamda kişilik, bir yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Yaşam biçimi ise, bireyin hayatının her noktasına kendi ontolojik yansımalarını işlemektedir. Farklı bir ifadeyle kişinin hayattaki her eyleminin ve davranışının altında kişiliğinin imzası bulunmaktadır. Kişilik bu imzayı karar verme davranışıyla atar. Karar ve karar verme davranışı bir insan eyleminin sonucu olduğundan dolayı farklı bilim dallarının (psikoloji, bilişsel bilim, ekonomi, işletme, bilgisayar bilimi, vd.) yakından ilgilendiği bir kavramdır. İncelenen karar verme davranışı bireyin karar verme ortamı içerisinde birçok değişkenden etkilendiğini göstermektedir. Farklı bilim dallarının karar davranışı ile ilgilendiği (Einhorn ve Hogarth, 1981, s. 83) boyutlar aşağıdaki Şekil 2.9.'da gösterilmiştir.



Şekil 2.9: Karar Verme Davranışlarını İnceleyen Farklı Disiplinler ve İlgili Alanları
Kaynak: Harrison, 1992, s. 86 (Akt. Nas, 2006, s. 102)

Birey, doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde, sürekli olarak kararlar vermesini gerektiren gelişmelerle karşılaşır. Verilen kararın niteliği ve niceliği, bireyin içinde bulunduğu gelişim dönemlerine, çevresel değişkenlere ve karar verilmesi gereken koşulların özelliklerine göre değişebilmektedir. Karar verme becerilerinin zenginleşme düzeyi, kişilik özellikleri ve sosyalleşme süreçleriyle yakından ilgilidir.

Bireyin herhangi bir güçlkle ve zorlanmayla karşılaşması, bir başa çıkma sürecinin başlamasına ortam sağlamaktadır. Bu süreçte kişi, durumla ilgili bir değerlendirmeye girişmekte, daha sonra kişilik özelliklerinin yönlendiriciliği ile dağarcığında bulunan becerileri harekete geçirmekte ve eyleme geçmektedir. Kişinin sergilediği davranışlar, bu davranışlarla bağlantılı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve bunlarla ilgili yorumları, onun yeni bir durum değerlendirmesini ve tepkilerini etkilemektedir. Birey, kararsız, olumsuz, kontrolsüz, kendine güveni olmayan, karamsar ya da iyimser ve bağımlı ise doğru karar verme yeterliliğine sahip olmayabilir. Güçlü bir kişilik örüntüsüne sahip birey ise, olumsuzluklar karşısında daha mantıklı kararlar vererek üstesinden gelmeye çalışır. Üstesinden gelmeye çalışırken verdiği kararın arkasında durma kararlılığını ve doğruluğunu kendine güç ve güven olarak tanımlar ve bilişsel düzeyde kendini başa çıkkan birisi olarak tanımlar. Çünkü yüksek benlik saygısına sahip bireyler, kendilerini daha olumlu tanımlar, kendilerine olan inanç ve güvenleri içsel olarak daha tutarlıdır ve çevreye karşı duyarlı olmalarına karşın daha özerk ve bağımsızdırlar (Avşaroğlu, 2007, s. 119-126; Oğuz-Çuhadaroğlu, 2008, s. 72).

Yönetim bilimi açısından karar verme davranışı incelendiğinde; çeşitli amaçlar, bunlara ulaşılmasını sağlayacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından doğru seçim ve tercih yapma eylemi olarak tanımlanabilir (Öz ve Baykoç, 2004, s. 276). Bu açıdan karar verme sürecini örgütlerde etkileyen en önemli faktörün yöneticinin kendisi olduğu ifade edilmektedir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, kişiliğidir. Yöneticinin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bu alt yapıların hemen hemen benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaştıkları gözlenmektedir. Bu farkı oluşturan ise karar vericinin kişiliğidir (Kurt, 2003, s. 2). Stanford Üniversitesi'nin Stratejik Karar ve Risk Yönetimi programının başındaki isim Carl Spetzler, karar vermede kişiliğin de etkisi olduğunu belirtmektedir. Spetzler, kişiliğinin farkında olmayan yöneticinin problemi çözmek yerine ertelediğini ifade etmektedir (http://www.isteinsan.com.tr/yonetim/karar_verme_gurusu_da_var.html)

Kararlar, karar vericinin bilgisi, yeteneği, düşünme ve hissetme biçimleri, inanç ve isteklerinin etkisiyle ortaya çıkar. Karar vericinin kişiliği ise bireyin yeteneği ve inancı

hakkında fikir verir. Bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel özelliklerinin bir bileşkesi olan kişilik, kararın etkinliği ve kalitesinde önemli role sahiptir. Kişinin sahip olduğu bireysel farklılıkların, karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır. Dolayısıyla bireyin kişiliği kararı etkilemektedir (Uysal, 2010, s. 5; Oğuz, 2009, s. 416; Lee vd. 1999, s. 62; Sardoğan vd., 2006, s. 79; Wann-Yih vd., 2000, s. 19).

Organizasyonel açıdan organizasyondaki bütün bireylerin kişilik özellikleri önemli olmakla beraber, özellikle “yön tayin edici ve karar verici” konumunda bulunan yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde sıklıkla durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, sürekli değişim gösteren iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, yöneticilerin bir lider olarak hareket etmeleri ve bu yönde davranış sergilemeleri; bu davranış biçimini yakalayabilmek için ise, öncelikle kendilerini yeterince tanımaları gerekmektedir. Bu durum kişilik unsurunun organizasyonlar açısından önemine vurgu yapmaktadır. Yöneticiler örgütün işleyişinden çalışanların memnuniyetine kadar pek çok konudan sorumludurlar (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 2). Yöneticinin kişiliği, onun nasıl düşündüğünü, gerçeği nasıl algıladığını, diğerleriyle nasıl bir ilişki içinde bulunduğunu, karar alma ve sorun çözme biçimini etkilemekle beraber (Ay ve Karadal, 2003, s. 40), çalışanların verimi, başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Erkutlu, 2008, s. 708; Uçar, 2006, s. 2; Uluçınar Türkel, 1992, s. 21).

Yukarıda anlatılan karar verme süreci klasik karar verme modeline dayanır ve klasik karar modeli mantık ve rasyonellik üzerine kurulmuştur (Gore, 1995, s. 19). Klasik karar verme modeli açık, genel, bilimsel muhakeme ve mantık prensiplerine uymaktadır. Rasyonel modelin altında yatan varsayım, insanın belirli bir durum karşısında doğru karar verebilmesi için, elindeki bütün bilgileri göz önüne alması ve bunları bir şekilde birleştirerek işlemesi gerekliliğidir. Rasyonel seçim olması gereken veya yapılması gereken seçimdir. Fakat gerçek hayattaki değişkenler (örn. bireysel farklılıklar) karar vericileri, rasyonel karar vermeden uzaklaştırır (Rollinson 2002, s. 262). İnsanların karar verme sürecinde bu kadar detaylı analizler yaptıkları ve insan beyninin kısa sürede bu kadar yüksek miktarda hesaplamalar yapabileceği oldukça şüphelidir. Bu açıdan mükemmel rasyonellik insan davranışı ile tutarlı bir kavram değildir (Güngör, 2005, s. 1). Çünkü karar verme süreci, karar verenin kendinden kaynaklanan birçok yanılsama ve aldanma ile bulanmaktadır. İnsan beyni her ne kadar insan davranışlarını kontrol ediyor olsa da edindiği yanlış algılama ve alışkanlıklar, dış etmenler karar verme sürecinde rasyonelliği kısıtlamaktadır. Bu süreci daha sağlıklı bir hale getirmek ancak kararları etkileyen bu yanlış algılama ve alışkanlıkların varlıklarını kabul etmekle başlar.

Yukarıca açıklanan karar verme süreci üç tane temel ve hayati zayıflığı içerisinde barındırmaktadır. Bunlardan birincisi, karar verme süreci bilişsel bir süreçtir ve ister grup halinde ister bireysel olsun bu sırayı takip etmesi zordur. İkinci olarak bilgi noksanının olduğu ortamlardaki iş hayatında tam belirliliğin söz konusu olmadığı aşıkardır ve bu genel ilkeler üzerinden hareketin ne derece doğru olduğu tartışılmaktadır. Üçüncüsü ve en önemlisi bireylerin düşünce sistematliğinde yer alan algı ve alışkanlıklarıdır.

Klasik yönetim düşüncesi, bürokrasi anlayışı, sistem ve durumsallık yaklaşımları hep örgütün işleyişine rasyonellik bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Örgütlerin ve yöneticilerin rasyonelliğine dayanan yönetim teorileri artık yıkılmaya başlamıştır. Sarsıntının başlaması ilk olarak Simon'un ortaya attığı "*sınırlı rasyonellik*" (*bounded rationality*) kavramıyla başlamıştır. Sınırlı rasyonellik olarak adlandırılan bu durumda karar vericinin kararının en rasyonel seçenekten ziyade en tatminkar seçenek üzerinde oluştuğu varsayılır. Yönetim bilimi rasyonel seçimlerden bahsederken, örgütsel hayatın birçok gözlemcisi ve uygulamacısı temel karar vericilerin irrasyonel kişilik ihtiyaçlarının yönetim sürecini etkileyebileceğini anlamışlardır. Eğer bu bireysel ihtiyaçlar dikkate alınmazsa, birçok yönetim modelinin başarısızlığa uğraması beklenmektedir (Kesken ve İlic, 2008, s. 453). Objektif olarak rasyonel davranmak, son derece karmaşık problemlerin çözümünü gerektirir. H. Simon tarafından öne sürülen sınırlı rasyonellik kavramında ise, karmaşık problemlerin formüle edilmesi ve çözülmesinde insanoğlunun zihni kapasitesinin sınırlı kaldığı vurgulanmaktadır (Davut, 1997, s. 169).

Örgütlerdeki yöneticilerin rasyonel, mantıklı, hassas, ve güvenilir insanlar olması gerekmediği yönündeki tartışmayı destekleyen çok miktarda bilgi bulunmaktadır. Birçok araştırma, yöneticilerin hiç de az olmayan bir miktarda irrasyonel davranışlara eğilimli olduklarını göstermektedir. Klinik araştırmalara göre bir çok örgütsel problemin kaynağı üst yöneticilerin özel ve iç dünyalarında, yani çatışmalarını, isteklerini, fantezilerini ve savunmacı yapılarını şekillendirdikleri yerdedir (Kesken ve İlic, 2008, s. 459).

Kararlar, karar vericinin kişisel görüşlerine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Aynı karar problemi için, iki ayrı sorumlu karar verici (yönetici), iki ayrı "optimal" hareket türünü benimseyebilir (Evren ve Ülengin, 1992, s. 69). Araştırmalar göstermektedir ki en iyi ve en tecrübeli CEO'lar dahi kararlarında ve yargılarında belli başlı eğilimlerden (algı ve alışkanlıklar) etkilenmektedirler. Bu durumda karar verirken yapılması gereken; bu karar özellikle işletmenin geleceğini etkileyecek önemde stratejik bir karar ise, eğilimlerin farkına varıp bunların üstesinden gelmeye çalışmaktır. Elbette ki varlığından haberdar olunmayan bir şeyden kaçınmak mümkün değildir, yöneticiler kendilerini bu yönde eğittikçe eğilimleri

kaybolmasa da kararlar üzerindeki zararlı etkileri azalacaktır (Yaşlıoğlu, 2007, s. 29; Hammond vd. 1998, s. 206). Bireysel ve örgütsel kararları etkileyen bireysel değişkenlere bağlı faktörler şu şekilde ele alınabilir;

Algılama: Algısal süreçler kişilik özelliğinin bir yansıması olup karar verme davranışının önemli değişkenlerden biridir. Algılama, davranışı etkileyen çeşitli yönere sahip bilişsel bir süreçtir. Bir uyarının belirli bir davranışı ortaya çıkarabilmesi önce algılaması lazımdır. Yönetimde ve psikolojide oldukça önemli olan algı kavramını, kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi (uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Algı duyu organlarınıza gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir (Koçel, 2007, s. 32). Algı bireyin motivasyona, kişiliğine, dünya görüşüne, inançlarına, tutumlarına, sosyal gelişmişlik düzeyine göre farklılıklar göstermektedir. Bireyin sıkıntıları, değerleri ve duyguları algıyı doğrudan etkiler. Bu nedenle, bir durumun ya da problemin içeriği, duyguları karışık hale getirebilir ve karar vermeyi engeller (Nas, 2006, s. 110; Özer, 2009, s. 3). Dolayısı ile aynı uyarı, farklı kişiler tarafından değişik şekilde algılanabilmektedir. Algılamada beyin, kişinin içinde bulunduğu beklentilerini, geçmiş yaşamını diğer duyu organlarından gelen başka duyuları, toplumsal ve kültürel etkileri hesaba katarak uyaranlara bir anlam verir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 296). Yapılan araştırmalarda, karar verme stratejileri ile algılamada, kişisel farklılıkların etken olduğu bulunmuştur (Saltürk, 2006, s. 112).

Bir başka deyişle, algılama kişinin dünyayı kavraması halidir. Bireyin çevresindeki olayları, cisimleri ve durumları kavraması, gereğinde arayıp bulması, elde ettiklerini bir bilgi sistemi içerisinde düzenlemesi, çevreyi algılaması halidir. Algılar, duyumların sonucu olarak ortaya çıkarlar. Algılar, ferdin eski yaşantılarına ya da bilgilerine göre şekil alırlar. Bu sebeple, algı, bir kişilik tepkisidir. En önemli belirtisi de duyumların, belli bir nesne ve şekle ait olduğuna dair bir bilinç halinin kişide ortaya çıkmasıdır. Bunun için, kişide, bir şeyin algısı oluştuğu zaman, o şeyi tanıyor, biliyor demektir (Özer, 2009, s. 3).

Algı, kavramsallaştırma ve değerlendirme gibi karar sürecinin daha çok zihinsel yönlerine etki eder. Algılar, kararların oluşması için gerekli bilgileri ve görüşleri sağlar. Ancak yanlış, eksik algılayış kararları olumsuz yönde etkiler. Kişisel özellikler karar verme stilleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin yüksek risk eğilimindeki kişiler hızlı karar verme eğiliminde olup, karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar. Sonuç olarak algılama davranışlarını etkiler. Algılar sübjektiftir ve her birey olayları farklı biçimde algılar.

Algılama, algılayan bireyin kişiliği, kişisel özellikleri, algılanan nesnenin nitelikleri ve algılama ortamına bağlı olarak şekillenmektedir. Çevrede çok sayıda uyarıcı vardır. Organizmanın bunların tümünü birden algılaması zordur. Bu nedenle organizma çevreden gelen uyarıcıların bazılarını seçmesine, *algıda seçicilik* denir. Algıda seçicilikte dikkat önemlidir. Dikkat algılamaya hazır olmayı ifade eder. Kişi çevresinde, dikkat ettiği nesnelere ve olayları algılar. Algılayan birey bu durumda karar verdiği konu ile ilgili gerçekçi ve nesnel davranmayabilir. Örneğin bir firmanın tepe yöneticisi olan genel müdür pazarlama bölümünden yükselerek bu üst makama gelmiş ise satışlar ve reklam ile ilgili konulara daha ağırlıklık vererek, üretim finansman, araştırma-geliştirme, insan kaynakları vb. işletmecilik sorunlarını ihmal edebilir (Eren, 2007, s. 70-78).

Bu konu ile ilgili Dearborn ve Simon yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin örgütsel olayları kendi fonksiyonel alanları açısından değerlendirdiklerini bulmuşlardır. Farklı fonksiyonel alanlardan gelen 23 yöneticiye, bir örgütün karşılaştığı çeşitli sorunları içeren bir olayı yazılı olarak vermişler ve yöneticilerden bu olayda örgütün en önemli sorunun ne olduğunu belirlemelerini istemiştir. Sonuçta yöneticilerin kendi faaliyet alanları ile ilgili sorunları en önemli buldukları görülmüştür (Sağır, 2006, s. 62).

Özetle algılar; kişinin geçmişi, ilgi alanları gibi birçok şeyden etkilenmektedir. İnsanın algılarının yönlendirmesiyle karar verdiği gerçeği göz önüne alındığında, kararlar üzerindeki etki de göz ardı edilemez. Gerçekler bakan kişinin görmek istediği gibi görünebilir, bu da karar alma aşamasında büyük yanlışlara neden olabilir. Algısal yanılsamadan kurtulmak çok kolay olmayacaktır; zira bilişsel süreçlerde inanç kalıplarının kullanımı kaçınılmazdır. Önemli olan geçmiş tecrübelerin ve ilgi alanlarının karar verirken kullanılan inanç kalıplarının üzerindeki etkisini azaltma gereğidir. Bu durumda karar verirken ne kadar çok kişiye danışılırsa bu eğilimin etkisi o kadar çok azaltılabilir (Yaşlıoğlu, 2007, s.53).

Çerçeveleme Etkisi: Bir karar almanın ilk adımı amaç belirleme veya sorunun çerçevesini çizmektir. Bu aynı zamanda en tehlikeli adımdır. Bir sorunun çerçevesinin nasıl çizildiği yapılacak tercihleri derinden etkiler (Hammond vd., 2001, s. 160). Burada önemli olan neyin nasıl algılandığıdır. Algılamamanın sübjektif olma özelliği, her bireyin durumları ve olayları farklı biçimde algılamasına yol açar. Algılamada kişiye has özellikler kadar, kişi dışındaki ortam faktörleri de algılamayı etkilemektedir. Bu nedenle aynı bilgi farklı kişiler tarafından farklı algılanabilmektedir. Buna göre, bir sorunun tanımlanma şekli (seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilgi ve verinin takdim şekli vb.) kişileri başlangıçta farklı tutum ve algılara sevkeder. Dolayısıyla kişilerin çözüm alternatiflerinin seçimi değişebilir. Karar vermede çerçeveleme, yani sorunun nasıl bir çerçeve içinde tarif edildiği algılamaları

etkilemektedir. Örneğin bir şirkette çalışan iki kişinin kendileriyle ilgili özel bir işlerinden dolayı yöneticilerinden bir saatlik izin istemelerinde kullanılan şu cümleler algılamayı etkileyecektir (Koç, 2008, s. 71).

A: Müdür Bey, özel bir işim nedeniyle bir saatliğine ayrılıyorum.

B: Müdür Bey, ben bir saate kadar döneceğim. Özel bir işimi çözmem gerekiyor.

Sonuç olarak ifade ediş tarzları yani bir olayın nasıl bir çerçevede sunulduğu algılamayı etkileyecektir. Algılamaların değişmesi haliyle karar verme davranışını da değiştirmektedir. Bu konu ile ilgili en bilinen çalışma Tversky ve Kahneman'ın (1981) çalışmalarıdır. İlgili yazarların yaptıkları çalışma, karar gerektiren olay ve durumların ifade ve takdim tarzı, karar vericileri tamamen farklı tutum ve çözümlere götürdüğünü göstermiştir. Tversky ve Kahneman'ın, karar verme işinin bu çerçeve etkisi nedeniyle her zaman rasyonel olanı seçmekle sonuçlanmadığını gösteren *Beklenti Teorisi (prospect theory)* çalışmalarıyla, 2002 yılında Ekonomi Nobel Ödülü'nü kazanmışlardır (Koçel, 2007, s. 69). Beklenti Teorisi'nin temel çıkarımı bireylerin riskten kaçınma eğilimlerinin fazla olduğudur. Kahneman ve Tversky Beklenti Teorisi çalışmasında risk altında bireylerin davranışlarını incelemiş ve insanların riskten kaçınma eğilimlerinin kazanma isteklerine galip geldiğini savunmuştur. Teoriye göre kayıpların insana verdiği acı kazancın verdiği tatminden çok fazladır. Bu varsayımlar altında bireylerin ekonomik alanda aldıkları kararları değerlendirildiğinde, riskten kaçınma eğiliminin ağır basmasıyla birlikte insanların irrasyonel kararlar verebileceği ifade edilmektedir. Bireylerin alacakları risk, sonuçta elde edecekleri kazancın çok altında olsa dahi riskten kaçınma eğiliminin ağır basmasıyla birlikte karar verici risk almaktan kaçınarak, büyük bir kazancı geri çevirebilecektir (Çalık ve Düzü, 2009, s. 4; Davut, 1997, s. 171).

Karar süreçlerini inceleyen araştırmacılar, karar almayı belirli bir sıklıkla çarpıtan iki çerçeve türünü belgelemişlerdir (Hammond vd., 2001, s.161). Bunlar;

- Kazanç Sağlayanlar (Pozitif)- Kayba Yol Açanlar
- Farklı Referans Noktalarına Göre Çerçeveleme

Kazanç Sağlayanlar (Pozitif)- Kayba Yol Açanlar: Zihin aynı durumların farklı sunumları ile kıyaslama referans noktaları değiştirilerek yanıltılabilir ve/veya yönlendirilebilir. Bu nedenle karar verme durumlarında seçenekler sunuluş biçimlerine bağlı olarak kişilerin bakış açısını değiştirecektir. Çerçeveleme etkisi araştırmalarının öncüsü 1981 yılında Tversky ve Kahneman'ın gerçekleştirdiği "Asian Disease" araştırmasıdır. Araştırmalar genelde aynı seçeneğin deneklere iki farklı şekilde pozitif ve negatif çerçevelerle sunulması yolu ile yapılmış, seçeneklerin tercih edilme ağırlıkları incelenip aralarında anlamlı bir fark olup

olmadığı araştırılmıştır.

Pozitif çerçeveleme;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 200 kişi kurtulacaktır
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle 600 kişi kurtulacak, 2/3 ihtimalle kimse kurtulamayacaktır.

Negatif çerçeveleme;

- Eğer A tedavisi uygulanırsa 400 kişi hayatını kaybedecektir.
- Eğer B tedavisi uygulanırsa 1/3 ihtimalle kimse ölmeyecek, 2/3 ihtimalle herkes ölecektir.

Problemin pozitif ve negatif sunumları arasında cümlelerin sunuş biçimi haricinde hiçbir fark olmamasına rağmen olumlu çerçeveleme uygulanan gruptaki katılımcıların çok büyük bir çoğunluğu A tedavisini, yani “garanti” seçeneği tercih ederken; negatif çerçevelemenin uygulandığı gruptaki katılımcıların çok büyük çoğunluğu “riskli” seçeneği yani B tedavisini tercih etmişlerdir (Yaşlıoğlu, 2007, s. 47). Programlar, kurtarılan hayatlar öne çıkarılarak sunulduğu zaman, katılımcılar güvenli programı (program A- risk aleyhtarı) tercih etmektedir. Fakat programlar, ölümler öne çıkarılarak sunulduğu zaman, katılımcılar risk almayı tercih etmektedir (program D- risk leyhinde). Eğer insanlar riski sevmiyor olsalardı, her zaman daha güvenli olan şıkları seçerlerdi. Ortaya çıkan sonuç şu ki, insanlar için kayıplar, kazançlardan çok daha güçlü duygular oluşturuyor. Kaybederken çok güçlü negatif hisler yaşanırken, kazanırken ise o kadar güçlü pozitif hisler yaşanmıyor (kaybetmenin negatif hissi, kazanmanın pozitif hissini iki katı daha güçlü). Özetle insanlar risk almaya, kayıpları önlemek istedikleri zaman daha eğilimli oldukları ifade edilebilir (Hammond vd., 1998, s. 206).

Farklı Referans Noktalarına Göre Çerçeveleme: Aynı sorun, çerçevelerde farklı referans noktaları kullanıldığında da çok farklı yanıtlara yol açabilmektedir. Örneğin bir banka hesabında 2.000 doları olan kişiye şu soru soruluyor:

- 300 dolar kaybetmekle 500 dolar kazanma şansı % 50 ve % 50. Böyle bir bahsi kabul eder mi?

Ya da şu soru soruluyor

- Banka hesabındaki 2.000 doları muhafaza etmeyi mi, yoksa yine % 50 ve % 50 olasılıkla bu bakiyenin 1.700 dolara inmesi ya da 2.500 dolara çıkma şansını denemeyi mi tercih eder?

Aslında burada iki soru da aynı şeyi sormaktadır. Rasyonel olduğunda bu iki sorunun

yanıtlarının aynı olması gerektiği halde, yapılan araştırmalar bir çok insanın birinci sorudaki %50-%50'lik bahsi kabul etmeyip, ikincisini kabul ettiğini göstermektedir. Yanıtlardaki farklılık, iki çerçevenin farklı referans noktalarına sahip olmasından gelmektedir. Referans noktası sıfır olan birinci çerçeve küçük bir kazanç ya da kayba vurgu yapakta ve kaybetme düşüncesi birçok insanın zihninde muhafazakar bir tepkiyi tetiklemektedir. Referans noktası 2.000 dolar olan ikinci çerçeve ise, verilecek kararların gerçek finansal sonucuna vurgu yaparak, tercihleri bir perspektif içine yerleştirmektedir (Hammond vd., 2001, s.163).

Genç bir papaz, başpapaza soruyor: “Dua ederken sigara içebilir miyim?” Cevap tabii ki de “Hayır!” oluyor. Daha sonra dua ederken sigara içen daha yaşlı bir papaz görüyor, ve onu “dua ederken sigara içmemelisin! Başpapaza sordum, ve bunu yapamayacağımı söyledi” diyerek uyarıyor. Yaşlı papaz, “bu saçma” diyor. “Ben başpapaza sigara içerken dua edip edemeyeceğimi sordum, ve bana istediğim zaman dua edebileceğimi söyledi.”

Fıkırada olduğu gibi soruyu sorma şekli, alınacak cevabı derinden etkiler. Aynı durum karar verirken de geçerlidir. İyi çerçevelendirilmemiş bir sorun en iyi düşünülmüş bir kararı bile berbat edebilir. Problemi ortaya koyma şekli kararı belirler. İncelenen alternatifleri ve değerlendirme şeklini gösterir. Doğru sorunu belirlemek ise diğer her şeyi de hızlandırır (Hammond vd., 1998, s. 205).

Çerçevelemenin etkisi ilaç seçimi, arabuluculuk, işçi kontratları, oy verme, kamu mallarının tahsisi, kumar, tüketici davranışı, ikna etme gibi birçok konu üzerinde test edilmiş, araştırılmış ve geçerliliği ispatlanmıştır. Burada niteliksel çerçeveleme etkisi oluşturulmaktadır. Yani soruların ve bildirimlerin sunuş biçimi ile karşıdaki kişilerin kararlarını etkilenebilir, yönlendirilebilir, benzer şekilde bireysel olarak verilen kararlar ve yapılan seçimler de yönlendirilmiş olabilir. Niteliksel çerçeveleme çerçevelemenin en temel biçimidir, bu çerçeveleme bir nesne ya da olayın tek vasfına yöneltilir, bu da o vasfın denklerine oranla daha çekici hale getirilmesinde kullanılabilir. Tüketici kararlarını etkilemekte kullanılan yönlendirmeler buna en güzel örnektir (bir meşrubatın üzerine %10 şeker içerir yerine %90 şeker içermez açıklamasının etkileri çok farklı olacaktır).

Özetle sorunların ve olayların takdim şekli, karar davranışını etkilemektedir. Karar gerektiren olayın veya alternatifin takdim tarzı (çerçevesi), karar vericilerin algılamasını, dolayısıyla davranışlarını ve sonuç olarak seçimlerini etkilemektedir. Bununla birlikte kazançlar ve kayıplar farklı değerlendirilmektedir. Kazançlar alanında riskten kaçma tutumu söz konusuysen, kayıplar alanında ise riske karşı olumlu bir tutum sergilenmektedir. (Davut, 1997, s. 172).

Hale Etkisi (Genelleme Hatası): Hale etkisi ilk olarak 1920 yılında Amerikalı psikolog Edward Thorndike tarafından, genel bir izlenime bağlı kalarak, belirli çıkarımlar yapmak şeklinde tanımlanmıştır (Rosenzweig, 2007, s. 78). Hale etkisi kısaca kişiye ya da olayla ait bir özellikten bütüne ulaşmaktır. Yani bir kişinin bireysel bir özelliğine bakılarak genel bir değerlendirilmesinin yapılması durumudur (Nisbett ve Wilson, 1977, s. 250). Başka bir ifadeyle hale etkisi, algılayan kişinin, bir kişinin veya bir olayın etkisinde kalarak diğer kişileri veya olayları buna göre değerlendirip karar vermesi durumudur (Eren, 2007, s. 77). İşletmelerde özellikle başarı değerlendirme çalışmalarında çok önemli bir hata türü olan hale etkisi, kişinin istenmeyen veya takdir gören bir özelliğine göre değerlendirilmesine, bir karara bağlanmasına yol açar (Örneğin dürüstlüğü bilinen birisinin bu özelliğinden yola çıkılarak aynı zamanda zeki veya çalışkan olduğu yargısına varılması). Bireyin başkalarınca çok bilinen özelliği diğer özelliklerini gölgeler, birey bilinen bu özelliğine göre algılanır. Böylece hale etkisinde bilinen bir özellik diğer kişisel özellikleri algılamamanın yok sayılmasına neden olur (Erdoğan, 2007, s. 146).

Bir örnek vermek gerekirse, “Büyük uluslararası bir işletmenin CEO’su dev çapta bir birleşmeye girip girmeme konusunda karar aşamasındadır. Bu karar sadece işletmenin geleceğini etkilemekle kalmayacak aynı zamanda tüm endüstriyel yapısını da değiştirecektir. Son karar için CEO üst düzey yöneticilerini acil toplantıya çağırmıştır. Toplantıda birleşmenin en büyük yandaşı ve savunucusu (aynı zamanda işletmenin en büyük ve en başarılı bölümünün yöneticisi) söz almış, şevkle ve özenle birleşmenin stratejik avantajlarından ve işletmeye katacaklarından bahsetmiştir. Eğer anlaşma sağlanır ve birleşme gerçekleşirse sözü geçen bu kişi bölümünü daha da büyütecek ve ileride CEO’nun tartışmasız varisi durumuna gelecektir. Finans bölümünün müdürü ise tahminlerinin bu birleşmenin sonuçlarının çok belirsiz olduğundan yana olduğunu savunmakta, aynı zamanda finansal tarafını da çok ikna edici bulmamaktadır. Üst yönetimin diğer üyeleri yorum yapmaktan kaçınmışlardır. Elbette ki karar vermek için süresi olsa daha fazla analiz önerecek olan CEO, zaman kısıtından dolayı en çok güvendiği yöneticisinin kararını desteklemiştir ve öneriyi yönetim kuruluna götürmüştür; yönetim kurulu da kararı onaylamıştır. Sonuç ise stratejik sinerji oluşturulamamasından dolayı felakete sonuçlanan bir birleşme ve inanılmaz miktarlarda maddi ve manevi kayıp olmuştur” (Yaşlıoğlu, 2007, s. 30).

Günlük hayatta hale etkisine sıkça rastlanmaktadır. Örneğin işe adam seçme sürecinde seçim yapan kişinin çok önem verdiği bir niteliği çok iyi olan bir adayın etkisinde kalması, diğer adayların iş için gerekli ve iyi olan başka özelliklerine bakmaksızın kararını bu doğrultuda vermesi hale etkisi doğurur. Hale etkisi özellikle pazarlama ve tüketici karar

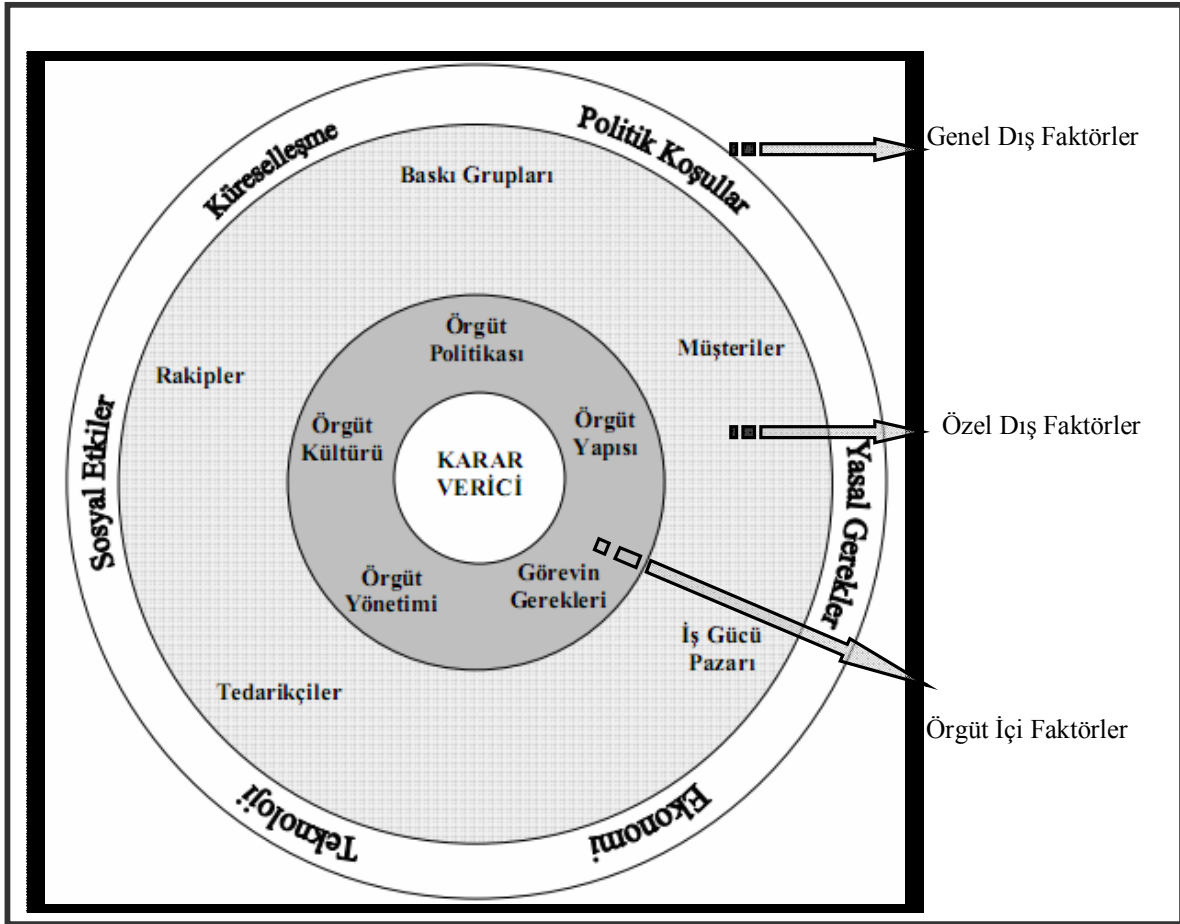
verme davranışları üzerinde çok sık çalışılan kavramdalar biridir. Örneğin King'in (1993) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre tüketicilerin, Japon, Avustralyalı, Amerikan ve Alman olduğunu düşündükleri marka ve firmalara yönelik tutumları olumlu olmuştur. Güney Kore marka ve firmalarına karşı ise olumsuz tutum sergilemişlerdir. Erickson, Johansson ve Chao (1993) "made in" etiketlerinin de tüketicilerin ürüne yönelik tutumlarını etkilediğini söylemektedirler (Özer, 2009, s. 8). Özetle hale etkisi bireysel veya durumsal farklılıkları gerçekçi ve nesnel olarak algılamayı güçleştirir ve kişi ve olayları değerlendirmede ve karar vermede yanlıgilara yöneltebilir (Eren, 2007, s. 77).

Bilişsel Farklılıklar: Biliş, içsel duygu, dürtü ve düşünceler ile birlikte dış dünyayı algılama ve yorumlama biçimidir. Karar verme süreci bir problemin tanımlanması veya kararı gerektiren bir güçlüğü tanımlanması ile başlar. Bu aşama bireyin algılama ve yargılama bilişsel tarzın devreye girdiği yerdir. Öncelikle bilişsel tarz, bireyin kendine özgü algılama bilgi işleme, problem çözme, karar verme yaklaşımını tanımlamaktadır (Arbak vd. 2004, s. 32). Gagne ve Skinner (1964; 1974) gibi araştırmacılar problem çözme ve karar verme sürecinde en önemli değişken olarak bireyin geçmişini inceleme eğiliminde görülürlerken, diğer araştırmacılar, örneğin; Kohler ve Maier (1925, 1970) gibi, problemlerin çözümü ve karar vermede en önemli unsurun bireyin karşı karşıya kaldığı durumu algılama biçimi olduğunu savunmuşlardır (Heppner, 1978, s. 367). İnsanların yaşadığı hiçbir olayın "kendiliğinden" bir anlamı ve değeri yoktur. Olaylar nasıl gelişirse gelişsin, kişilerin onlara verdiği anlamın dışında, başka anlama sahip değillerdir. Yaşanılan olayların kişinin onlara verdiği anlamlarının dışında, "kendiliğinden anlamlı" özelliklerinin bulunmadığının en güzel örneklerinden biri, ünlü piyanist Paderevski ile ilgili yaşanmış bir olaydır.

"Boston şehrinin büyük otellerinin birinde yaşayan bir bayan, bir gün, büyük bir heyecanla otel müdürüne çıkar. "Bu kadar senedir müşterinizim ama" der, "artık tahammülüm kalmadı. Yanımdaki odada, adamın biri sabahtan akşama kadar piyano çalıp duruyor; gürültüye dayanamıyorum. Buna muhakkak bir çare bulun." Otel müdürü şaşkınlık içinde ellerini ovuşturur; "affedersiniz madam" der; "fakat buna imkân yok; çünkü odanızın yanında piyano çalan ünlü piyanist Paderevski'dir ve vereceği konsere hazırlanıyor." Kadın "ne!" der. "Paderevski mi, "şu Polonya Cumhurbaşkanlığını sanatı için terk eden meşhur piyanist ha?" Ertesi gün kadının odası bütün tanıdıkları ile dolar; hepsi hayatlarından memnun bedava Paderevski dinlerler.

Burada kadının olay karşısında gerilim ve stresten kurtulmasını, bunun da ötesinde mutluluk duymasını sağlayan faktör, onun düşüncelerini değiştirmesinden başka bir şey değildir. Piyano aynı piyano, çalan aynı adam, kadın aynı kadındır. Kadını mutlu eden sadece

çalının Paderevski olduğunu öğrenmesi olmuştur; yani kadının, yaşadığı aynı olaya verdiği anlam değişmiş, her şey onun kafasında olup bitmiştir ve nereye baktığı önemli olmadan, nereden baktığının ortaya çıkardığı farklılık, onu mutlu etmiştir. Kadının mutluluğunu sağlayan temel faktör kafasında yaşadığı bir “paradigma” veya “düzlem” değişikliğinden başka bir şey değildir (Tutar, 2004, s. 76)



Şekil 2.10.: Örgütsel Karar Vermeye Etki Eden Örgütsel ve Dış Çevre Faktörleri

Kaynak: Nas, 2006, s. 113.

Aynı zamanda örgütsel karar vermeye etki eden diğer faktörler örgütsel ve dış çevre faktörleridir. Örgütsel faktörler, örgütün kültürü, politikası, yapısı, haberleşme ağı, hiyerarşi ve işbölümü gibi faktörlerdir (Onaran, 1975, s. 110). Örgütteki iletişim sisteminin, bilgi akışının, denetimin, örgüt hiyerarşik yapısının, statü ve rollerin, işbölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt iç dinamiklerinin karar verme üzerinde etkileri vardır (Baştuğ, 2006, s.56). Organizasyon yapılarındaki haberleşme ağında ve hiyerarşik yapıda oluşacak kopukluklar, karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Yine örgüt yapısının otokratik bir yapı içerisinde olması durumunda ise, kararlara katılıma fırsat vermemesinden dolayı, çalışanlardaki karar verme ve sorumluluk duygusu gelişmeyecek böylece her türlü karar için üst yönetime başvurulacaktır. Bu durumda da karar verirken olayların değişik bakışlarla ve

değişik açılardan değerlendirme fırsatı olmayacaktır (Karakaya, 1998, s.45).

Örgütler, toplumsal bir sistem olduğuna göre, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi de karar verme davranışını etkiler. Örgütsel dış çevre faktörleri olarak isimlendirilen bu özellikler kendi içinde genel ve özel dış faktörler olarak iki ayrı boyut altında ele alınabilir. Örgütsel karar vermede genel dış çevre faktörleri, örgütün dışında kalan genel dış çevre, ekonomik durum, politik koşullar, yasal gerekler, sosyal etkiler, küreselleşme ve teknoloji faktörlerinden oluşur. Özel dış faktörler ise örgütün amaçlarının yerine getirilmesinde doğrudan etki eden faktörler olup örgütün başarısı için önemlidir. Bu faktörler; tedarikçiler, müşteriler, rakipler, iş gücü kaynakları, baskı grupları gibi faktörlerinden oluşur (Nas, 2006, s. 115-117).

2.9. KARAR VERME STİLLERİ

Birey doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde sürekli olarak karar vermesini gerektiren durumlarıyla karşılaşmaktadır. Verilen kararların niteliği ve niceliği, bireyin içinde bulunduğu gelişim dönemine, kişilik özelliklerine, sosyo-kültürel faktörlere ve karar verilmesi gereken durumun özelliklerine göre de değişmektedir. Bireyler karar verme eylemi sırasında, daha önceden geliştirdikleri, birçok iç-dış faktörden etkilenebilen alışkanlıklar edinirler. Bu alışkanlıklar ise bireyin karar verme stilini oluşturmaktadır (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007:., s. 62; Avşaroğlu ve Üre, 2007, s. 94). Karar verme stili, kişinin karar vermesi gereken durumlarda izlediği yaklaşım olarak tanımlanır (Janis ve Mann, 1977, s. 46). Başka bir ifadeyle karar verme stili, karar vermenin öğrenilen alışkanlığı olarak ifade edilmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar (Baron ve Brown, 1991; Byrnes, 1998; Byrnes, Miller ve Reynolds, 1999; Fletcher ve Wooddell, 1981; Fuligni ve Eccles, 1993; Klaczynski, Byrnes ve Jacobs, 2001) karar verme becerisinin öğretilebileceğini göstermiştir. Bu bağlamda da karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik programlar geliştirilmiştir. Bu programlarda “problem çözme”, “karar verme becerilerinin öğretimi”, “düşünmenin öğretimi”, “kararlar ve sonuçları”, “düşünme ve seçmeyi öğrenme” ve “güç ve seçimlerimiz” gibi konular ele alınmaktadır (Çolakkadıoğlu, 2010, s. 5).

Bu çerçevede Doktor ve Hamilton (1973) karar verme stilini, bilişsel stilin bir parçası olarak ifade etmektedir (Tambe ve Krishnan, 2000, s. 3). Onlara göre karar verme kişinin bilişsel tarzının bir parçası olup, bireysel olarak sergilenen algısal ve zihinsel faaliyetler arasındaki tutarlı özelliklerdir (Coscarelli vd. 1995, s. 384). Driver (1990) da karar verme stilini öğrenilmiş bir alışkanlıklar olarak ifade eder ve karara ulaşılırken seçeneklerin tanımlanması ve karar sırasında bilgiyi işleme stilleri arasındaki farklılıkların önemli olduğu

belirtir. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde, karar verme stilinin, yaş, mesleki olgunluk, kişilik özellikleri, statüsü, karar verme stratejileri, algılanan anne-baba tutumu, cinsiyet, sosyo-ekonomik düzey, kendini algılama biçimi gibi çeşitli değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiği görülmektedir (Balkıs, 2007, s. 70; oban ve Hamamcı, 2006, s. 395; Wann-Yih vd., 2000, s. 19; Sardoğan vd., 2006, s. 79).

Karar verme stilinin öğrenilebilen bir alışkanlık olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilirken bireyin öğrenme stilleri ile karar verme stillerinin ilişkili olduğunu da ortaya koyan Sproles ve Sporoles (1990) olmuştur. Thunholm (2004) ise, karar verme stillerinin birer alışkanlık olmadığı ve bu stillerin sadece öğretilebileceği veya edinilebileceği sonucuna varmış, karar verme destek sistemlerinin bunlara göre şekillendirilmesi gerekliliğini de önermiştir (Nas, 2006, s. 66). Janis ve Mann'a (1977), göre karar vermek, stresli birtakım işlemleri içermektedir (Çolakkadıoğlu ve Güçray, 2007, s. 62). Karar verme stilleri, kişilerin nasıl karar verdiğinin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlaması, seçimlerin nasıl yapılacağını açıklaması, amaçların ya da sorunun çözüme kavuşmasına yardımcı ya da engel olan stilleri ortaya koymasđ açısından önemlidir (Coscarelli vd., 1995, s. 394).

Karar verme stili, karar alma durumunda bir kişinin yaklaşım, tepki ve eylemlerde bulunduğu duruma denir. Yani bireyin, karar vermesi gereken bir durumla karşılaştığında, nasıl davrandığı ve nasıl bir duruş sergilediği ile alakalı bir durumdur. Dolayısıyla bireylerin karar verme sürecindeki tutumu ve olaylara karşı tavrđ önemlidir. Bireyin karar verme sorununa yaklaşımını ve karar verirken izlenen yöntemleri içeren karar verme stratejisi kararın niteliğini etkileyecektir (Kuzgun, 2000, s. 87). Bireylerin sürekli beklenti ve yeni arayışlar içerisinde bulunması, onları karar vermede izlediği stratejileri kullanma noktasında güç durumda bırakmaktadır. O nedenle bireyin karar verme yaklaşımı ve karar verme davranışlarında bulunurken, kullandığı stratejiler ve stiller önem kazanmaktadır (Avşaroğlu ve üre, 2007, s. 94). Bu kapsamda yapılan araştırmalarda karar verme sürecinde bireylerin farklı stiller kullandıkları belirlenmiştir (Alver, 2004, s. 96). Örneğin bazı bireyler mantıklđ ve planlı karar verme biçimini benimserken, bazıları bađımlđ, ařırđ titiz, sezgisel ve kaderci gibi karar biçimlerini sergilemektedir (oban ve Hamamcı, 2006, s. 394).

Bireylerin olaylar ve durumlar karşısında karar verme stillerinin farklılaşması daha çok kişilik özellikleri ve motivasyon kavramıyla açıklanmaya çalışılmaktadır (Galotti vd., 2006, s. 630; Taşdelen, 2001, s. 41). Dolayısıyla değişik türde birçok karar stili vardır. Karar verme kavramına ilişkin konuların genelinde olduğu gibi karar verme stillerinde de genel geçer, evrensel bir karar verme stilleri sınıflandırmasından bahsetmek mümkün değildir (Tatum vd., 2003, s. 1007). Bu çerçevede birçok araştırmacı kendi bakış açısına göre farklı karar verme

stilleri tanımlamıştır (Tekin, 2006, s. 73). Literatür taraması sonucunda literatürde en fazla görülen karar verme stilleri ile ilgili yaklaşımlara aşağıda kısaca değinilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

2.9.1. Mann, Harmoni ve Power Karar Verme Stili

Mann, Harmoni ve Power (1989) tarafından geliştirilen karar verme yaklaşımı, karar vermede öz-saygı ve karar verme stillerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Mann ve ark. (1989) karar verme yaklaşımı, ergenlere yönelik olarak Flinders Karar Verme Ölçeğinden (Flinders Decision Making Questionnaire, 1982) uyarlanarak geliştirilmiştir. Bu çalışmada dört karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar;

- İhtiyatlı-Seçicilik (vigilance):** Bireyin, mevcut duruma çözüm bulma konusunda son kararını vermeden önce dikkatli bir şekilde seçenekleri gözden geçirmesi ve bunun sonucunda karar vermesidir. Farklı bir ifadeyle bireyin karar vermesi gereken durumlarda bir dizi alternatifi dikkatlice araştırması ve alternatiflerin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirmesidir (Örnek: Bir seçim yapmadan önce çok dikkat ederim).
- Panik (Panic):** Bireyin karar vermesi gereken durumlarda yeterli zamanı yoksa kendisini stresten ve çatışmadan kurtarmaya yönelik verdiği kararlardır. Birey yaşadığı ikilemden kurtulmak için ani kararlar verir. Zaman baskısına bağlı olarak, karar veren birey çabuk rahatlamayı sağlayacak gibi görünen ani çözüm önerileri üzerinde düşüncesizce değerlendirmeler yapar. Bu karar verme stilinde büyük bir duygusal gerilim yaşanır (Örnek: Acele karar vermem gerekirse, paniğe kapılırım).
- Sorumluluktan Kaçma (cop-out):** Bireyin karar vermesi gereken durumlarda karar vermeyi erteleme veya sorumluluğu başkasına yüklemesidir (Örnek: Kararları başkalarına bırakmayı tercih ediyorum).
- Umursamazlık (complacency):** Bireyin karar vermesi gereken durumlarda sanki verilecek bir karar yokmuş gibi davranmasıdır (Örnek: Karar verirken ilk aklıma gelen düşüncüyü seçmeye eğilimliyim) (Friedman ve Mann, 1993, s, 188; Çolakkadioğlu ve Güçray, 2007, s. 63).

2.9.2. Driver ve Mock Yaklaşımı

Driver ve Mock (1975) karar vermenin bilgi sürecinde iki boyut tanımlamışlardır. Bunlar, odak boyutu ve yararlanılan bilginin miktarıdır. Odak boyutunun iki kutbu vardır. Bir kutupta karar verici, bilgiye bakışında eylem veya çözüm için tek yönlü değerlendirme yaparken, diğer kutupta çoklu çözümleri görür. Karar vericiden karar vericiye, bir karara

varmada kullanılan bilgi miktarı değişkenlik gösterir. Driver ve Mock (1975) karar verme sürecinde bu iki boyutun bileşiminden yola çıkarak dört temel karar verme stili tanımlamışlardır (Tatum vd 2003, s. 1012; Taşdelen, 2001, s. 41). Bunlar;

- *Kesin (decisive)* stilde kişi alışkanlık olarak sağlam bir görüş oluşturmak için bilginin en azını kullanır. Bu stil hız, verimli çalışma ve tutarlılıkla karakterizedir.
- *Esnek (flexible)* stilde en az bilgi kullanılır fakat bu bilgi farklı zamanlarda farklı anlamlara sahiptir. Bu stil hız, uyarlanabilirlik ve sezgi ile ilişkilidir.
- *Hiyerarşik stilde (hierarchic)* en iyi sonuca varmak için bilginin dikkatli bir analizi yapılır.
- *Bütünleştirici (integrative)* stilde de benzer olarak bilginin toplamı kullanılır fakat mümkün olduğunca fazla çözüm üretilmeye çalışılır, yüksek derecede deneyseldir.

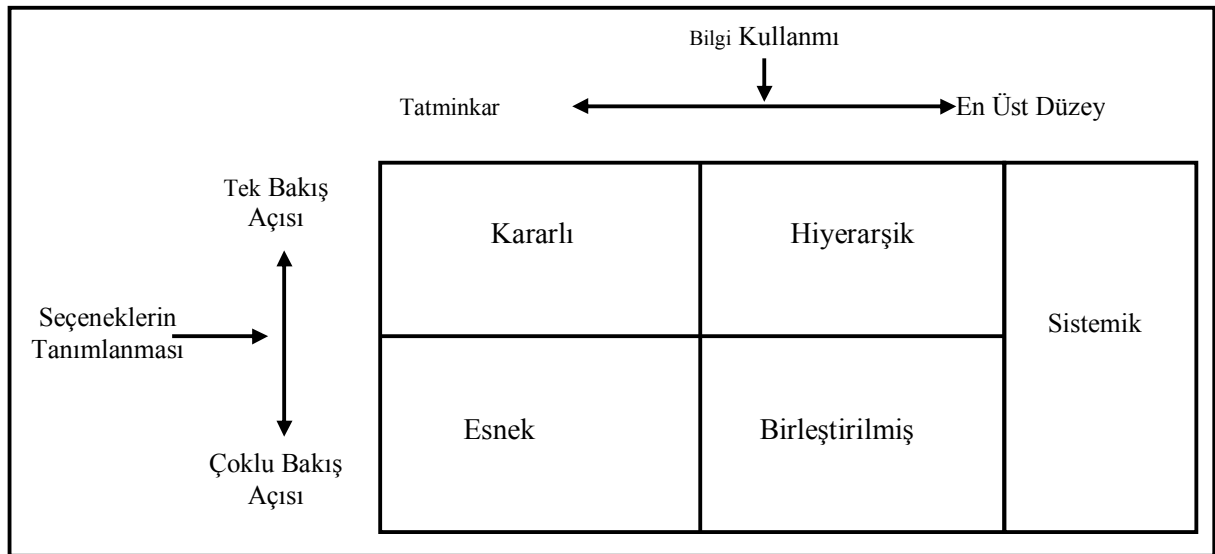
2.9.3. Driver, Brousseau ve Hunsaker Karar Verme Stili

Driver ve ark. (1990), karar verme davranışı, *bilginin kullanımı* ve *odaklanma* olmak üzere iki boyut içinde ele aldıkları çalışmasını genişletmişlerdir. Yine aynı şekilde bilgi kullanımı, karar vermede kullanılan toplam bilgi miktarını içermektedir. Odaklanma boyutu ise, karar öncesi alternatiflerin üzerinde odaklanmaktadır. Bu iki boyut, genişletilerek beş karar verme stil ile açıklanmaktadır (Coscarell vd., 1995, s. 388). Bunlar;

- ***Kararlı Stil (Decisive)*** : Karar vericinin kısa sürede kararını vermesinin beklendiği durumdur. Bu stilde bir karara ulaşmada çok az miktarda bilgi kullanılmaktadır. Bu tür kişiler hıza, verimliliğe, tutarlılığa ve sonuçlara önem verir. Planlar kısa süreli hedefler için yapılır ve sıkıca denetlenir. Bu tarz yöneticiler, klasik hiyerarşik yapı ile karakterize olmuş organizasyonları tercih eder.
- ***Esnek Stil (Flexible)*** : Esnek stildeki kişiler de kararlarında çok az bilgi kullanmalarına rağmen, farklı zamanlarda farklı kararlar verebilmektedir. Bu tür kişiler hızlı ve eyleme dönük yapıdır. Aynı zamanda uyumlu ve diğerleri tarafından kabul edilir kişilerdir. Kararlı stildeki kişiler gibi kısa dönemli bakış açıları vardır. Sorunlara sezgisel yaklaşırlar ve her bir özel duruma karşılık verirler. Çok fazla amaçları vardır. Organizasyonun amaçlarından ziyade kendi amaçlarına yoğunlaşırlar. Kurarları ve prosedürleri esnek şekilde yapılandırılmış organizasyonları tercih ederler.
- ***Hiyerarşik Stil (Hierarchic)*** : Hiyerarşik stilde bilgi işlemek için büyük miktarda veri gereklidir. Mevcut sorun, büyük miktarda elde edilen bilgiler ile değerlendirilmeye çalışılır. Problemi kavrayabilmek için çok detaylı ve özel plan yapılır. Kararlı stilde olduğu gibi sadece tek bir karara varmak için çabalarlar. Kesinlik ve mükemmelliğe çok büyük değer biçerler. Bu kişiler son derece titiz olup, kaliteyi talep ederler.

Kaliteyi elde edebilmek için kontrollü olunması gerektiğini hissederler.

- **Bütünleştirici Stil (Integrative Style):** Bütünleştirici stildeki kişiler, sorun çözümünde çok fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bilgileri kullanarak tek çözüm yerine birden fazla çözüm geliştirmektedir. Planlarını uzun dönemi kapsayacak şekilde tasarlamaktadırlar. Fakat değişime ve gelişime karşı planlarını değiştirebilmektedirler. İletişimleri ayrıntılı ve özenli olup, çoklu çözümler üretirler.
- **Sistemik Stil (Systemic):** Bütünleştirilmiş ve hiyerarşik stillerini birlikte kullanan karar vericilerin stildir. Bir durumun değerlendirilmesinde ve analizinde çok fazla bilgi kullanarak birden fazla alternatif oluştururlar. Alternatifler oluşturulduktan sonra saptanan kriterlere çerçevesinde alternatiflerin öncelik sırası belirlenir. Sistemik stildeki kişiler olaylara geniş bakış açısıyla yaklaşır. Bundan dolayı sistemik stil tarafından ele alınan herhangi bir işlem için, birden çok amaç ve çoklu işlemler gerekebilir.



Şekil 2.11: Driver ve ark.'nın Karar Stilleri

2.9.4. Johnson Karar Verme Stili

Johnson'un (1978) geliştirmiş olduğu teorik çerçeve karşı tarafı anlamada ve araştırmacılara karar verme davranışının anlaşılmasında yol gösterici olmuştur. Bu yaklaşımda karar verme stilleri bilginin toplanması ve analiz edilmesi dikkate alınarak iki boyutta toplanmıştır. Bilgiyi toplama boyutu iki stilden oluşmaktadır. Bunlar; sistematik stil ve anlık karar verme stildir. Bilginin analiz edilmesi boyutu da iki stilden oluşmakta olup, bunlar; dışsal ve içsel karar verme stilleridir (Coscarell vd., 1995, s. 386-387; Tambe ve Krishnan, 2000, s. 3).

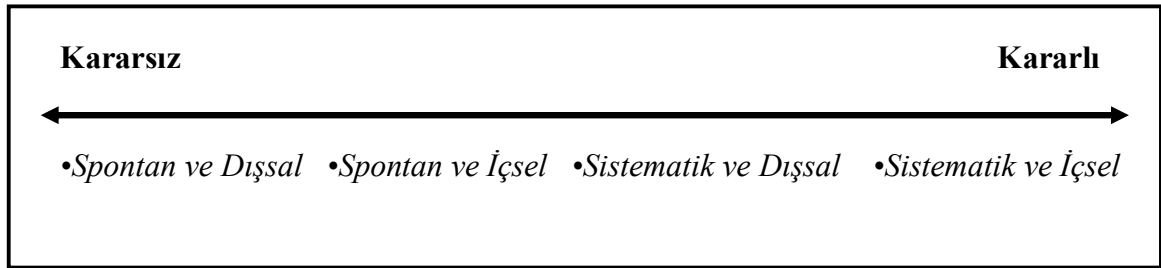
- **Anlık Stil (Spontaneous):** Anlık stilde bilgi toplayan kişiler olaylara bütünsel (holistik) yaklaşımda bulunmaktadır. Olayları ayrıntılarına girmek yerine, onlara bütünsel bir yaklaşım sergilerler. Anlık karar veren kişiler çok hızlı bir psikolojik bağlılık gösterirler. Çok hızlı bir bağlılık göstermelerine karşı düşünceleri de çok çabuk değişebilmektedir. Anlık karar veren kişilerin diğer bir özelliği amaçlarının esnek olmasıdır. Bir amaçtan diğer bir amaca, bir fikirden diğer bir fikre, bir düşünceden diğer bir düşünceye farkına varmadan geçerler.
- **Sistemik Stil (Systematic):** Sistemik bilgi toplayan kişiler, dikkatli bir şekilde psikolojik bağlılık içinde olurlar. Sistemik karar vericiler her bir alternatifi etraflıca değerlendirirler. Anlık ve sistemik karar vericiler arasındaki önemli farklılık; anlık stilde karar veren kişiler önce psikolojik bir bağlılık gösterdikten sonra bilgi toplamaktadır. Bu durumda yanlı davranma olasılıkları yüksektir. Sistemik stilde bilgi toplayan karar vericiler ise, psikolojik bir bağlılık içinde olmadan önce bilgileri toplar ve değerlendirir. Değerlendirmenin aşamasında bir bağlılık içerisinde girer. Sistemik kişilerin sistemik bir amaç yönelimleri vardır. Bu stili kullanan kişiler, bir amaçtan bir amaca, bir düşünceden başka bir düşünceye bilinçli ve farkına vararak geçerler.
- **Dışsal (External):** Değerlendirmenin ve düşünmenin yüksek sesli olarak yapıldığı bir stildir. Bu stildeki kişiler bir konuda konuşuncaya kadar o konuyla ilgili duyguları belirsizdir. Topladıkları bilgileri yüksek sesle konuşmak ve görüşmek için bir fırsata gereksinim duyarlar. Bu tür kişilerin tanımlanmasında dikkat edilmesi gereken husus, ne kadar konuştuğu değil, ne konuştuğudur. Bu kişiler diğer insanlardan fazla konuşmazlar.
- **İçsel (Internal):** Konuşulmadan önce düşünmenin yapıldığı bir karar verme stildir. Bu kişilere odaklanılırken dışsal kişilerdeki gibi ne kadar konuştuğundan ziyade ne konuştuğuna bakılır. Bu stildeki kişiler karar aşamaları, süreçleri hakkında konuşmazlar. Sadece karar aşamasına geldiklerinde nihai kararlarını açıklarlar.

2.9.5. Osipow ve Reed Karar Verme Stili

Osipow ve Reed (1980), Johnson'ın (1978) karar stratejisi modelini karar-kararsızlık boyutunda ele almaktadır. Model çift kutuplu iki karar boyutu üzerinde dört özellik içermektedir.

- Spontan/ Sistemik
- İçsel/ Dışsal

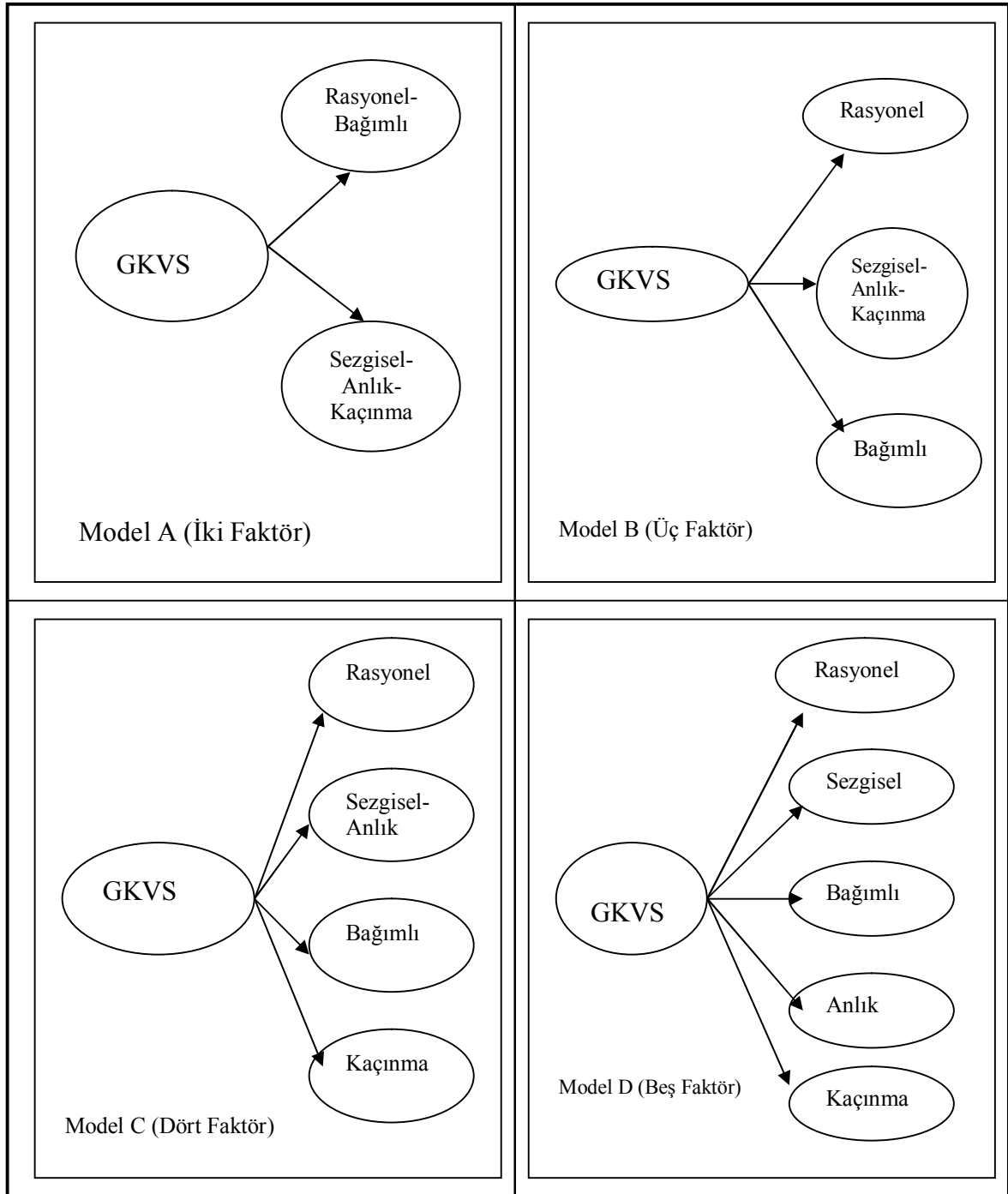
Karar verirken spontan davrananlar, bir hedeften diğerine, bir seçenektan bir başkasına kolaylıkla atlamakta, sorunu global olarak ele alıp çabuk sonuçlandırmaya gitmektedirler. Sistematik olanlar ise, hedeflerini düşünerek belirlemede, seçenekler hakkında dikkatli ve ayrıntılı olarak veri toplamakta ve bunları çok yönlü olarak değerlendirmektedir. İçsel güçlerine dayananlar, bilgiyi kendi başlarına ve sakin bir şekilde değerlendirmektedir, dışsal olanlar ise yüksek sesle düşünüp başkalarıyla tartışarak çözüme ulaşmaktadırlar. Osipow ve Reed (1980) karar stratejilerini, bu boyutlar arasında “en kararsız” dan “en kararlı” ya kadar uzanan bir doğru üzerine yerleştirmektedirler. Böylece en kararsız olanlardan en kararlı olanlar sırasıyla şu şekilde sıralanmaktadır. (1) Spontan ve dışsal olanlar, (2) spontan ve içsel olanlar, (3) sistematik ve dışsal olanlar ve en son olarak (4) sistematik ve içsel olanlar gelmektedir (Kuzgun, 2000:157).



Şekil 2.12: Kararsız ve Kararlı Karar Verme Stilleri

2.9.6. Scott ve Bruce Karar Verme Stili

Scott ve Bruce (1995), karar verme stilleri üzerine yapılmış araştırmaların kavramsal çerçevelerinin çok net olmadığı belirtmişlerdir. Ayrıca karar verme davranışı ile ilgili yapılmış araştırmaları sentezleyecek, bu konuda iyi bir ölçüm aracının olmadığı ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Scott ve Bruce (1995) karar verme davranışı konusunda yapılan çalışmalara dayanarak karar verme stili, bireyin karar durumu ile yüz yüze geldiğinde, sergilediği öğrenilmiş, alışkanlık niteliğindeki tepki örüntüsü olarak tanımlamışlardır. Scott ve Bruce (1995), karar verme stillerinin ölçülmesinde sağlam kuramsal dayanaklar kadar, psikometrik sağlamlığa sahip araçlar kullanmanın da önemli bir ihtiyaç olduğunu belirtmişler ve karar verme stiline ilişkin tanımlamaların iki boyutta toplanabileceğini ifade etmişlerdir. Bunlardan biri, bireylerin karar vermede kullandıkları alışkanlık örüntüleri, diğeri ise bireylerin karar verilecek şeye ilişkin tepki ve algılama özellikleridir. Bu kapsamda Scott ve Bruce (1995), karar verme stili üzerinde yaptıkları ayrıntılı incelemeler sonucunda, Genel Karar Verme Stili'ni [General Decision-Making Style (GDMS)] geliştirmişlerdir. Genel Karar Verme Stili beş başlık altında tanımlanmıştır (Thunholm, 2009, s. 317; Spicer ve Smith, 2005, s. 138; Oğuz, 2009, s. 417).



Şekil 2.13: Karar Verme Stilleri Modeli
Kaynak: Spicer ve Smith, 2005, s. 139.

Spicer ve Smith (1995), Genel Karar Verme Stili modelinin gelişimi dört evrede açıklamışlardır (Şekil 2.13.). Birinci evreyi oluşturan Model A'da iki farklı karar verme stilini tanımlamaktadır. Bunlar rasyonel-bağımlı ve sezgisel-anlık-kaçınma stilleridir. Bu model, karar verme davranışını, bireyin temel bilişsel tarzının bir göstergesi olduğu kabul eder. İkinci evreyi oluşturan Model B'de akılcı karar verme bağımsız bir boyut kazanarak üç boyut altında toplanmıştır. Bu model Scott ve Bruce (1995) modelinin başlangıç adımını oluşturmaktadır.

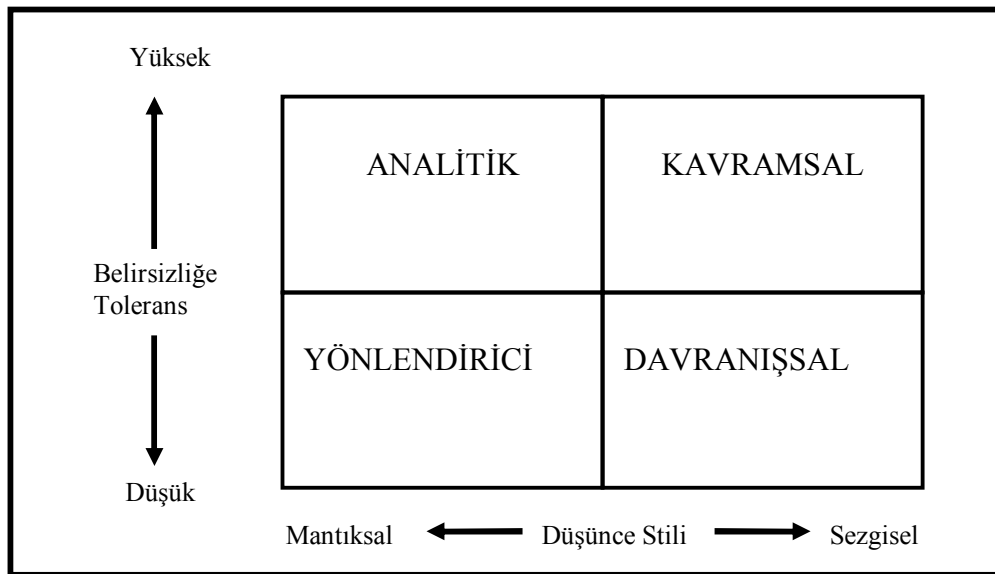
Model C de ise kaçınma stili bağımsız bir boyut kazanarak toplam dört boyuttan oluşmaktadır. Bu modelde kendiliğinden-anlık karar verme stili ise yine sezgisel stilin bir parçası olarak kalmıştır. Scott ve Bruce (1995)'un oluşturmuş olduğu Model D ise beş farklı karar verme stili ortaya koyulmuştur (Spicer ve Smith, 2005, s. 139-140). Scott ve Bruce'un (1995) geliştirdiği Genel Karar Verme Stili'ndeki boyutlar şu şekildedir.

- **Akılcı (Rasyonel) Karar Verme Stili (Rational):** Bu stil bilginin kapsamlı araştırması, alternatifler oluşturulması ve bu alternatiflerin mantıksal değerlendirmesi ile karakterize edilir. Rasyonel karar vericiler, sistematik değerlendirme ve mantıksal düşünme stratejileri kullanır. Rasyonel karar veren kişilerin, problem çözme yetenekleri ve kişisel kontrolleri oldukça yüksektir.
- **Sezgisel karar verme Stil (Intuitive):** Bu stil sistematik araştırma ve bilgi işlemeden çok, bilgi akışındaki ayrıntılara dikkat etme, karar verirken duygulara ve önseziye güvenme ile karakterizedir. Sezgisel karar verenler daha çok hayal, hissetme ve duygular üzerinde dururlar. Sezgisel karar vericiler, rasyonel karar vericilerin tam tersine düşünmeden karar verirler. Sezgisel karar verme stiline sahip bireyler, diğerlerine göre daha hızlıdırlar ve önsezilerini kullanırlar.
- **Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent):** Bağımlı karar verme stili, önemli bir karar vermeden önce diğer insanların tavsiye ve rehberliğine başvurma şeklinde betimlenir. Bağımlı karar verme stiline sahip bireyler, kararlarının sorumluluklarını diğerlerine yansıtmaktadırlar.
- **Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant):** Kaçınmacı karar verme davranışında bulunan kişi, mümkün olan her durumda karar vermekten kaçınır ve karar vermeyi son ana kadar erteleme davranışında bulunur.
- **Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili (Spontaneous):** Kendiliğinden-anlık karar verme davranışında bulunan kişiler aceleci, düşünmeden ve çözüm alternatifleri değerlendirmeden karar verme işini mümkün olduğunca kısa sürede tamamlarlar. (Spicer ve Smith, 2005, s. 138; Tambe ve Krishnan, 2000, s. 4-5; Thunholm, 2009, s. 317; Taşdelen-Karçay, 2004, s. 120).

Scott ve Bruce (1995) yapmış oldukları bu çalışmaların neticesinde, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Thunholm, 2004, s.933).

2.9.7. Stephen P. Robbin Karar Verme Stili

Karar vericileri sınıflandırmada kullanılan bir model olan Stephen P. Robbin'in karar tarzları modeli, karar verme tarzlarını, belirsizliğe tolerans ve düşünme tarzları boyutlarında ele almaktadır. Düşünme tarzları boyutuna göre; bazı insanlar bilgiye dayalı, makul ve mantıklı kararlar alırlar. Buna karşılık diğer grup ise sezgisel ve yaratıcı kararlar verirler. Belirsizliğe tolerans boyutuna göre, bazı insanlar belirsizliği minimize edebilmek için yüksek derecede bilgiye ihtiyaç duyarken, bazıları da aynı süre içerisinde birçok kararı daha az bilgi ile alabilmektedir.



Şekil 2.14: Karar Stil Modeli

Kaynak: Barides, 1992, s. 29 (Akt. Sağır, 2006, s. 28)

- **Yönlendirici:** Yönlendirici tarz, basit ve net çözümler tercih eden karar vericiler tarafından kullanılır; yönlendirici tarza sahip karar vericinin belirsizliğe karşı toleransı düşüktür. Çok bilgiyle uğraşmazlar ve çok fazla alternatifi göz önünde bulundurmazlar. Mevcut kurallar ve bilgiler ışığında amaca ulaşmak için tüm yeteneklerini kullanırlar.
- **Analitik:** Analitik tarza sahip karar vericiler; karmaşık sorunlara çözüm bulmaya çalıştığından dolayı çok fazla bilginin peşindedirler. Belirsizliğe karşı toleransları yüksek olduğundan dolayı tüm alternatifleri mümkün olan en fazla bilgiyle analiz edip karar vermeye çalışırlar. Kararlarında yönetimin kontrol sistemindeki objektif ve mantıklı verileri dikkate alırlar. Sezgilerinden ziyade mantığı ön planda tutarlar.
- **Kavramsal:** Kavramsal tarza sahip karar vericiler, kişi ve sistemlerin bilgilerine güvenerek yaratıcı bir şekilde sorunu çözmeyi amaçlarlar. Sosyal yaklaşıma sahip olduklarından dolayı yaklaşım ve çözümleri insancıl ve sanatsaldır. Geniş bakış açısı ile çok sayıda alternatifi dikkate alırlar.

- **Davranışsal:** Davranışsal tarz, kaygı eşiği yüksek karar vericiler tarafından kullanılır. Çalışanların bireysel gelişimine ve başarılarına değer veren karar alıcılar verdikleri kararın sonucunda kişilerin hislerini öğrenmeye çalışırlar. Örgütle çalışanlara çok fazla önem verirler, onların bireysel gelişimleriyle ilgilenirler (Daft, 2003, s.287: Akt. Sağır, 2006, s. 28-29).

2.9.8. Kuzgun Karar Verme Stili

Kuzgun ise (1992), karar verme stratejilerini üç boyut içerisinde ele alarak tanımlamıştır. Kuzgun'a (1992) göre bu boyutlar;

- Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma veya ani karar verme
- Karar verirken isteklere öncelik verme veya başkalarının önerilerine öncelik verme
- Kararı verdikten sonra kararı değiştirmeme veya sık sık değiştirme.

Bu boyutlara göre de Kuzgun (1992) şu karar stratejilerini tanımlamıştır:

- İçtepisel Karar Verme:** Seçenekler üzerinde yeterince düşünmeden, içten geldiği gibi karar verme
- Mantıklı Karar Verme:** Karar verirken seçenekleri dikkatlice inceleme ve her birinin olumlu ve olumsuz yanlarını değerlendirme
- Bağımsız-Bağımlı Karar Verme:** Kendi başına ya da başkalarına bağımlı olarak karar verme
- Kararsız-Kararlı Karar Verme:** Verdiği kararı hemen değiştirmek isteme, hiçbir karardan hoşnut olmama ya da verdiği kararda sabit ve kararlı olma.

2.7.9. Dinklage Karar Verme Stili

Dinklage (1967), gençler üzerinde yaptığı çalışmaları ve gözlemleri sonucunda sekiz farklı karar verme stilinden bahsetmiştir (Avşaroğlu, 2007: 53). Bunlar:

- İçtepisel davrananlar:** Bu karar verme stilini benimseyen bireyler, karşılıklarına çıkan ilk seçeneğe yönelirler. Kararları ani olup salt duygulara ve isteklere dayalıdır.
- Kaderciler:** Bu gruptaki bireyler, problemin çözümü veya kararı çevresel olaylara veya kadere bırakırlar.
- Boyun eğenler:** Bu gruptakiler, karar verirken bir başkasının planına veya önerilerine boyun eğenler, kendi görüş ve iradelerini ortaya koymazlar.
- Erteleyenler:** Problemi askıya alırlar, problem üzerinde düşünmeyi ve eyleme geçmeyi ileri bir tarihe bırakarak ötelemeyi tercih ederler.
- Kendine eziyet edenler:** Bu gruptaki bireyler, seçenekler hakkında bilgi toplamaya ve

onlar üzerinde düşünmeye çok fazla zaman harcarlar ve topladıkları verilerin içinden çıkamayarak dağınıklık gösterirler.

- **Plan yapanlar:** Bu stili benimseyen bireyler, belli bir hedefe ulaştıracak seçenekleri sistematik olarak inceler; isteklerle fırsat ve imkanlar arasında bir denge oluşturacak en uygun seçeneği bulmaya çalışırlar.
- **Sezgisel davrananlar:** Bu karar stilini benimseyenler, karar verme sürecine kısmen mistik, kısmen bilinçaltı güdülere ağırlık veren bir tutum sergilerler. Birey belli bir kararın doğru olduğuna emin olduğunu düşünür.
- **Donup kalanlar:** Bu stili benimseyen bireyler, karar verme sorumluluğunu hissederler ancak ona yaklaşma gücünü kendilerinde göremezler. Bir karar verme planı yapamazlar, erteleme kararı da veremezler. Bilgi toplamaktan, seçenekler üzerinde düşünmekten kaçınırlar ancak karar vermeleri gerektiğinin bilincindedirler.

2.9.10. Jung Temelli Karar Verme Stili

Karar verme stilleri Jung temelli yaklaşıma göre de sınıflandırılmaktadır (Tambe ve Krishnan, 2000, s. 3). Jung'un kişilik tipleri teorisine göre, bireylerin bilişsel tarzlarını etkileyen üç temel boyut vardır. Bunlar, bireyin hayata bakış açısı, dünyayı kavrama şekli ve dünya hakkında sonuçlara ulaşma şekilleridir. İlk boyutun ifadesi, içedönüklülük-dışadönüklülük, ikinci boyutun ifadesi duyumsayanlar-sezgiseller, üçüncü boyutun ifadesini ise düşünenler-hissedenlerdir (Andersen, 2000, s. 47).

Jung'a göre bireyler bilgi edinme ve bu bilgilere dayanarak yargıda bulunma süreçleri sırasında kullandıkları yaklaşımlar açısından farklılık gösterirler. Bu çerçevede algılama sürecine ilişkin farklılıklar sezgisel ve duyumsal; yargılama sürecine ilişkin farklılıklar ise düşünsel ve duygusal yargılama tarzları olarak tanımlanan dört bilişsel tarzın sonucudur. Duyumsal tarzda birey çevresindeki gerçek, hazır, pratik bilgi ile ilgilidir ve algılama işlemi sırasında duyularına güvenir. Sezgisel tarzda ise birey algılama işlemi sırasında öngörüsünü kullanarak anlamlara, ilişkilere, olasılıklara, sembolik ve kuramsal şablonlara ilişkin algılamalarda bulunur. Düşünsel tarzda yargılama işlemi neden sonuç ilişkilerine ilişkin mantıksal bir süreç dahilinde objektif kriterler kullanılmaktadır. Duygusal tarzda ise değerler, ilişkiler ve duygular dikkate alınarak subjektif ölçütler çerçevesinde rasyonelleştirilir (Arbak vd., 2004, s. 35).

Carl Jung'un kişilik üzerine çalışmalarından etkilenen Katharine Myers ve kızı Katharine Briggs, Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) geliştirmişlerdir. Bu çalışmada kişilik temel olarak dört boyutta incelenmektedir (Hedges, 1997, s. 17; Andersen, 2000, s. 49;

Coscarell vd., 1995, s. 391).

- Dışadönük ve İçedönük:** Bunlar kişinin iç dünya ile dış dünya arasındaki tercihini belirler.
- Duyumsama ve Sezgisellik:** Bunlar bireyin çevresi hakkında bilgileri nasıl edindiğini belirler.
- Düşünme ve Hissetme:** Bunlar bireyin karar verme süreçlerinin göstergeleridir.
- Yargılama ve Algılama:** Bunlar bireyin düzenli bir yaşam tarzıyla esnek bir yaşam tarzı arasındaki ilişkiyi gösterir.

Burada karar verme davranışıyla ilgili Duyumsama ve Sezgisellik ve Düşünme ve Hissetme tiyolojileri hakkında kısa açıklamalarda bulunulacaktır.

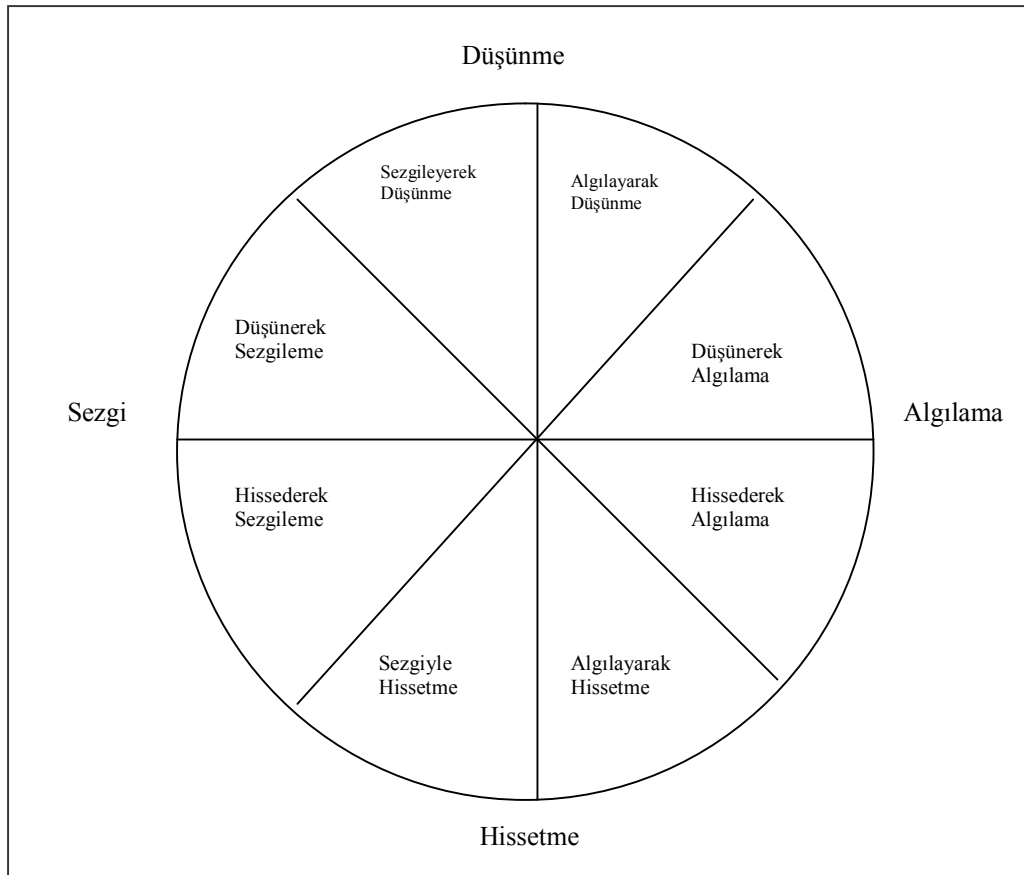
Duyumsama ve Sezgisellik kişinin çevresindeki dünyayı nasıl fark ettiğini ve bilgileri nasıl aldığını gösterir. İnsanlar, nesnelere ve durumlara nasıl dikkat ettiğini, okuduklarından ve duyduklarından neleri özümseyebileceğini belirler. Kişinin vereceği kararlar ve bunları nasıl uygulayacağı, çevresindekileri nasıl algıladığına ya da dikkat ettiğine bağlıdır. Duyumsama nitelikleri, bilgiyi beş duyu kanalıyla alır. Kişi duyumsama yoluyla özgün ve özel olanı önemseme olasılığı daha yüksektir. Her şeyi adım adım ele alır, bugünde yaşar, direktifleri okur ve buna göre hareket eder ve gerçeklere önem verir. Sorunlara sistemli şekilde adım adım yaklaşır ve sabırla kesin veriler elde etmeye çalışır. Sezgisel kişi ise, bilgiyi daha geniş bir tarzda içe alır. Bazı gerçek ve direktifleri atlayarak; tasarıları kendi bildikleri gibi ele alırlar. Günlük yaşamın gerçeklerinden ziyade fikirler ve olasılıklar ilgisini çeker. Sezgisel kişi gelecekte yaşama eğilimindedir. Her zaman elindekini değiştirip iyileştirme yollarını ararlar.

Myers-Briggs'in kişilik kuramına göre karar almak için algılama işlevlerinden ya duyumsayarak ya da sezgisellik yoluyla bilgi almak gerekir. Farklı bir ifadeyle bilgi edindikten sonra karar verme davranışında bulunulur. Düşünme işlevi akıllı ve mantıklı düşünceyi kullanır ve tarafsız ve nesneldir. Düşünme işlevini yeğleyen kişiler genellikle bir durumu dışarıdan değerlendirebilirler. Düşünenler duygularını daha az gösterme eğilimindedirler. İyi irdeleme yapabildikleri için genellikle kararlarına bağlı kalırlar. Hissetme işlevi, insan ilişkilerindeki uyuma daha çok önem verir. Hissetme biçimini yeğleyen kişiler, insanların gereksinimlerinden, kişisel duygulardan ve sadakatten etkilenir. Hisseden tipler, diğer insanların duygularıyla özdeşleşir ve kararlarını, bunların insanları iyi ya da kötü yönde nasıl etkileyeceğine dayandırır. Düşünen tip hak ve adalete inanır ve haksızlık karşısında itiraz eder. Alınan kararların üzerinde konuşulması gerektiğinde bunu yöntemli şekilde

sakince yapar. Hisseden tip, kararları daha kişisel ve öznel bir tarzda verir. Kararların çoğuna kişisel özelliklerini katarlar (Hedges, 1997, s. 17-33; Coscarell vd., 1995, s. 391).

Keegan (1984) da Carl Jung'un kişilik kuramı çalışmasına dayanarak, geliştirmiş olduğu karar verme stilini yönetim ve organizasyon teorisine adapte etmiştir. Keegan'ın karar verme stili bir baskın bir de yardımcı olmak üzere sekiz boyuttan oluşmaktadır (Andersen, 2000, s. 51). Bunlar;

- 1) Düşünerek Sezgileme (Intuition with Thinking)
- 2) Hissederek Sezgileme (Intuition with Feeling)
- 3) Sezgileyerek Düşünme (Thinking with Intuition)
- 4) Algılayarak Düşünme (Thinking with Sensing)
- 5) Düşünerek Algılama (Sensing with Thinking)
- 6) Hissederek Algılama (Sensing with Feeling)
- 7) Algılayarak Hissetme (Feeling with Sensing)
- 8) Sezgiyle Hissetme (Feeling with Intuition)



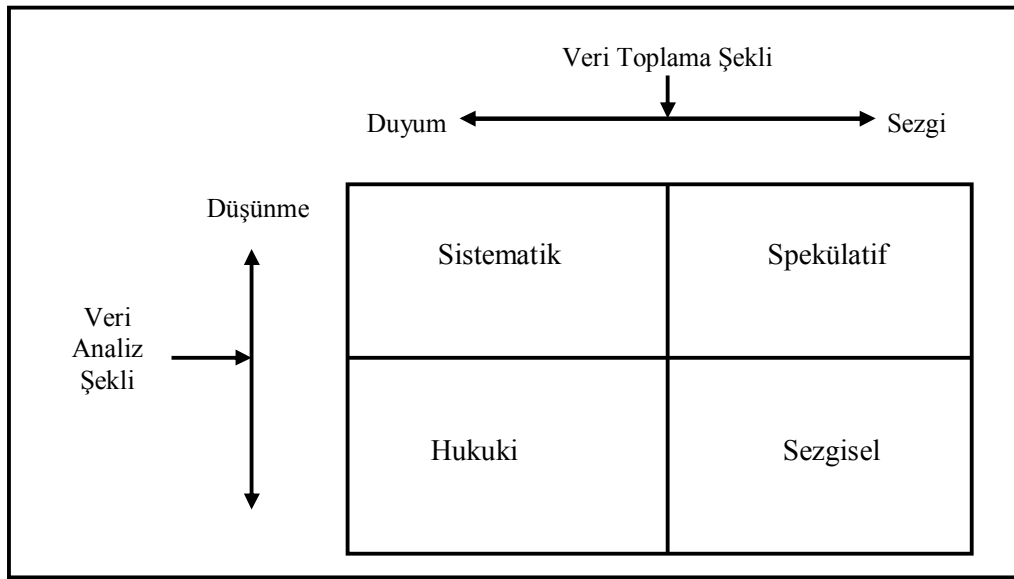
Şekil 2.15: Keegan Karar Verme Stili
Kaynak: Andersen, 2000, s. 52

Keegan'ın yaklaşımında algılama ve sezgi veri toplamanın yolları olarak ifade edilirken, düşünme ve duygu yargılamanın veya analiz sürecinin yolları olarak ifade edilmektedir. Bu

yaklaşımında bir kişi öncelikle bir sorunu algılayıp idrak eder, sonra da bir yargıya vararak bir tercihte bulunur. Keegan'ın yaklaşımında bir sorunun anlaşılması ve tanımlanmasında algılama ve sezgiye ihtiyaç duyulur. Sorunun algılanmasında sonra alternatiflerin oluşturulması, oluşturulan alternatiflerin değerlendirilmesi ve bir tercihte bulunulması gerekir. Bu yargılama işlemlerinin yapılabilmesi için de düşünme ve hissetme boyutlarına ihtiyaç duyulur (Andersen, 2000, s. 51).

2.9.11. Mitroff ve Kilman Karar Verme Stili

Mitroff ve Kilman (1975), Jung kişilik yapısına dayanarak yöneticilerin sınıflandırılması için bir yapı oluşturmuşlardır. Mitroff ve Kilman iki boyut içersinde yer alan dört karar verme stili tanımlamışlardır. Bu ana boyutlar veri girişi ve karar verme boyutlarıdır. Veri girişi boyutunda veri alma, ya duyum ya da sezgi yoluyla elde edilmektedir. Karar verme boyutu ise karar verme, ya düşünme ya da duygu yoluyla gerçekleştirir. Bu dört stilleri iki boyutun kombinasyonlarının bir sonucudur (Coscarell vd., 1995, s. 391).



Şekil 2.16: Mitroff ve Kilman'ın Karar Stilleri

Kaynak: Nas, 2006, s. 78

- **Algılama-Düşünme:** Algılama-düşünce yönelimli yöneticiler gerçeklere odaklanır. Aynı zamanda fiziksel çevreye duyarlılık gösterirler. Bu tür yöneticiler kesinliğe odaklı olup, belirsizliğe karşı tahammülsüzdürler. Yetkisi net çizgilerle belirlenmiş organizasyonları tercih ederler. Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefleri olan organizasyonları tercih ederler.
- **Sezgi-Düşünme:** Sezgi-düşünce yönelimli yöneticiler detaylarda odaklanmazlar fakat geniş kavramsal konulara odaklanır. Bu yöneticiler ölü olarak örgütün yaşamını ve

amaçlarını görürler. Detaylar hakkında kaygılanmazlar ama konuların teorik yönü üzerinde dururlar. Sezgi-düşünce yönelimli yöneticiler, çözmesi için yeni problemler ve fethetmesi için yeni ufuklar ararlar.

- **Sezgi-Duygu:** Sezgi ve duygu yönlü yöneticiler, geniş konuları vurgulamayı tercih ederler. Bu tarz yöneticiler detaylar veya teorik konulardan hoşlanmaz fakat organizasyonel yaşamın kişisel ve insanı tarafını vurgularlar. Bu tarz yöneticiler örgüt içinde ve dışında insan hizmet ile ilgilenirler. Sezgi ve duygu yönlü yöneticiler, makama bağlılığı en düşük merkezi olmayan (adem-i merkezi) organizasyonları tercih ederler.
- **Algılama-Duygu:** Algılama-duygu yönlü yöneticiler, kendine özgü geniş düşüncelerin üzerinde detaylarla ilgilenmeyi tercih eder ve insan ilişkilerinde gerçekçi bir yaklaşımı ele alır. Bu tür yöneticiler örgütsel yaşamın kişilerarası yönleri ile ilgilenerek bir aile ortamı oluşturmaya çalışırlar. Sıcak ve dostça bir çalışma ortamının teşvikine dikkat ederler (Coscarell vd. 1995: 392).

2.9.12. Arroba Karar Verme Stili

Arroba (1977) rehberlik ve danışma perspektifine dayanak karar verme yeteneklerinin öğretimi ile ilgilenmiştir. Arroba karar verme davranışını sürekli bir dizi olarak aktif ve pasif olarak sınıflandırmıştır. Aynı zamanda durumsal değişkenlerin kullanılan stil üzerindeki etkilerini de test etmiştir. Durumsal boyutları; kararının subjektif önemi, seçim özgürlüğü ve karar verme deneyimi şeklinde ele almıştır. Arroba'nın karar verme davranışının sınıflandırılması ise şu şekildedir (Coscarell vd., 1995, s. 384-385; Tambe ve Krishnan, 2000, s. 3);

- **Mantıklı Karar Verme Stili (Logical):** Bu stil nesnel ve mantıklı olmaya dayanır. Kişi içinde bulunulan duruma göre alternatifleri belirler, en uygun yöntemler alternatifleri değerlendirir ve duruma en uygun alternatifi seçer. Karar içinde bulunulan duruma veya daha önceden belirlenen amaçlara dayalı verilir.
- **Düşünmeden Karar Verme Stili (No thought):** Bu stilde karar verilirken herhangi bir objektif kritere dayanılmaz. Kararlar hiç düşünmeden verilir. Bu tarzda verilen kararlar rutin veya çok önemli olmayan kararlar olabilir.
- **Tereddütlü Karar Verme Stili (Hesitant):** Adından da anlaşılacağı üzere bu tarzda karar verme, tereddüt ve erteleme davranışı ile karakterizedir. Karar verici nihai bir çözüm için bir karar veremez veya erteleyebildiği kadar erteler.
- **Duygusal Karar Verme Stili (Emotional):** Karar verici kararlarını duygularına göre

alır. Bir başka ifadeyle kararlar karar vericinin hoşlandığı veya hoşlanmadığı durumlara göre değişir. Kararlar kişinin beğeni durumuna bağlıdır. Nihai seçim duygular üzerine dayanmaktadır.

- **İtaatkar Karar Verme Stili (Compliant):** İtaatkar karar verme stili pasif bir karar vermedir. Kararlar başkalarının kararlarıyla uyuşacak şekilde alınır. Kişi karar verirken diğerlerinin istekleri ve beklentilerine göre kararlarını verir.
- **Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive):** Sezgisel karar verme stili karar vericinin iç yönelimlerine bağlıdır. Bu tür kararlar hakkaniyet hissine bağlıdır. Karar verici yaşamış olduğu ve kendince doğru olan hisse göre karar verir. Sezgisel kararlar düşünülmeden alınan kararlardan farklılaşmaktadır. Sezgisel kararlarda karar verici kararları içsel hakkaniyet hissine dayanarak verir.

2.2.13. Harren Karar Verme Stili

Arroba yaklaşımında olduğu gibi Harren yaklaşımı (1979) da rehberlik ve danışma perspektifine dayanmaktadır. Harren'in amacı üniversite öğrencilerinin bir branş doğrultusunda yoğunlaşmalarına ve meslek seçiminde yardımcı olmak üzere kurulmuştu. Haren, Dinklage (1969) tarafından tanımlanan sekiz karar verme stilini üç kategoriye indirgemıştır. Bunlar, sezgisel (intuitive) stil, rasyonel stil (planning) ve bağımlı (dependent) stildir. Harren'in geliştirmiş olduğu ölçek (Assessment of Career Decision Making-ACDM) kişilerin kariyer yollarını seçmeye yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Coscarell vd., 1995, d. 385-386).

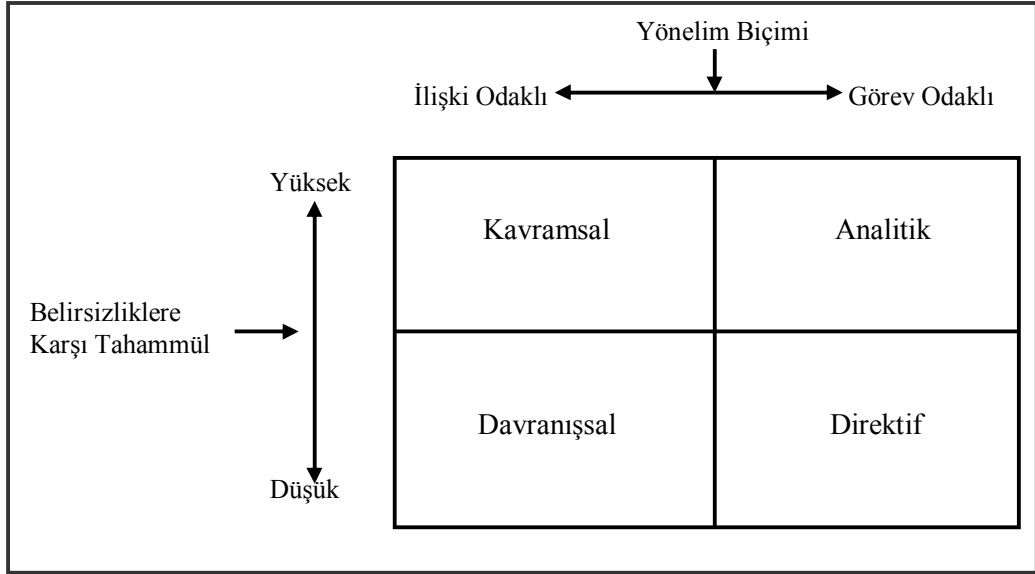
- **Rasyonel Stil (Planner):** Rasyonel stildeki karar vericiler mantıksal, bilinçli ve gelecek yönelimli karar verirler. Rasyonel karar vericiler gelecek durum ve kendileri hakkında bilgi edinmek için çabalarlar. Vermiş oldukları kararların sonuçlarının farkındadırlar ve sorumluluğu kabullenirler. Bu stili kullanan kişiler kararlarını, sonuçları ve geleceği kontrol edebilecekleri duygusuyla hareket ederek verirler.
- **Sezgisel Stil (Intuitive):** Karar vermede sezgisel stili kullanan kişiler çok hızlı karar verirler. Bu kişiler kararlarında ana, şimdiki zamana odaklanırlar ve kararlarını duygularına ve hayallerine dayalı verirler. Sezgisel stilde karar verilirken alternatifler çok iyi değerlendirilmez ve bilgi edinmede çaba sarf edilmez. Özetle sezgisel stilde karar veren kişiler, nasıl hissettiğini temel almaktadır.
- **Bağımlı Stil (Dependent):** Bağımlı stilde karar veren kişiler, başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak karar verirler. Vermiş oldukları kararlar için sorumluluk yüklenmezler. Diğer kişilerin beğenilerine ve duygularına dayalı karar

verirler. Kararlarını mümkün mertebe ertelemeyi tercih ederler ki bu durum onların tatminini oldukça düşürür.

2.9.14. Rowe ve Mason Karar Verme Stili

Rowe ve Mason (1987) karar verme davranışını anlama, değerlendirme ve geliştirme konusunda yönetim bakış açısı yaklaşımını geliştirmişleridir. Yaklaşımının temelinde Jung teorisi yatmaktadır (Şekil 3.6.14). Rowe ve Mason, *bilişsel karmaşıklık* ve *değer yönelimli* olmak üzere iki temel boyut tanımlamış ve bu boyutları dört stilde açıklamışlardır. Bilişsel karmaşıklık boyutu kişinin belirsizlik karşısında tahammülünü açıklamaktadır. Değer yönelimli boyut ise kişinin görev odaklı ya da ilişki odaklı yansımaları ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre karar verme stilleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Coscarell vd., 1995, s. 388; Nas, 2006, s. 80-81).

- ***Direktif Stil (Directive)*** : Direktif karar verme stili, belirsizliklere karşı tahammülsüzlüğü yansıtmaktadır. Bireyin belirsizlik konusunda tahammülü düşüktür. Bu tarzdaki kişisel ilişkilerden ziyade görev üzerine odaklanırlar. Prosedürleri takip etme ve saldırgan yapıda olmaya meyillidirler. Örgütlerinin içerisine odaklanarak sıkı ve yakın kontrol kurarlar. Genellikle “diğeri” üzerinde baskı kurarak onu yönetmek isterler. Bu tarzdakiler sistematik ve verimli bir kişiler olup, güç ve kontrol ihtiyacı içersindedirler. Hemen sonuç bekledikleri için kısa dönemli amaçlara kolaylıkla odaklanırlar.
- ***Analitik Stil (Analytic)***: Analitik karar verme stili ise belirsizliklere karşı yüksek derecede tahammülü ve hoşgörüyü yansıtmaktadır. Bilişsel olarak karmaşık bir kişiliğe sahiptir. Bu sayede direktif stildekinden daha fazla bilgi miktarını ve daha fazla seçeneği dikkate alır. Direktif yapıdaki kişilerde olduğu gibi ilişki odaklı olmayıp, görev odaklıdır. Zorluklar ve sorunlara mücadele etmekten hoşlanırlar. Öncelikle bir durumu ya da sorunu analiz ederek planlama yaparlar. Önemli ölçüdeki verileri kullanarak tahminde ve öngöründe bulunurlar. Sistematik yaklaşımlarına rağmen, yenilikçi bir yaklaşımı benimserler.



Şekil 2.17: Rowe ve Mason'un Karar Verme Stili Yaklaşımı

- **Kavramsal Stil (Conceptual):** Belirsizliklere karşı tahammülü ve hoşgörüyü yansıtmaktadır. Bu tarzdaki kişiler, yapıcı ve hayal gücü zengin kişilerdir. İlişki yönelimli olup, organizasyondaki sosyal birimlere odaklanırlar. Hem bilişsel karmaşaya hem de insanlara odaklanması, çok veri kullanmasını dolayısıyla sistem yönlü olmasını sağlamaktadır. Bu yönetici bir çok alternatifi dikkate alır. Kavramsal yöneticiler birçok seçeneği ve kalitelerini değerlendirerek mükemmeliyetçi olmaya çalışırlar. Karmaşık ilişkileri hayal güçleri ile çözümlerler. Onları ilgilendiren şey uzun sürede çözülebilecek problemlerdir. Örgütsel vatandaşlık yönleri kuvvetlidir. Başarı yönlüdürler ve övgüye, kabul edilmeye, bağımsızlığa değer verirler.
- **Davranışsal Stil (The Behavioral Style):** Davranışsal karar verme stili, belirsizliklere karşı tahammülsüzlüğü yansıtmaktadır. Bu yapıdaki kişiler başkalarına ve onların ihtiyaçlarına odaklanırlar. İnsanları destekleyip, onlarla empati ile iletişim kurarlar. Grup üyeleri tarafından kabul edilme ihtiyacı hissederler. Davranışsal stildeki kişiler çok kolaylıkla başkalarıyla iletişim kurarlar. Davranışsal stilli yöneticiler diğerlerini destekleme eğilimindedir. Bu tarzdaki yöneticiler çatışmaları önler, uzlaşmayı arar. Fakat çok insan yönlü olmalarına rağmen fakat bazen kendini güvensiz hissederler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

3.1. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

Yönetim amaç, planlama, uygulama, girdi-çıkıtı sürecini kapsayan bir devinimdir. Bu yönetim süreci sonucunda elde edilecek sonuçlar çok çeşitlidir. Bu sonuçlar; bireysel ve örgütsel performans, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi, organizasyonun yaşamını devam ettirmesi ve büyümesi, organizasyonun üretken olması, krizle başedebilme kapasitesi, çalışanların iş tatmini, çalışanların bağlılığı, çalışanların bireysel gelişimi, organizasyonlarda psikolojik iklim gibi unsurlar sayılabilir. Yönetimde etkililiği ölçmede kullanılan en genel kriter, ne ölçüde organizasyonun faaliyetlerini başarıyla yerine getirildiği ve belirlenen amaçları gerçekleştirilme derecesi olarak görülmektedir. Bazı durumlarda yönetsel performans objektif (nesnel) ölçütlerle; karlılık, büyüme, satışların artışı, pazar payı, yapılan yatırımlar, üretkenlik ve verimlilik gibi sonuçlarla değerlendirilmektedir.

Bazı durumlarda ise, yöneticilerin etkililiği, üstlerinden, astlarından ve meslektaşlarından elde edilen bilgilerle değerlendirilmektedir. Çalışanların yöneticiye karşı tutum ve davranışları da, yönetici etkililiğinin bir diğer göstergesidir. Yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne kadar karşılayabildiği, çalışanların yöneticiyi beğenip takdir edip etmediği, yöneticinin verdiği emirler karşısında çalışanların tutum ve davranışları bu göstergelerden bazılarıdır. Devamsızlık, işten ayrılma, şikayetler, işi yavaşlatma, yasal olmayan grevler ve iş ortamına bilerek zarar verme gibi sonuçlar, çalışanların tatminsizliğinin ve yönetime karşı memnuniyetsizliğinin göstergelerindedir. Bazen çalışanlar ve diğer paydaşlar yöneticinin etkililiğini organizasyona yaptığı katkılar ile ölçmektedir. Çalışanlar arasında bağlılık duygusunu geliştirmesi, işbirlikçi ortam oluşturması, motivasyonu artırması, çatışmaları önlemesi gibi sonuçlar bu katkılar arasında sayılabilir. Ayrıca, çalışanların uzmanlıklarından yararlanması, faaliyetleri organize edebilmesi, kaynakları etkili kullanabilmesi, değişim ve kriz karşısında organizasyonu hazırlıklı hale getirebilmesi, iş yaşamının kalitesini artırması, çalışanların öz-güvenlerini sağlaması, onları güçlendirmesi gibi katkılar da yöneticinin etkililiğinin göstergeleri arasındadır (Şahin, 2009, s.69).

Kısaca yöneticilerin etkililiği, işletmenin varlığını sürdürmesi ve işletmenin değerini arttırmasına bağlıdır. Yöneticilerin işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve işletme değerini arttırmaları ise örgütsel sonuçların arzu edilen nitelikte olmasına bağlıdır. Örgütsel sonuçlar genel çerçevede iki boyutta ele alınabilir. Birinci boyut olarak örgütlerin iktisadi değer taşıyan mal ve hizmetlerin üretilmesi sonucunda tüketicilerin ihtiyacı ve isteklerine cevap verebilmesi

durumudur. Bu boyut işletmenin belirlemiş olduğu amaçları ne ölçüde etkili, verimli ve başarılı şekilde gerçekleştirdiği ile açıklanabilir. İkinci boyut ise iktisadi değer taşıyan mal ve hizmetlerin üretilmesinde üretim faktörlerinden biri olan işgücünü, yani çalışanlarını organizasyonda tutabilmeleri, örgüte bağlılık derecesini yükseltebilmeleri, tatmin edebilmelerini içeren kavramlarla açıklanabilir. Bu çalışma kapsamında ele alınan konulardan biri de örgütsel sonuçların insan kaynakları boyutudur. Yukarıda da değinildiği gibi insan kaynakları boyutunu oluşturan örgütsel sonuçlar (çalışanların tatmini, çalışanların bağlılığı, çalışanların bireysel gelişimi, organizasyonlarda psikolojik iklim, işe devamsızlık, personel devir oranı, iş kazaları vb.) çok çeşitlidir. Araştırmada insan kaynaklarını boyutunu oluşturan örgütsel sonuçlar, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları çerçevesinde ele alınmıştır.

Bu iki kavramın örgütsel sonuçlar başlığı içerisinde değerlendirilmesinin nedeni, örgütsel sağlığının belirlenmesinde en önemli kriterler olarak kabul görmesidir. Bu çerçevede iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en yaygın biçimde araştırılan ve ölçülen konuların başında yer almaktadır. Teorisyenler ve yöneticiler verimliliğin artması, performansın yükselmesi, başarının yakalanması (Çekmecelioğlu, 2006), işe devamsızlığın azalması, personel devir oranı düşürmesi (Tett ve Meyer, 1993), örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde yordalaması (Köse vd., 2003), çalışanın yaptığı işten mutluluk duyması gibi nedenlerden dolayı iş tatmininin önemli bir konu olduğunu fark etmiştir. Bu paralelde araştırmacı ve teorisyenler örgütsel bağlılığın çalışanları, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmalarını sağladığını, örgüt üyeliğini devam ettirmeyi güçlü bir şekilde istediklerini (Testa, 2001, s. 229), iş performansını olumlu yönde etkilediğini, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki gösterdiğini (Meyer ve Allen, 1991), örgütsel vatandaşlık ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu (Meyer ve Allen, 1997) belirlemişlerdir. Bundan dolayı da, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları yönetim organizasyon alanında gerçekleştirilen araştırmaların odak noktalarından biri haline gelmiştir (Börü ve Güneşer, 2005, s. 139).

3.1.1. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, kelime anlamıyla “birine bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi ve saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat gösterme olarak ifade edilmekle birlikte politik, sosyal ya da dinsel bir teoriye veya uygulamaya zihinsel ve duygusal aidiyet hissetmek olarak da tanımlanmaktadır. Bağlılık kavramına bu anlamları, özünde yer alan “aidiyet duygusu” kazandırmaktadır (Sığırı, 2007, s. 262). Bu çerçevede bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir

anlatım biçimidir (Güneş, vd., 2009, s.485). Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği teslimiyeti ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.38-39).

Bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık çerçevesinde incelendiğinde, birbirinden farklı birçok örgütsel bağlılık tanımının yapıldığı görülmektedir (Balay, 2000, s. 3). Bu çerçevede yapılan araştırmada Morrow, otuz farklı tanımın yapıldığını ifade etmektedir. Yapılan tanımlar incelendiğinde örgütsel bağlılığın, kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesini, çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumunu ve örgüt ile işgörenin amaçlarının bütünlük ve uyum içinde olması durumu şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Kök, 2006, s.297; Tutar, 2007, s.104). En genel tanımla örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarının ve değerlerinin örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi, işgörenin örgütün önemli bir üyesi olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak değerlendirmesi ve bireyin kendisini de bu ailenin bir ferdi olarak görmesi olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003, s.114; Yalçın ve İplik,2005, s. 396).

Örgütsel bağlılık kavramının özünde yer alan aidiyet duygusu, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışı, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği, performansı ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavram olmuştur (Sığırı, 2007, s. 262; Şengül, 2008, s. 50). Örgütsel bağlılık kavramı üç faktörle karakterize edilmektedir. Bunlar (Perçin ve Özkul, 2009, s.23; Gül ve Çöl, 2003, s.168);

- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etmek ve güçlü bir inanç duymak,
- Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunmak,
- Örgütte üyeliğinin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

(Bu faktörler özdeşleme, içselleştirme ve sadakat olarak da adlandırılmaktadır).

Örgütsel bağlılık, beraberinde sadakat kavramını getirir. Bu konuda Biçer ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, duygusal tabanlı örgütsel bağlılığın duygusal aidiyet ve duygusal sadakat adı altında iki boyuttan oluştuğunu belirlemişlerdir.

Duygusal aidiyet genel olarak çalışanın kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi sonucunda örgütü içselleştirip benimsemesi olarak açıklanmaktadır. Duygusal sadakat ise genel olarak örgütü benzer ve rakip örgütler arasından sıyrarak kadar bağlanma, kader birliği ve terk etmeme eğilimlerini yansıtan ifadelerden oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlar incelendiğinde, tanımların tutumsal (duygusal) ve davranışsal şekilde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bunun temel nedeni ise, işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusundaki görüş ayrılıklarıdır. Bu nedenle bağlılık kavramının tanımı, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanında çalışanlara göre farklılaşmaktadır. Örgütsel davranış alanında çalışanlar bağlılık kavramını tutumsal yönden ele alırken, sosyal psikolojide çalışanlar ise davranışsal bağlamda ele almaktadır.

Tutumsal yaklaşım çalışmaları bağlılığı ortaya çıkartan koşullara ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanmaktadır (Bayram, 2005, s.129; Doğan ve Kılıç, 2007, s.39; Şengül, 2008, s. 52). Bu çerçevede örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar, bağlılık kavramını, çalışanların örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştikleri ve örgütteki üyeliklerini sürdürmek istedikleri bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) olarak ifade edilen bu bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki, başka bir deyişle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmekte ve böylece yüksek iş performansı, düşük düzeyde devamsızlık ve işe devamlılık gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. Tutumsal bağlılık, sonraları literatürde duygusal bağlılık şeklinde daraltılarak ölçülmeye çalışılmıştır (Kök, 2006, s. 298). Allen, Meyer, March ve Simon, Mowday, Steers ve Porter, Boulian gibi araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının tutum yönünü öne çıkartmışlardır (Yavuz, 2008, s. 73).

Sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını (behavioral commitment) önermişlerdir. Davranışsal bağlılık kavramını ise, davranışın tutumun değişimi üzerindeki etkisine olduğu kadar, bir kez sergilenen davranışın hangi koşullar altında tekrarlanma eğiliminde olduğuna da odaklanmaktadır (Bayram, 2005, s.129; Doğan ve Kılıç, 2007, s.39; Şengül, 2008, s. 52). Sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanan bu kavram, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlılık duymalarıyla ilgilidir (Kök, 2006, s. 298). Becker, Staw, Salancik gibi araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramının davranış yönünü ele alarak tanımlamışlardır. Davranışçılara göre örgütsel

bağlılık; bağlılığın açık gösterimiyle kanıtlanır. İşgörenler, işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmalar. İşgörenin sorumluluklarının artması örgütten ayrılmayı zorlaştırır (Yavuz, 2008, s. 73).

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyumunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir (Kök, 2006, s. 298). Örgütsel bağlılığın tutumsal veya davranışsal olmasından öte, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen faktörlerin neler olduğu araştırmacıların daha fazla dikkatini çekmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların önemli bir bölümünün bu yönde gerçekleştiği görülmektedir (Yavuz, 2008, s. 73).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar sorumluluk duygusu içinde çalışmakta ve örgüte uyum sağlamaktadır (Balci, 2003, s.16). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgüt içersinde daha üretken olmakta, işletmeye karşı duyarlılık göstermekte ve işletmeye sadakatle bağlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu kurumlarda personel devir hızı düşmekte, çalışanların performansı ve iş tatmini artmakta, çalışanlar arasındaki dayanışma kuvvetlenmektedir (Chow, 1994, s. 3; Cohen, 1996, s. 34; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007, s. 50). Bunun sonucu örgütlere daha az maliyete neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel davranış yazınında üzerinde çok çalışılan bir kavram olmasına rağmen hala akademisyenlerin ilgi odağında yer almaktadır (Gül, 2002, s.37; Bayram, 2005, s.126). Bu ilginin iki temel nedeni olduğunu ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, örgütsel bağlılığın, yani bir çalışanı çalıştığı örgüte bağlayan unsurların doğasının hala tam olarak anlaşılammış olmasıdır. Her ne kadar, bu bağın genel olarak isteğe bağlı, zorunluluktan kaynaklanan veya alışkanlıklar/içselleştirilmiş değerler vasıtasıyla oluştuğuna dair önemli saptamalar mevcut ise de, bunların kültürel, örgütsel ve demografik yapıdan kaynaklandığını ileri süre araştırmalarda mevcuttur. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın unsurlarını değişik bağlam ve zaman dilimlerinde ortaya çıkarabilmek hala önemli bir akademik uğraş olarak görülmektedir. İkinci olarak ise, örgütsel bağlılık bireysel analiz seviyesinde çalışılan kuruma dönük tutumlar açısından kritik bir kavram olmasıdır. Bu konuda yapılan çalışmalar örgütsel bağlılığın ayrılma niyeti ve davranışı, iş tatmini ve tatminsizlik göstergeleri, iş performansı, adalet algısı gibi son derece kritik örgütsel tutum ve

davranışlarla ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Biçer vd., 2009, s. 189).

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000, s. 83). Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda yer alan Tablo 3.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kişisel ve Örgütsel Sonuçları

	Kişisel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel farklılık, yenilik ve özgünlük • Alternatif iş olanaklarının araştırılması 	<ul style="list-style-type: none"> • Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi • Moral bozukluğu • İşten çıkarılma ve ayrılma 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük performans • Çalışanların işten ayrılması • Yeni işe alımların olması (taze kan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek personel devir hızı • İşe gecikme, devamsızlıkta artış • İşte kalma isteğinde düşüş • Düşük iş kalitesi • Örgütsel sadakatsizlik • Müşteri şikayetlerinde artış • Kaynak israfı • Örgüt aleyhinde konuşmalar • Örgüt itibarında düşüş
İlmlı Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularında artış • Kendini geliştirme • Örgütten ayrı bir kimlik sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer ilerlemesi ve terfi olanaklarının sınırlandırılması • Bağlılık ve uzlaşmada zorluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların çalışma süresinin artması • İşten ayrılma düşüncesinden sıyrılma • personel devir oranında düşüş • İş tatmininin artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların aidiyet davranışlarının sınırlanması • Örgütsel sadakatte bocalama • Örgütsel etkinlikte olası azalma
Yüksek Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücretin iyileştirilmesi • Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi • Tutku ve coşkuyla iş yapan çalışanların ortaya çıkarılması 	<ul style="list-style-type: none"> • Hareket serbestliği, bireysel gelişme ve yenilik fırsatlarının engellenmesi • Değişime karşı direnç • Kişisel yabancılaşma • Sosyal yabancılaşma • Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerginlik yaşanması • İş dışı aktiviteler için sınırlı zaman ve enerji 	<ul style="list-style-type: none"> • Güvenli ve sabit işgücü • Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini tam benimsemeleri ve bunları içselleştirmeleri • Yüksek performans • Örgütsel amaçlara ulaşabilme • Dıştan gelen baskılara rağmen örgüte sadık kalma 	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynaklarından etkin şekilde faydalanamama • Örgütsel esneklik ve yeniliklere açık olmada düşüş • Geçmiş politika ve süreçlere fazlasıyla bağlı kalmak

Kaynak: Perçin ve Özkul, 2009, s.38-41'den derlenmiştir.

Kısaca örgütsel bağlılık kavramı, örgütün etkinliğinde ve başarısında çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı yapılan araştırmalarda örgüte bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler belirlenmeye ve sınıflandırılmaya çalışılmıştır

(Yüceler, 2009, s.449; Bayram, 2005, s.134). Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin genel olarak kişisel, örgütsel ve dışsal (örgüt dışı) olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Tablo 3.2.). Her faktörün ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini farklı şekillerde etkilediği belirlenmiştir (Iverson ve Buttgieg, 2004, s.6; Steers 1977; John ve Taylor, 1999; Meyer vd, 1998; Yousef, 1998; İbicioğlu, 2000; DeLoria, 2001).

Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Yaş • Cinsiyet • Eğitim düzeyi • Medeni durum • Kıdem ve deneyim • Kişinin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı • İçsel motivasyon, çalışma değerleri • Rol belirsizliği, rol çatışması • Yapılan işin önemi ve alınan destek 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel adalet, güven, iş tatmini • Karar alma sürecine katılım • İş güvenliği, tanınma, yabacılaşma • Ücret dışında sağlanan haklar • İş saatleri, ödülleri, rutinlik • Çalışanlara gösterilen ilgi, tanınan fırsatlar • Terfi olanakları ve kariyer geliştirme fırsatları • İşin içeriği ve kapsamı • Yetkilendirme • İş yükü ve stresi • Çalışan yönetici arasındaki ilişkiler,örgütsel iklim • Örgütsel iklim 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni iş bulma olanakları • Profesyonellik • İşsizlik oranı • Ülkenin sosyo-ekonomik durumu • Sektör durumu

Literatürde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığı sağlamak, örgütsel performansı artırmak ve rekabet avantajı kazanmak için kritik önem taşıdığını gösteren pek çok araştırma yer almaktadır. Özellikle çalışanların yüksek katılımıyla gerçekleştirilen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılığı artıracadığı, ileri sürülmektedir. Ayrıca, özellikle duygusal bağlılığı oluşturmak için stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi vurgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın seçici kadrolama, oryantasyon, performans değerleme, ücretlendirme, ödüllendirme ve ek olanaklar sağlama, eğitim, kariyer geliştirme, personel güçlendirme, iletişim, sosyalizasyon ve iş güvenliğini sağlamaya ilişkin katılımcı insan kaynakları yönetimi uygulamaları yoluyla arttırılabileceği ifade edilmektedir (Benligiray ve Sönmez, 2010, s.204).

3.1.1.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar, farklı sınıflandırma çalışmalarını da beraberinde getirmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tipolojilerin geliştirilmiş olmasına rağmen, temelde tüm bağlılık yaklaşımları birbirine benzemektedir (Sığrı, 2007, s.263).

Tablo 3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	Boyutları
Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Negatif Bağlılık 2. Nötr hesapçı Bağlılık 3. Pozitif moral Bağlılık
Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Tutum bağlılık 2. Davranış bağlılık
O'Reilly ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Uyum Bağlılığı 2. Özdeşleme Bağlılığı 3. İçselleştirme Bağlılığı
Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. İç Ödüllerle Yönelik Bağlılık 2. Dış Ödüllerle Yönelik Bağlılık
Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Araçsal Bağlılık 2. Örgütsel Bağlılık
Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Devam Bağlılığı 2. Kenetlenme Bağlılığı 3. Kontrol Bağlılığı
Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Tutumsal Bağlılık 2. Davranışsal Bağlılık
Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Ekonomik Temelli Bağlılık
Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Uyum Bağlılığı 2. Özdeşleme Bağlılığı 3. İçselleştirme Bağlılığı
Argyris'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Dışsal Bağlılık 2. İçsel Bağlılık
Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	1. Duygusal Bağlılık 2. Devam Bağlılığı 3. Normatif Bağlılık

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler sınıflandırma açısından farklılıklar gösterdiği, ancak özde birbirleriyle benzeştiği anlaşılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42). Tablo 3.3'de yer alan örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

3.1.1.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte bağlılıkları açısından üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığın en olumsuz ucunda negatif yabancılaştırıcı (zorunlu bağlılık), ortada nötr hesapçı (çıkara dayalı bağlılık), en olumlu uçta ise pozitif moral (ahlaki bağlılık) bağlılık vardır (Balay, 2000, s. 20).

Negatif yabancılaştırıcı (zorunlu) katılım, işgörenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı görmesiyle ortaya çıkmaktadır. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Davranışlarının ciddi anlamda kısıtlandığı örgütlerde yabancılaştırıcı katılım gözlemlenmektedir. Bu tür davranışın sebebi, bireyin başka bir alternatifine sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür davranışta bulunan işgören örgütten ayrıldığı takdirde başka seçeneği olmadığı düşüncesine sahiptir.

Nötr hesapçı (çıkara dayalı) bağlılıkta çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucunda

bazı ödüller ve faydalar elde etmeleri sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılıktır. İşgören, işletmenin kendisine ödediği ücrete karşılık olarak bir iş gününde çıkarılması gereken iş normuna uygun işi çıkaracak ölçüde bağlılık ortaya koymaktadır (Bayram, 2005, s.129; Aydoğan, 2008, s.74).

Moral (ahlaki) bağlılık, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onları özdeşleşmeyi ve içselleştirmeyi kapsamaktadır. İşgören, örgütteki işini önemsemekte, örgütün amaçlarını değerli saymaktadır. Bu nedenle örgütteki işini yapmaktadır (Bayram, 2005, s.129; Aydoğan, 2008, s.74).

3.1.1.1.2. Mowday'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, tutumsal olarak bağlılık ve davranışsal olarak bağlılık ayrımı yapılarak ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Perçin ve Özkul, 2009, s.28).

Tutumsal (duygusal) bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücü göstermektedir. Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, s.40). Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan tutumsal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüte katılım ve sadakat hissine yol açan bir oryantasyon olarak nitelendirilmekte ve böylece yüksek iş performansı, düşük düzeyde devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumlu davranışlarla sonuçlanmaktadır. Tutumsal bağlılık, sonraları literatürde duygusal bağlılık şeklinde daraltılarak ölçülmeye çalışılmıştır (Kök, 2006, s.298).

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Bu bağlılık türü, işgörenlerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.41). Bu bağlılık boyutunda belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulduktan sonra bu

davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirmektedir (Gül, 2002, s.47).

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyduğunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ancak davranışın ima ettiklerinin tek ve mutlak gerçek olmaması ya da belli bir durumun koşullarında beklenmeyen gelişmeler aracılığıyla davranışın değişebileceği dikkate alındığında, bağlılığın daha geniş bir çerçevede ele alınmasının yararlı olacağına inanılmaktadır. Özellikle ‘tutarlılık varsayımı’ çerçevesinde davranış ile tutum ve tavırlar arasındaki farkların ya da tutarsızlıkların varlığı bu tespiti haklı çıkarmaktadır (Kök, 2006, s.298).

3.1.1.1.3. O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlanmakta olup örgüte bağlılık üç boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar uyum, özdeşleme ve içselleştirme boyutudur (Balay,2000, s. 22).

Uyum bağlılığı, tutumsal bir anlam taşır. Uyum bağlılığı örgütte paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

Özdeşleşme bağlılığı, örgüt içersinde işgören, birlikte çalıştığı diğer işgörenlerle yakın ilişkiler kurma arzusu taşımaktadır. İşgörenler, tutum ve davranışlarını, kendilerini örgüt içi ve örgüt dışındaki çevrelerde ifade etmede, yerine getirdiği işten doyum sağlamada, diğer işgören ve gruplarla ilişkilendiriyorsa örgütle özdeşleşmiş olmaktadır. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin doyumunu yüksek ve örgüte gönül bağı derindir. Örgütle özdeşleşen işgören örgütün başarısını kendi başarısı ve başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak düşünür. Özdeşleşme akılcı değil daha çok duygusal bir durumdur. İşgören, işe başladığı andan itibaren örgüte bağlılığı artıyor ise, bu artışta kendi kişisel çıkarlarını ikinci plana itebiliyorsa özdeşleşme gerçekleşiyor demektir.

İçselleştirme bağlılığı, tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyutta işgörenin tutum ve davranışları, örgütün ve örgütteki diğer işgörenlerin değerleri ile uyumlu hale gelmektedir. İşgörenin iç dünyası ile örgütteki diğer bireylerin değer yargılarının yakınlaşması demektir (Bayram, 2005, s.130).

3.1.1.1.4. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katz ve Kahn'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, işgörenlerin örgütteki rollerini yerine getirmesinin nedeni örgütün sunduğu ödüllerden kaynaklandığı savına dayanmaktadır (Balay, 2000, s.23). Örgüt çalışanlarına bazı iç ve dış ödüller sunar. İç ödüller anlatımsal, dış ödüller ise araçsal bir nitelik taşımaktadır. Bir ödülün anlatımsal ya da araçsal oluşunu belirleyen ise; bireyin örgüte karşı tutumudur. Eğer, işgören kendisini örgüte ve örgütün çıkarlarına yönelik olarak bir adanmışlık duygusu içinde hissediyorsa iç ödüllere yönelik bir davranışta bulunmaktadır. İşgören, örgüte karşı bir adanmışlık duygusuna sahip değilse, daha çok dış ödüllere dayalı bir bağlılık anlayışını benimsemiştir. Dış ödüller, işgörene örgütte biçilen rolü aldığı ücretten vb. nedenlerden dolayı yerine getirdiğine inanmaktadır. Buna bağlı olarak işgöreni motive etmek için örgüt ücret gibi motivasyon araçlarını kullanmak zorundadır. Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefleri, örgütte içsel ödüllere dayalı bağlılık türüne sahip işgören sayısını arttırmaktır.

3.1.1.1.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya ahlak temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır (Balay, 2000, s. 20).

3.1.1.1.6. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

İşgörenler, örgüt içersinde beklenti ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak sosyal ilişkiler kurarlar ve bu ilişkiler ile kişiliklerini bütünleştirme yönünde davranış göstermektedirler. Bu görüşe göre işgören ile örgüt arasında devam bağlılığı, kenetlenme ve kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Sığırı, 2007, s. 263).

Devam bağlılığında, işgörenin örgütten ayrılmasının maliyeti, kalmasının maliyetinden yüksektir. İşgören örgütte kalıcılığını sağlamak için kendini adamaktadır. Devam bağlılığı, bir anlamda işgörenin örgüte bilissel bağlılığıdır. Yani duygusal veya normatif özellik taşımaz. Örgütün üyesi olan işgören örgütün üyesi olmayı yararlı bulduğu sürece, örgütün kendisine biçtiği rolün gereklerini yerine getirmemektedir.

Kontrol bağlılığı, örgüt üyelerinin, örgütün liderinin ve örgütün normlarını dikkate alması ve bunu sürdürmeye yönelik olarak davranmasıdır. Eğer, bir örgütte işgören

davranışları, örgütün değerlerine ve amaçlarına yönelik olarak gerçekleşiyorsa kontrol bağının olduğunu ileri sürülmektedir. İşgörenin, böyle davranması için, örgütün norm, amaç ve değerlerinin kendisine rehber olacağına inanması gerekmektedir. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlu hale gelmesi bir zorunluluktur.

Kenetlenme bağlılığı duygusal temelli bir bağlılıktır. İşgörenin örgüte bağlılığı, önceki sosyal ilişkilerden uzaklaşmayı ve örgüt tarafından organize edilen bazı törenlere katılmayı veya bazı sembolleri önemsemeyi gerektirmektedir. Bir anlamda örgütteki sosyal ilişkiler aracılığı ile örgüte bağlanma gerçekleşmektedir. Kenetlenme bağlılığında işgören içinde bulunduğu gruba karşı duygusal bir yakınlık hisseder. Örgütler işgörenin bağlılığını arttırmak için törenler organize etmekte, işgörenin örgüte oryantasyonunu önemsemekte ve örgüte yeni katılan üyeleri, tüm örgüt üyelerine duyurmakta, örgüte ait kıyafetleri giymelerini, rozet takmalarını teşvik etmektedir. Kenetlenme bağlılığın olduğu örgütlerde, işgören ve örgüt içindeki gruplar dış tehditlere karşı birlikte direnmektedirler.

3.1.1.1.7. Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal boyutları olduğunu ileri sürüldüğünden dolayı “tutumsal-davranışsal bağlılık” olarak da ifade edilmektedir. “Davranışsal görüş”, bireyin örgüt üyeliğini açıklamak için “yatırımlar” kavramını kullanmakta ve bunu yaparken de bağlılığı bireyin davranışlarını kontrol eden bir güç olarak kabul etmektedir. “Davranışsal bağlılık modeli”, beklenti kuramının genel şekliyle, çalışanın davranışlarının elde edilecek ödüllerin sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. “Tutumsal görüş” ise bireyin bir örgütle ve örgütün amaçları ile kendini özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek uğrunda örgüte bağlandığı görüşünü savunmaktadır. Neticede, “tutumsal anlamda bağlılık”, örgütle birlikte olmaya istek duymak, örgüt yararına yüksek çaba sarf etmek ve örgütsel hedef ve değerler ile özdeşleşmek olarak ifade edilmektedir.

3.1.1.1.8. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Sosyo-psikolojik ya da “taraf tutma” olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre işgörenler elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın temeli ekonomik sebeplere bağlanmıştır. Bu durum çalışanın örgütten ayrılmasının ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle (emeklilik ücreti, kıdemlilik vb.) örgüte bağlı kalması durumudur. Bu yaklaşıma göre örgüte bağlı olan işgörenlerin örgütle özdeşleşen tutumlar sergilediklerini ifade edilmekte ve bağlılık kavramına, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” şeklinde yaklaşılmaktadır. Ve ayrıca işgören ekonomik sebeplerin yanı sıra, örgütten ayrılmanın sosyal ve psikolojik

sonuçlarına da katlanmayı göze alamadığı için örgüte bağlanmayı kendisi açısından zorunlu gördüğü belirtilmektedir (Sığırı, 2007, s. 263).

3.1.1.1.9. Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapılarak örgütsel bağlılık ile ilgili üç boyut ve aşamadan bahsedilmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Balcı, 2003, s. 229).

Uyum boyutunda, örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade edilmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda işgörenin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup işgören, örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. İşgören beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

Özdeşleşme boyutu işgörenlerin örgüte ve diğer işgörelere yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede işgören kendini ifade edebilme imkanı oluşturulduğu ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Örgütle özdeşleşmiş işgörenin, gönül gücü ve işten doyumunu yüksek, buna karşılık görevi ile ilgili belirsizliğe ve ikircikliğe karşı hoşgörüsü düşüktür. Örgütle özdeşleşen işgören, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak benimser. Özdeşleşme, akılcı olmaktan çok duygusaldır.

İçselleştirme boyutu ise örgütsel bağlılığın son aşamasıdır. İşgören ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, işgörenin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin işgörenin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede işgörenin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Balcı, 2003, s. 229).

3.1.1.1.10. Argyris'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Argyris, bağlılık kavramını ve örgütsel bağlılığı diğer yaklaşımlara göre farklı bir açıdan ele almaktadır. Argyris'e göre bağlılık, insan ilişkileri ile ilgili basit bir kavram olmaktan öte; ekonomi, strateji, finansal yönetim, enformasyon teknolojisi ve diğer uygulamalar hakkındaki düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Bağlılık bireysel enerjinin ortaya çıkardığı ve insan beyninin harekete geçirdiği bir olgudur. Bağlılık olmaksızın, yeni girişim veya düşünceler uygulamaya geçirilemeyecektir. Argyris'e göre işgörenlerin içsel ve dışsal olmak üzere iki türlü bağlılıkları söz konusudur.

Dışsal bağlılık, örgütün işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Yönetim tek bir elden çalışma şartlarını belirlerse, işgörenlerin dışsal bağlılığı söz konusu olacaktır. Çünkü işgörene bırakılan sadece kendilerinden bekleneni gerçekleştirmeleridir. Görevler ve bu görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış kalıpları başkalarınca belirlenmektedir. Performans hedefleri ve bu hedeflerin önemi de başkaları, yani yönetim tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin örgüte karşı dışsal bağlılığı söz konusu olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 48).

İçsel bağlılık, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesidir. Eğer yönetim, işgörenlerin kendi kaderleri üzerinde daha çok sorumluluk almalarını isterse, bu onların örgüte karşı içsel bağlılıklarını artırmaktadır. İşgörenler, örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, 48).

3.1.1.1.11. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) yaptıkları araştırmalarda, literatürdeki örgütsel bağlılık tanımlarının kavramsal olarak istek ve arzular, algılanan maliyet ve zorunluluk olmak üzere üç tema çerçevesinde gruplandırılabilceğini ele alındığını savunarak bu temalara dayanan bir bağlılık modeli geliştirmişlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010, s.39). Meyer ve Allen'in "çok boyutlu bağlılık" sınıflandırması, örgütsel bağlılığı birbirlerinden farklı boyutlandırmaya tutmuş ve bu boyutların ölçülebilir boyutlar olduğunu ortaya koymuştur (Sığırı, 2007: 264). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Duygusal Bağlılık: Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, birlikte çalışan arkadaşlardan, işten ve mesleğe bağlılıktan sağlanan doyumla ilişkilidir. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin "özdeşleşme ve bütünleşme derecesi" şeklinde tanımlamışlardır (Sığırı, 2007, s.264). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir. Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütüne ait ve onun bir parçası olarak hissettiğinden, bu örgütte bulunmaktan büyük bir mutluluk duyar ve örgütten ayrılmayı düşünmez. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Akbolat, vd., 2010, s.44; Yüceler, 2009, s.448). Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlara ve kurallara karşı duyulan saygı, yöneticilere duyulan sevgi ve saygı, duygusal yakınlık, örgütsel vizyon ve misyonun paylaşılması ile oluşan

bağlılık türüdür (Tutar, 2007, s.106). Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Doğan ve Kılınç, 2007, s. 44). Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005, s.132). Görevde özerklik, görevin açıklığı ve anlamlılığı, görevin imajı, görevin gerektirdiği nitelikler, yöneticinin tutum, davranış ve yaklaşımları, yönetime katılım duygusal bağlılığın öncüllerindendir (Kurşunoğlu, vd., 2010, s.102).

Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılığı ortaya çıkartan öncül faktörleri; kişisel özellikler, örgüt yapısı ve iş yaşantısından kaynaklanan faktörler olarak üçe ayırmaktadır. Mowday vd. (1982) bu sıralamaya iş özelliklerini de eklemiştir. Kişisel özellikler içinde başarı, bağlanma ve otonomluk, düzen, iş etiği gibi ihtiyaçların örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ifade edilmiştir. Örgütsel yapı ile ilgili özelliklerin ise ancak çalışan-yönetici ilişkileri, açıkça tanımlanmış roller, kişiyi önemli hissettirme gibi araçlar ile birlikte örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Buna paralel olarak Meyer vd. (1998) duygusal bağlılığın çalışanların örgüt içindeki “rahat”ına katkı sağlayan iş deneyimleri (kişilerarası iyi ilişkiler; rolün açık olması), rekabet ve değerlilik (katılım, geri bildirim, rekabet) duyguları ile arttığını belirtmektedirler. Çalışanın iş yaşantısı da, çalışana adil ödüllendirme, çalışana destek olma, rolünü tanımlama, otonomi sağlama, kendini geliştirme, kendini ifade etme, kararlara katılma, terfi imkanı sunma ve kişiyi önemli hissettirmesi ölçüsünde örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Şengül, 2008, s.54). Gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler olarak, işin genel yapısından duyulan tatmin ile toplulukçu örgüt kültürü bulunmaktadır. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımladıkları, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tuttıkları ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalıştıkları ifade edilmiştir (Sığır, 2007, s.262)

Devamlılık Bağlılığı: Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Yüceler, 2009, s.448). Örgütte çalışılan süre içerisinde elde edilen uzmanlık, çalışma arkadaşlarıyla geliştirilen sosyal ilişkiler, kıdem, kariyer, emeklilik hakları, bireyin kişisel yatırımları olarak değerlendirilebilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010, s.39). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele

almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülme, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir (Gül ve Çöl, 2003, s.169). Bu açıdan bakıldığında devamlılık bağlılığında; duyguların örgüte bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Yüceler, 2009, s.448). Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005, s.133). Devam bağlılığında yaş, çalışma süresi, kariyer tatmini, işten ayrılma niyeti, eğitim, medeni durum, alternatif iş imkanları gibi faktörler belirleyici rol oynamaktadır (Kurşunoğlu, vd., 2010, s.103).

Kısaca ifade etmek gerekirse devam bağlılığı; içten gelen bağlılık değil, dış faktörlere dayalı bağlılıktır. Devam bağlılığında kişi örgütüyle özdeşim kurmuş değildir (Tutar, 2007, s.106). Devamlılık bağlılığı örgütte çok fazla arzu edilmeyen bir bağlılık boyutudur. Örgütlerine temelde devamlılık bağlılığı hisseden çalışanların, daha iyi alternatifleri kolladıkları ve bu çalışanların duygusal ya da normatif bağlılık hissedenlerin sadakatine sahip olmadıkları tahmin edilmektedir (Sığır, 2007, s. 272).

Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir (Gül, 2002: 45). Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların, çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmaları ve bu yüzden kendilerini örgütte kalmaya zorunlu görmelerine dayanmaktadır (Wasti, 2002, s. 525). Yani kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar (Bayram, 2005, s.133). Bu bağlamda normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül, 2002: 45). Normatif ya da ahlaki bağlılık, kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin

“doğru” olduğunu hissetmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmediği için de devamlılık bağlılığından ayrılır (Yüceler, 2009, s.448; Tutar, 2007, s.106). Bu bağlılık türünün temelinde sosyalleştirme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Kurşunoğlu, vd., 2010, s.103; Gül ve Çöl, 2003, s.169).

Meyer ve Allen, normatif bağlılığın ortaya çıkmasında aile ve kültürün veya örgütün kişiye sağladığı sosyalleşme sürecinin, sosyal öğrenme (social learning) kuramı ve bağlanma (attachment) kuramı ile açıklanabileceğini belirtmektedirler (Şengül, 2008, s. 56). Ayrıca Meyer ve Allen örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler. Normatif bağlılığı güçlendirme kapsamında yöneticilerin, iş görenlere yönelik uygulamalarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Yetersiz ve yanlış uygulamalar, birçok iş görenin örgüte bağlılık göstermemelerinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Terfilerde, ödemelerde, ödüllerde, profesyonel ve daha ileri düzeyde eğitim alacak iş görenlerin seçiminde adil olunması normatif bağlılığın geliştirilmesi için önemli görülmektedir (Sığır, 2007, s.273).

Tablo 3.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> ● İşin zorluk derecesi ● Rol açıklığı ● Yönetimin açıklığı ● Amaç açıklığı ● Arkadaş bağlılığı ● Eşitlik ve adalet ● Kişisel önem ● Geri bildirim ● Katılım ● Zenginleştirilmiş işler ● Liderlik ve yöneticilik 	<ul style="list-style-type: none"> ● Yeteneklerin transferi ● Eğitim ● Kendine yatırım ● Yeniden yerleşme ● Emeklilik primi Alternatif iş imkanları 	<ul style="list-style-type: none"> ● Çalışanın karakteri ● Sosyal sınıf ● Statü ● Görev algısı ● Yükümlülük duygusu ● Psikolojik sözleşme ● Kabullenme

Kaynak: Perçin ve Özkul, 2009, s.36.

Meyer, Allen ve Smith (1993)’e göre çalışanların bağlılıklarını daha iyi anlayabilmek için bu üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bir birey, bu bağlılık boyutlarını aynı anda, farklı derecelerde gösterebilir (Kurşunoğlu, vd., 2010, s.103). Her üç bağlılık arasındaki ortak noktanın, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler. Ancak, birincisinde örgütte kalma güdüsü isteğe (ise ve örgüte istek duydukları için), ikincisinde gereksinime (ise ihtiyaç duydukları için) ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe (işe ve örgüte karşı kendilerini zorunlu hissettikleri) dayanmaktadır (Akbolat, vd., 2010, s.44; Yüceler, 2009, s.449).

Örgütsel bağlılık yaklaşımlarından birisinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açık bir konudur. Her bir örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır (Sığı, 2007, s.246).

3.1.2. İş Tatmini

Tatmin kelimesinin kökü Arapça bir kelime olan *itminan* kelimesine dayanmaktadır (<http://www.nisanyansozluk.com/?k=tatmin>). İtminan, inanma, güvenme, tatmin olma, gönül huzuru, istikrar, istediğine ulaşma anlamına gelmektedir. Tatmin, Türkçe Büyük Sözlük'te, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum, doyunluk şeklinde açıklanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/>). Tatmin kavramının İngilizce karşılığı "satisfaction"dır. Satisfaction, Latince satis (yeterli) ve facere (yapmak) köklerinin birleşiminden gelmektedir. "Sözlük anlamı olarak *satisfaction*, ihtiyaç, beklenti, arzu ve isteklerin karşılanması; gereksinimlerin karşılanması anlamına gelmektedir (Şengül, 2008, s. 38). Psikologlar "tatmin" kavramını, bir kişinin ihtiyaç, beklenti, dilek, arzu veya gereksinimlerinin karşılanması sonucu oluşan duygulanım olarak tanımlamaktadır.

Bu çerçevede iş tatmini kavramı, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk şeklinde tanımlanmaktadır (Davis, 1988, s. 95). Farklı bir ifadeyle kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir (Dilek, 2005, s. 35). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır (Agho vd.,1993, s. 1007). İş tatmininin önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 55).

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş tatmini, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur (Weiss 2002, s. 174). Bu duygular, bireyin önceki iş yaşantılarına, beklentilerine ve sahip oldukları seçeneklere bağlıdır. İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik, ruhsal sağlıklarının ve duygularının iyi olduğunun bir belirtisidir (Oshagbemi, 2000, s. 88). İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana

getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Akıncı, 2002, s. 2).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği, demografik özellikler gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Currivan, 1999; Friday ve Friday, 2003; Lam 1995; Crossman, ve Abou-Zaki, 2003; Scott vd. 2006). Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve, işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Tett ve Meyer 1993; Mobley 1982).

Çalışanları iş tatmini arttıkça, performans ve işe bağlılıklarının artacağı, böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmuştur (Uçkun ve vd. 2004, s. 42). Bir iş yerinde şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş tatmininin düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş hayatında istediği işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece, çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler (Tütüncü, 2000, s.108).

Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre iş doyumunun yönetim politikaları ve yönetici tutum ve davranışlarından etkilendiğini göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 24). Elde edilen araştırma sonuçlarının ışığında, çalışanların iş tatminini sağlamak için yöneticilerin çalışanları salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Toker, 2007, s. 93). Aynı zamanda çağdaş yönetim anlayışında, örgütü başarılı yada başarısız yapan koşulların, insan ve beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Uçkun vd., 2004, s. 42).

İş tatmini, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en yaygın biçimde araştırılan ve ölçülen konulardan biridir. Araştırmacılar ve yöneticiler verimliliğin artması, başarının yakalanması, çalışanın yaptığı işten mutluluk duyması gibi nedenlerden dolayı iş tatmininin önemli bir konu olduğunu fark etmiştir. Bundan dolayı da, çalışanın işinden tatmin olması hemen hemen tüm araştırmalarda odak noktası haline gelmiştir. İş tatmini konusuna ilgi duyulmasının diğer bir sebebi de onun, örgüte bağlılık, işten ayrılma ve performans gibi diğer

temel örgütsel çıktılarla olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Dahası günümüzde hizmet sektörünü de içeren birçok endüstriyel örgütü etkileyen aşırı belirsizlik ortamı, çalışanların nasıl üretken ve örgüte bağlı kişiler hale getirileceğinin anlaşılmasını zorunlu kılmakta, bu da iş tatmini ve ilişkili faktörlerin araştırılmasına zemin hazırlamaktadır (Cevrioğlu, 2007, s. 65).

3.2.3. Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili çalışanların tutumu, örgütsel davranış ve insan kaynakları uygulamalarının temel inceleme konularındandır. İş tatmini bir kişinin işinin belirli yönlerine karşı geliştirdiği duygusal tepki olarak tanımlanırken; örgütsel bağlılık, kişinin örgüte genel olarak verdiği duygusal tepki olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok iş ve görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, iş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın zamanla geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha hassas olup, daha çabuk etkilenebilmektedir (Gündoğan, 2009, s.17).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda iş tatminin değişik örgütsel bağlılık tipleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Genel olarak bu iki değişken arasında genellikle istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuş ve duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif, devam bağlılığı ve iş tatmini arasında negatif yönlü ilişki belirlemiştir. DeCotiis ve Summers (1987), Hellman ve McMillan (1994), Sagar (1994), Jamal ve Badawi (1995), Harrison ve Hubbard (1998), Bhuiyan ve Abol-Muhmin (1997), Yavaş ve Bodur (1999), Yousef (2001) ve Yousef (2002) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Araştırmalar sonucunda işinden tatmin olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da fazla olmasının beklenen bir durum olduğu ifade edilmiştir (Akt. Akar ve Yıldırım, 2008, s.101).

Silverthorne (2005) örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişki ile ilgili olarak, çalışanlardaki yüksek örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun genellikle daha üstün performans ve daha iyi üretkenlikle sonuçlandığını belirtmekte ve ilişkinin evrensel olduğunu savunmaktadır. Çalışanların işlerinden doyumları azaldığı takdirde kurumlarına olan bağlılıkları azalacak ve kurum dışındaki iş olanaklarını aramaya başlayacaklardır (Duygulu ve Korkmaz, 2008, s:11). Silva (2006) ve Matzler ve Renzl (2007) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki belirlenmiş ve işinden memnun olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlü olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur (May, Korczynski ve Frenkel, 2002: 795;

Gade, Tiggler ve Schumm, 2003: 191-192; Rowden, 2000: 31; McIntyre ve d., 2002: 310; Finegan, 2000: 152; Kacmar, Carlson, ve Brymer, 1999: 976-981; Nystedt, Sjöberg, ve Höglund, 1999: 53; Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339; DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı/destekleyici yönde etki etmektedir. Bu konularda araştırma yapan araştırmacılar, örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgüt çalışanlarının duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmini örgütsel bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Akt. Dilek, 2005, s. 54).

3.2. YÖNETİCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KARAR VERME DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde, her yöneticinin yönetim biçimi ve yönetsel davranış tarzı farklıdır. Bir örgütte kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi beceri ve deneyimlerine bağlı olarak örgütsel sonuçlar farklılık gösterebilmektedir. Çünkü her yöneticinin mizacı, karakteri, yeteneği, becerisi, eğitimi, bilgisi, yönetim tarzı örgütsel amacın gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Yöneticiler aynı amaca yönelseler dahi farklı yolları seçebilirler. Örneğin, aynı bölgede, aynı teknolojiyi kullanarak aynı malı üreten iki farklı örgütün yöneticilerinin sergiledikleri yönetim (liderlik) tarzı birbirinden çok farklı olabilir. Bu fark, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle, bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemekte ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerinde gösterdiği performans yönü ve seviyesi değişmektedir (Zel, 2001a, s. 41). Kısaca her yöneticinin kişilik yapısı ve davranış tarzı farklı olduğu için yönetim ve yöneticilik tarzı da farklı olmakta bu durum alınan örgütsel sonuçlarında farklılaşmasına neden olmaktadır (Aytürk, 2010, s. 82).

Organizasyonel açıdan organizasyondaki bütün bireylerin kişilik özellikleri önemli olmakla beraber, özellikle “yön tayin edici ve karar verici” konumunda bulunan yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde sıklıkla durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, sürekli değişim gösteren iş dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için, yöneticilerin bir lider olarak hareket etmeleri ve bu yönde davranış sergilemeleri; bu davranış biçimini yakalayabilmek için ise, öncelikle kendilerini yeterince tanımaları gerekmektedir. Bu durum yönetici kişilik özelliklerinin organizasyonlar açısından önemine vurgu yapmaktadır (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 2).

Yöneticinin sahip olduğu kişilik yapısının, yönetim tarzında ve değer yargılarında önemli bir yeri vardır. Farklı bir ifadeyle her yönetici, yetenek, beceri, tutum, alışkanlık, geçmiş deneyim, algılama, değer ve çıkarların kendine özgü bir modeline sahiptir. Her birinin özgül duyarlılıkları, tercih, nefret ve kör inançları, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler vardır. Bir yönetici personeli ile karşılıklı etkileşimden, hatta şakalaşmaktan hoşlanırken, bir başkası araya belli bir sosyal ve psikolojik mesafe koymayı tercih eder (Werner, 1993, s. 22). Otoriter yani, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklığı olması gerektiğine inanan bir kişi genel olarak, diğer kişileri hor gören, katı kurallar koyan, insanları yargılayan, kendinden üsttü olan kişilere farklı görünmeye çalışan ancak altındaki kişileri ezen, güvenilir olmayan bir kişilik yapısı sergiler. Bir konuya körü körüne bağlı, inançlarında katı olan dogmatik kişiler ise, her şeyin ona söylendiği veya onun inandığı biçimde olmasını isteyen, özverili olmayan bir değer yargısına sahip olurlar. Aynı şekilde kendine güveni veya riske girme eğilimi yüksek olan kişilerde de farklı kişilik yapıları ortaya çıkacaktır. Özetle yöneticilerin sahip oldukları bu kişilik yapıları ve değerleri de onların hangi tür değerleri benimseyip benimsemedikleri hakkında ip ucu vermektedir (Uçar, 2006, s. 13).

Yöneticinin kişiliği, onun nasıl düşündüğünü, gerçeği nasıl algıladığını, diğerleriyle nasıl bir ilişki içinde bulunduğunu, karar alma ve sorun çözme biçimini etkilemekle beraber (Ay ve Karadal, 2003, s. 40), takipçilerinin verimi, başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Erkutlu, 2008, s. 708; Uçar, 2006, s. 2; Uluçmar Türkel, 1992, s. 21). Çalışanlar örgüte ve örgüt içersindeki gruplara, yöneticinin kişiliği sayesinde bağlanır. Sosyal becerileri olan dürüst yönetici ve liderler, bireyleri bir grup çalışmasına katılmak üzere işe alırlar. Sosyal beceri ve dürüstlükten yoksun yönetici ve liderler ancak çalışanlarından itaat etmelerini isteyerek bir grup oluşturabilirler. Bu tür gruplar ise genellikle verimsiz olmaktadır. Hayal gücü olan yöneticiler katılımcıların çekici bulunduğu, manevi değerleri olan, sadakat göstermeye layık bir vizyon geliştirirler. Yetersiz yöneticiler ise farkında olmadan insanların hoşuna gitmeyecek (onların kimlikleriyle ya da statü mativasyonlarıyla uyuşmayan) vizyonlar geliştirirler (Hogan, 2009, s. 67).

Lider veya yöneticinin performansını ve etkinliğini ölçmede kullanılacak yöntemlerden bir tanesi de ast tutum ve davranışlarının incelenmesidir. Luthans (1988), yöneticilerin ancak tatmin olmuş, adanmış astların varlığında tam olarak etkili bir lider olduklarını belirtmiştir. Raskin ve ark. (1990), liderlerin astları üzerindeki etkilerine yönelik olarak yaptıkları araştırmalar sonucunda; çalışanlar için işlerinin en stresli yanının (% 60-75 oranında) en yakın yöneticilerden kaynaklandığını bulmuşlardır. Bu durum, yöneticilerin astları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir (Smith ve Canger, 2004, s. 470; Erkutlu, 2008, s.

710).

Hogan (2009, s. 59-61) yaptığı bir araştırmada, çalışan memnuniyetsizliğinin birincil nedeni kötü yönetim yani zayıf liderlik ve yöneticilik olduğu belirtilmektedir. Yapmış olduğu araştırmada, yöneticilerin kişiliğinin ve niteliğinin çalışanların işten ayrılma niyetiyle çok yakından ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hogan elde etmiş olduğu bu sonuca göre çalışanların işten ayrılmasına kötü yöneticilerin neden olduğunu, çalışanların kurumları değil kötü yöneticileri ve patronları terk ettiğini belirtmiştir. Hogan'ın açıklamalarına göre bir yatırım bankası şirketi olan Morgan Stanley CEO'su Philip J. Purcell olumsuz kişilik özellikleri (farklı görüşlere karşı hoşgörüsüz, soğuk, acımasız, despot), ilk başlarda şirketin üst düzey yöneticilerini kendinden uzaklaştırmış daha sonra şirketten topluca ayrılmasına neden olmuştur. Bu durum hissedarlar üzerinde de olumsuz etki oluşturmuş, şirketin hisse senetlerinden çok büyük kayıplar oluşmuş ve şirket sektördeki en yetenekli yatırım bankacılarını kaybetmiştir. Sonrasına şirketin yönetim kurulu Purcell'in işten ayrılmasına karar vermiştir.

Hogan (2009, s. 61-62), bir yönetici ve liderde ilk ve en önemli konunun güvenilir olmakla ilgili olduğunu ve bunun da algılanan dürüstlikle çok yakından bağlantılı olduğu belirtmektedir. Farklı bir deyişle verdiği sözü yerine getirmek, taraf tutmamak, konumundan çıkar sağlamaya çalışmamak ve kendine özgü ayrıcalıklar istememek iyi bir yöneticinin kişilik özellikleridir. Dirk ve Ferin (2002) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında, yöneticiye duyulan güven ile iş performansının artması, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi bir dizi olumlu sonuç arasında güçlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lider-üye etkileşimi çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Yüksek nitelikli lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği, üstlerinden daha çok geri bildirim aldığı ve iş ortamında belli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi ile işlerine daha sıkı sarılmaktadır. Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (Özutku vd., 2008, s. 198).

Yöneticinin, çalışma ekibinin etkinliği üzerinde etkileri olduğu gibi, ekibinin üyelerinin tutum ve duyguları üzerinde de etkileri söz konusudur. Örneğin sempatik ve cana yakın bir

yönetici, sindirme ve korkutma yöntemi izleyen yöneticilere göre, daha eğlenceli ve memnuniyet verici bir çalışma ortamı sağlar (Smith ve Canger, 2004, s. 466). Bu durumda yöneticinin kişilik özelliklerinin örgüt ekinliği üzerindeki etkileri söz konusu olmaktadır. (Ordun, 2005, s. 58). Hogan (2009, s. 59) Amerikan şirketlerinde liderlik ve yöneticilik konumunda bulunan kişilerin üçte ikisinin başarısız olduğu belirtmektedir. Bu yöneticilerin başarısızlıklarının en önemli nedeni olarak bir ekip oluşturma konusunda yetersiz olmaları ve bununda kişilerarası bozuk davranış eğilimlerinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Judge ve ark. (1999) yaptıkları araştırmada, bireyin kişilik gelişimi ile yaptığı iş ve işi ile ilgili verdiği hükümler arasında ilişki olduğu, kişilik gelişiminin aldığı kararlarda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bozionelos, 2004, s. 410). Başka bir araştırmada da yöneticilerin sergilemiş oldukları kişilik özelliklerinin, onların yönetsel tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini ve yönlendirdiğini göstermiştir (Eeden vd., 20008, s. 254; Leung ve Bozionelos, 2004, s. 63; Tokat ve Giderler, 2006, s. 61).

Yöneticinin kişisel özellikleri örgüt performansı ve başarısı üzerinde önemli bir etki meydana getirmektedir. Yapılan çalışmalarda yöneticilerin sergilemiş olduğu, yeniliğe ve değişime açık olma ve belirsizliğe karşı tolerans gibi kişilik özellikleri ile, işletmenin yenilikçi ve değişime açık olması arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır (Halikias ve Panayotopoulou, 2003, s. 345). Havaleschka (1999) başarılı ve başarısız işletmelerin yöneticilerini duygusal açıdan incelediği çalışmasında, en önemli farkın duygularını kontrol etme çabası olduğunu belirlemiştir. Aynı zamanda yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik tarzlarında da farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Başarılı işletme yöneticilerinin astlarına yetki ve sorumluluk devrederek onların gelişmelerine imkan sağladığı ifade edilmiştir. Başarısız işletmelerin yöneticilerinin ise, esnek olmayan bir yapıda olduğu ve riske girmekten kaçındıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan başka bir çalışmada çalışanlarına yetki devreden ve saygı duyan, onları cesaretlendiren, çalışanların hayranlıklarını kazanan dönüşümsel liderlik sergileyen yöneticilere bağlı çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu bildirilmiştir (Aminuddin, 1998, s. 170).

Yapılan bir başka araştırmada harekete geçirici (transformasyonel) liderlik tarzını sergileyen yöneticilerin örgütleri başarıya götürmede etkin faktör olduğu görülmüştür. Harekete geçirici liderler incelendiğinde, yenilikçi, değişime açık, risk almaya istekli, insanlara inanan ve değer veren, değer odaklı, yaşam boyu öğrenme felsefesi güden, kendine güvenen (Hautala, 2006, s. 780), çalışanlarının yetenek ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olan, çalışanlar arasındaki farklılıkları dikkate alarak onlara ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda yaklaşan kişiler olduğu görülmüştür (Hartog vd., 1997: 20). Kane

ve Tremble da (2000), harekete geçirici liderliğin Amerikan ordusunun değişik düzeylerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, harekete geçirici liderlik ile astların duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

Örgütlerin rekabet ortamında başarı kazanması ve büyümesinde önemli bir role sahip üst kademe yöneticilerin kişilik özelliklerinin, başarının elde edilmesiyle ne derece ilişkili olduğu konusunda yapılan bir başka çalışmada, hızlı büyüyen firmaların yöneticileri, yavaş büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla “sezgisel (intuitive)” kişilik özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Yavaş büyüyen firmaların yöneticilerinin hayata yaklaşımları, hızlı büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla yargılayıcı (judgement) olduğu ortaya konulmuştur. Bir başka önemli bulgu da hızlı büyüyen firmaların yöneticilerinin daha fazla oranda dışa dönük çıkmamasıdır (Zel, 2001a, s. 46).

Bir çalışmada (Kets de Vries ve Miller, 1986) ise örgüt stratejisinin ve örgüt kültürünün tepe yöneticilerin kişilik yapısından etkilendiği öne sürülmüştür. Yine konu ile ilişkili bir diğer çalışmaya (Howell ve Higgins, 1990) göre ise risk alma eğilimi, yeniliğe açıklık gibi kişilik özellikleri, teknolojik yenilik şampiyonu bireyler ve şampiyon olmayan bireyler arasında farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile teknolojik yenilik şampiyonu bireyler risk alma eğilimi fazla olan, yeniliğe açık bireyler olarak belirlenmiştir (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 87).

Collins ve arkadaşları Fortune 1000 şirketinin veri tabanlarını araştırarak önce 15 yıl boyunca kendi sektöründe ortalamanın altında performans gösteren şirketleri, sonra da 15 yıl boyunca kendi sektör ortalamalarının üstünde performans gösteren şirketleri belirlemiştir. Araştırma sonucunda başarı profiline uyan 11 şirket saptanmıştır. Bu 11 şirketi farklılaştıran özellik, şirketin başına geçtikten sonra performansı büyük ölçüde arttıran yönetici olduğu ifade edilmiştir. Başarılı yöneticilerin özellikleri olarak dürüstlük, kararlılık, yetkinlik ve vizyon sahibi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu özelliklere ek olarak başarılı yöneticilerin, gösteriş meraklısı ve karizmatik olmadıkları ve alçak gönüllü oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Hogan, 2009, s. 63).

Mal üreten işletmelerde çalışan 193 yöneticinin performanslarının istatistiki yöntemlerle incelendiği bir çalışmada, üst düzey yöneticilerin liderlik davranışlarının, işletmelerin karlılığı üzerinde önemli etkisi olduğu bulunmuştur. Bir başka çalışmada, yöneticilerin çalışanlarına liderlik etmesinin, astlarının gelişimine katkıda bulunmasının ve onları gerektiğinde takdir etmesinin, astların problem çözme sürecine katkıda bulunmasının etkili yönetici davranışları arasında olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, yöneticinin üstleriyle,

meslektaşlarıyla ve diğer organizasyon paydaşlarıyla uyum içerisinde olması, başarılı yönetim için gerekli olan bir diğer unsur olarak belirtilmektedir. Etkili ve başarılı yöneticiler, astları için daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Özellikle, çalışanların performansları hakkında bilgi edinmeye ve onları gözlemlemeye gayret göstermektedirler. Yönetici, astlarını genellikle işi yaparken gözlemlemekte ve bu gözleme gerektiğinde astlarını güçlendirme sonucuna daha fazla yöneltmektedir. Birçok araştırma, başarılı yöneticilerin daha çalışkan, üretken ve aktif oldukları konusunda genel bir sonuç ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, etkili yöneticiler başta kendi çalışanları olmak üzere birçok kişiyle temas halindedir. Kişilerarası ilişki kurma, etkili yönetim için önemlidir (Şahin, 2009, s. 71).

Pilotların kişilik özelliklerinin grup performansına olan etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışmada, pilotların kişilik özellikleri ile mürettebatın uçuş esnasındaki yapmış oldukları hatalı davranışlar incelenmiştir. Araştırma sonucunda; kendine güvenen, samimi, içten, duygularını kontrol edebilen, baskı altında soğukkanlı davranan pilotlarla çalışan uçuş ekibinin, saldırgan, bencil, baskıcı yönetim sergileyen pilotlarla çalışan uçuş ekibine göre daha az hata yaptıkları belirlenmiştir (Chidester vd. 1991).

Duygusal zekanın genel hayata ve iş yaşamına olan olumlu katkıları konusundaki iddialar sonucunda, etkili yönetim ve yöneticiyle olan ilişkisini incelemek üzere birçok araştırma yapılmıştır. Yüksek duygusal zeka yeteneğine sahip yönetici ve liderlerin astlarını motive eden, organizasyonlarda farkındalığı artıran, bunun için de kendi duyguları ile başkalarının duygularını bilen, duygusal bilgiyi problem çözmede kullanabilen yöneticiler oldukları görülmüştür. Bu tür kişilerin astları ile kişilerarası ilişkilere girme eğiliminde oldukları ve onların ihtiyaçlarına empatiyle yaklaştıkları belirtilmektedir. Yapılan birçok araştırmanın sonuçları duygusal zekânın etkili yönetim ve yöneticilik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu ortaya koymaktadır (Şahin, 2010, s. 68). Goleman da bu konuda yöneticinin/liderin diğer yetenekleri ne olursa olsun duygusal zeka olmadan bir yöneticinin/liderin etkin olamayacağını, duygusal zekanın takipçilerle kurulan ilişkilerde onları daha iyi motive edeceğini ve çalışanları daha yüksek düzeyde esinleyebileceğini savunur (Bener, 2006, s.42).

American Express Financial Advisors şirketi yaptığı çalışmalarda, şirketin mali danışmanlarının duygusal zekası ile işletme başarısı arasında önemli bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir (Tekin-Acar, 2001, s. 91). Yapılan başka bir çalışmada IQ (Intelligence Quotient-Bilişsel) ile EQ (Emotional Intelligence-Duygusal Zeka) birleştirilerek EI (Emotional Intelligence Quotient- Duyarlılık Zeka Katsayısı) kavramı geliştirilmiştir. EQI katsayısının yöneticinin başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya göre beynin

alt bölgesinde (limbik sistemin içersinde) amigdala (amygalia) bölümü bulunur. Bütün dış algılar buraya gelir. Bu bölge son derece duygusal tepkiler verir. Heyecan, öfke, kin, nefret, hırs, ego merkezli tatmin arayışları amigdala güdümlü yönetici kişiliği davranışlarıdır. Amigdalanın üstünde beyin cortex bölgesi vardır. Bu bölge amigdaladan gelen duygu yüklü ve fevri istekleri denetleme ve gerçekçi davranma görevini üstlenmiştir. Amigdaladan gelen sinyalleri, cortex bölümü tarafından denetleyebilen yöneticiler, EIQ'ları yüksek olan yöneticiler olarak ifade edilmektedir (Silah, 2005, s. 245).

Yönetici teriminin yerini almaya aday bir kavram olarak görülen mentorluk, eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye duyarlı hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır. Mentorluğun hem mesleki bilgi, norm ve davranışlar hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları vardır (Koçel, 2007, s. 17). Mentorler çalışanlara rol modeli, danışmanlık işlevleri yoluyla psikososyal ve kariyer desteği sağlayarak örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesine sonuç olarak daha güçlü bir biçimde örgütsel bağlılığına yol açabilmektedir. Mentor ile çalışan arasında oluşan çekim gücü kişilik özellikleri açısından değerlendirilmektedir.

Bozionelos'a (2004, s.27) göre araştırmalar, mentor-çalışan ilişkisinde mentorun kişiliğinin etkili olduğunu ortaya koymaktır. Mentorun kişiliği çalışanın işine ilişkin tutumu üzerinde önemli rol oynayabilmektedir. Böylece kişilik özellikleri mentorluk sürecini doğrudan etkilemektedir. Örneğin nevroitik kişilik özelliği yüksek kişiler genellikle endişe ve olumsuz bir ruh yapısı ortaya koyabilmektedir. Bu tür kişilik özelliklerinin mentorluk ilişkisini azaltacağı, düşmanlık, bencillik, kızgınlık ve öfke duygularını artıracığı belirtilmektedir. Diğer yandan dışa dönük kişilik özelliği çalışanla mentorluk ilişkisini güçlendirmekte iş ilişkisinin iş ötesine taşınma olasılığını artırdığı gözlenmektedir. Gelişime açık kişilik özelliği esnek ve yeniliklere de açıktır. Bu yüzden gelişime açık kişiler astlarından daha yüksek kabul görebilirler. Yumuşak başlı kişilik özelliği gösteren mentorlar, deneyimi ve örgütsel üyeliği yeterince güçlü olmayan çalışanlara gösterecekleri ilgi, yardım ve destekle onları etkilemeleri söz konusu olabilmektedir. Ayrıca bu kişiler uzmanlık bilgilerini paylaşma konusunda daha duyarlı olabilmektedirler. Sorumlu kişilik özelliği, göreve ve ahlaki ilkelere bağlı bir kişilik özelliğidir. Bu kişiler daha az deneyimi olan çalışanlara gelişimsel destek sağlamada daha duyarlı olabilmektedirler (İbrahimoğlu, 2008, s. 132).

Hay Grubunun 50 ülkede 330 şirket ve bir milyonu aşkın çalışanla yaptığı araştırma ise, çalışanların üçte birinin iki sene içerisinde işlerini değiştirmeyi düşündükleri sonucuna

ulaşmıştır. Araştırmada değişik kademelerdeki kişilerin işlerini bırakma nedenleri incelendiğinde; çalışanların kendi yöneticilerinden koçluk ve danışmanlık alamamaları, çalışanların yöneticilerinden yeterli saygıyı görmemeleri; satış elemanlarının da başarılarının yeterince değerlendirilmemesi sonucuna ulaşılmıştır (Sherman vd. 2001).

Bağcı (2009), örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemek ve bu kaynakların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanlar tarafından en fazla algılanan güç kaynağının; kişilik özelliklerinden kaynaklanan kişisel güç kaynakları olduğunu belirlemiştir. Çalışanların kişisel kaynaklı güç algılarının daha yüksek olması, kişisel güce sahip olanın yöneticilerin yetki gücünü kullanan yöneticilere göre daha güçlü olarak algılandığını göstermektedir. İnsanların, daha fazla bilgi, anlayış ya da deneyime sahip kişilerin direktif ve önerilerini dinleme ve kabul etme eğiliminde oldukları dikkate alındığında, kişinin sahip olduğu kişisel güç kaynaklarının diğer kişiler üzerindeki etkileme potansiyelini artırdığı söylenebilir. Bağcı (2009) elde etmiş olduğu bulgulara dayanarak, çalışanın yöneticisinin kişiliğini beğeniyor olması ya da kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik desteği rahatlıkla yöneticisinden alabileceği yönündeki güveni, örgütüne duygusal bağlılık göstermesinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak kişisel özelliklerden kaynaklanan kişilik gücü, organizasyon içinde diğer kişiler tarafından beğenilme, takdir edilme, hatta özenme davranışlarına yol açması ve bunu yaparken de hiçbir baskı ve zorlama olmadan sevgi, saygı ve güven temeline dayanarak bağımlılık ilişkisi oluşturması nedeniyle oldukça etkili bir güç tipidir (Bayrak, 2001, s.23; Açıkalın, 1993, s.184)

Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Microsoft'un reel değeri yani sermaye ve aktifleri 14-15 milyar dolar iken, markanın değeri 300 milyar dolardır. Microsoft'un bu değeri toplumun ona verdiği değerden kaynaklanmaktadır. Marka değerinin oluşmasında; çalışanlarına olan güven, teknolojisi, Ar-Ge faaliyetleri, iş ilişkileri ve ortakları, hissedarlarının payının yanı sıra, ona bu itibarı veren subjektif faktörlerden biriside işletme, yöneticinin sahip olduğu özelliktir. Çünkü işletmeyi bu duruma getirmek, bir işe, bir düşünceye veya kişiye inanç aşılama ya da meydana getirmek, ancak bir liderin, önderin yapabileceği bir iştir. Bu yönüyle de başarıda diğer faktörlerin yanı sıra lider/yönetici kişiliğinin büyük payı ve sorumluluğu vardır (Saltürk, 2006, s. 48).

Klinik araştırmalarına göre bir çok örgütsel problemin kaynağı üst yöneticilerin özel ve iç dünyalarındaki patojenik durumdur. Kets de Vries ve Miller özellikle üst düzey yöneticilerin nevrotik tarzlarını ve bilinçaltı faktörlerle oluşan patolojik örgütsel kategorileri beş gruba ayırmıştır. Bunlar paranoyak, şizofrenik, zorlayıcı, depresif ve dramatik olarak

sıralanmaktadır. Yönetici ve liderlerin sözü edilen özelliklerinin baskın olduğu ve örgüte yansıdığı bu tür örgütlerde, yapının neredeyse bütün öğelerinde ve stratejilerde işlev bozuklukları görülebilmektedir (Kesken ve İlic, 2008, s. 459). Bu patolojik oluşumların örgütsel yansımaları aşağıda yer alan Tablo 3.5’de yer verilmiştir.

Tablo 3.5. Patolojik Örgütsel Kategoriler

Paranoyak	Bu örgütlerde özellikle liderlerde gözlenen genel bir güvensizlik ve paranoya atmosferi, ilişkilere, örgütsel sorunlara ve gizli anlamlara karşı aşırı duyarlılık, problemlere karşı sürekli tetikte bulunma, sabit bir şekilde düşman arama konusunda aşırı tetikte bulunma ve sürekli olarak birinin diğerleri için kişisel şüphe duyup duymadığını anlamaya çalışma davranışları gözlenmektedir.
Zorlayıcı	Örgütlerde çalışanların zihinleri kimi zaman önemsiz-saçma konularla meşgul olmakta ve kaderlerine boyun eğme konusunda ısrarlı davranmaktadırlar. Bu örgütlerde kurallar çok sert ve iyi belirlenmiş olup, ilişkiler kontrol-boyun eğme şeklinde tanımlanmıştır. Kendiliğinden oluş düşüncesinin eksikliği nedeni ile bütün eylemlerinin temelinde yatan endişe duygusunu “Bunu yapmamız doğru olacak mı? Onların bunu yapmalarına izin vermeli miyiz?” şeklindeki sorularla sürekli olarak kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Her şeyin siyah ve beyazın bir gölgesi olduğuna dair inatçı bir dogmatiklik ve her tartışmanın doğru veya yanlışla sonuçlanacağına ilişkin düşünceler hakimdir.
Dramatik	Bu örgütler, örgüt dışı kişiler ve gruplardan sürekli olarak lehlerinde bir ilgi ve dikkat bekler ve kendileri dışındakileri hayranlık uyandıracak şekilde etkilemek isterler. Bu örgütlerde çalışanlar yüzeysel bir görüntü sergilerler ve mutluluk maskesi takmaktadırlar. Önsezi, azim ve kararlılık duyguları davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Küçük-önemsiz olaylara karşı aşırı tepki eğilimi gözlenmektedir. Çözülmemiş bir keder, geçmiş ayrılıklar, geçmişe ait bir suç gibi geçmişte nadiren gerçekleşen olaylar düşüncelerine hakimdir. Gerekli olan şeyi mucize yaratacak şekilde yapabilme isteği sergilerler.
Depresif	Bu örgütlerde ‘içine dönme’ hakimdir. Modası geçmiş, gündem dışı konulara ve pazarlara yönelmektedirler. Gurur duygusundan aşırı derecede uzaktırlar. Suça karşı aşırı eğilim göstermektedirler. Risk alma konusunda güçlü bir şekilde kararsızlık ve isteksizlik duyguları görülmektedir. Lakaytlık/kayıtsızlık, duygusuzluk, bezginlik/uyuşukluk, enerji eksikliği gibi faktörler sonucunda rekabet duyguları gelişmemiştir. Hareketsiz ve uyuşuk liderlik özellikleri gözlenmektedir. Depresif örgütlerin azalan kapasitelerini tüm çalışanlarını ve kaynaklarını belli bir amaca ulaşmak ve verimli olmak için harekete geçirmeye çalışması depresif koşulları daha da arttırmaktadır.
Şizofrenik (İçe Kapanık)	Örgüt üyelerinde belirgin bir şekilde soğuk, duygusallıktan uzak bir tarafsızlık, kendi başına olma, örgüt içinde veya dışında başkaları ile ilgilenmeme, başkaları ile etkileşim içinde olmanın eninde sonunda örgüte zarar vereceği, insanlara yakın ve onlarla işbirliği içinde olmaktansa mesafeli ve yalnız kalmanın daha güvenliği olacağı düşünceleri gözlenmektedir. Heyecan, coşkunluk duygularının eksikliği nedeniyle en küçük risklerden bile kaçınmaktadırlar. Şüphe, güvensizlik, övgü ya da yergiye tepki vermeme, özellikle korku duyduklarında saldırgan davranışlar ve tutarsız/kararsız stratejiler gözlenmektedir.

Kaynak: Kesken ve İlic, 2008, s. 460-461

İşletmeler 1990’ler sonra kişiliğin işletme açısından önemini anlamış ve performans yöntemi ile birlikte üst ve orta düzey yöneticilerin performans değerlemelerinde kişilik testleri de kullanılmaya başlanmıştır (Zel, 2006, s. 81). Aslında kişilik ve iş performansı ilişkisi örgütsel psikolojide geçen yüzyıldan beri sıklıkla çalışılan araştırma konularından biri olmakla beraber yapılan araştırmalar iki aşama içersinde toplandığı görülmektedir. Birinci aşama, 1900’lü yılların başından 1980’li yılların ortalarına kadar olan süreyi kapsamaktadır. Bu süre içerisinde yapılan araştırmalarda kişilik ve iş performansı arasında anlamlı bir sonuç saptanamamıştır. Fakat birinci aşamada yapılan araştırmalarla ilgili olarak şu noktalar

eleştirilmiştir;

- Kişilik özelliklerinin, ölçülebilir düzeyde, belirli bir sayıya indirilmiş sınıflandırılma sisteminin olmaması,
- Kişilik özelliklerinin ölçümü ile ilgili belirli standartların olmamasıdır.

İkinci aşama ise 1980'lerin ortalarından günümüze kadar olan zamanı kapsamaktadır. Bu aşamada belirli standartlar geliştirilerek yapılan kişilik çalışmalarında kişilik ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Barrick vd, 2001, s. 9; Hogan ve Holland, 2003, s. 101). Carnegie Teknoloji Enstitüsünde, 10.000 kişiye ait veriler incelendiğinde, başarının %15'inin işle ilgili bilgi ve beceriye bağlı, %85'inin ise kişilik faktörlerine bağlı olduğunu ortaya çıkarılmıştır (Isır, 2006, s. 68). Beş faktör kişilik üzerine yoğunlaşan meta-analizi çalışmaları, kişiliğin performans üzerinde yordalayıcı etkisinin olduğu göstermiştir (Jenkins and Griffith, 2004, s. 256).

Kişiliğin örgütsel süreçlere olan bu etkisi keşfedildikten sonra, çalışanların kişilik özellikleriyle örgüt ve örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalarda artış meydana gelmiştir. İş-kişilik uyumu konusunda en bilinen kuramlardan biri Holland'ın Mesleki Kişilik Tercih Modeli'dir. Holland, bireylerin meslek tercihlerini farklı yönde gerçekleştirdiklerini, bu tercih farklılıklarının onların kişiliklerinden kaynaklandığını ve kişilik yapılarına uygun işlerde çalışanların çalışmayanlara kıyasla daha mutlu olduklarını ileri sürmektedir (Şengül, 2008, s. 11).

Yapılan araştırmalarda, birey-iş uyumu konusunda ön planda yer alan faktörün, kişilik olduğunu belirtmiştir. Holland (1978) herhangi bir mesleğe olan ilgi ve yakınlığın, kişiliğin bir yansıması olduğu belirtmiştir. Kendini tanımada ve kendine uygun mesleği bulmada John Holland tarafından geliştirilen tipoloji kuramına göre (Holland's RIASEC theory)³⁷, çalışanların iş tatmini veya işten ayrılma niyeti, bireyin kişilik özellikleri ile meslek ve mesleki çevrenin uyuşup uyuşmamasına bağlıdır. Hollanda'nın RIASEC teorisi kullanılarak gerçekleştirilen kişi-meslek uyum araştırmalarında, meslekleri kişilik özellikleriyle bağdaşan kişilerin tatminkar oldukları sonucu elde edilmiştir (Barrick vd., 2003, s. 46).

Fritzsche ve arkadaşları (2002), kişilik-performans arasındaki ilişkiyi Holland'ın Mesleki Kişilik Modeli (RIASEC) kapsamında ele almışlardır. Araştırmacılar, Beş Faktör Kişilik Modelinin (FFM) performans varyansının %2'i ile %3'ü açıklandığını; Holland'ın

³⁷ Dr.John Holland tarafından geliştirilmiş olan RAISEC Modelinde Gerçekçi (R), Araştırmacı(I), Sanatçı (A), Sosyal (Sosyal), Girişimci (E), Görenekçi(C) olmak üzere 6 temel tip üzerinde durulur.

Mesleki Kişilik Modeli'nin (RIASEC) performans varyansının %9'dan fazlasını açıkladığını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma sonucunda, geçimliliğin (agreeableness) araştırmacı, sanatçı ve sosyal kişilik tiplerinin performansı üzerinde gerçekçi, girişimci ve görenekçi kişilik tiplerine göre daha etkin olduğunu saptamışlardır. Sorumluluk boyutunun ise araştırmacı ve sosyal kişilik tiplerinin performansı üzerinde en belirgin etkisi olduğu bulunmuştur. Geçimlilik boyutunun, sosyal kişiliğin performansı ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Alçakgönüllü, fedakar ve açık sözlü sosyal kişilik tiplerinin yüksek performans derecesi gösterdiği ifade edilmiştir.

Moutafi ve ark. (2007) kişilik ve iş performansı arasındaki ilişkiyi yönetim düzeyi bazında araştırmışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin sorumluluk ve dışa dönüklük kişilik boyutlarıyla performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, nevrötik kişilik boyutuyla performans arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Barrick ve Mount (1991), beş faktör kişilik modeliyle (FFM) yapılan araştırmalara dayanarak yapmış oldukları meta analizi çalışmalarında sorumluluk boyutunun (Conscientiousness), performans ile anlamlı ilişkisinin olduğu sonucu ortaya koymuşlardır. Barrick ve Mount (1993), yapmış oldukları diğer çalışmada kişilerin yüksek oranlı özerkliğe sahip olduğu iş ve durumlarda, kişiliğin performansı daha iyi yordalandığını ifade etmişlerdir. Meta analizi yöntemiyle yapılan diğer araştırmada ise (Tedd vd. ,1991) beş faktör kişilik boyutundan “geçimlilik (agreeableness)” boyutunun sorumluluk boyutundan daha yüksek oranda performans ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmalardan “Beş Faktör Kişilik Modelinin” (FFM) sorumluluk ve duygusal denge boyutlarının bütün mesleklerde performans ile anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır (Barrick vd, 2001, s. 11). Diğer kişilik faktörlerinin ise performans üzerine çok düşük düzeyde etkisi olduğu ve mesleklere göre değişiklik gösterdiği saptanmıştır (Fritzsche vd., 2002, s. 423). Gerçekleştirilen araştırmalarda, hizmet sektöründe çalışan kişilerin, sorumluluk, duygusal denge, geçimlilik ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin performanslarını yordaladığı belirlenmiştir (Liu and Chen, 2006, s. 479).

Burke ve Witt (2002), uluslararası finans sektöründe çalışanların deneyime açıklık (openness to experince) ile performans ilişkilerini belirlemeye yönelik çalışmalarında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. Fakat araştırmacılar performans ile duygusal denge ve sorumluluk boyutları arasında anlamlı ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

Barrick ve ark. (2002), satış bölümünde çalışanların kişilerin iş performansını, kişilik özellikleri ve performans arasındaki ilişkiler üzerine kurulu bilişsel-motivasyonel çalışma

yönelimleri modeliyle incelemiştir. Araştırma sonucunda, dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özellikleriyle ilgili olan başarılı yönelimli olma ve mevki için çabalamanın satış performansı üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Loveland ve ark. (2005) kişilik özelliklerinin performans için önemini belirlemeye yönelik araştırmada, uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik boyutlarının sosyal performans ölçümünde en iyi yordalayıcılar olarak belirlenmiştir.

Akdoğan (2003), satışçıların kişilik özellikleri ve satış performansı ilişkisini belirleme yönelik araştırmasında, özdenetim/sorumluluk kişilik özelliği ile satış-öncesi hizmet performansı ve satış performansı arasında; duygusal denge kişilik özelliği ile satış-sonrası hizmet performansı arasında anlamlı bir ilişki saptamıştır. Yelboğa (2006), FFM (Beş Faktör Kişilik Modeli) kullanarak kişilik özellikleri ile iş gören performansı arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmasında, “sorumluluk”, “duygusal denge” ve “dışa dönüklük” (conscientiousness, emotional stability and extraversion) kişilik boyutlarının iş gören performansı üzerinde düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptamıştır.

Kişilik Modelinin geliştirilmesiyle endüstri ve örgüt psikolojisinde kişilik araştırmaları 1990’lıların başında buna yeniden güç kazanmaya başladığı söylenebilir. Elde edilen araştırma sonuçlarından kişilik özelliklerinin performansı yordalamada etkili olduğu (özellikle özdenetim/sorumluluk ve duygusal tutarlılık) ortaya konmuş ve kişilik özelliklerinin diğer işle ilgili özelliklerin (iş tatmini gibi) belirlenmesinde yararlı olduğun belirlenmiştir (Smith ve Canger, 2004, s. 469).

Günümüzde, ülkeler arası sınırlar ortadan kalkmakta, kültürel farklılıkların engelleyici değil sinerji yaratan işlevine inanılmakta, işletmelerin misyonları, stratejileri ve yapıları bu doğrultuda tasarlanmaktadır (Ehtiyar, 2001, s. 229). Bu durumda yöneticilerin çalışma ortamında sinerji oluşturabilmeleri ve farklılıkları en iyi şekilde yönetebilmeleri kişilik özellikleriyle yakından alakalı bir konudur. Çünkü yönetim işlevinin 1/3’ü teknik konularla ilgili iken 2/3’ü ise davranışla ilgilidir. Bu durumda insan hisleri ile hareket eden bir varlıktır ve dolayısıyla belirli amaçlara doğru yönlendirilebilmesi ve beklenen davranışları sergileyebilmesi için davranışlarının ve bu davranışların nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir (Zel, 2006, s. 72).

Sunulan araştırma sonuçları çerçevesinde her yöneticinin kendine özgü bir kişilik yapısının olduğu ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletme üzerinde farklı sonuçlar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Fakat örgütsel etkinliğin sağlanması ve başarılı örgütsel sonuçların elde edilmesinin tek bir yönetici ve yönetim tarzına bağlanmasının çok doğru bir

yaklaşım olmayacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü derinlemesine bakıldığında, örgütsel sonuçlardaki başarı, yönetim kademelerinde yer alanların oluşturduğu sinerjinin sonucudur (Saltürk, 2008, s. 17). Aynı zamanda yöneticilerin kişilik yapısıyla birlikte yöneticinin bilgi ve deneyimi de örgütsel sonuçları etkileyen faktörler olduğu vurgulanmaktadır (Aytürk, 1999, s.4).

Sonuç olarak yöneticinin kişiliği, yöneticilik davranışının ortaya çıkmasında son derece önemlidir. Çünkü yöneticinin kişilik özellikleri, hem işletmenin performansına hem de çalışanlara yansımaktadır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir (Uçar, 2006, s. 3). Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen yöneticiler, çalışanlarıyla kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirebilirler. Bu bakımdan yöneticilerin hem kendi kişilik yapıları ile ilgili hem de çalışanların kişilik yapıları ile ilgili bilgi sahibi olmaları sergileyecekleri yöneticilik ve liderlik davranışı açısından önem taşıyacaktır (Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 82). Aşağıda yer alan Tablo 3.6'da yöneticilerin kişilik özellikleri ve örgütsel sonuçlara dair, literatür taramasında derlenen çalışmalar özet halinde sunulmuştur.

Tablo 3.6. Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Sonuçlar

Yazar/Yazarlar	Temel Bulgu
Smith ve Canger (2004)	Yöneticilerinin kişilik özelliklerinin astlarının işe yönelik tutumlarına olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin kişilikleriyle, astlarının işe yönelik tutumları arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Yöneticilerin duygusal tutarlılık, dışadönüklük ve geçimlilik boyutları yüksek düzeylerde olduğunda ve özdenetim boyutu boyutu düşük düzeyde olduğunda alt pozisyonlarda çalışan kişilerin işle ilgili tutumları (iş tatminleri yükselmekte, duygusal bağlılık artmakta, işten ayrılma niyeti düşmekte) daha olumlu olmaktadır.
Porter ve ark. (2007)	Yöneticilerin kişilik özelliklerinin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışmada, yöneticilerin kişilik özelliklerinin, çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde yordalayıcı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Yöneticilerin dışadönüklük kişilik özelliğinin çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiye, nevrotik boyutunun ise olumsuz etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Haveleshcka (1999)	Aynı sektörde faaliyet gösteren iki işletmenin yöneticilerinin kişilik ve liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik araştırmada, başarılı işletmenin yöneticilerinin astlarına yetki ve sorumluluk devrettiği, astlarının gelişmesine imkan sağladığı; başarısız olmayan işletmenin yöneticilerinin ise esnek olmadığı ve riske girmedikleri görülmüştür. Ayrıca başarılı olan işletmedeki yöneticilerin, başarısız işletmedeki yöneticilere göre,

	duygularını kontrol edebildikleri görülmüştür.
Thomas ve Pandey	Kişilik özellikleri ile yönetim performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada, yüksek düzeyde performans sergileyen yöneticilerin basiretli, iyimser ve eylem odaklı oldukları belirlenmiştir. Yüksek düzeyde performans sergileyen yöneticilerin, hayata karşı iyimser baktıkları, sonuçların her zaman iyi olacaklarına güvendikleri, risk almaya istekli oldukları, görevlerini yerine getirmede düşüncelerini eyleme dönüştürdükleri, kaynakları beklemek yerine kaynakları bulmaya çabaladıkları, sorunların belirlenmesinde ve çözümünde inisiyatif aflıkları, sorun çözme yeteneklerinin üst seviye oldukları ortaya konmuştur.
Saltürk (2006)	Yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri ile algılanan işletme başarısı arasındaki ilişkiyi ve yöneticinin kişilik özelliklerinin işletme başarısına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda hizmet sektöründe görev yapan yöneticilerin, sosyal (dışa dönük, insancıl ve kendine güvenen) ve yapıcı kişilik (ileriye yönelik düşünen, detaycı, işinin gereklerine uyan, kurallara uyan) özelliklerine sahip olduklarını belirlenmiştir. Yöneticinin mesleki kişilik özelliklerinden, kişinin sosyal (dışa dönük, insancıl ve kendine güvenen) , geleceği düşünen ve planlı kişilik özelliklerine sahip yöneticiler ile işletme başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Moutafi vd. (2007)	Kişilik özellikleriyle ve iş performansı arasındaki ilişkileri yönetim düzeyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda yöneticilerin sorumluluk ve dışa dönüklük kişilik boyutlarıyla performans arasında pozitif yönlü ilişki, nevrotik kişilik boyutuyla performans arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.
Tokat ve Giderler (2006)	Yöneticilerin A tipi ve B tipi kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkisi inceledikleri araştırmada, B tipi kişilik özelliği sergileyen yöneticilerin, demokratik yönetim eğilimli olduğunu, çalışanlarına güvenen, yetki veren ve katılımcı ilişkiler kurduklarını belirlemiştir. A tipi yönetim sergileyen yöneticilerin ise, astlarına çok fazla güvenmeyip, güçlendirmediklerini, astlarını kendi çıkarları için kullanan otoriter liderlik gösterdiklerini saptamışlardır.
Yürür (2009)	Araştırmada yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmada sonucunda, yöneticilerin kişilik özellikleri ile tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında ilişki saptanmıştır. Dışa dönüklük, açıklık ve sorumluluk özellikleri ile tümleştirme tarzı arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Açıklık ve geçimlilik özelliklerine sahip yöneticilerin hükmetme tarzını tercih etmedikleri görülmüştür. Duygusal dengesizlik ve geçimlilik ile kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki saptanmış; gelişime açıklık ile kaçınma arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir.
Akın (2004)	Duygusal zeka ile üst kademe yöneticilerin çatışmalara yaklaşımının incelediği araştırmada, duygusal zekası yüksek olan yöneticilerin, astlarıyla yaşadıkları çatışmalarda işbirliği ve uzlaşmaya dayalı çözüm metotlarını tercih ettikleri belirlenmiştir. Hem kendi hem de başlarının duygularının farkında olan ve bunları yönetebilen yöneticilerin (duygusal zekası yüksek), insana değer veren ve onları önemseyen, başkaları üzerinde hakimiyet ve güç kullanmaktan kaçınan kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Williamson-Yoder (1990)	Sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin kişilik özelliklerinin, çatışma yönetiminde kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, yöneticilerin kişilik özellikleri ile çatışma çözme

	yöntemlerinin istatistiki olarak farklılaştığı sonucu elde edilmiştir.
Keskin ve Saltürk (2008)	Araştırmalarında, İMKB-100 listesinde yer alan şirketlerde çalışan yöneticilerin kişilik yapısının işletmenin başarısına olan etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada dışa dönük, kendine güvenen ve davranışçı kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin, işletmelerini başarılı buldukları saptanmıştır. Astların büyük çoğunluğu (% 70) yöneticilerin insana yönelik yönetim tarzı sergilediklerini ve işletmelerinin başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Astların işletme başarısına yönelik düşünceleri, insana yönelik yönetim tarzının işletme başarısına daha etkili olabileceğini ifade etmişlerdir.
Butler (1991)	Örgütte güven sağlama konusunda on yönetici özelliği belirlemiştir. Bunlar, bunlunma (ihtiyaç duyulduğunda fiziksel olarak mevcut olması), yeterlilik (görevi ve işiyle ilgili bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip olması), tutarlılık (yaptıkları ve verdiği kararların inanılır olması), emin olunma (sır saklayabilmesi, ağzının sıkı olması), adil olma (doğru ve tarafsız davrama), dürüstlük (ahlaklı bir karaktere sahip olma), bağlılık (sadık olması, çalışanlarına zarar vermemesi ve onları desteklemesi), açıklık ve tarafsızlık (bilgi ve fikirlerin iletişimde serbestlik), verdiği sözleri yerine getirme (başından sonuna kadar verdiği sözleri tutma, yarı yolda bırakmama), çabuk kavrama (güçlü idrak, fikir verme ve öneri vermede açık olma) şeklinde ifade edilmiştir.
Zel (2001a)	Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyutlarının ele alındığı çalışmada, liderlik tarzını belirleyen etkin (baskın) faktör liderin sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, araştırmalar incelenerek bütün liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş olmasına karşın, başarılı örgütlerin liderlerinin ortak bazı özellikleri olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak inceleme yazınında, zaman ve ortamın sınırlandırıldığı bir durumda, liderlerin kişilik özelliklerinin, sergilediği liderlik tarzına yansıtacağı öngörülmüştür.
Çeribaş (2007)	Yöneticilerin kişilik özelliklerinin iş yaşamındaki etik yaklaşımlara etkisinin incelendiği araştırmada, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve duygusal tutarlılık boyutu arasında bir ilişki bulunamamış sadece gelişime açıklık boyutunun yöneticilerin iş etiği yaklaşımını istatistiksel açıdan yordadığı sonucu elde edilmiştir. Gelişime açık yöneticiler, analitik düşünen, kendisi ve dünya hakkında düşünmekten ve okumaktan hoşlanan, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık kişiler olarak tanımlanmıştır.
Fung Wu ve ark. (2006)	Yöneticilerin liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirdikleri araştırmada, demokratik yönetim sergileyen yöneticilerin, otoriter yönetim sergileyen yöneticilere göre çalışanların örgütsel bağlılıklarını attırmada istatistiksel olarak farklılık oluşturdukları belirlenmiştir. Araştırmacılar, katılımcı, yetkilendirici ve ikna edici yönetim sergilemenin çalışanların örgütsel bağlılıklarını kuvvetlendirdikleri ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda bu yönetim tarzlarının çalışanların performanslarını olumlu yönde yordadığını, otoriter yönetim tarzının ise, olumsuz yönde yordadığını belirlenmiştir.
Barrick ve Mount (1991)	Yaptıkları meta-analiz çalışmasında, sorumluluk (conscientiousness) kişilik boyutunun bütün meslek gruplarında (profesyoneller, polisler, yöneticiler, satıcılar ve vasıflı-/yarı vasıflı çalışanlar), bütün iş performansı kriterleri ile tutarlı ve anlamlı ilişki gösterdiğini saptamışlardır. Ayrıca dışadönüklük kişilik boyutu, yöneticiler için geçerli bir yordayıcı olarak bulunmuştur.

Ginn ve Sexton (1990)	Yönetici kişilik tiplerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan araştırmada, şirket kurucuları arasında kişisel farklılıkların olduğu ve bu farklılıkların onların stratejik düşüncelerini etkilediği ve kişisel farklılıklar ile işletme büyümesi arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya koymuşlardır.
Kayaalp-Ersoy (2009)	Yöneticilerin kişilik yapıları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki belirlemeye yönelik çalışmada, liderliğin, bireyin kişilik yapısıyla ilişkili olduğu ve yöneticilerin kişilik yapılarının liderlik davranışları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin etkin lider olarak görülüp görülmemelerinde kişilik yapılarının etkili olduğu belirlenmiştir.
Tsuzuki and Tamao (1998)	Liderin kişilik özelliklerinin astları üzerindeki etkilerini incelediği araştırmada, muhakeme eden astlar, yöneticilerinin çalışma yapısı geliştirildiğinde daha yüksek bir iş tatmini duymaktadır. Kendi kendine algılayan astlar ise yöneticilerin çalışma yapısı geliştirildiğinde daha düşük iş tatmini duymaktadırlar. Sonuç olarak lider ve astlarının farklı kişilik özelliklerine sahip olsalar bile, kişiliğin oluşturmuş olduğu farklılığın anlaşılması, örgütteki iş tatmininin devamlılığının sağlanmasına da yardımcı olabilecektir
Blau (1985)	Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmada, çalışanlara önem veren liderlik tarzının, göreve yönelik liderlik tarzına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu saptanmıştır.
Church ve Waclawski (1998)	Global şirkette çalışan yöneticilerin, kişilik tercihleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmasında, yenilikçi ve güdüleyici kişiliğe sahip yöneticilerin uygulayıcılar (problem çözme çabalarında ispat edilmiş güvenilir yöntemleri tercih edenler) ve yöneticilere (idealist) göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdiklerini saptamıştır.
Dilek (2005)	Liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını üzerine etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, “liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim” ve “dağıtımsal adalet algısı”nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.
Eeden ve ark. (2008)	Liderlik tarzlarının kişilik özellikleriyle ilişkisini inceledikleri araştırmada, transformasyonel ve transaksyonel liderlik stilini kullanan yöneticilerin, kişilik özelliklerinin liderlik tarzlarıyla ilişki olduğu saptanmıştır. Transformasyonel liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin, stratejik düşünme, kavramsal ve yenilikçi yaklaşım, kritik durumların ahlaki bakış açısıyla değerlendirme, sorumlu ve sebatkar davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Transaksyonel liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin, pasif, görev yönelimli, katılımcıdan ziyade emredici özellikler sergilediği saptanmıştır.
Yavuz (2009)	İşgörenlerin örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik tutumlarını belirleme yönelik araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel bağlılığı arttırdığını belirlemiştir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında dönüşümcü liderlik davranışının etkisinin olduğu vurgulanmıştır.
Leung ve Bozionelos (2004)	Konfüçyüsçü kültürde başarılı liderin kişilik özelliklerini belirlemeye amaçladıkları çalışmada, transformasyonel liderlik özellikleri taşıyan kişilerin etkili lider olarak görüldüğü belirlenmiştir. Elde edilen bu sonucun Anglo-Sakson kültüründe yapılan çalışmalarla benzerlik

	gösterdiği ifade edilmiştir.
Church (1996)	Dönüşümcü liderlik tarzıyla, kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik araştırmada, kavramsal düşünme (conceptual thinking), değişikliğe açık olma (change oriented), ikna edebilme (persuasive) ve amaç oluşturabilme (establishing purpose) özelliklerini taşıyan yöneticiler “dönüşümcü liderlik” tarzıyla güçlü ilişki gösterdiği ortaya konmuştur.
Tambe ve Krishnan (2000)	Yöneticilerin liderlik tarzları ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin rasyonel karar verme davranışında buldukları belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin, bilgiyi kapsamlı araştırdıkları, alternatifler oluşturdukları ve bu alternatifleri sistematik değerlendirerek mantıksal düşündükleri ifade edilmiştir. Ayrıca kaçınmacı stil ile dönüşümcü liderlik stili arasında negatif bir ilişkinin olduğunu belirlenmiştir. Rasyonel karar stili ile liderin etkililiği, takipçilerin (çalışanların) çabası ve doyum arasında ise pozitif bir ilişki saptanırken kaçınmacı davranış stili ile negatif bir ilişki saptanmıştır. Takipçilerin işi bırakma isteği ile kaçınmacı karar stili arasında ise pozitif bir ilişki belirlenmiştir.
Halikias ve Panayotopoulou (2003)	Üst düzey yöneticilerin kişilik özelliklerinin, ihracat davranışı ve performansına etkilerini inceledikleri araştırmada, kişilik özelliklerinin performans üzerinde etkili olduğu bulunmuş fakat bu sonucun küçük işletmelerde (çalışan sayısı <150) daha geçerli olduğu sonucu elde edilmiştir. İşletme büyüdükçe, yöneticinin kişilik faktörlerinin etkisinin düştüğü ifade edilmiştir.
Cemaloğlu (2007)	Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini saptamak için gerçekleştirdiği araştırmada, okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu, dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullarda, örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediklerini, öğretmenlerin birbirleriyle daha pozitif iletişim kurduklarını, öğretmenlerin kendilerini mesleki açıdan geliştirdiklerini, okulun daha fazla öğrenen örgüt özellikleri gösterdiğini, kaynakların etkili ve verimli kullanıldığını, öğretmenlerin dış baskılara karşı korunduğunu ve öğretmenlerde okula karşı aidiyet duygusunun güçlendiğini, morallerinin yüksek olduğunu sonucu elde edilmiştir.
Kormaz (2005)	Engellenme ve iyimserlik duygularının dönüşümsel liderlik stili ile öğretmenlerin performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmada, yöneticilerin sergilemiş olduğu dönüşümsel liderliğin engellenme ve iyimserlik duyguları üzerinde yordalayıcı bir etkisinin olduğunu ayrıca dönüşümsel liderlik tarzının öğretmenlerin performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Erkutlu (2008)	Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmada, transformasyonel liderlik özelliklerini gösteren yöneticilerin, astların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde yordadığını sonucuna ulaşılmıştır.
Yalınkılıç (2010)	Yöneticilerin liderlik özellikleri ve davranışın örgütsel çıktılar (amaç tutarlılığı ve iş birliği) üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmada, karizmatik ve ilham verici davranışlarda bulunan yöneticilerin örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkiler oluşturduğu belirlenmiştir.
Sağlam (2008)	Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stili arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.
Börü ve Güneşer	Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile

(2005)	ilişki ve bu ilişkide lidere olan güvenin rolünü araştırdıkları çalışmada, dönüşümsel liderliğin çalışanların lidere olan güvenlerini ve iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.
Zel (2000)	Yönetimde kişiliğin önemini ortaya koymak için Türk ve İngiliz yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada, Türk yöneticilerin İngiliz yöneticilere göre, planlı-programlı, yaratıcı, hoşgörülü, sıcakkanlı, yardımsever, kişileri anlama becerilerinin daha gelişmiş olduğu sonucu elde edilmiştir. İngiliz yöneticilerin Türk yöneticilere göre daha neşeli, duygularını dışa yansıtmayan, soğukkanlı ve kolay kolay incinmeyen özelliklere sahip oldukları belirtilmiştir.
Ehtiyar ve Aktaş-Alan (2008)	Kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada, Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin incelemiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin mesleki kişilik özelliklerinin farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Türk yöneticiler, insana ilgi boyutunda düşük olan idareci lider ve delegasyoncu liderlik tarzlarını, Amerikalı yöneticiler ise öncelikle delegasyoncu lider ve sonra hem insana hem de göreve ilginin olduğu müzakereci liderlik tarzlarını benimsedikleri ortaya konmuştur. Ayrıca Türk yöneticilerin, hoşgörülü, olaylara soyut açıdan bakan, detaycı, riski sevmeyen, empati yetenekleri kuvvetli kişiler olduğu, Amerikalı yöneticileri ise, ikna kabiliyetleri zayıf, ilişkilerinde mesafeli, verileri kullanmada etkin, değişime kapalı, dinlemekten hoşlanmaya, kararların kendi alan kişiler olduğu belirlenmiştir.

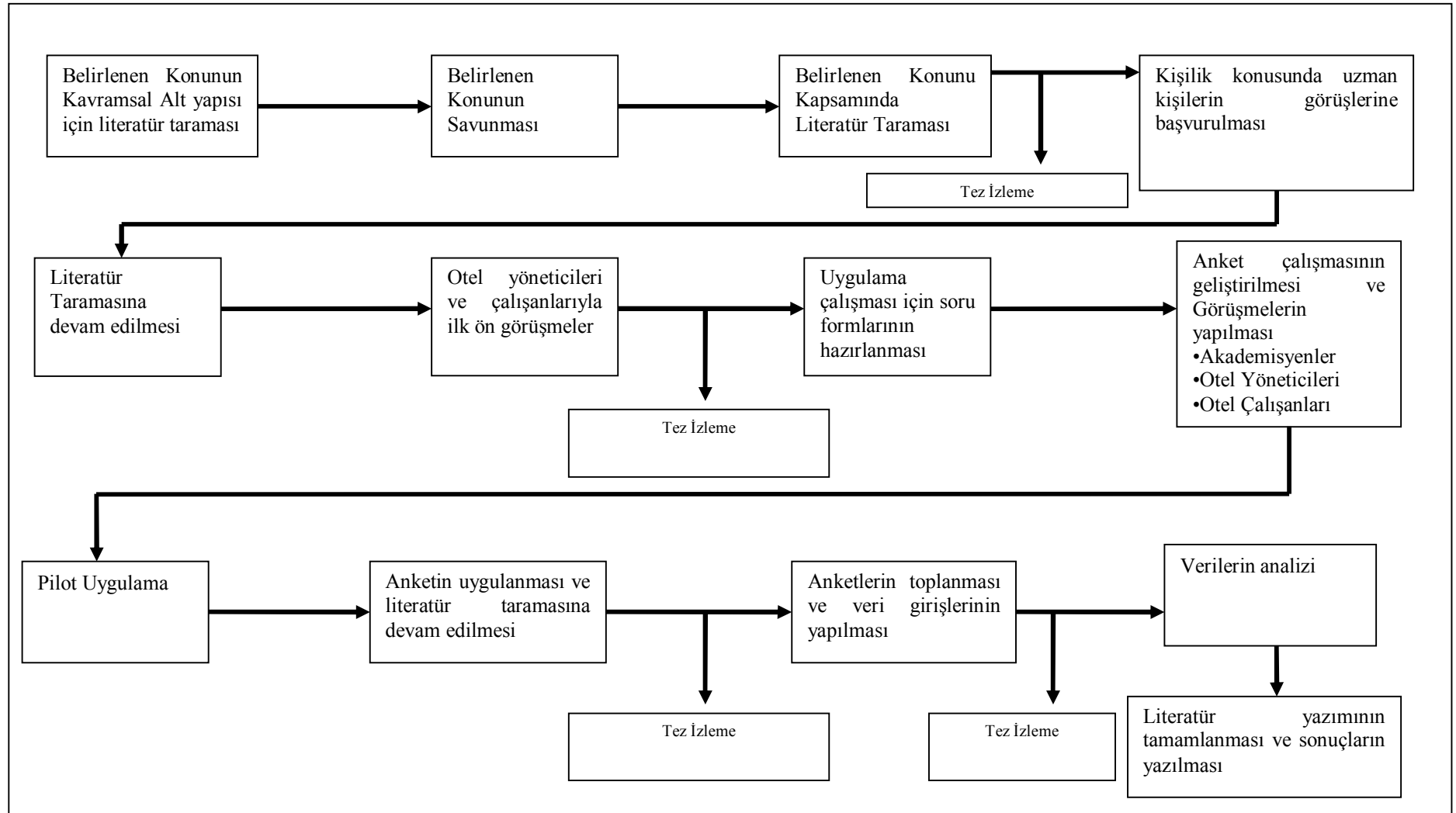
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOBİYOLOJİK KİŞİLİK KURAMI EKSENİNDE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, KARAR VERME STİLLERİ VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARA YANSIMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Diğer bölümlerde, kişilik ve kişilikle ilgili kavramlar, psikobiyolojik kişilik kuramı, kişiliğin nörobiyolojik yapısı, yönetim ve yöneticilik, yönetici kişiliği ve özellikleri, karar ve karar verme davranışları ve örgütsel sonuçlar hakkında literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere ve ilgili konularda gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına yer verildi. Bu bölümse ise, yöneticilerin psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde, kişilik özelliklerinin keşfedilerek, karar verme stilleri ile ilişkisinin belirlenmesi ve örgütsel sonuçlara yansımalarına yönelik araştırmanın; süreci, amacı, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemleri, verilerin analizleri ile birlikte araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ

Bilimsel araştırma, sosyal ve fiziksel olgular hakkında yeni gerçekleri keşfetmek, yeni ilişkilere ve sonuçlara ulaşmak için sistematik, planlı ve bazen kontrollü olarak yapılan bilimsel bir çalışmadır. Başka bir ifadeyle bilginin sistematik bir şekilde elde edilmesi amacıyla bir araştırma şablonunun sunulmasıdır (Altunışık vd., 2007, s. 22). Bu bağlamda araştırma sürecinin ilk aşaması, araştırma konusunun ortaya konulmasıyla başlamıştır. Araştırma konusu ortaya koyulduktan sonra konu ile ilgili gerçekleştirilen literatür taraması (yerli ve yabancı bilimsel dergiler dergiler, tezler, konferanslar tebliğleri) ve uzman konumunda bulunan kişilerin görüşlerine başvurulmasıyla, araştırma problemi ve sorusu belirlenmiştir. Böylece araştırma probleminin seçilerek anlaşılması ve araştırmanın tarihsel bir perspektife oturtulması sağlanmıştır (Karasar, 2005, s. 183). Belirlenen araştırma sorusu ekseninde, literatür taramasına devam edilerek, araştırma modeli şekillendirilmiş, hipotezler geliştirilmiş, araştırma örnekleme belirlenmiş, veri toplama araçlarının saptanarak veriler toplanmış, toplanan veriler analiz edilerek hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinden sonra araştırma sonuçları yorumlanarak araştırma sürecini tamamlanmıştır. Bahsedilen bu süreçler aşağıda yer alan Şekil 4.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma Sürecinin Kavramsal Akış Diyagramı

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel yapı sosyal bir bünye ihtiva ettiğinden dolayı insan odaklı bir oluşumdur. İnsan odaklı bir oluşumda en önemli başarı ve başarısızlık faktörü insan olmaktadır. Bu durumda insanı anlayabilmek, başarı ya da başarısızlığı anlamakla eş değerdir. İnsanı anlayabilmenin anahtar kavramlarından birisi de kişilik kavramıdır. Bu yüzden bireyin kişiliği ile örgütsel davranış arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütün gelişmesi açısından önemlidir.

Kişilik, bir davranış tarzı olarak bireyin hayatının her noktasına kendi yansımalarını işlemektedir. Farklı bir ifadeyle kişinin hayattaki her eyleminin ve davranışının altında kişiliğinin imzası bulunmaktadır. Bu söylem çerçevesinde kişiliğin örgütsel psikolojideki yansımalarını, işgörüme biçimden, yönetme tarzına kadar görmek mümkündür. Liderlik, yöneticilik ve bunların özellikleri ile ilgili çalışmaların tarihi, kişilik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Başarılı bir liderin, başarılı bir yöneticinin kişilik özellikleri bu bağlam çerçevesinde bilim insanları tarafından belirlenmeye çalışılmış ve zamanla farklı kuramlar ortaya atılmıştır.

Bir işletmenin başarı ya da başarısızlığında yönetici, önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda bir yöneticinin başarısını ya da başarısızlığını anlamak için, onun kişiliğinin belirlenmesi ve yöneticinin verimli bir çalışmayı nasıl sağladığının incelenmesi gerekir. Gerçekleştirilen araştırmalar çerçevesinde her yöneticinin kendine özgü bir kişilik yapısının olduğu ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin işletme üzerinde farklı sonuçlar oluşturduğu anlaşılmaktadır. Yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde, her yöneticinin yönetim biçimi ve yönetsel davranış tarzı farklılık göstermektedir. Bir örgütte kaynaklar, olanaklar ve koşullar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi beceri ve deneyimlerine bağlı olarak örgütsel sonuçlar farklılık gösterebilmektedir. Çünkü her yöneticinin mizacı, karakteri, yeteneği, becerisi, eğitimi, bilgisi, yönetim tarzı, örgütsel amacın gerçekleştirilmesini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Her yöneticinin kişilik yapısı ve davranış tarzı farklı olduğu için yönetim ve yöneticilik tarzları da farklı olmaktadır (Aytürk, 2010, s. 82).

Yöneticilik ve liderliğin kişilik özelliği olarak nitelendiren *Özellikler Yaklaşımı* her ne kadar pek çok çalışmada tartışılrsa ve eleştiri alsada günümüzde yöneticilik ve liderlik etkinliği ve davranışı üzerinde kişilik özelliklerinin etkili olduğu ispat edilmiştir. Hough ve Schneider'a göre de özellikle örgütsel psikoloji alanında, kişilik özelliklerine daha fazla önem vermeye başlanmıştır (Sümer vd. 2000, s.19). Staw ve Ross (1985), Arvey vd. (1989) kişilik gibi özelliklerin iş tutumları üzerindeki etkisinin araştırılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar Bundan dolayı günümüzde yöneticilik ve liderlik olgusunu anlamada "*kişilik*" önemli bir

unsur olarak görülmekte ve bu kapsamda konu ile ilgili yapılacak olan makro ve mikro çalışmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (George, 1992:201; Akt. Kayaalp-Ersoy, 2009, s. 89).

Yönetimin bir süreci olan fakat diğer süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak sürekli etkileyen karar verme süreci, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi, örgütlerde de faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşılabilmesi için yapılan her faaliyette kararlar vermek ve verdiği kararları uygulamak zorundadır. Örgütte alınan kararların gerek örgüt ve gerekse işgörenler açısından etkili olması amaçlanır. Yöneticinin başarısı verdiği kararların sonuçlarına göre değerlendirilir. Bunun için de yöneticiler başarısızlığa uğramamak için doğru ve etkin karar verme çabasındadırlar. Kısaca karar sürecinde yöneticinin etkili olması arzu edilen bir durum değil, bir zorunluluktur.

Yönetimin ve yöneticiliğin gereği olarak yöneticiler, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşabilmek, örgütün faaliyetlerini bu doğrultuda yönlendirebilmek için sürekli kararlar vermek durumundadırlar. Yöneticilerin yerinde, doğru ve zamanında kararlar verebilmeleri mesleki bilgileriyle, deneyimleriyle ve eğitimleriyle doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin karar vermesine etki eden önemli faktörden biri olan kişilik, bireyi diğer bireylerden farklılaştıran özellikler bütünü olarak insanın bütün yaşantısına etki etmektedir. Bu nedenle, bireylerin aynı olaylar karşısında farklı algılamalar veya çözümler geliştirmesinin temel sebeplerinden birisinin de sahip olduğu kişilik özellikleri olduğu söylenebilir (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 217). Dolayısıyla yöneticinin kişiliği kararını etkilemektedir (Wann-Yih vd., 2000, s. 19; Uysal, 2010, s. 5; Oğuz, 2009, s. 416; Lee vd. 1999, s. 62; Sardoğan vd., 2006, s. 79). Bu bağlam çerçevesinde yöneticilerin aynı konu ve olay üzerinde farklı karar tercihlerinde bulunabilmektedir.

Örgütsel başarının anahtarı “yöneten” ve “yönetilen” olarak iki cephede yer alan bireylerin karşılıklı etkileşiminde “kişilik” faktörünü iyi değerlendirmekten geçmektedir (Zel, 2006, s. 4). Bu çerçevede farklı kişilik özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar göstermesi (Burke ve Litwin, 1992) sonucuna dayanılarak, araştırmanın amacı oluşturulmuştur. Bahsi geçen nedenlerle bu çalışmanın birinci amacını, yöneticilerin psikobiyolojik kişilik paradigması ekseninde kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi ve kişilik özelliklerinin yöneticilerin en önemli özelliğini oluşturan karar verme davranışı ile ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Literatür taraması sonucunda konaklama işletmelerinde, iş gören devir oranlarının yüksek olması (Siu vd. 1997; Ladkin ve Riley 1996; Hiemstra 1990; Kuşlvan ve Kuşlvan 2004; Iverson ve Deery 1997; Hinkin ve Tracey 2000) sektör

çalışanlarında tükenmişlik belirtileri başlaması (Akoğlan-Kozak 2001; Zopiatis ve Constanti, 2007:136, Buick ve Thomas 2001), iş tatminin düşük olması (Lam vd. 2001; Aktaş ve Ehtiyar 1995) turizm eğitimi almış kişilerin zamanla sektörden uzaklaşması (Casado 1992; Koko ve Guerrier, 1994; Altman ve Brothers 1995; King vd. 2003; Kuşluvan ve Kuşluvan 2000) gibi verimliliği ve etkinliği azaltan olumsuz örgütsel sonuçlarla karşılaşmıştır. Bundan dolayı, yöneticilerinin kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin, örgütsel sonuçları oluşturan çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkilerinin belirlenmesi araştırmanın ikinci amacını oluşturmaktadır. Aynı zamanda çalışmanın alt amaçlarını aşağıdaki ifadeler oluşturmaktadır;

- Departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek.
- Departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kişisel faktörlere bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.
- Departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından sınıflandırarak, örgütsel sonuçları ortaya koymak.
- Yöneticilerin mizaç ve karakter boyutlarını ayrı ayrı değerlendirerek, bütüncül bir yaklaşımla kişilik özelliklerini belirlemek.
- Yöneticilerin bireysel karar verme stillerini belirlemek.
- Yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi saptamak.
- Yöneticilerin kişilik özelliklerinin karar verme davranışı üzerindeki etkisini belirlemek ve önem sıralarına göre kişilik özellikleri değişkenlerini ortaya koymak.
- Yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve karar verme stillerinin, örgütsel sonuçlar (çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri) üzerindeki etkisini belirlemek.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek ve düşük olan çalışanların bağlı oldukları yöneticilerinin mizaç ve karakter özelliklerini belirlemek.

Araştırmada yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemede Cloninger'in Psikobiyolojik Kişilik Kuramı'nın kullanılması, çalışmayı özel kılan faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Çünkü diğer kişilik kuramları, altta yatan biyolojik ve sosyal belirleyicileri dikkate almadıkları için, belleğin farklı yönleri arasında ayırım yapmada başarısız olmuşlardır. Psikobiyolojik kuram, bütüncül (holistik), çok faktörlü ve gelişimsel bir kişilik modeli

sağladığından, Cloninger'in kişilik kuramı, kişiliği çok katlı düzeyde anlayabilmek için kapsamlı bir içgörü sunmaktadır. Cloninger'in geliştirdiği kişilik modeli, sistematik değerlendirme içinde karaktere yer veren ilk açıklayıcı model olmuştur (Arkar, 2008, s. 123; Gadrini vd. 2009, s. 265; Köse vd., 2009, s. 362; Bond, 2001, s. 263).

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

“Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları” başlıklı tez çalışmasında, nicel (kantitatif) araştırma modeli uygulanmıştır. Nicel araştırma modeline, görgül (amprik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım denmektedir. Niceliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur (Özdamar vd., 1999: 6). Nicel araştırma modeli, olgu ve olayları nesneleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma modelidir. Niceliksel araştırma modeli kendi içersinde deneysel model, betimsel model, bağıntısal model, nedensel-karşılaştırma model ve tarihsel yöntem olmak üzere alt modellere ayrılır. Bu açıklamalar ışığında araştırmamızda deneysel olmayan bir süreç izlenerek betimsel ve bağıntısal araştırma modeli uygulanmıştır.

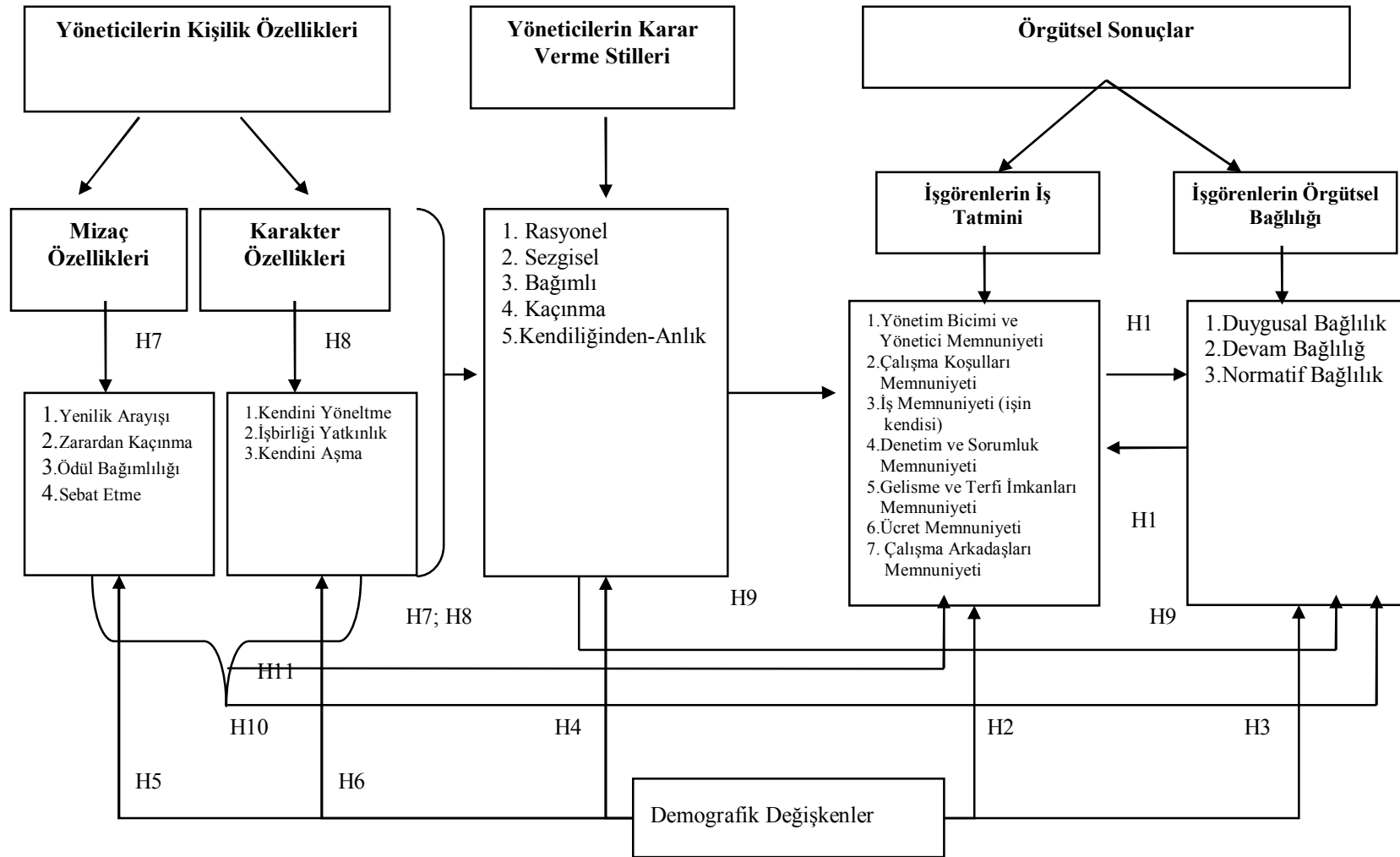
Betimsel araştırma modeli, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı hedefler. Diğer bir ifadeyle var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, bilinmek istenen şeyin gözlenip belirlenebilmesi (Özbay vd., 2008, s. 123), bir örgüt, birey grup, durum veya olgunun düzgün bir portresinin çizilmesidir (Altunışık vd., 2007, s. 60). Bağıntısal araştırma modeli ise; değişkenler arası ilişkileri ve bu ilişkilerin düzeyini incelemektedir (Kurulgan ve Çekerol, 2008, s. 244).

Betimsel araştırma modeliyle departman yöneticilerinin mizaç ve karakter özelliklerini belirlenerek bir kişilik durum tespitinin yapılması ve karar verme stillerinin ortaya konması, departman çalışanların da iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin durum tespitinin yapılması amaçlanmıştır. Bağıntısal araştırma modeliyle de yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve karar verme stillerinin örgütsel sonuçları oluşturan çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki bağıntısının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu çerçevede psikoloji ve yönetim ve organizasyon literatürü esas alınarak Şekil

5.2'deki araştırma modeli planlanmıştır. Araştırma modelinde yer alan yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşim modelinin temel varsayımı; yöneticilerin kişilik özelliklerinin karar verme davranışı üzerinde etkili olduğudur. Yöneticilerin kişilik özellikleri ve karar verme davranışının da örgütsel çıktılar olarak alınan çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici etkisinin olduğu modelde kabul edilmiştir.

Niceliksel araştırma modeline dayandırılarak gerçekleştirilen araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket tekniği işletme ve diğer toplumsal bilimlerde çok yaygın kullanılan bir araştırma tekniğidir. Görece olarak çok sayıda veriyi, ekonomik olarak elde etmek mümkün olabilmektedir. Elde edilen verilerin standardize olması, bunların analizinin de kolay olmasını sağlamaktadır (Altunışık vd., 2007, s. 58). Araştırmada çok yönlü bakış açısına sahip olabilmek için, veri toplamada anket tekniği iki ayrı grupta gerçekleştirilmiştir. Birinci grubu konaklama işletmelerinde departman yöneticiliği yapan birincil yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve demografik bilgilerini belirlemek için üç ayrı ölçek kullanılmıştır. İkinci grubu ise konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İş görenlerin iş tatmin durumlarını, örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik bilgilerini elde etmek için de üç ayrı ölçek uygulanmıştır.



Şekil 4.2: Araştırmanın Modeli

Şekil 4.2.'de yer araştırma modeli çerçevesinde kurulan hipotezler ve ilişkili oldukları düşünülen değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıda sunulmuştur.

H1: Departman çalışanlarının iş tatmini ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Departman çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Departman çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Yöneticilerin karar verme stilleri ile demografik değişkenleri anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Yöneticilerin mizaç özellikleri ile demografik değişkenleri anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Yöneticilerin karakter özellikleri ile demografik değişkenleri anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Yöneticilerin mizaç özellikleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Yöneticilerin karakter özellikleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Yöneticilerin karar verme stilleri ile örgütsel sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Yöneticilerin mizaç özellikleri ile örgütsel sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Yöneticilerin karakter özellikleri ile örgütsel sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada yöneticilerin kişilik yapılarının değerlendirilmesinde hem mizaç ve hem de karakter boyutlarını göz önüne alan Cloninger'in psikobiyolojik kişilik kuramı temel alınmıştır. Cloninger, kişiliğin iki temel bileşeni olarak mizaç ile karakterdeki varyasyonları açıklayan boyutsal bir psikobiyolojik kişilik modeli geliştirmiş ve tanımlamıştır. Yöneticilerin karar verme stilleri Scott ve Bruce (1995) geliştirmiş olduğu Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği (GKVSÖ) kullanılarak belirlenmiştir. Departman çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği; iş tatmin düzeylerini ölçmek için de Batıgün ve Şahin (2006) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Mizaç Ve Karakter Envanteri-MKE (Temperament and Character Inventory-TCI)

Cloninger'in geliştirdiği mizaç ve karakter envanteri kişiliğin iki temel bileşeni olan mizaç ile karakterdeki normal ve anormal varyasyonları açıklayan boyutsal bir psikobiyojik kişilik modelidir. Cloninger'in kişilik kuramı psikometrik kişilik çalışmaları kadar, ikizler ve ailelerde yapılan uzunlamasına gelişimsel çalışmalar, nörofarmakolojik ve nörodavranışsal öğrenme çalışmalarından elde edilen bilgilerin sentezi üzerine kurulmuştur. Mizaç ve Karakter envanteri, kişiliğin genetik temelinden, davranışın nörobiyolojik yapısına, kişiliğin emesyonel yapısı ve gelişiminden, kişilik boyutlarında bireysel farklılıkların davranışsal bağlarına, kişilik yapılarının gelişimsel etmenlerle etkileşiminden, psikiyatrik bozukluklara yol açmasına uzanan çok sayıda alanda kapsamlı bilgi sağlama potansiyeline sahiptir (Köse vd., 2004, s. 119). Psikobiyojik kuram, bütüncü (holistik), çok faktörlü ve gelişimsel bir kişilik modeli sağladığından, Cloninger'in kişilik kuramı, kişiliği çok katlı düzeyde anlayabilmek için kapsamlı bir içgörü sunmaktadır. Cloninger'in geliştirdiği kişilik modeli, sistematik değerlendirme içinde karaktere yer veren ilk açıklayıcı model olmuştur (Arkar, 2008, s. 123; Gadrini vd. 2009, s. 265; Köse vd., 2009, s. 362; Bond, 2001, s. 263). Bu kapsamda mizaç ve kişilik envanteri, psikopatolojik ve normal davranışların anlaşılması, kişilerin biyolojik, sosyal ve psikolojik davranışlarındaki farklılığın incelenmesine yararlı bir envanterdir (Köse vd., 2009, s. 367).

Cloninger'in geliştirdiği Mizaç ve Karakter Envanteri (MKE), kişiliğin dört mizaç ve üç karakter bileşenini değerlendiren “doğru” ve “yanlış” şeklinde cevaplanan bir kendini değerlendirme ölçeğidir, zaman sınırlandırması yoktur ve 30 ile 60 dakikalık bir zaman gerektirmektedir. MKE 15 yaş ve üstü bireyler için uygulama alanına sahiptir. Mizaç ve kişilik envanteri 240 maddeden oluşmaktadır ve bu maddeler, Cloninger'in kuramıyla bağlantılı olarak, dört mizaç ve üç karakter boyutunun ışığında oluşturulmuştur. Mizaç ve kişilik envanterinin 125, 140 ve 56 maddeli kısa formu da vardır (Rigozzi ve Rossier, 2004; Adan vd., 2009). Mizaç ve Karakter Envanteri (MKE) dört üst sıra (higher order) mizaç ve üç üst sıra karakter özelliğini değerlendirmektedir. Sebat Etme (P) dışında tüm boyutlar, üç ve beş arasında alt ölçeklere ayrılmıştır. Mizaç boyutunda Yenilik Arayışı (YA) 4 alt ölçeğe, Zarardan Kaçınma (ZA) 4 alt ölçeğe, Ödül Bağımlılığı (ÖB) 3 alt ölçeğe, karakter boyutunda Kendini Yönetme (KY) 5 alt ölçeğe, İşbirliği Yapma (İY) 5 alt ölçeğe, Kendini Aşma (ST) 3 alt ölçeğe ayrılmıştır. Mizaç ve karakter özellikleri toplam 25 alt ölçeklerden oluşmaktadır (12 alt ölçek mizaçta, 13 alt ölçek karakterde yer almaktadır).

Mizaç ve karakter faktörlerinin alt boyutları ve özellikleri özet olarak Tablo 4.1'de ve

Tablo 4.2.'de sunulmuştur. Ölçekteki bazı maddeler, kişinin sorulara verdiği yanıtların güvenilirliğinin ölçülmesi için hazırlanmıştır ve bu sorular kişilik puanlamasına alınmamaktadır (69, 75, 101, 111, 118, 134, 140, 170, 176, 190, 213, 230, 239 ve 240. maddeler). MKE ölçeğinin değerlendirilmesinde bazı maddeler tersine puanlanmaktadır. Bu maddelerin puanlanmasında “Yanlış” seçeneği işaretlenen maddeler 1 puan olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.1. Mizaç Özelliğinin Alt Boyutları ve Özellikleri

Yüksek Puan	YENİLİK ARAYIŞI (YA)		Düşük Puan
Keşfetmekten Heyecan Duyma (YA1)	Yabancı mekan keşfetmeyi seven, heyecan arayan, geleneksel olmayan, sıkılğan	Uyarıma az gereksinim, tanıdık yerde rahat olma, yeniye direnç, Keşfetmekten doyum almama	Katılık (YA1)
Dürtüsellik (YA2)	Hareketli,heyecanlı,etkileyici, İzlenimci, çabuk karar veren, dürtü kontrolü zayıf, dalgın	Önsezi- tahminlere az güvenme analitik olma, ayrıntılı bilgi isteme, kurallara bağlı, dikkatli	İyice Düşünme (YA2)
Savurganlık- (YA3)	Para, enerji, duyguda savurgan Gösteriş merakı, sınırdan yaşama	Denetimli olma, cimri görünme, gösterişi sevmeme	Tutululuk (YA3)
Düzensizlik (YA4)	Çabuk tahrik olma,katı kural sevme,rutinden kaçma,sistemsiz	Disiplinli,sistemli,kural sevme, doyumu erteleyebilme	Düzenlilik YA4
Yüksek Puan	ZARARDAN KAÇINMA-ZK		Düşük Puan
Beklenti Endişesi ve Karamsarlık (ZK1)	Başarısızlık ve zarar beklentisine karşı kötümser ve karamsar,	Olaylar ve durumlar karşısında olumlu düşünen iyimser	Sınırsız İyimserlik (ZK1)
Belirsizlik Korkusu (ZK2)	Belirsizliğe tahammülsüzlük, değişimlere uyum sağlamada zorluk yaşama	Her durumda kendilerinden emin, kendine güvenen ve sakin yapı, değişimlere kolay uyum sağlarlar	Güven (ZK2)
Yabancıardan Çekinme (ZK3)	Sosyal ortamlarda utangaç ve iddiasız olma, tanımadıkları kişilerle ilişki kurmada isteksizlik	Cesur, atak ve sempatik, insanlarla şüphe etmeden konuşma	Topluluğu Sevme (ZK3)
Çabuk Yorulma (ZK4)	Kuvvetsiz, halsiz ve diğer insanlara göre düşük düzeyde enerji seviyesi	Oldukça enerjik ve dinamik bir yapı, sürekli aktif ve meşgul	Dinçlik (ZK4)
Yüksek Puan	ÖDÜL BAĞIMLILIĞI -ÖB		Düşük Puan
Duygusalılık- (ÖB1)	Duygusal, cana yakın,sempatik, anlayışlı,yoğun bir şekilde duygularıyla hareket etme	Pratik ve becerikli, gerçekçi, serin kanlı bağımsız,	Hissizlik-Duyarsızlık (ÖB1)
Bağlılık (ÖB2)	Kişisellikten ziyade yakın arkadaşlık içinde bulunan, sıkı dostluğu tercih eden, diğer kişilerle samimi ve içten	Sosyal ilişkilere uzaklık ve ilgisizlik,yalnızlığı, kendi başınlığı tercih etme duygu ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmayan	Uzak Olma (ÖB2)
Bağımlılık- (ÖB3)	Duygusal desteğe ve başkalarının onayına bağımlı, diğer kişilerden kendilerini koruyucu davranış ve baskınlık bekleme	Başkalarından bağımsız, toplumsal baskıya ve eleştirilere duyarsız, bağımsız, kendine güvenen	Bağımsızlık (ÖB3)
Yüksek Puan	SEBAT ETME-S		Düşük Puan
Sebat (S)	Çalışkan ve gayretli, sebatkar, istikrar sahibi, hüsrana, başarısızlık ve yorgunluk karşısında dayanıklı ve kararlı	Uyuşuk, tembel, miskin, pasif, üşengeç, kararsız ve değişken (sebatsız) bir yapı	Sebatsız (S)

Tablo 4.2.Karakter Özelliğinin Alt Boyutları ve Özellikleri

Yüksek Puan	KENDİNİ YÖNETME (KY)		Düşük Puan
Sorumluluk (KY1)	Seçim yapmada özgürlük hissi, tutum-davranış sorumluluğunu alma, güvenilir	Tutum-davranış sorumluluğu kontrolünde değil, güvenilmez, dış koşulları suçlama	Suçlama (KY1)
Amaçlılık (KY2)	Amaç odaklı, kararlı ve istekli bir yapı, yaşamlarının amaç ve anlamı olduğunu düşünürler	Anlık gereksinime tepki verme, hayata amaç bulmada zorlanma yaşamı boş hissetme	Amaçsızlık (KY2)
Beceriklilik (KY3)	Becerikli, verimli, her işin altından kalkan, üretken, proaktif, yenilikçi	Beceriksiz, kendini idare edemeyen, umutsuz, çaresiz, etkisiz kişiler.	Eylemsizlik (KY3)
Kendini Kabullenme (KY4)	Güçlü ve güçsüz yanlarını bilen, kendine güvenen, yapıcı eğitim almaya istekli, kendini geliştiren	Düşük benlik saygısı, var olan kapasiteden hoşlanmama, farklı görünmeye çalışma, hayal kurma	Kendisiyle Çekişme (KY4)
Uyumlu Alışkanlıklar (KY5)	Amaçlarıyla uyumlu, iyi alışkanlık edinir ve bunları geliştirme.	Kendileriyle çelişen, uyumsuz, tutarız alışkanlıklarından dolayı faydalı amaç gerçekleştirmede zorlanan	Uyumsuz Alışkanlıklar (KY5)
Yüksek Puan	İŞBİRLİĞİNE YATKINLIK (İY)		Düşük Puan
Sosyal Kabul (İY1)	Hoş görülü, dost, diğerini olduğu gibi kabul etme eğilimi	Dost olmayan, aşırı eleştirici, diğerinin inancını kabul etmeme	Hoşgörüsüzlük (İY1)
Empati Duyma (İY2)	Diğerinin duygularına önem verme,anlama, saygı gösterme	Duyarsız, saygısız, diğerinin duygusunu paylaşmama	Sosyal İlgisizlik (İY2)
Yardımseverlik Olmayan (İY3)	Yardımsever, destekleyici, teşvik edici, cesaret ve güven verici, diğer kişilere yardım etmekten zevk duyma	Ben merkezci, egoist ve bencil, diğer insanlara karşı anlayışsız	Yardımsever Olmayan (İY3)
Merhametlilik (İY4)	Merhametli, hayırsever, kin gütmekten hoşlanmayan	İntikamcı, kindar, saldırgan davranış veya edilgen saldırgan	Kincilik (İY4)
Erdemlilik (İY5)	Dürüst, vicdanlı ve diğerlerine sürekli adil davranan samimi	Fırsatçı, adaletsiz, manipülatif, hilekar	Menfaatçilik (İY5)
Yüksek Puan	KENDİNİ AŞMA (KA)		Düşük Puan
Kendini Kaybetme (KA1)	Bir işe konsantre olduklarında kendi sınırlarını aşma eğiliminde olma, mekanı ya da zamanı unutma.	Bir ilişkide ya da bir işe konsantre olduğunda kendinin farkında olma	Bilinçli Yaşantı (KA1)
Kişiler Arası Özdeşim (KA2)	Doğayla-evrenle güçlü bağlantı, organizmanın bir parçası hissi, dünya için kişisel fedakârlıklar yapma isteği	Doğayla-evrenle zayıf bağlantı, dünya için nadiren kişisel fedakarlık yapma isteği, olup bitenden sorumluluk duymama	Kendini Ayırma (KA2)
Manevi Kabullenme (KA3)	Mucizelere, hissedilemeyen yaşantılara ve telepati, altıncı his gibi diğer manevi fenomenlere inanma	Sadece materyalizmi ve objektif deneyciliği kabul etme, bilimsel olarak açıklanamayan şeyleri kabul etmeme	Rasyonel Materyalizm (KA3)

Ölçekler alt ölçek toplamından oluşmaktadır. Örneğin;

Toplam “Yenilik Arayışı” (YA) puanı = YA1 + YA2 + YA3 + YA4 şeklinde hesaplanır.

Mizaç boyutu 12 alt – sıra ölçekten oluşmaktadır.

1. Yenilik Arayışı-YA (Novelty Seeking-NS): 40 Madde

- YA1 (Keşfetmekten Heyacan Duyma-Kayıtsız Bir Katılılık): 11 madde

- YA2 (Dürtüsellik-İyice Düşünme): 10 madde
 - YA3 (Savurganlık-Tutumluluk) :9 madde
 - YA4 (Düzensizlik-Düzenlilik): 10 madde
2. **Zarardan Kaçınma-ZK (Harm Avoidance-HA): 35 madde**
 - ZK1 (Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik): 11 madde
 - ZK2 (Belirsizlik Korkusu-Güven): 7 madde
 - ZK3 (Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme): 8 madde
 - ZK4(Çabuk Yorulma ve Dermansızlık): 9 madde
 3. **Ödül Bağımlılığı -ÖB (Reward Dependence-RD): 24 madde**
 - ÖB1 (Duygusalılık-Hissizlik-Duyarsızlık): 10 madde
 - ÖB2(Bağıllık-Uzak Olma): 8 madde
 - ÖB3 (Bağımlılık-Bağımsızlık): 6 madde
 4. **Sebat Etme-S (Persistence-P): 8 madde** (Alt ölçeği olmayan tek mizaç ölçeğidir).

Karakter boyutu 13 alt – sıra alt ölçekten oluşmaktadır.

1. **Kendini Yönetme (KY) (Self-Directedness): 44 madde**
 - KY1 (Sorumluluk Alma-Suçlama): 8 madde
 - KY2 (Amaçlılık-Amaçsızlık): 8 madde
 - KY3 (Beceriklilik-Eylemsizlik): 5 madde
 - KY4 (Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme): 11 madde
 - KY5 (Uyumlu Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar): 12 madde
2. **İşbirliğine Yatkınlık (İY) (Cooperativeness) (C): 42 madde**
 - İY1 (Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük): 8 madde
 - İY2 (Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik): 7 madde
 - İY3 (Yardımseverlik-Yardımsever Olmayan) 8 madde
 - İY4 (Merhametlilik-Kincilik): 10 madde
 - İY5 (Erdemlilik – Vicdanlılık): 9 madde
3. **Kendini Aşma (KA) (Self-Transcendence) (ST): 33 madde**
 - KA1 (Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı): 11 madde
 - KA2 (Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma): 9 madde
 - KA3 (Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik): 13 madde

Mizaç ve Karakter Envanteri çeşitli dillere çevrilmiş, çeşitli kültürlerde geçerlik ve güvenilirliği gösterilmiştir. (Waller vd., 1991, İngiltere; Brandstrom vd, 1998, İsveç; Tanaka

vd., 1998, Japonya; Duijsens vd., 2000, Hollanda; Richter vd., 1999, Almanya; Kozeyn ve Höschl, 1999, Çek Cumhuriyeti; Pelissolo ve Lepine, 2000, Fransa).

Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkiye'deki ilk çalışması Köse ve arkadaşlarının (2004) yapmış olduğu MKE'nin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör yapısı çalışmasıdır. MKE'nin İngilizce formu (240 madde) Samet Köse tarafından Türkçe'ye çevrilmiş; tersine çevirme (back-translation) işlemi ölçüğü daha önce hiç görmemiş olan Kemal Sayar tarafından yapılmıştır (blind-translation). Tersine çevrilen ölçek Samet Köse tarafından asıl ölçekle karşılaştırılıp, anlaşılmasında zorluk olan maddeler sadeleştirilerek değiştirilmiştir. Ölçeğin son şekli yazarlarca geçerlik-güvenirlilik çalışmasında kullanılmak üzere Cloninger tarafından onaylanmıştır. Ölçek Türkçe'ye çevrilmiş ve yapılan analizlerin sonucunda, geçerlik ve güvenirliliğin ölçek puanlarının dağılımı, yüksek iç tutarlılık katsayısı ve yapı geçerliliği tarafından desteklendiği bildirilmiştir. Ölçeğin faktör yapısı dört mizaç, üç karakter boyutunu tutarlı bir biçimde ortaya çıkarmıştır (Cronbach alfa değerleri mizaç boyutlarında 0.60-0.85 arasında, karakter boyutlarında ise 0.82-0.83 arası gözlenmiştir). Arkar ve arkadaşları (2005) Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe formunun faktör yapısını, geçerlik ve güvenirliliğini incelemiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, Türkçe versiyonun psikometrik özellikleri, Köse ve arkadaşlarının (2004), ve çeşitli ülkelerde yapılan standardizasyon çalışmaları ile uyumlu çıktığı görülmüştür (Cronbach alfa değerleri mizaç boyutlarında 0.55-0.84 arasında, karakter boyutlarında ise 0.80-0.84 arası sonuçlar elde edilmiştir). Sonuç olarak Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe formunun tatmin edici psikometrik özellikler sahip olduğu doğrulanmıştır. Mizaç ve Karakter Envanteri'nin hem klinik uygulamalarda hem de diğer araştırmalarda kişiliği değerlendirmek için kullanılabilecek bir araç olduğu ifade edilmiştir (Köse vd., 2004; Arkar vd., 2005).

Genel Karar Verme Stili Ölçeği

Yöneticilerin karar verme stilleri Scott ve Bruce'un (1995) geliştirdiği Genel Karar Verme Ölçeği (GKVSÖ) ile ölçülmüştür. Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği, kişilerin kullanmayı tercih ettikleri karar verme stilini tespit etmek için geliştirilmiştir. Bu ölçekte de beş tip karar stili yer almaktadır. Bunlar; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden (ani) karar stilleridir.

Genel Karar Verme Ölçeği (GKVSÖ), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Genel Karar Verme Ölçeği Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilirken, yapılan literatür taramasında kişilerin davranış biçimlerine bakılmış

ve dört tip karar stili ileri sürülmüştür. Bunlar; rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı karar stilleridir. Karar stillerini ortaya koymak için dört ayrı grupta çalışma yapılmıştır. Her gruba 37 maddelik ölçek uygulanmıştır. İlk örneklem grubu 1441 subaydan oluşmaktadır. İkinci örneklem ise 84 kişiden oluşan lisansüstü öğrencileri, üçüncü örneklem ise 229 lisans öğrencisidir. Dördüncü örneklem ise 4189 araştırma geliştirme merkezinde çalışan mühendis ve teknik elemandan oluşmaktadır. Dört gruba da yüz yüze görüşmelerle ya da posta yoluyla ulaşılmıştır. Ölçek maddeleri hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde sıralanan likert tipi 5’li bir derecelemeğe göre puanlanmaktadır. Daha sonra 37 madde için birinci örneklemde elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonunda Scree plott histogramında, beş faktörün daha uygun ve açıklayıcı olduğu ifade edilmiştir. Beşinci faktörde toplanan maddeler kendiliğinden-anlık stili oluşturmuşlardır. .40’ın üzerinde olan 32 madde varyansın %45’ini açıklamaktadır. Yapılan madde analizi sonunda ölçek 25 maddeye indirilmiştir. Sonradan faktör analizi üç örneklemin her bir verileri ile yapılmıştır. Üç örneklem grubunun tümünde faktör yüklerinin benzer değerler altında toplandığı belirlenmiştir. Analizler sonucunda tüm maddelerin .40 üzerinde faktör yüküne sahip olduğu ve ölçeğin tüm örneklem gruplarında yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya konmuştur (Taşdelen, 2002: 40-42; Tambe ve Krishnan, 2000: 6; Thunholm, 2009: 317). Scott ve Bruce (1995) yapmış oldukları bu çalışmaların neticesinde, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız oldukları fakat bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Thunholm, 2004, s.932).

Tablo 4.3. Orijinal Genel Karar Verme Stili Alt Ölçeklerinin Cronbach’s Alpha Değerleri

Alt Ölçekler	Örneklem 1	Örneklem 2	Örneklem 3	Örneklem 4
Rasyonel	.82	.79	.77	.85
Sezgisel	.78	.84	.83	.79
Bağımlı	.68	.83	.80	.86
Kaçınma	.93	.93	.94	-
Kendiliğinden-Anlık	-	.87	.87	-

Kaynak: Taşdelen, 2002, s. 42.

Genel Karar Verme Ölçeği’nin (GKVSÖ), 25 maddeli orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınma karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren bir yapı almıştır. Bu alt boyutlar ve ilgili maddeler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Rasyonel Karar Verme Stili: 1, 2, 3, 4, 5.
- Sezgisel Karar Verme Stili: 6, 7, 8, 9, 10.

- Bağımlı Karar Verme Stili: 11, 12, 13, 14, 15.
- Kaçınma Karar Verme Stili: 16, 17, 18, 19, 20.
- Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili: 21, 22, 23, 24, 25.

Genel Karar Verme Ölçeğinin, Türkçe'ye uyarlaması Taşdelen (2002) tarafından, öğretmen adaylarının farklı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stratejilerini incelediği çalışmasında gerçekleştirilmiştir. Ölçek ilk önce üç uzman tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Elde edilen çeviri ile İngilizce orijinal form Dokuz Eylül Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği dördüncü sınıf öğrencilerine iki hafta arayla uygulanmıştır. Uygulama verilerinden her madde için Pearson Korelasyon Katsayısına bakılmıştır. Türkçe ve İngilizce uygulamaları arasındaki ilişki, (n=38) $r=.727$ $p<.001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç uygulamalar arasındaki tutarlığın yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin özdeğerleri 1'in üzerinde olan beş faktör altında toplandıkları belirlenmiştir.

Oğuz (2009) Genel Karar Verme Ölçeğini kullanarak ilköğretim okul yöneticilerinin karar verme stillerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmasında;

- Sezgisel karar verme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .64 ile .81 arasında değişmektedir. Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .74$ olarak belirlenmiştir.
- Bağımlı karar verme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .54 ile .79 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .73$ olarak belirlenmiştir.
- Kaçınmacı karar verme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .49 ile .86 arasında değişmektedir. Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .77$ olarak belirlenmiştir.
- Ani karar verme boyutunda yer alan maddelerin faktör yük değerleri .39 ile .84 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .84$ olarak belirlenmiştir.
- Rasyonel karar verme stilinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri .75 ile .85 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı $\alpha = .87$ olarak belirlenmiştir.

Tekin (2009) Genel Karar Verme Ölçeğini kullanarak otel yöneticilerinin karar verme stillerini belirlemeye yönelik çalışmasında Karar Verme Stilleri Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) .736 olarak bulunmuştur. Ayrıca her bir alt ölçeğin güvenilirlik

katsayıları analiz edilmiştir. Bu analizlerin sonucunda Rasyonel Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .809, Sezgisel Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .824, Bağımlı Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .488, Kaçınma Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .867, Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .752 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Literatür taraması sonucunda, örgütsel bağlılık kavramının örgütler açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçeklerin geliştirildiği görülmüştür. Bu çalışmada, daha kapsamlı olması nedeniyle Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Boylu vd., 2007, s. 61).

Allen ve Meyer (1990) ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır. Modelde “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılan üç unsur bulunmaktadır. Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle örgütte kalmasını ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili algılanan maliyetlerle ilişkilendirilmiştir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate alarak kalma kararı vermesidir. Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Meyer ve Allen, 1997, s. 11).

Meyer ve Allen'in geliştirmiş oldukları bağlılık ölçeğiyle ilgili birçok yapısal geçerlik çalışması yapılmıştır (Allen ve Meyer, 1990; Dunham, Grube ve Casteneda, 1994; Hackett, Bycio ve Hausdorf, 1994). Allen ve Meyer'in (1996) çalışması, Kuzey Amerika dışında Belçika (Vandenberghe, 1996), Kuzey Kore (Ko vd., 1997; Lee vd., 2001), Malezya'da (Noor vd., 2006) uygulanmıştır. Doğrulamalı faktör analizleriyle gerçekleştirilen bu çalışmalarda üç faktör yapısının desteklendiği saptanmıştır (Şengül, 2008, s. 71).

Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiğini ve batı literatüründe geliştirilmiş modellerle ortak ve farklı yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla Wasti (2000)

tarafından yapılan çalışmada, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”nin genel olarak Türk kültüründe ve ortamında geçerli olabileceği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle Wasti (2000), Türk çalışanların Meyer ve Allen tarafından ortaya konan “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” türlerini davranışlarında sergilediklerini gözlemlemiştir. Baysal ve Paksoy (1999) tarafından örgütsel bağlılığı çok yönlü olarak ele alındığı çalışmada, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısı 0,81 olarak saptanmıştır. Bu modelin alt boyutları olan duygusal bağlılık ölçeği için 0,81, devamlılık bağlılığı ölçeği için 0,72 ve normatif bağlılık ölçeği için de 0,66 güvenilirlik katsayısına sahip olduğunu tespit ederek bu ölçme aracının Türkiye’de yapılacak araştırmalar için de kullanılabilmesi ifade edilmiştir (Gündoğan, 2009, s. 67).

Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionere: OCQ) örgütsel bağlılığının nedenlerini belirleyici üç boyut içermektedir. Ölçekte toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan her boyut 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte 1’ den 6’ ya kadar numaralı olan ifadelerle duygusal bağlılık boyutu ölçülmekte olup 3., 4. ve 5. maddeler tersten kodlanmıştır. Devamlılık bağlılığı ise ölçekte 7’ den 12’ ye kadar olan ifadelerle ölçülmektedir. Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusunu ifade eden normatif bağlılık boyutu da ölçekte 13’ten 18’ e kadar olan ifadelerle ölçülmektedir. 13 numaralı ifade tersinden kodlanmıştır. Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık ölçeği, 5’li Likert derecelendirilmesine göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması; “1:hiç katılmıyorum”, 2:katılmıyorum, 3:kararsızım, 4:katılıyorum ve 5:tamamen katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

İş Tatmin Ölçeği

Departman çalışanlarının işten alınan doyumunu ölçmek amacıyla Batıgün ve Şahin (2006) tarafından geliştirilen 32 maddelik iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. İş yaşamına ilişkin olarak verilen bu 32 maddenin her birinin, bireyi ne kadar tatmin ettiği (doyum verdiği) sorulmakta ve 1 ile 5 arasında değişen Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirme yapılmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğuna işaret etmektedir. Ölçeğin geçerliğine ilişkin kanıtlar elde edebilmek amacıyla, iki farklı örneklem grubuyla çalışılmıştır. Batıgün ve Şahin (2006) tarafından ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı I. örneklem için .94, II. örneklem için .96 olarak belirlenmiştir. Ayrıca, ölçeğin tek ve çift maddelerinden oluşturulan yarıya bölme güvenilirlik katsayısı da $r = .94$ ($p < .001$) (I. örneklem) ve $r = .90$ ($p < .001$) (II. örneklem)

olarak saptanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin daha fazla kanıt elde etmek için yapılan madde-toplam korelasyonu analizleri sonucunda ise, korelasyon katsayıları I. örnekleme $r = .28$ ($p < .001$) ile $r = .79$ ($p < .001$), II. Örnekleme ise $r = .20$ ($p < .05$) ile $r = .67$ ($p < .001$) arasında değişmiştir.

Kişisel Bilgi Formu

Yöneticilerin cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, yöneticiliğini yaptığı bölüm, yönetim tecrübesi, mesleki deneyim, mevcut iş yerindeki çalışma süresi süresi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik toplam sekiz sorulardan oluşan bir formdur. Ayrıca departman çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, çalıştığı departman, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp almadığı, deneyim süresi, mevcut işyerindeki çalışma süresi gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir formdur.

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Alanya bölgesi kapsamında faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama ve tatil köyü işletmelerinde çalışan departman yöneticileri ile departman çalışanları oluşturmaktadır. Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaya önem vermesi ve vizyon, misyon ve politikalarını bu doğrultuda ilerletmeleri, işletme ve örgüt kültürünün daha net hissedilmesi, işe alım politikalarının ve personel değerlendirme sisteminin daha yaygın uygulanması, departman sayılarının ve uzmanlaşmış kişilerin daha fazla olması, hem müşteri hem de çalışan personel bakımından geniş kapasitelerinin olması, diğer tesislere göre tam yıl veya tam yıla yakın faaliyet göstermelerinden dolayı beş yıldızlı konaklama işletmeleri tercih edilmiştir. Bölgede faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı konaklama işletmelerin belirlenmesinde, Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) verileri temel alınmıştır. ALTİD'in verilerine göre bölgede faaliyet göstermekte olan 36 beş yıldızlı otel ve tatil köyü bulunmaktadır. Bu işletmelerin isimleri ve bulunmuş olduğu bölgeler Tablo 4.4.'de gösterilmiştir. Listede nispeten az sayıda otel olması ve bu işletmelere ulaşmanın da nispeten kolay olduğunun düşünülmesi nedeni ile listedeki otellerin tamamı örnekleme dahil edilmiştir.

Tablo 4.4. ALTİD'e Üye Beş Yıldız Oteller

Otel Adı	Kategorisi	Bulunduğu Bölge
Sipahi Resort	5*****	Kleopatra Bölgesi
Grand Kaptan	5*****	Tosmur Bölgesi
Orient Palace	5*****	Kestel Bölgesi
Maritim Alantur	5*****	Kestel Bölgesi
Dinler	5*****	Kargıcak Bölgesi
Utopia World	5*****	Kargıcak Bölgesi
Aska Buket	5*****	Okurcalar Bölgesi
Arycanda	5*****	Okurcalar Bölgesi
Botanik	5*****	Okurcalar Bölgesi
Delphin Deluxe	5*****	Okurcalar Bölgesi
Galeri	5*****	Okurcalar Bölgesi
Gypsophila	5* T.K	Okurcalar Bölgesi
Holiday Garden	5*****	Okurcalar Bölgesi
Holiday Park	5*****	Okurcalar Bölgesi
Leodikya	5*****	Okurcalar Bölgesi
Saphir Resort	5*****	Okurcalar Bölgesi
Sidera	5*****	Okurcalar Bölgesi
Stella Beach	5*****	Okurcalar Bölgesi
Water Planet	5* T.K	Okurcalar Bölgesi
İncekum Bea	5*****	İncekum Bölgesi
Pegasos Resort	5*****	İncekum Bölgesi
Alara Kum	5*****	İncekum Bölgesi
Alara Star	5*****	İncekum Bölgesi
Alara Park	5*****	Avsallar Bölgesi
Özkaymak	5*****	Avsallar Bölgesi
Rubi	5*****	Avsallar Bölgesi
Alaiye Resort	5*****	Türkler Bölgesi
Eftalia Village	5* T.K	Türkler Bölgesi
Jasmin Resort	5*****	Türkler Bölgesi
Bera Alanya	5*****	Konaklı Bölgesi
Doğanay	5*****	Konaklı Bölgesi
Kemalbay	5*****	Konaklı Bölgesi
Royal Vikingen	5*****	Konaklı Bölgesi
Serapsu	5*****	Konaklı Bölgesi
Timo Resort	5*****	Konaklı Bölgesi
Tivoli Resort	5*****	Konaklı Bölgesi

5*****: 5 yıldızlı Hotel; 5*T.K: 5 Yıldızlı Tatil Köyü

Kaynak: <http://www.alanya.com.tr/tr/286-ALTID-Uyeleri.html>

Araştırma 2010 yaz döneminde (Temmuz-Ağustos-Eylül ayları içerisinde) gerçekleştirilmiştir. ALTİD'ten alınan veriler ışığında bölgedeki beş yıldız işletmelerin yöneticileri ile bir öngörüşme yapılmıştır. Öngörüşmede araştırmanın amacı, kapsamı ve yönetimi konusunda bilgiler verilmiş ve yöneticilerin de görüşleri alınmıştır. Görüşülen işletmelerden 17'si araştırmaya olumlu yaklaşarak araştırmanın yapılabileceğini belirtmiştir. Beş işletme yönetim olarak kendi aralarında görüşükten sonra karar verebileceğini bildirmiştir. Diğer işletmeler ise araştırma uygulamasına katılmak istemediklerini açıklamıştır.

Öngörüşmeler neticesinde otel yöneticileri, bu kapsamdaki araştırmalar ve araştırmacılar konusunda haklı eleştirilerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin en sık dile getirdikleri eleştiri ise şu olmuştur; Bir çok araştırmacının farklı konularda araştırma yapmak için şletmelerine geldiklerini, bu konuda onlara destek ve yardımcı olduklarını ve araştırma yapıldıktan sonra araştırma sonuçları hakkında kendilerine bilgi verilmediği hususu olmuştur. En azından şletme yöneticilerin kendi şletmelerinde yapılan araştırma sonuçlarının kendilerine bildirilmesi halinde kendi eksikliklerini görme ve bu doğrultuda kendilerini iyileştirme şansı yakalayabileceklerini bildirmişlerdir. Yapılan öngörüşmeler neticesinde araştırma tamamlandıktan sonra kendi şletmeleriyle ilgili özel bir rapor sunulacağı ifade edilerek araştırmaya katılmak istenen şletme sayısı çoğaltılmıştır. Toplamda beş yıldızlı 17 konaklama şletmesi araştırmanın uygulanabileceğini belirtmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği esnada iki şletme yoğun sezon olması dolayısıyla araştırmaya dahil olamamıştır. Araştırma Alanya bölgesindeki beş yıldızlı 15 şletmede gerçekleştirilmiştir.

İşletmelerle öngörüşmeler yapıldıktan sonraki aşamayı, verilerin toplanması aşaması takip etmiştir. Verilerin iki farklı gruptan toplanması amaçlanmıştır. Birinci grubu departman çalışanları, ikinci grubu ise departman yöneticileri oluşturmaktadır. Departman çalışanlarına uygulanacak olan ölçeğin içeriğini, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kişisel bilgiler oluşturmaktadır. Departman çalışanlarına uygulanacak olan bu ölçeklerle, örgütsel sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Yöneticilere uygulanacak olan ölçeğin içeriğini ise, mizaç ve karakter özelliklerini belirlemeye yönelik mizaç ve karakter envanteri, karar verme stillerini belirlemeye yönelik soru formu ve kişisel bilgi formu oluşturmaktadır. Verilerin toplanması sürecinde, araştırmanın gerçekleştirilmesini kabul eden şletmelere gidilerek insan kaynakları yöneticileriyle tekrar görüşülmüş ve daha detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Araştırmada iki farklı gruptan veri toplanması amaçlandığı için, ilk olarak veri toplama çalışması departman çalışanlarından başlanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden şletmelerin insan kaynakları yöneticileriyle birlikte departman çalışanlarına gerekli açıklamalar yapılmış, anket formlarının nasıl doldurulması gerektiği konusunda bilgiler verilmiştir. Veri formlarının doldurulduktan sonra insan kaynakları müdürlüğüne teslim edilmesi istenmiştir. İki hafta sonra insan kaynakları müdürlüğüne gidilerek teslim edilen veri formları incelenmiş ve araştırmaya katılan çalışanlar, departmanlarına göre tasnif edilmiştir. Veri formlarının tasnifiyle araştırmaya katılan departman çalışanları belirlenerek, diğer veri formlarının (*mizaç ve karakter envanteri, karar verme stilleri ölçeği ve demografik soru formu*) şletmelere göre hangi departman yöneticilerine uygulanacağına karar verilmiştir. Veri formlarının hangi departman yöneticilerine uygulanacağına karar verildikten sonra ilgili departman

yöneticilerine gidilerek gerekli olan açıklamalar yapılmış ve ilgili soru formları teslim edilmiştir. İki hafta sonra işletmeler ziyaret edilerek doldurulan veri formları, insan kaynakları müdürleri ile tekrar yüz yüze temas kurulmak kaydı ile toplanmıştır.

Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmaya 15 işletmeden 821 departman çalışanı ile 95 departman yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan otellerden elde edilen verinin büyüklüğü; Krejcie ve Morgan'ın (1970) evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğü gösteren tablosuna (Tablo 4.5.) göre, 10.000 kişilik bir evreni temsil edebilecek düzeyde olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin dağılımları Tablo 4.6. ve 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü

N - n	N - n	N - n	N - n	N - n
10 - 10	100 - 80	280 - 162	800 - 260	2800 - 338
15 - 14	110 - 86	290 - 165	850 - 265	3000 - 341
20 - 19	120 - 92	300 - 169	900 - 269	3500 - 346
25 - 24	130 - 97	320 - 175	950 - 274	4000 - 351
30 - 28	140 - 103	340 - 181	1000 - 278	4500 - 354
35 - 32	150 - 108	360 - 186	1100 - 285	5000 - 357
40 - 36	160 - 113	380 - 191	1200 - 291	6000 - 361
45 - 40	170 - 118	400 - 196	1300 - 297	7000 - 364
50 - 44	180 - 123	420 - 201	1400 - 302	8000 - 367
55 - 48	190 - 127	440 - 205	1500 - 306	9000 - 368
60 - 52	200 - 132	460 - 210	1600 - 310	10000 - 370
65 - 56	210 - 136	480 - 241	1700 - 313	15000 - 375
70 - 59	220 - 140	500 - 217	1800 - 317	20000 - 377
75 - 63	230 - 144	550 - 226	1900 - 320	30000 - 379
80 - 66	240 - 148	600 - 234	2000 - 322	40000 - 380
85 - 70	250 - 152	650 - 242	2200 - 327	50000 - 381
90 - 73	260 - 155	700 - 248	2400 - 331	75000 - 382
95 - 76	270 - 159	750 - 254	2600 - 335	100000 - 384

Kaynak: Ural ve Kılıç, 2005, s.43.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Departmanlara Göre Dağılımları

		Animasyon	Bar	Güvenlik	Halkla İlişkiler	İnsan Kaynakları	Kat Hizmetleri	Muhasebe	Mutfak	Önbüro	Restoran	Satış Pazarlama	Teknik Servis	n/%
A1	n	10	10	5	2	2	15	5	11	10	15	3	7	95
	%	%10	%10,5	%5,3	%2,1	%2,1	%15,8	%5,3	%11,6	%10,5	%15,8	%3,2	%7,4	%100
A2	n				3	2	10	7	7	10	12			51
	%				%5,9	%3,9	%19,6	%13,7	%13,7	%19,6	%23,5			%100
A3	n		12		3	5				11	15		9	55
	%		%21,8		%5,5	%9,1				%20,0	%27,3		%16,4	%100
A4	n	8		6			15	7		10			7	53
	%	%15,1		%11,3			%28,3	%13,2		%18,9			%13,2	%100
A5	n	10	10		2	2		5	12			3		44
	%	%22,7	%22,7		%4,5	%4,5		%11,4	%27,3			%6,8		%100
A6	n			5	3	2	10			10	15			45
	%			%11,1	%6,7	%4,4	%22,2			%22,2	%33,3			%100
A7	n		12					7	7	11	12			49
	%		%24,5					%14,3	%14,3	%22,4	%24,5			%100
A8	n	8		6	3	5		7			15		9	53
	%	%15,1		%11,3	%5,7	%9,4		%13,2			%28,3		%17,0	%100
A9	n	10			2	2	15	5		10		3	7	54
	%	%18,5			%3,7	%3,7	%27,8	%9,3		%18,5		%5,6	%13,0	%100
A10	n		10	5	3	2	10		12		15			57
	%		%17,5	%8,8	%5,3	%3,5	%17,5		%21,1		%26,3			%100
A11	n		12					7	7	10	12			48
	%		%25,0					%14,6	%14,6	%20,85	%25,0			%100
A12	n	8			3	5				11	15		9	51
	%	%15,7			%5,9	%9,8				%21,6	%29,4		%17,6	%100
A13	n			6			10		16		15			47
	%			%12,8			%21,3		%34,0		%31,9			%100
A14	n		28	7			14			10	6			65
	%		%43,1	%10,8			%21,5			%15,4	%9,2			%100
A15	n		13				15		8		17			53
	%		%24,5				%28,3		%15,1		%32,1			%100
Toplam	n	54	107	40	24	27	115	50	80	103	164	9	48	821
	%	%6,6	%13,0	%4,9	%2,9	%3,3	%14,0	%6,1	%9,7	%12,5	%20,0	%1,1	%5,8	%100

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Konaklama İşletmelerinde Çalışanların ve Yöneticilerin Dağılımları

Oteller	Departman Çalışanları		Departman Yöneticileri	
	n	%	n	%
A1	95	% 11,6	12	% 12,63
A2	51	% 6,2	7	% 7,37
A3	55	% 6,7	6	% 6,32
A4	53	% 6,5	6	% 6,32
A5	44	% 5,4	7	% 7,37
A6	45	% 5,5	6	% 6,32
A7	49	% 6,0	5	% 5,26
A8	53	% 6,5	7	% 7,37
A9	54	% 6,6	8	% 8,42
A10	57	% 6,9	7	% 7,37
A11	48	% 5,8	5	% 5,26
A12	51	% 6,2	6	% 6,32
A13	47	% 5,7	4	% 4,21
A14	65	% 7,9	5	% 5,26
A15	53	% 6,5	4	% 4,21
Toplam	821	% 100	95	% 100

Tablo 4.6. ve Tablo 4.7.'de gösterildiği gibi araştırma Alanya bölgesinde beş yıldızlı konaklama işletmeleri olarak faaliyet gösteren 15 işletmeyle gerçekleştirilmiştir. Toplam 15 işletmeden 821 departman çalışanları ve 95 departman yöneticileri araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmeler departman dağılımlarına göre incelendiğinde en fazla 12, en az ise 4 farklı departmandan katılımın sağlandığı görülmektedir. Genel toplam içerisinde en yüksek katılım % 20'lik oranla restoran departmanından elde edilmiştir. Sırasıyla restoran departmanını %14'lik oranla kat hizmetleri, %13'lük oranla bar, %12,5'lik oranla ön-büro ve %9,7'lik oranla da mutfak departmanları takip etmiştir. Genel olarak beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde en fazla departman çalışanını yiyecek içecek departmanının (restoran-bar-mutfak) oluşturduğu göz önünde bulundurulursa, araştırmada da benzer bir dağılımın yakalandığı söylenebilir. Bu departmanları sırasıyla % 6,6'lık oranla animasyon, %6,1'lik oranla muhasebe, %5,8'lik oranla teknik servis, %4,9'luk oranla güvenlik, %3,3'lük oranla insan kaynakları, %2,9'luk oranla halkla ilişkiler ve %1,1'lik oranla satış ve pazarlama departmanları takip etmiştir.

4.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada toplanan veriler Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı SPSS 13 programı yardımıyla analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin yorumlanmasında frekans ve yüzde dağılımları ele alınmıştır. Demografik bilgilerin elde edilmesinden sonra

demografik değişkenler ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye hem görsellik boyutu katabilmesi hem de ulaşılan bulguların kolay anlaşılır ve yorumlanabilir olmasına olanak tanmasıyla değişkenler CHAID analizi yoluyla analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek amacıyla (departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin ve yöneticilerin karar verme stillerinin hangi boyutlardan oluştuğunu belirlemek amacıyla) ilgili verilere faktör analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Elde edilen veri gruplarının türüne göre korelasyon, diskriminant (ayırma), regresyon, kümeleme analizi (two step cluster) t testi ve varyans analizi çözümlenmeleri yapılmıştır.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları üç ayrı başlık altında sunulmuştur. Birinci başlık altındaki bulgular, departman çalışanlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya konmuştur. Bu başlık altında departman çalışanlarının demografik özellikleri, mesleki eğitim durumlarına etki değişkenlerin belirlenmesi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri sonuçları, departman çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin irdelenmesi ve departman çalışanlarının demografik özelliklerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkilerinin belirlenmesine yönelik analiz sonuçları yer almaktadır. İkinci başlıktaki bulgular departman yöneticilerinden elde edilen verilerin analizine dayanmaktadır. Bu başlıktaki bulgular, yöneticilerin demografik özellikleri, karar verme stili ölçeğinin geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri sonuçları, yöneticilerin karar verme stilleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri, yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ve bunlara etki eden demografik değişkenlerin belirlenmesi, mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin irdelenmesine yönelik analiz sonuçlarından oluşmaktadır. Üçüncü ve son başlık altında ise, yöneticilerin karar verme stilleri ile örgütsel sonuçlara ilişkinin analiz sonuçları ve yöneticilerin kişilik özelliklerinin (mizaç ve karakter özelliklerinin) örgütsel sonuçlar (çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı) üzerindeki etkilerini belirleyen bulgularından oluşmaktadır.

4.7.1 Departman Çalışanlarına Ait Bulgular

Bu bölümde elde edilen bulgular, departman çalışanlarına uygulanan veri formlarının analizine dayanmaktadır.

4.7.1.1. Departman Çalışanlarının Demografik Bulguları

Departman çalışanlarının demografik değişkenleri olarak; çalışanların cinsiyetleri, medeni durumları, yaş aralıkları, eğitim durumları, çalışma hayatındaki ve buldukları işletmedeki görev süreleri, buldukları departman ve turizm eğitimi alıp almadıklarını gösteren dağılımlar frekans ve yüzde analizleri olarak Tablo 4.8.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Departman Çalışanlarının Demografik Bilgileri

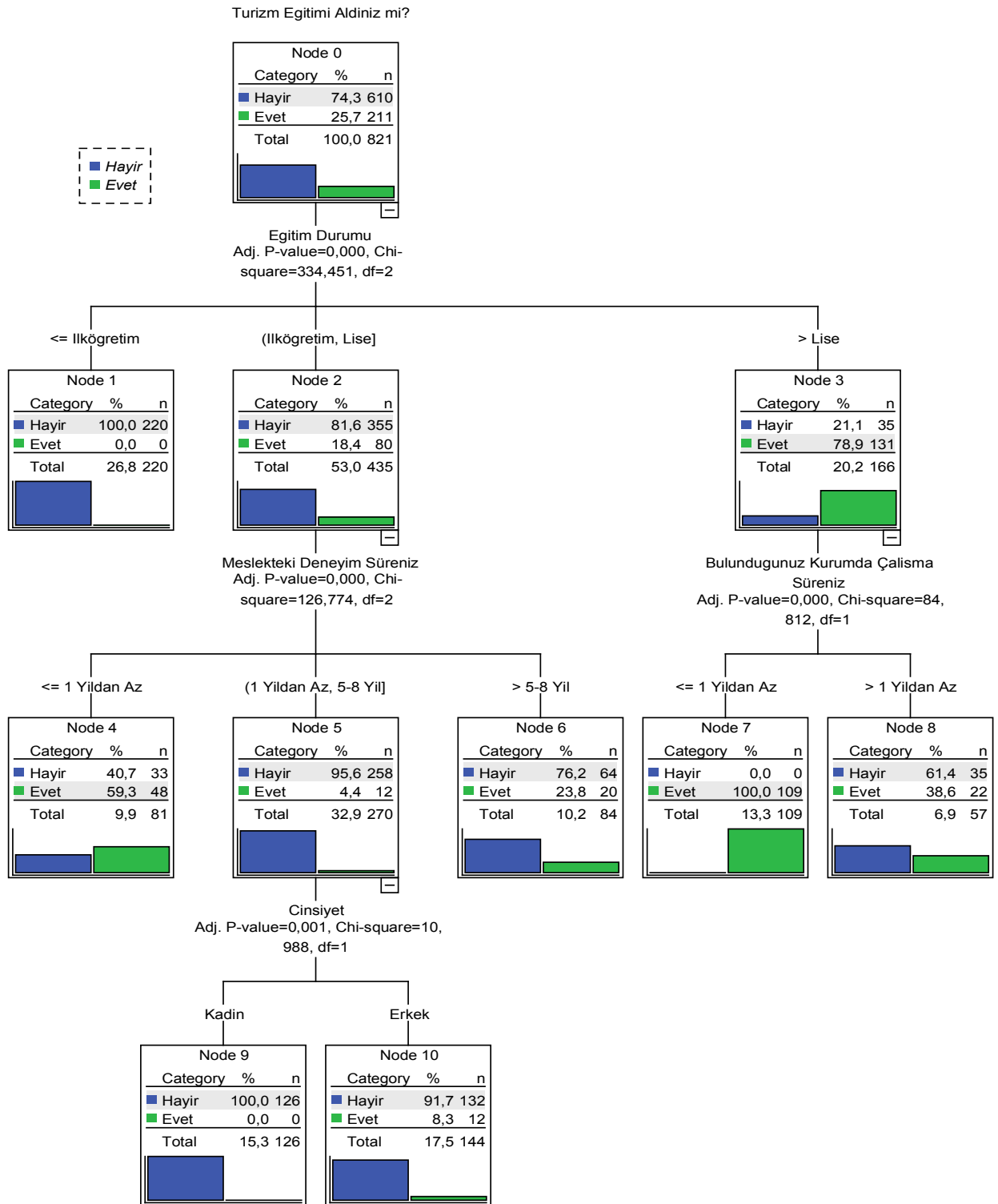
Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	363	%44,2	Bekar	396	% 48,2
Erkek	458	%55,8	Evli	425	% 51,8
Toplam	821	% 100	Toplam	821	% 100
Eğitim Durumu	n	%	Turizm Eğitimi Alma	n	%
İlköğretim	220	%26,8	Evet	211	% 25,7
Lise	435	%53,0	Hayır	610	% 74,3
Üniversite	166	%20,2			
Yaş	n	%	Mesleki Deneyim	n	%
18-27 Yaş	209	% 25,5	1 Yıldan Az	134	% 16,3
28-37 Yaş	303	% 36,9	1-4 Yıl	334	% 40,7
38-47 Yaş	229	% 27,9	5-8 Yıl	180	% 21,9
48 ve üzeri Yaş	80	% 9,7	9 Yıl ve Üzeri	173	% 21,1
Departmandaki Çalışma Süresi	n	%	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	%
1 Yıldan Az	134	% 16,3	1 Yıldan Az	296	% 36,1
1-4 Yıl	337	% 41,0	1-4 Yıl	323	% 39,3
5-8 Yıl	207	% 25,2	5-8 Yıl	169	% 20,6
9 Yıl ve Üzeri	143	% 17,4	9 Yıl ve Üzeri	33	% 4,0

Yukarıda yer alan Tablo 4.8'deki departman çalışanlarının demografik bulguları Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldız konaklama işletmelerinde çalışanlardan elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların % 44'ünü (363 kişi) kadın çalışanlar, % 56'sını (458 kişi) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Departman çalışanları medeni durumlarına göre incelendiğinde hemem hemen eşit bir dağılımın olduğu görülmektedir (% 48 bekar, %52 evli). Araştırmaya katılanların % 53'nü (435 kişi) en yüksek oranla lise mezunları, % 27'lik oranla (220 kişi) ilköğretim mezunları ve en düşük % 20'lik (166 kişi) oranla da üniversite mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu genç ve orta yaş aralığındakiler oluşturmaktadır. Bu kapsamda katılımcıların genç ve dinamik bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcılar mesleki deneyimlerine göre incelendiğinde ise ilk sırada % 41'lik oranla 1-4 yıl arası, ikinci sırada % 22'lik oranla 5-8 yıl arası, üçüncü sırada %21'lik oranla 9 yıl ve üzeri ve son olarak en düşük % 16'lık oranla da bir yıldan az süredir çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların departmandaki çalışma süreleri incelendiğinde, mesleki deneyim süresiyle benzer bulguların gösterdiği görülmektedir. Aynı zamanda çalışanların yaş aralıkları da göz önüne alındığında, elde edilen bu sonuçların birbirini destekler nitelikte

olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonuçlardan farklı olarak katılımcıların çalışmakta oldukları işletmede çok uzun süredir çalışmadıkları görülmektedir. Farklı bir ifadeyle işletme bünyesinde çalışanların mesleki deneyim süresi ile bulunmuş oldukları işletmedeki çalışma süreleri farklılık arz etmektedir. Aynı işletmede 9 yıl ve üzeri çalışanların oranının sadece % 4 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre çalışanların sektörde sıklıkla işletme değiştirdiği söylenebilir. Konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen bulgulara göre, sektördeki çalışma koşulları yüzünden personel devir hızının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak çalışanların almış oldukları eğitimin içeriği incelediğinde ise çalışanların sadece %26'sının turizm eğitimi aldığı %74'nün ise turizmle ilgili bir eğitim almadıkları görülmektedir. Bu konuda turizm eğitimi almış ve alan öğrencilerin turizm sektörüne yönelik tutumlarını belirlemeye yönelik araştırmalardan (King vd. 2003; Altman ve Brothers, 1995; Ünlüöner, 2004; Kuşluvan ve Kuşluvan 2000; Aksu ve Köksal, 2005; Pelit ve Güçer, 2006; Baron ve Maxwell, 1993; Johnstone, 1994; Akt. Üngüren ve Ehtiyar, 2009: 2097) turizm eğitimi almış, özellikle üniversite mezunlarının sektörü terk etme ve başka sektörlerde çalışmak istedikleri anlaşılmıştır. Bu sorunların devam ediyor olması, yapılan çalışmalar sonucu öne sürülen çözüm önerilerinin uygulamaya dönüştürülmesinde başarıya ulaşamadığı izlenimini vermektedir.

4.7.1.2. Departman Çalışanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Bulgular ve Chaid Analizi

Departman çalışanlarının eğitim durumlarını etkileyen faktörler, karar ağaçları (Classification Tree; Decision Tree; CT&T) tekniklerinden biri olan CHAID (Chi-squared Automatic Interaction) analiziyle incelenmiştir. Chaid analizi, konaklama işletmelerindeki çalışanların demografik değişkenlerin turizm eğitimi alıp almamaları ve eğitim düzeyleri üzerindeki (bağımlı değişken) etkilerini bir bütün olarak sınıflandırılması amacıyla uygulanmıştır. Chaid analizinin uygulanmasından sonra ilgili değişkenler arasındaki ilişki, düğümler şeklinde sınıflandırılmış olup, elde edilen diyagramlar, Şekil 4.3 ve Şekil 4.4.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.3: Departman Çalışanlarının Turizm Eğitimi Alıp-Almamayı Etkileyen Faktörler Ve Birleşmiş Kategorileri (CHAID Analizi)

Şekil 4.3’de yer alan Chaid analizinde, turizm eğitimi alıp-almama durumunun bağımlı değişken olduğu modelde, katılımcıların demografik özellikleri de bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Chaid analizinde, ilk basamakta yapılan aşamalı (stepwise) regresyon analizi sonucuna bakılmaktadır. Bu analiz sonucunda bağımlı değişken üzerine etkisi istatistiksel olarak önemli bulunan bağımsız değişkenler içinde en yüksek Chi-square değerine sahip olan değişken, chaid diyagramında ilk sırayı almaktadır. Aşağıda yer alan CHAID analizi sonucunda bağımlı değişkeni en iyi açıklayan alt kümeler yer almaktadır. Araştırmada departman çalışanlarının % 74’ü (610 kişi) turizm eğitimi dışında eğitim veren eğitim kurumlarından mezun olmuş, % 26’sı da (211 kişi) turizmle ilgili bir eğitim kurumunda tahsil görmüşlerdir. Kısaca çalışanlarının büyük bir çoğunluğu turizm eğitimi almadan sektörde çalışmaya başlamışlardır. CHAID analizi sonucunda turizm eğitimi alıp-almama bağımlı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak etkili olan bağımsız değişkenler arasında ilk sırayı eğitimi düzeyi değişkeninin aldığı görülmektedir. Farklı bir ifadeyle çalışanların turizm eğitimi alıp almamalarına etki eden en önemli değişkenin eğitimi düzeyi durumu olduğu söylenebilir. CHAID analizi sonuçlarına göre eğitimi durumu ilköğretim düzeyinde olan çalışanların tamamı (220 kişi) turizm eğitimi almamışlardır. Lise mezunlarının ise sadece % 14’ü (80 kişi) turizm eğitimi alırken, geriye kalan % 82’de (355 kişi) turizm eğitimi almamıştır. Ve son olarak üniversite eğitimi alan departman çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu (% 79/131 kişi) turizm eğitimi alan kişiler oluşturmaktadır. Elde edilen bu analiz sonucunda, eğitimi düzeyi yükseldikçe turizm eğitimi alan çalışanların sayılarında ciddi oranda bir artış olduğu anlaşılmaktadır.

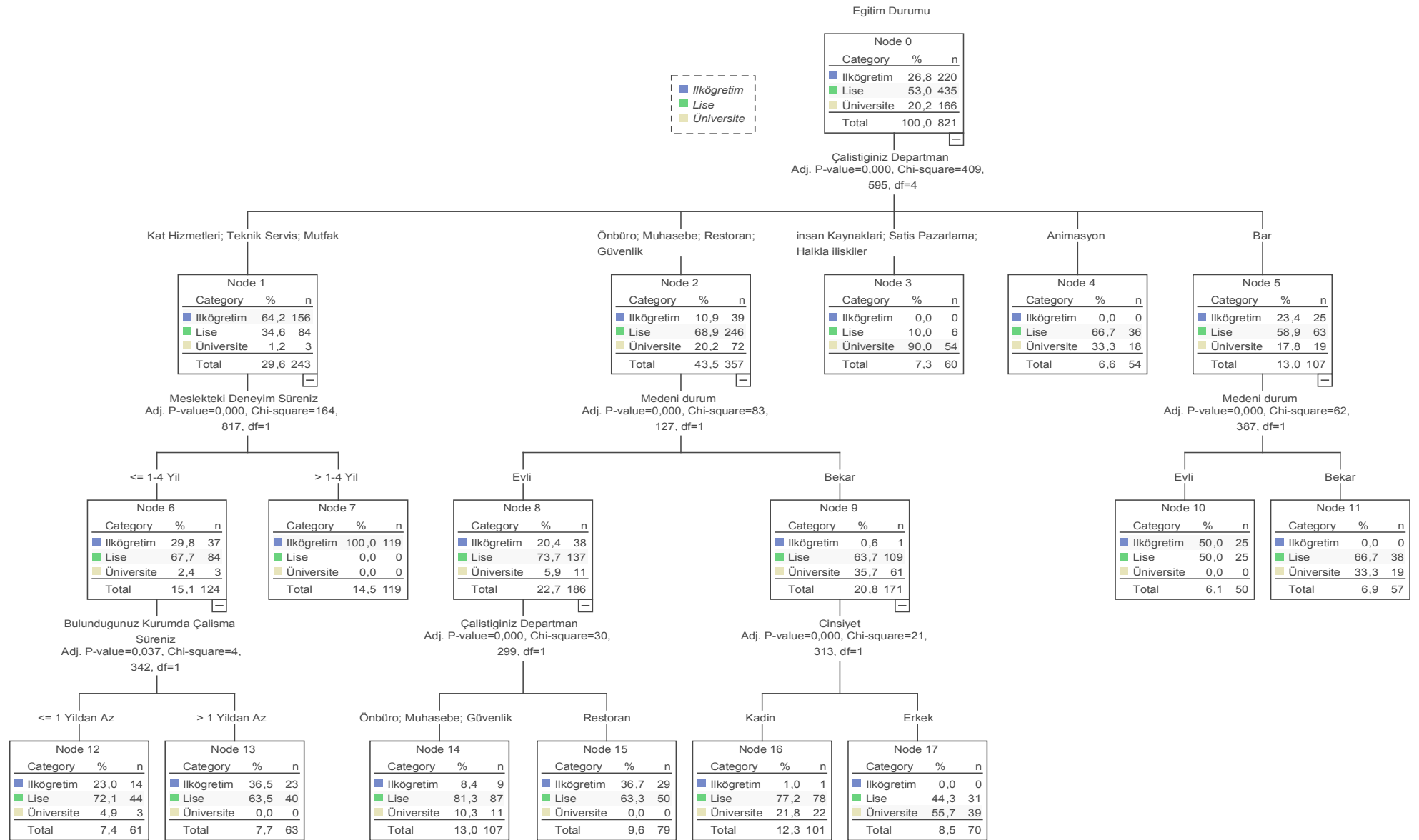
CHAID analizi sonucuna göre, lise düzeyinde eğitim almış olan çalışanların turizm eğitimi alıp-almamalarına etki eden en önemli değişkenin mesleki deneyim süresinin olduğu saptanmıştır. Öncelikle mesleki deneyim süresinde üç alt kümenin olduğu görülmektedir. Birinci alt küme olan “1 yıldan daha az” mesleki çalışma süresine sahip çalışanların % 59’unu (48 kişi) turizm eğitimi almış çalışanlar, % 41’ini (33 kişi) turizm eğitimi almamış çalışanlar oluşturmaktadır. Sonraki diğer iki alt küme için çalışma süresi 5-8 yıl ve 9 yıl ve üzeri süreye sahip olan çalışanlar oluşturmaktadır. CHAID analizi sonucunda, çalışanların mesleki çalışma süresi arttıkça, turizm eğitimi alan çalışanların sayısında ciddi bir düşüş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerek yurt içinde gerekse de yurt dışında yapılan araştırmalardan, turizm işletmelerinde sosyal ve psikolojik sorunların yaşandığı görülmektedir. İş gören devir oranlarının yüksek olması (Wood, 1992; Iverson ve Deery, 1997; Siu ve vd. 1997; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004) sektör çalışanlarında tükenmişlik belirtileri başlaması (Akoğlan-Kozak, 2001; Zohar, 1994), iş tatmininin düşük olması (Lam vd. 2001; Aktaş ve Ehtiyar, 1995) gibi

olumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Buna paralel turizm eğitimi veren kurumların sayısındaki artışın, mezunların sayısındaki artışına yansımaya rağmen, sektöre yansımaması diğer bir sorunu oluşturmaktadır. Çünkü turizmle ilgili meslek ve meslekte çalışanlar, eğitilmiş iş görenler ve mezunlar herhangi bir yasal düzenlemeyle korunmamaktadır. Bu durumda mezunlar başka sektörlerle yönelmektedir.

CHAID analizi sonucuna göre, 8 yıldan daha az çalışma süresine sahip çalışanların turizm eğitimi alıp-almalarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu sonuca göre lise mezunu, 8 yıldan daha az çalışma süresine sahip kadın çalışanların tamamı turizm eğitimi almamışlardır. Bu profilde olan erkek çalışanların ise sadece % 8'i turizm eğitimi almıştır.

Üniversite düzeyinde eğitim almış olan çalışanların turizm eğitimi alıp-almamalarının belirlenmesine belirleyici olan faktörün, buldukları kurumdaki çalışma süresi olduğu gerçekleştirilen CHAID analizi sonucunda elde edilmiştir. Buna göre, üniversite düzeyinde eğitim seviyesine sahip ve bir yıldan daha az süredir bulunduğu işletmede çalışan kişilerin hepsinin turizm eğitimi aldıkları belirlenmiştir. Fakat üniversite mezunu olan ve bir yıldan daha uzun süredir buldukları işletme çalışanların sadece % 39'un turizm eğitimi aldığı; %61'nin ise turizm eğitimi almadığı belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç diğer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Bu sonuca göre üniversite düzeyinde turizm eğitimi alan kişilerin zamanla farklı sektörlerde yöneldiği anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte Şekil 4.4.'de görüldüğü gibi bağımlı değişken olarak dikkate alınan ve üç alt düzeyden oluşan eğitim düzeyi bağımlı değişkenini en iyi açıklayan alt kümeler belirlenmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi incelendiğinde, ilk sırada % 53'lük oranla (435 kişi) lise mezunları gelmektedir. Bunu sırayla % 27'le (220 kişi) ilköğretim mezunu ve % 20'le (166 kişi) üniversitede mezunları izlemektedir. Departman çalışanlarının eğitim düzeyini en iyi açıklayan ilk alt kümeyi çalışılan departman oluşturmaktadır. İlköğretim seviyesinde eğitim düzeyine sahip çalışanların büyük çoğunluğunu (% 64) kat hizmetleri, mutfak ve teknik servis departmanında çalışanlar oluşturmaktadır.



Şekil 4.4: Departman Çalışanlarının Eğitim Düzeylerini Etkileyen Faktörler Ve Birleşmiş Kategorileri (CHAID Analizi)

Chaid analizi sonucunda bu departmanlarda çalışanların eğitim durumunu belirleyen faktörün mesleki çalışma süresi olduğu belirlenmiştir. Mesleki çalışma süresi 4 yıl ve üzeri olan çalışanların tamamı ilköğretim mezunu iken, yeni çalışmaya başlayanların eğitim düzeyi ise ağırlık olarak lise mezunu (%68) olmakla birlikte, ilköğretim (%30) ve üniversite mezunlarından (%2) oluşmaktadır.

Şekil 4.4'de yer alan CHAID analiz sonuçlarına göre, en yüksek oranla üniversite düzeyinde eğitim almış çalışanların çalıştıkları departmanlar, satış&pazarlama, insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanıdır. Bu departmanlarda ilköğretim düzeyinde çalışan bulunmamaktadır. Bu departmanlardan sonra en fazla üniversite mezunlarının çalıştıkları departman ise önbüro, muhasebe, restoran, bar ve animasyon departmanlardır.

Bar departmanında çalışanların eğitim durumlarını belirleyen faktörün Chaid analizi sonucunda, medeni durum değişkeni olduğu belirlenmiştir. Evli olup bar departmanında çalışan hiçbir üniversite mezunu bulunmamaktadır. Fakat çalışanların medeni durumu değişince bu durum farklılık göstermektedir. Medeni durumu bekar olan ve bar departmanında çalışan üniversite mezunlarının oranı % 33, lise mezunlarının oranı % 67 olarak belirlenmiş olup, bekar olarak bar departmanında çalışan ilköğretim mezunu çalışanların olmadığı saptanmıştır.

4.7.1.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Sonuçları

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için iç tutarlık katsayıları (Cronbach Alpha) belirlenmiştir. Geçerlilik, belirli bir kavramı ölçmek için geliştirilmiş bir ölçeğin gerçekten bu kavramı ölçüp ölçemediğinin belirlenmesiyle ilgilidir. Güvenirlilik ise, geliştirilen ölçeğin zamana ve yere göre değişiklik göstermemesi, tutarlı ve dengeli sonuçlar üretmesi ile ilgilidir. Güvenirlilik katsayılarının [Cronbach Alfa (α)] değerlendirilmesinde aşağıda yer alan değerlendirme kriterine uyulmuştur (Özdamar 1999, s. 522);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin geçerliliği için ise keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerde önemli olan geçerleme yöntemlerinden biri yapısal geçerliliktir. Yapısal geçerliliği test etmenin yaygın kullanım biçimi, *Keşfedici Faktör Analizi* yöntemini kullanmaktır (Arseven, 1993, s.

128). Yapısal geçerliliğin mantığı, ölçekte yer alan ifadelerin önceden belirlenen veya teorik olarak saptanan bir veya belirli sayıdaki boyutla veya faktörle (kavramsal yapıyla / yapılarla) ilgili olduğunu ortaya koymak ve bunu istatistiksel yöntemlerle kanıtlamaktır. Belirlenen ölçek maddeleri (ifadeleri, yargıları) keşfedici faktör analizi sonucunda belirlenen teorik yapı / yapılar altında toplanmışsa ölçek *yapısal geçerliliğe sahiptir* sonucuna varılır (Hüner, 2005, s. 89).

Faktör analizinin uygunluğuna KMO (Kaiser–Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonuçlarına bakılarak karar verilmiştir. KMO testi örneklem yeterliliğini ölçek ve örneklem büyüklüğüyle ilgilendirir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. KMO, testinde bulunan değer 0,50' nin altında olduğu takdirde kabul görmemektedir. Bu durumda 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak kabul edilmektedir. Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde inceler. Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği Bartlett testi ile test edilmektedir (Altunışık, 2007, s. 225-226). Yapı geçerliği için ölçeklerin faktör yapısı ana bileşenler yöntemi ve Varimax eksen döndürmesi uygulanarak araştırılmış ve her bir faktörün Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Faktörlerin hesaplanmasında özdeğerlerden (eigen-values) yararlanılmıştır.

Toplamda 18 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine uygulanan güvenilirlik testi sonucunda üç önermenin (8., 13. ve 16. önermeler) güvenilirliği düşürdüğü saptanmış ve araştırma dışına alınmıştır. Üç önerme kapsam dışına alındıktan sonra iç tutarlılık/güvenirlilik katsayısı $\alpha=0.843$ olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler için elde edilen Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının istatistiksel anlamda yeterli düzeyde olduğu ve ölçeğin tutarlı ve güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğini düşüren önermeler çıkarıldıktan sonra kalan 15 önermeye uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılıkla ilgili üç faktör (boyut) saptanmıştır. Ölçeğin KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0,875 düzeylerinde tatmin edici bir değer olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla elde edilen veri grubunun faktör analizi için oldukça iyi olduğu söylenebilir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi de (Bartlett's Test of Sphericity) 252,972; sig=,000 olarak hesaplanmış ve elde edilen bu değer 0,00 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu iki test sonucundan elde edilen bulgu, faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha
Faktör 1: Duygusal Bağlılık		9,26	% 35,27	,867
•Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.	0,86			
•İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum.	0,81			
•İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	0,75			
•İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	0,69			
•İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,61			
•İşyerim benim için özel anlam taşıyor.	0,55			
Faktör 2: Devam Bağlılığı		5,81	% 22,15	,724
•Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.	0,79			
•Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	0,71			
•Eğer kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,67			
•Bu kuruluştan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	0,59			
•Zorunluluk hissettiğim için bu kuruluşta çalışmaya devam ediyorum	0,54			
Faktör 3: Normatif Bağlılık		2,06	% 7,85	,825
•İşyerime çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.			0,78	
•Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurulumdan ayrılmayı düşünmüyorum.			0,66	
•Benim için avantajlı olsa da şu anda işyerimden ayrılmayı doğru bulmuyorum.			0,65	
•İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.			0,53	
KMO			,875	
Bartlett's Test of Sphericity		252,972; sig= 0,00		
Toplam varyansı açıklama oranı %			% 65,27	
Güvenirlilik katsayısı			,843	

Üç faktör tarafından açıklanan toplam varyans oranı % 65,27'dir. Duygusal Bağlılığı oluşturan birinci faktörün güvenirlilik katsayısı (alpha) $\alpha=0.867$ olarak bulunmuştur. Duygusal bağlılık faktörünün toplam varyansı açıklama oranı ise % 35,27 olarak belirlenmiştir. İkinci faktörü oluşturan devam bağlılığının güvenirlilik katsayısı (alpha) $\alpha=0.724$, toplam varyansı açıklama oranı ise % 22,15 olarak saptanmıştır. Üçüncü ve son faktör olan normatif bağlılık faktörünün güvenirlilik katsayısı (alpha) $\alpha=0.825$, toplam varyansı açıklama oranı ise % 7,85 olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.10. İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

Özdeğer	10,23	4,18	3,53	2,57	2,22	1,82	1,15
Açıklanan Varyans (%)	26,63	10,88	9,18	6,69	5,77	4,73	2,99
Cronbach Alpha	,845	,814	,823	,801	,788	,803	,817
Faktör 1: Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti							
•Departman yöneticimin yöneticilik stili	0,877						
•İş performansının değerlendiriliş biçimi	0,872						
•Bölümümdeki idari yapılaşma	0,792						
•Departmanımda personeli doğrudan ilgilendiren durumlarda kararların alınış şekli	0,748						
•Departmanımdaki sorunların çözülmesine yöneticimin yaklaşımı	0,715						
•Yöneticimin çalışanlara karşı tavrı	0,701						
•İş performansıyla ilgili olarak bana verilen bilgi	0,695						
•Departmanımda kararlara katılma payım	0,681						
•İş yerimdeki idari politikalar ve işleyiş biçimi	0,621						
•İş yerimdeki rollerdeki belirginlik düzeyi	0,612						
•İş yerimde benden beklenenlerin belirtiliş biçimi	0,597						
Faktör 2: İş Memnuniyeti (işin kendisi)							
•Yaptığım işin yeteneklerime uygunluğu	0,717						
•Yaptığım işin eğitimime uygunluğu	0,693						
•Yaptığım işin kişiliğime uygunluğu	0,651						
•İşimin kapsamı	0,593						
•İşimdeki çeşitlilik miktarı	0,542						
Faktör 3: Çalışma Koşulları Memnuniyeti							
•İş yerimdeki düzen ve temizlik	0,722						
•İş yerimin fiziksel koşulları	0,648						
•İş yerimdeki teknolojik imkanlar	0,551						
•İş yerimdeki gürültü düzeyi	0,522						
•İş yerimdeki çalışma saatlerim	0,501						
Faktör 4: Gelişme ve Terfi İmkanları Memnuniyeti							
•Terfi alabilmem için neler yapmam gerektiğine ilişkin bilgilerin açıklığı	0,717						
•İşimde bana sağlanan yükselme imkanları	0,618						
•İş yerimdeki hizmet içi eğitim programları	0,541						
Faktör 5: Denetim ve Sorumluk Memnuniyeti							
•İşimi yaparken bana verilen sorumluluk miktarı	0,734						
•İşimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi	0,597						
•Yaptığım iş üzerindeki kendi kontrol düzeyim	0,542						
Faktör 6: Ücret Memnuniyeti							
•Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret	0,792						
•İş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları	0,745						
Faktör 7: Çalışma Arkadaşları Memnuniyeti							
•İş yeri arkadaşlarımla ilişkilerim	0,721						
•İş yerimdeki insanlar arası iletişim tarzı	0,694						
KMO	,874						
Bartlett's Test of Sphericity	1917,9; sig= 0,00						
Toplam varyansı açıklama oranı %	%66,87						
Güvenirlilik katsayısı	,845						

İş tatmin ölçeğine uygulanan günevirlilik testi sonucunda bir önermenin (15. önerme) günevirliliği düşürdüğü saptanmış olup araştırma dışında tutulmuştur. İlgili önerme araştırma dışına alındıktan sonra günevirlilik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) ,845 olarak tespit

edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha Katsayıları) de kabul edilebilir sınırlar içinde belirlenmiştir. İş tatmin ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda iş tatmin boyutlarının yedi boyut altında toplandığı saptanmıştır. Bu yedi faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans oranının %66,87'dir. Bu yedi faktörün her biri kendi maddeleri çerçevesinde isimlendirilmiştir. Bunlar; Faktör 1: Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti, Faktör 2: İş Memnuniyeti (işin kendisi), Faktör 3: Çalışma Koşulları Memnuniyeti, Faktör 4: Gelişme ve Terfi İmkanları Memnuniyeti, Faktör 5: Denetim ve Sorumluk Memnuniyeti, Faktör 6: Ücret Memnuniyeti, Faktör 7: Çalışma Arkadaşları Memnuniyeti'dir. Ölçeğinin KMO değeri (,874) ve Bartlett testi (1917,9; sig= 0,00) sonucu, ölçeğin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir.

Birinci faktör (Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti) toplam on bir önermeden oluşarak, % 26,23'lük en yüksek oranla toplam varyansı açıklamaktadır. İkinci faktörün (iş memnuniyeti) açıkladığı varyans yüzdesi %10,88 olup, beş önerme ile ifade edilmektedir. Beş önerme ile ifade edilen üçüncü faktörün (çalışma koşulları memnuniyeti) açıkladığı varyans yüzdesi % 9,18'dir. Dördüncü faktörün (gelişme ve terfi imkanları) açıkladığı varyans yüzdesi % 6,69'dur ve üç önermeden oluşmaktadır. Beşinci faktörün (denetim ve sorumluk memnuniyeti) toplam varyansı açıklama oranı %5,77 düzeyindedir ve üç önerme ile ifade edilmektedir. Toplam varyansı açıklama oranı % 4,73 olan altıncı faktörün (ücret memnuniyeti) altında iki önerme yer almaktadır. Ve son olarak % 2,99'lük oranla toplam varyansı açıklayan yedinci faktör (çalışma arkadaşları memnuniyeti) de iki önermeden oluşmaktadır.

4.7.1.4. İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Korelasyon ve Regresyon Analizleri)

İş tatmini ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla öncelikle ölçek puanlarının korelasyonları hesaplanmıştır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları arasındaki Pearson korelasyon "r" değeri Tablo 4.11'de verilmiştir. Ölçekler arasında $p < ,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Faktör analizi sonuçlarında açıkladığı gibi örgütsel bağlılık ölçeği kendi içersinde üç boyut içersinde (*Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık*) ele alınmaktadır. Aynı şekilde de iş tatmini de kendi içersinde yedi boyutla (*Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti, İş Memnuniyeti, Çalışma koşulları Memnuniyeti, Gelişme ve Terfi İmkanları Memnuniyeti, Denetim ve Sorumluluk Memnuniyeti, Ücret Memnuniyeti*) ele alınmaktadır. İş

tatmini kavramı altındaki bu yedi boyut tek bir paydada birleştirilerek genel iş tatmini kavramına dönüştürülmüştür.

Bu kapsamda gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, *duygusal bağlılık* ile en yüksek korelasyon, *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* ($r= 722$, $p< 0,05$) arasında olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre *duygusal bağlılık ile yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yani yönetim biçiminden ve yöneticiden duyulan memnuniyet arttıkça, işgörenin duygusal bağlılığı da artmaktadır. Tablo 4.11’de görüldüğü gibi duygusal bağlılık ile iş tatminini oluşturan tüm alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin oluşu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, duygusal bağlılık ile genel iş tatmini arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r= 723$, $p< 0,05$) olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığın diğer bir boyutunu oluşturan *devam bağlılığı* ile iş tatminini oluşturan tüm boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. *Devam bağlılığı* ile en yüksek korelasyonlar, *çalışma koşulları memnuniyeti* ($r= -611$, $p< 0,05$) ile *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* ($r= -572$, $p< 0,05$) arasında olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı ile bu iki boyut arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya konmuştur. Bu sonuca göre kişinin çalışma koşullarından ve yönetim ile yöneticiden duydukları memnuniyet artarsa, devam bağlılığı puanı ciddi şekilde düşmektedir. Özetle devam bağlılığı ile genel iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü ($r= -,538$, $p< 0,05$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılığın son ve üçüncü boyutunu oluşturan, normatif bağlılık ile iş tatminini oluşturan tüm alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. *Normatif bağlılık* ile iş tatmini boyutları arasında en güçlü ilişkinin *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* ($r= 564$, $p< 0,05$) ile *gelişme ve terfi imkanları memnuniyeti* ($r= 531$, $p< 0,05$) arasında olduğu belirlenmiştir. Çalışanların yönetimden ve yöneticilerinde duydukları memnuniyet ile gelişme ve terfi imkanlarından duydukları memnuniyet yükselince normatif bağlılık boyutunda pozitif yönlü bir artış göstermektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, normatif bağlılık ile genel iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r= 556$, $p< 0,05$) olduğu görülmüştür. Genel olarak örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarıyla en yüksek derecede ilişki içerisinde bulunan iş tatmini alt boyutunun, *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* olduğu görülmüştür.

Tablo 4.11.Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Duygusal Bağlılık	1										
2.Devam Bağlılığı	-,573(**)	1									
3.Normatif Bağlılık	,619(**)	-,388(**)	1								
4.Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti	,722(**)	-,572(**)	,564(**)	1							
5.İş Memnuniyeti	,490(**)	-,295(**)	,376(**)	,488(**)	1						
6.Çalışma Koşulları Memnuniyeti	,688(**)	-,611(**)	,491(**)	,700(**)	,529(**)	1					
7.Gelişme ve Terfi İmkanları Memnuniyeti	,660(**)	-,453(**)	,531(**)	,646(**)	,514(**)	,636(**)	1				
8.Denetim ve Sorumluk Memnuniyeti	,601(**)	-,393(**)	,475(**)	,603(*)	,552(**)	,632(**)	,560(**)	1			
9.Ücret Memnuniyeti	,615(**)	-,487(**)	,465(**)	,630(**)	,408(**)	,598(**)	,600(**)	,552(**)	1		
10.Çalışma Arkadaşları Memnuniyeti	,663(**)	-,524(**)	,488(**)	,715(**)	,513(*)	,686(**)	,617(**)	,610(**)	,641(*)	1	
11.Genel İş Tatmini ³⁸	,723(**)	-,538(*)	,556(**)	,750(**)	,606(**)	,745(**)	,706(**)	,696(**)	,692(**)	,748(**)	1

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

³⁸ İş tatmin ölçeğine uygunan faktör analizi sonucunda yedi farklı iş tatmin boyutu saptanmıştır. Bu yedi boyutun aritmetik ortalamaları alınarak genel iş tatmini belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin kendi içersindeki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, her boyutun birbiriyle istatistiksel olarak anlamlı ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Devam bağlılığı ile duygusal bağlılık ($r = -0,573$, $p < 0,05$) ve normatif bağlılık arasında ($r = -0,388$, $p < 0,05$) negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Farklı bir ifadeyle çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puanları yükseldikçe devam bağlılığı puanı düşmektedir. Duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında ise güçlü ve pozitif yönlü ($r = -0,573$, $p < 0,05$) bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir. Ancak, bağımlı ve bağımsız değişken ayırımı yapamamaktadır. Buna karşın regresyon analizinde, bir değişkenin diğer değişken üzerinde etkili olduğunu gösterecek şekilde bağımlı ve bağımsız değişken ayırımı yapılabilmektedir. Böylece regresyon analiz ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişki incelenebilmektedir (Özdemir, 2006, s. 131). Araştırma kapsamında da iş tatmini değişkeni, örgütsel bağlılığı etkileyen bağımsız bir değişken olarak ele alındığından, regresyon analizi yapma ihtiyacı doğmaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizinde, iş tatmini ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu belirlenen alt boyutlar (bağımsız değişken olarak) analize dahil edilmiştir.

Tablo 4.12. İş Tatmin Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

ANOVA					
R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson	F	Sig.
,740(a)	,548	,537	1,557	876,266	,000(a)
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	Sig.
Duygusal Bağlılık (Constant)		,053	,062	,852	,395
	Yönetim Biçimi ve Yönetici*	,476	,032	14,947	,000
	Çalışma Koşulları*	,205	,033	6,213	,000
	İşin Kendisi	-,004	,026	-,163	,871
	Denetim ve Sorumluk*	,075	,028	2,673	,008
	Gelişme ve Terfi İmkanları*	,250	,032	7,754	,000
	Ücret*	,070	,026	2,755	,006
	Çalışma Arkadaşları*	-,076	,035	-2,199	,028

Bağımsız Değişkenler: Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti, İş Memnuniyeti, Çalışma Koşulları, Memnuniyeti, Gelişme ve Terfi İmkanları, Memnuniyeti, Denetim ve Sorumluk, Memnuniyeti, Ücret Memnuniyeti, Çalışma Arkadaşları Memnuniyeti.

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

* $p < ,05$

Regresyon analizinin değerlendirilmesinde önemli göstergeler bulunmaktadır. Regresyon analizinden elde edilen sonuçların yorumlanmasında önemli göstergelerden biri olan belirlilik katsayısı (R^2) bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama oranını göstermektedir. Özetle belirlilik katsayısı bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Bir diğer önemli göstergelerden biri olan Durbin Watson katsayısı, otokorelasyonu test etmek için kullanılır.

Durbin Watson katsayısının değeri 0-4 değerleri arasında değişmektedir. Durbin Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 değer arasında olması modele dahil edilen değişkenlerin kendi aralarında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını belirlemede ise F değerinden yararlanılmaktadır (Anova tablosu). Beta (β) değerleri de bağımsız değişkenin önem düzeyini ortaya koymaktadır. En yüksek Beta değerine sahip olan değişken, görece olarak en önemli bağımsız değişkendir.

Tablo 4.12.'de yer alan iş tatmini boyutlarının duygusal bağlılığa etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonucuna göre, ($F= 876,266$, $p=,0,00$) modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Tabloda yer alan R Square katsayısı (R^2) göre, konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılık düzeylerindeki değişimin %55'i modele dahil edilen iş tatmini alt ölçeğinin *Yönetim Biçimi ve Yönetici*, *Çalışma Koşulları*, *Denetim ve Sorumluk*, *Gelişme ve Terfi İmkanları*, *Ücret* ve *Çalışma Arkadaşları* alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson katsayısının 1,557 değerinde olması modele dahil edilen değişkenlerin kendi aralarında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.12.'de modelin tahmini sonucu elde edilen parametre değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Parametrelere ait t değerlerinden modele dahil edilen *Yönetim Biçimi ve Yönetici*, *Çalışma Koşulları*, *Denetim ve Sorumluk*, *Gelişme ve Terfi İmkanları*, *Ücret* ve *Çalışma Arkadaşları* değişkenlerinin ayrı ayrı $p < 0,5$ düzeyinde anlamlı olduğu, yani bu değişkenlerin duygusal bağlılığı etkilediği saptanmıştır. İş memnuniyeti değişkeninin ise istatistiksel anlamda farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Standartlaşmış katsayılar başlığı (Standardized Coefficients-B) altında yer alan Beta değeri ise bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir. Buna göre çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini en fazla etkileyen değişkenlerin sırayla, *Yönetim Biçimi ve Yönetici* ($\beta= ,476$; $t=14,947$), *Gelişme ve Terfi İmkanları* ($\beta= ,250$; $t=7,754$), *Çalışma Koşulları* ($\beta=,205$; $t=6,213$), *Çalışma Arkadaşları* ($\beta= -,076$; $t= -2,199$), *Denetim ve Sorumluk* ($\beta= ,075$; $t= ,2,673$) ve *Ücret* ($\beta= ,070$; $t=2,755$) değişkenleri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13. İş Tatmin Boyutlarının Devam Bağlılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

ANOVA					
R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson	F	Sig.
,583(a)	,339	,331	1,651	184,180	,000(a)
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	Sig.
Devam Bağlılığı (Constant)		5,505	,119	46,144	,000
	Yönetim Biçimi ve Yönetici*	-,585	,061	-9,593	,000
	Çalışma Koşulları*	-,182	,063	-2,412	,016
	İş	,086	,050	1,704	,089
	Denetim ve Sorumluk	-,081	,054	2,958	,224
	Gelişme ve Terfi İmkanları	,053	,062	,855	,393
	Ücret*	-,176	,049	-3,597	,000
	Çalışma Arkadaşları*	,160	,066	-1,217	,003

Bağımsız Değişkenler: Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti, İş Memnuniyeti, Çalışma Koşulları, Memnuniyeti, Gelişme ve Terfi İmkanları, Memnuniyeti, Denetim ve Sorumluk, Memnuniyeti, Ücret Memnuniyeti, Çalışma Arkadaşları Memnuniyeti.

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

* $p < ,05$

Tablo 4.13’de iş tatminin oluşturan alt boyutların hangisi ya da hangilerinin departman çalışanlarının devam bağlılıkları düzeyini daha çok etkilediğini belirlemek ve en yüksek etkiye sahip olan bağımsız değişkeni belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu Regresyon Analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Bu analiz, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı verir.

Tablo 4.13.’de yer alan regresyon analizi sonucu göre R^2 değeri ,334 ($F=184,180$; $p=,000$) olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre iş tatmini alt boyutları, departman çalışanlarının devam bağlılığındaki değişiminin %34’ünü açıklamaktadır. Devam bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sahip iş tatmini alt boyutunun *Yönetim Biçimi ve Yönetici* ($\beta= -,585$; $t=-9,593$) boyutu olduğu ve onu sırasıyla *ve Çalışma Koşulları* ($\beta=,182$; $t=-2,412$), *Ücret* ($\beta= -,176$; $t=-3,597$) ve *Çalışma Arkadaşları* ($\beta= -,076$; $t= -2,19$) izlediği belirlenmiştir.

Tablo 4.14. İş Tatmin Boyutlarının Normatif Bağlılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

			ANOVA		
R	R Square	Adjusted R Square	Durbin-Watson	F	Sig.
,790(a)	,624	,621	1,574	192,856	,000(a)
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	Sig.
Normatif Bağlılık (Constant)		1,294	,083	15,684	,000
	Yönetim Biçimi ve Yönetici*	,429	,042	10,163	,000
	Çalışma Koşulları*	-,120	,044	-2,742	,006
	İş	,012	,035	,347	,729
	Denetim ve Sorumluk*	,154	,037	4,133	,000
	Gelişme ve Terfi İmkanları*	,279	,043	6,530	,000
	Ücret	,022	,034	,651	,515
	Çalışma Arkadaşları*	-,144	,046	-3,126	,002

Bağımsız Değişkenler: Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti, İş Memnuniyeti, Çalışma Koşulları, Memnuniyeti, Gelişme ve Terfi İmkanları, Memnuniyeti, Denetim ve Sorumluk, Memnuniyeti, Ücret Memnuniyeti, Çalışma Arkadaşları Memnuniyeti.

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

* $p < ,05$

Tablo 4.14.'de yer alan iş tatmini boyutlarının normatif bağlılığa etkisine yönelik çoklu regresyon analizi sonucuna göre, ($F= 192,856$; $p=,0,00$) modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Tabloda yer alan R Square katsayısı (R^2) göre, konaklama işletmelerinde çalışanların normatif bağlılık düzeylerindeki değişimin %62'i modele dahil edilen iş tatmini alt ölçeğinin *Yönetim Biçimi ve Yönetici*, *Çalışma Koşulları*, *Denetim ve Sorumluk*, *Gelişme ve Terfi İmkanları*, *Ücret* ve *Çalışma Arkadaşları* alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson katsayısının 1,574 değerinde olması modele dahil edilen değişkenlerin kendi aralarında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Parametrelere ait t değerlerinden modele dahil edilen *Yönetim Biçimi ve Yönetici*, *Çalışma Koşulları*, *Denetim ve Sorumluk*, *Gelişme ve Terfi İmkanları* ve *Çalışma Arkadaşları* değişkenlerinin ayrı ayrı $p < 0,5$ düzeyinde anlamlı olduğu, yani bu değişkenlerin normatif bağlılığı etkilediği saptanmıştır. İş memnuniyeti değişkeninin ise istatistiksel anlamda farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Standartlaşmış katsayılar başlığı (Standardized Coefficients-B) altında yer alan Beta değeri ise bağımsız değişkenler içerisinde bir önem sıralaması vermektedir. Buna göre çalışanların normatif bağlılık düzeylerini en fazla etkileyen değişkenlerin sırayla, *Yönetim Biçimi ve Yönetici* ($\beta= ,429$; $t=10,136$), *Gelişme ve Terfi İmkanları* ($\beta= ,279$; $t=6,530$), *Denetim ve Sorumluk* ($\beta= ,154$; $t= 2,673$), *Çalışma Arkadaşları* ($\beta= -,144$; $t= -3,126$) ve *Çalışma Koşulları* ($\beta= ,120$; $t=-2,742$) değişkenleri olduğu görülmektedir.

4.7.1.5. Departman Çalışanlarının Demografik Değişkenleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Konaklama işletmelerinde çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla, ilgili ölçeklere t testi ve Anova analizi uygulanmıştır. Uygulanan analizlere ait bulgular Tablo 4.15.'de gösterilmiştir

Tablo 4.15. Anova ve t Testi Analiz Sonuçları

Çalışanların Değişkenleri	Demografik	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel İş Tatmini	
Cinsiyet	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	
Kadın	363	3,58±,56	3,01±,66	3,56±,43	3,53±,47	
Erkek	458	3,47±,70	3,02±,69	3,41±,50	3,42±,58	
t testi		p=,021*	p=,900	p=,000*	p=,003*	
Medeni Durum	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	
Bekar	396	3,31±,62	3,25±,49	3,30±,50	3,36±,57	
Evli	425	3,72±,60	2,80±,75	3,64±,38	3,58±,49	
t testi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*	
Yaş	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	
18-27 Yaş	209	3,03±,70	3,45±,47	3,09±,55	3,08±,64	
28-37 Yaş	303	3,51±,54	3,06±,59	3,47±,33	3,50±,45	
38-47 Yaş	229	3,78±,45	2,80±,72	3,71±,37	3,65±,38	
48 ve Üzeri Yaş	80	4,10±,35	2,35±,50	3,85±,18	3,89±,29	
Anova Analizi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*	
Eğitim Durumu	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	
İlköğretim	220	3,73±,61	2,74±,76	3,63±,44	3,56±,45	
Lise	435	3,44±,64	3,10±,64	3,40±,48	3,42±,55	
Üniversite	166	3,46±,64	3,16±,54	3,47±,46	3,50±,61	
Anova Analizi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,006*	
Çalışılan Departman	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	
Animasyon	54	3,48±,35	3,28±,31	3,44±,40	3,73±,17	
Bar	107	3,17±,79	3,38±,65	3,26±,63	3,15±,66	
Güvenlik	40	3,59±,58	2,98±,58	3,39±,40	3,56±,56	
Halkla İlişkiler	24	3,78±,19	3,06±,47	3,68±,35	3,79±,20	
İnsan Kaynakları	27	4,08±,26	2,46±,35	3,85±,18	3,87±,10	
Kat Hizmetleri	115	3,47±,76	2,98±,75	3,49±,51	3,31±,57	
Muhasebe	50	3,87±,20	2,99±,46	3,74±,21	3,75±,12	
Mutfak	80	3,37±,73	3,02±,76	3,37±,50	3,30±,62	
Önbüro	103	3,64±,45	2,87±,66	3,63±,37	3,63±,32	
Restoran	164	3,42±,67	3,09±,71	3,36±,46	3,38±,60	
Satış Pazarlama	9	4,16±,25	2,50±,43	3,93±,10	4,10±,07	
Teknik Servis	48	3,85±,28	2,48±,43	3,59±,22	3,67±,20	
Anova Analizi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*	
Departmanda Süresi	Çalışma	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
1 Yıldan Az		134	3,23±,59	3,36±,42	3,28±,46	3,25±,55
1-4 Yıl		337	3,29±,70	3,17±,66	3,31±,51	3,30±,59
5-8 Yıl		207	3,70±,45	2,95±,67	3,63±,37	3,59±,39
9 Yıl ve Üzeri		143	4,09±,18	2,42±,52	3,83±,18	3,92±,10
Anova Analizi			p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*

Mesleki Deneyim Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
1 Yıldan Az	134	3,23±,59	3,36±,42	3,28±,46	3,25±,55
1-4 Yıl	334	3,28±,70	3,20±,63	3,30±,50	3,29±,59
5-8 Yıl	180	3,69±,48	3,04±,65	3,61±,38	3,56±,41
9 Yıl ve Üzeri	173	4,05±,19	2,37±,52	3,84±,18	3,90±,12
Anova Analizi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*
İşletmede Çalışma Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
1 Yıldan Az	296	3,06±,67	3,42±,50	3,18±,55	3,16±,62
1-4 Yıl	323	3,62±,49	3,02±,62	3,52±,33	3,51±,43
5-8 Yıl	169	4,01±,20	2,48±,56	3,83±,18	3,85±,14
9 Yıl ve Üzeri	33	4,20±,21	2,09±,19	3,93±,10	4,00±,09
Anova Analizi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*
Turizm Eğitimi Alma	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Evet	211	3,27±,66	3,25±,59	3,34±,55	3,31±,66
Hayır	610	3,61±,61	2,93±,69	3,52±,44	3,53±,48
t testi		p=,000*	p=,000*	p=,000*	p=,000*

x ± ss : ortalama±standart sapma *:p<0,05

Tablo 4.15.'de yer alan t testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri istatistiksel anlamda farklılık göstermektedir. Fakat kadın çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre nisbeten yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların *duygusal bağlılık* ($\bar{x}=3,58$), *normatif bağlılık* ($\bar{x}=3,56$) ve iş tatmin ($\bar{x}=3,53$) düzeylerinin erkek çalışanlardan (DB $\bar{x}=3,47$; NB $\bar{x}=3,41$; İT $\bar{x}=3,42$) nisbeten yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Uygulanan t testi sonucunda bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür [DB t(819)=2,310, p=0,021; NB t(819)= 4,308, p=0,00; İT t(819)=2,943, p=0,01].

Medeni durumun çalışanların hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini düzeylerini istatistiksel olarak farklılaştırdığı saptanmıştır. Medeni durumu evli olan çalışanların hem örgütsel bağlılık düzeyleri hem de iş tatmin düzeyleri medeni durumu bekar olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Uygulanan t testi sonucunda bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür [DB t(819)= -9,712, p=0,000; NB t(819)= 10,146, p=0,000; İT t(819)= -10,946, p=0,00; İT t(819)=-5,933, p=0,01].

Gerçekleştirilen Anova analizi sonuçlarına göre çalışanların yaş dağılımlarıyla örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Her iki ölçekte de alınan puanlara göre çalışanların yaşları arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri de artmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre genç çalışanları örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri düşük seviyede seyrederken, yaşça büyük olanların ise yüksek derece bir eğilim göstermektedir (DB:F=102,353 p=0,000; DB: F=80,347 p=0,000; NB:F=110,846, p=0,000;

İT: $F=76,112$, $p=0,000$).

Çalışanların eğitim durumlarıyla örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri anlamlı ölçüde düşüş göstermektedir. Farklı bir ifadeyle ilköğretim düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların lise ve üniversite düzeyindeki çalışanlara göre örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri anlamlı ölçüde yüksektir (DB: $F=15,773$ $p=0,000$; DB: $F=25,787$ $p=0,000$; NB: $F=18,448$, $p=0,000$; İT: $F=5,203$, $p=0,006$). Elde edilen bu sonuç, çalışanların yaş dağılımlarıyla paralellik göstermektedir. Ülkemizde her geçen gün üniversite sayılarının artması ve genç nüfusun yoğun olması, yaşı yüksek olan popülasyona göre eğitim seviyelerinin artmasını sağlamıştır. Elde edilen bu sonuçlardan hareket ederek, çalışanların yaş ve eğitim düzeylerini gösteren çapraz tablo (Tablo 4.16.) oluşturulmuştur. Çapraz tabloda da görüldüğü gibi çalışanların yaş düzeyi arttıkça eğitim düzeyi düşmektedir.

Tablo 4.16. Çalışanların Yaş ve Eğitim Düzeyleri Dağılımı

Yaş		Eğitim Düzeyi			Toplam
		İlköğretim	Lise	Üniversite	
18-27 Yas	n	0	128	81	209
	% Yaş	%,0	%61,2	%38,8	%100,0
	% Eğitim Durumu	%,0	%29,4	%48,8	%25,5
28-37 Yas	n	52	189	62	303
	% Yaş	%17,2	%62,4	%20,5	%100,0
	% Eğitim Durumu	%23,6	%43,4	%37,3	%36,9
38-47 Yas	n	100	106	23	229
	% Yaş	%43,7	%46,3	%10,0	%100,0
	% Eğitim Durumu	%45,5	%24,4	%13,9	%27,9
48 ve Üzeri Yas	n	68	12	0	80
	% Yaş	%85,0	%15,0	%,0	%100,0
	% Eğitim Durumu	%30,9	%2,8	%,0	%9,7
Toplam	n	220	435	166	821
	% Yaş	%26,8	%53,0	%20,2	%100,0
	% Eğitim Durumu	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0

Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri çalıştıkları departmanlar bakımından incelendiğinde istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir (DB: $F=10,827$ $p=0,000$; DB: $F=10,223$ $p=0,000$; NB: $F=9,496$, $p=0,000$; İT: $F=14,598$, $p=0,000$). Örgütsel bağlılığı ve iş tatmini en yüksek derecede olan çalışanların, satış&pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, halka ilişkiler, önbüro ve teknik&servis departmanlarında çalıştıkları belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini düşük çalışanların ise bar, kat hizmetleri, mutfak ve restoran departmanlarında çalıştıkları saptanmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışanlarının departmanlarında çalıştığı süre, mesleki deneyim süresi ve buldukları işletmede çalıştığı süre arttıkça örgütsel bağlılıkları ve iş

tatmin düzeyleri anlamlı ölçüde artmaktadır. Farklı bir ifadeyle departmanlarında, mesleklerinde ve buldukları işletmede uzun yıllardır çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri oldukça yüksek seviyededir. Elde edilen bu sonuç çalışanların yaş dağılımı ve eğitim düzeyiyle paralellik sergilemektedir.

Son olarak turizm eğitimi alan ve almayan çalışanların örgütsel ve iş tatmin düzeylerini belirlemek için gerçekleştirilen t testi sonucuna göre, iki ölçekten alınan puanların anlamlı ölçüde farklılaştığı saptanmıştır. Tablo 4.15'te yer alan t testi sonucuna göre turizm eğitimi almayanların duygusal bağlılık ($\bar{x}=3,61$), normatif bağlılık ($\bar{x}=3,52$) ve iş tatmin düzeylerinin ($\bar{x}=3,53$) turizm eğitimi alanlara göre (DB: $\bar{x}=3,27$; NB: $\bar{x}=3,34$; İT: $\bar{x}=3,31$) daha yüksek olduğu görülmektedir [DB $t(819)=-6,637$, $p=0,000$; NB $t(819)=5,914$, $p=0,000$; İT $t(819)=-4,978$, $p=0,00$; İT $t(819)=-5,144$, $p=0,01$].

4.7.1.6. Departman Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerine Göre Gruplandırılması

Yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme stillerinin, örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini belirlemek için, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin gruplandırılması, yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme stillerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında ve ortaya konmasında daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür. Bundan dolayı departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine göre gruplandırılmasında kümeleme analizinden yararlanılmıştır. Kümeleme analizi gruplanmamış verileri benzerliklerine göre sınıflandırmada sıklıkla kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden biridir. Çok değişkenli analizler, birden çok özelliğin analizi ile ilgilendiğinden uygulamalarda değişik amaçlarla kullanılmaktadır. Kümeleme analizinde öncelikli amaç, birey veya nesnelerin temel özelliklerini dikkate alarak birbirleriyle benzerlikleri doğrultusunda onları gruplamaktır. Kümeleme analizi, nesnelere veya bireyleri küme içerisinde çok benzer biçimde, kümeler arasında farklı olacak biçimde kümeler. Kümeleme analizinde gözlenen birey veya nesnelerin ölçülen tüm değişkenler üzerindeki değerlerini hesaplayarak, aralarındaki benzerlikleri saptamak amacıyla uzaklık ölçüleri, korelasyon ölçüleri veya kategorik verilerin benzerlik ölçüleri kullanılmaktadır (Kalaycı, 2006, s. 349).

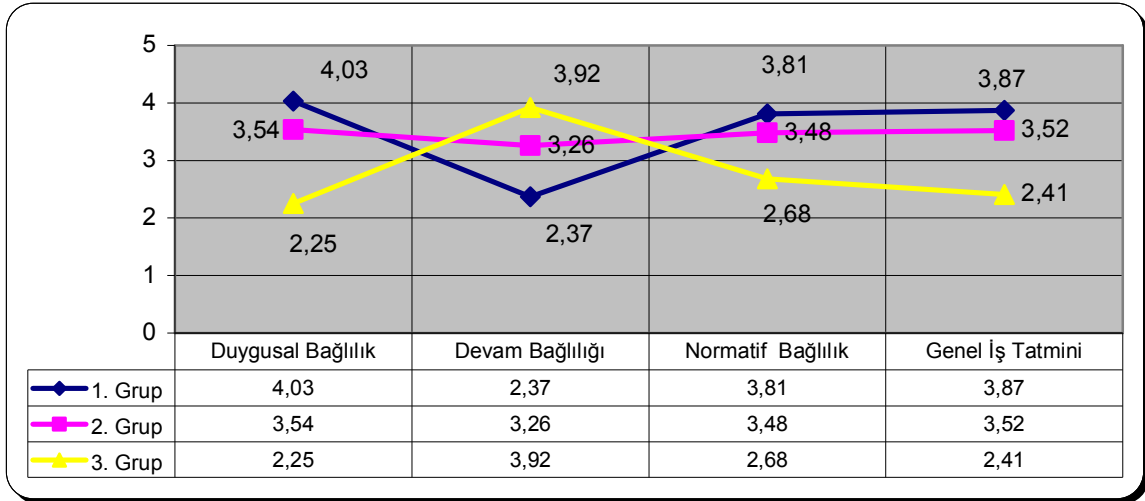
Küme analizlerini gerçekleştirmek için SPSS 13 programı kullanılmıştır. Bu program küme analizini gerçekleştirmek için üç alternatif sunmaktadır. Bunlar hiyerarşik küme (Hierarchical cluster), k-ortalamalar küme (K-means cluster) ve iki basamaklı küme (Two-

Step cluster) analizleridir. Bütün bu analiz yöntemlerinin birbirlerine göre zayıf oldukları veya kuvvetli oldukları yönler bulunmaktadır. Örnek olarak, hiyerarşik küme analizinde küme sayısı analiz tamamlandıktan sonra analizden çıktılardan yararlanılarak belirlenirken, k-ortalamlar küme analizini yapabilmek için küme sayısının analizden başında belirlenmiş olması gerekmektedir. Ancak, veri ve değişken sayısının fazla ve karışık olduğu veri setlerinde bu sayının doğru olarak belirlenmesi olanaksızdır. Bununla beraber, hiyerarşik küme analizinde veri seti üzerinden bir kez geçilerek analiz tamamlanmakta, bu da analizden başında yapılan ayrıştırmada ortaya çıkan problemlerin analiz boyunca devam etmesine yol açabilmektedir. K-ortalamlar küme analizi veri seti üzerinden birden fazla geçmesinden dolayı, analizden başında ortaya çıkan problemlerin analizden ilerleyen evrelerinde çözümlenebilmesi avantajına sahiptir. İki basamaklı küme analizinin en kuvvetli olduğu yön, küme sayısının otomatik olarak analiz tarafından belirlenmesidir (Budayan vd. 2007, s.143).

Tablo 4.17. Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Gruplandırılmasına Yönelik Kümeleme Analizi

	Örgütsel Bağlılık Puanları					İş Tatmin Puanı
	n	%	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel İş Tatmini
1. Grup	327	%39,8	4,03	2,37	3,81	3,87
2. Grup	356	%43,4	3,54	3,26	3,48	3,52
3. Grup	138	%16,8	2,25	3,92	2,68	2,41

Araştırma kapsamında yer alan departman çalışanlarını, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine göre sınıflandırmak için ilgili ölçeklerden elde edilen verilere two-step cluster analizi uygulanmıştır (Tablo 4.17. ve Şekil 4.5). Uygulanan kümeleme analizi sonucunda çalışanlar, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine göre üç sınıfa ayrılmıştır. Birinci küme, ortak özellikler taşıyan 327 kişi tarafından oluşmakta olup toplam katılımcıların % 39,8'ini oluşturmaktadır. Birinci kümeyi oluşturanların duygusal bağlılık ortalaması $\bar{x}=4,03$, devam bağlılığı ortalaması $\bar{x}=2,37$, normatif bağlılık ortalaması $\bar{x}=3,81$ ve iş tatmin ortalaması $\bar{x}=3,87$ olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu değerler çalışanların oldukça yüksek derece örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Bu olumlu sonuçlardan dolayı birinci kümeye “*çok olumlu örgütsel sonuç*” ismi verilmiştir.



Şekil 4.5: Kümeleme Analizi Puan Grafiği

İkinci küme ise ortak özellik taşıyan 356 kişi tarafından meydana gelmekte olup, toplam katılımcıların %43.4'ünü oluşturmaktadır. İkinci küme aynı zamanda en fazla katılımcının bulunduğu bir özellik göstermektedir. İkinci kümeyi oluşturan katılımcıların örgütsel bağlılık (DB: \bar{x} =3,54; DVB: \bar{x} =3,26; NB: \bar{x} =3,48) ve iş tatmin düzeyleri (\bar{x} =3,52) incelendiğinde, birinci kümeye göre düşük fakat genel hatlarıyla olumlu bir tablo göstermektedir. Bu küme içerisinde yer alan katılımcılar da örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek çalışanlardan oluşmaktadır. Fakat ikinci kümeyi oluşturan çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri birinci kümeye göre daha düşük olduğu için, ikinci kümeye “*olumlu örgütsel sonuç*” ismi verilmiştir.

Son olarak üçüncü küme 138 kişiden oluşmakta olup, toplam katılımcıların % 16,8'ini oluşturmaktadır. Üçüncü küme en düşük katılımın olduğu kümedir. Üçüncü kümeyi oluşturan katılımcıların örgütsel bağlılık (DB: \bar{x} =2,25; DVB: \bar{x} =3,92; NB: \bar{x} =2,68) ve iş tatmin düzeyleri (\bar{x} =2,41) incelendiğinde, örgütsel bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Farklı bir ifadeye üçüncü kümeyi oluşturan katılımcıların ortak özelliği, örgütsel bağlılıklarının çok düşük olması ve işinden hoşnutsuzluk duymamalarıdır. Çizilen bu olumsuz tablodan dolayı üçüncü kümeye “*olumsuz örgütsel sonuç*” ismi verilmiştir.

4.7.1.7. Örgütsel Sonuçları Etkileyen Demografik Değişkenler ve Birleşmiş Kategorileri (CHAID Analizi)

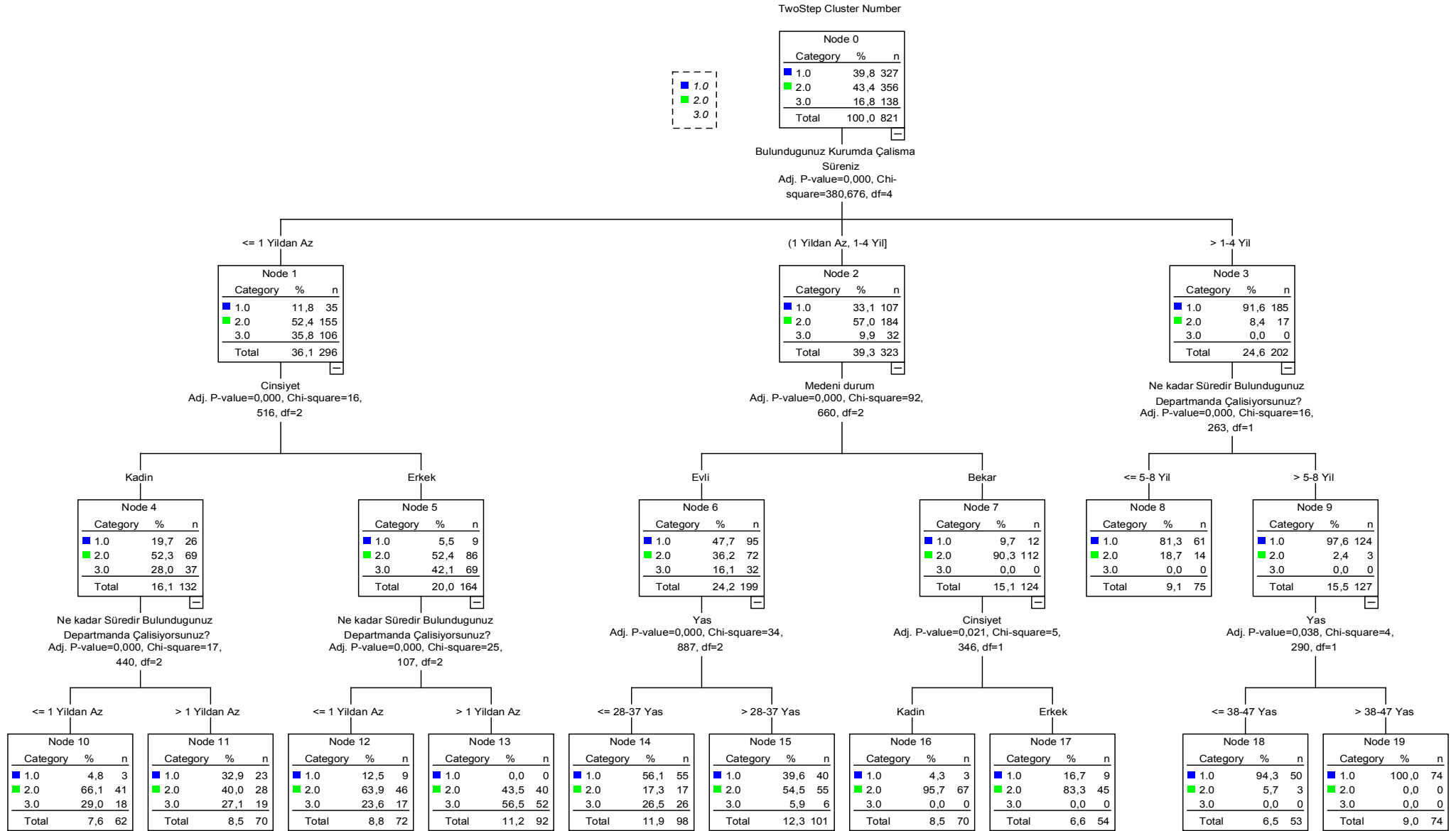
Örgütlerin başarılarındaki en önemli faktörlerden biri insan kaynaklarıdır. Örgütler, beşeri sermayeleri olan çalışanlarının üstün performansları sayesinde kaliteli ürünler, yüksek satışlar, yüksek kar ve yatırım fırsatı yakalayabilirler. Bu nedenle bütün örgütler, kurumsal

hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmak isterler (Akar ve Yıldırım, 2008, s. 98). Yönetim ve organizasyon literatüründe yukarıda sayılan bütün bu özellikleri karşılayan kavramlardan ikisi örgütsel bağlılık ve iş tatminidir.

Bilimsel çalışmalardaki önemli istatistiksel konulardan biri, üzerinde durulan olayı önemli derecede etkileyen faktörlerin yanı sıra, bu faktörlerin hangi seviyedeki etkisinin yüksek olduğunu belirtmektir. Bağımlı değişkenlerdeki değişimi önemli derecede etkileyen faktörleri irdeleyen karar ağacı tekniklerinden biri olan CHAID analizi, model içerisinde yer alan değişkenlerin etkileşimini ve genel olarak ortak düzeydeki kombinasyonlarını eşit tespit etmeye çalışmaktadır (Kayri ve Boysan, 2007, s.139). Aynı zamanda CHAID analizi bir sınıfın hangi tip üyelerden oluştuğunu belirlemede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir bağımlı değişken ile aralarında etkileşimin olabileceği çok sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkileri bulmada kullanılan bir açıklayıcı veri analizidir.

Bir önceki analizinde, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine kümeleme analizi uygulanarak örgütsel sonuçların bir boyutunu oluşturan, çalışanların kuruma karşı olan tutumları ortaya konmuştur. Çalışanların kuruma karşı olan tutumları kümeleme analizi sonucunda, örgütsel sonuç olarak üç farklı sınıf altında toplanmıştır. Elde edilen üç sınıfın birinci (çok olumlu örgütsel sonuç) ve ikinci (olumlu örgütsel sonuç) sınıflarını oluşturan departman çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin düzeylerinin yüksek anlaşılmaktadır. Üçüncü sınıfı (olumsuz örgütsel sonuç) oluşturan çalışanlar ise işletmeye karşı düşük bir bağlılık seviyesinde olup, işinden ve işyerinden tatmin olmamaktadır. Bu bölümde, kümeleme analizi sonucunda elde edilen örgütsel sonuçlara CHAID analizi uygulanmıştır. CHAID analizi uygulanarak, örgütsel sonuçlara etki eden demografik değişkenleri önem sırasına göre belirleyerek alt sınıflar oluşturmak ve olumlu ve olumsuz örgütsel sonuç tipolojisinin belirlenmesine çalışılmıştır. CHAID analizinde bağımlı değişken olarak kümeleme analizi sonucunda elde edilen örgütsel sonuçlar (üç kategoriden oluşmaktadır), bağımsız değişkenler olarak ise; yaş, medeni durum, yaş, eğitim durumu, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, departmanda çalıştığı süre dikkate alınmıştır.

CHAID analizi sonucunda örgütsel sonuçlara etki eden demografik değişkenler aşağıda yer alan diyagramda (Şekil 4.6) gösterilmiştir. Bu diyagramda bağımlı ve bağımsız değişkenler ağaç yapısı şeklinde sınıflanmış olup, örgütsel sonuçlara etki eden demografik değişkenler hakkında ayrıntılı bilgi vermektedir.



Örgütsel Sonuçlar: (1) Çok Olumlu (2) Olumlu (3) Olumsuz
Şekil 4.6: Örgütsel Sonuçlarla Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren CHAID Analizi

Şekil 4.6’da görüldüğü gibi bağımlı değişken olarak alınan ve üç alt düzeyden oluşan örgütsel sonuçları en iyi açıklayan alt kümeler belirlenmiştir. Genel olarak örgütsel sonuçlar boyutlarına bakıldığında “olumlu örgütsel sonuç” (2. küme) alt boyutunun % 43,4’le (356 kişi) en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. İkinci sırada ise % 39,8’le (327 kişi) “çok olumlu örgütsel sonuç” (1. küme) alt boyutu yer almaktadır. Son olarak %16,8’lik oranla (138 kişi) üçüncü sırada yer alan “olumsuz örgütsel sonuç” (3. küme) alt boyutunun en düşük paya sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 4.6’da yer alan sonuçlara göre örgütsel sonuçları en iyi açıklayan ve örgütsel sonuçlara en fazla etki eden ilk demografik değişken, çalışanların *bulunduğu kurumdaki çalışma süresidir*. Bu nedenle söz konusu değişken chaid analizi şemasında ilk sırayı almıştır. Kişinin bulunduğu kurumdaki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığı ve iş tatmini de artmaktadır. Bulunduğu kurumdaki dört yıl üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanların % 91,6’sı (185 kişi) “çok olumlu örgütsel sonuç”, % 8,4’ü (17 kişi) de “olumlu örgütsel sonuç” kümesi içerisinde toplanmıştır. Bulunduğu kurumda dört yıl üzeri çalışma süresine sahip olan çalışanlar “olumsuz örgütsel sonuç” kümesi içerisinde yer almamıştır. Diğer taraftan kişinin bulunduğu kurumdaki çalışma süresi azaldıkça örgütsel bağlılığı ve iş tatmini düşmektedir. Bulunduğu kurumda bir yıl ve daha az süredir çalışanların % 52,4’ü en yüksek oranla “olumlu örgütsel sonuç”, % 35,8’i “olumsuz örgütsel sonuç” ve % 11,8 de en düşük oranla “çok olumlu örgütsel sonuç” sınıfı içerisinde yer almaktadır. Bulunduğu kurumda bir yıl ile dört yıl arası çalışma süresine sahip olanların dağılımı incelendiğinde ise olumlu yönde bir örgütsel sonucun olduğu görülmektedir.

Yapılan CHAID analizi sonucunda bulunduğu kurumda dört yıl üzeri çalışma süresine sahip çalışanların (çok olumlu örgütsel sonuç) örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyine etki eden en önemli değişkenin departmandaki çalışma süresi olduğu belirlenmiştir. Çalışanların departmanlarındaki çalışma süresi arttıkça örgütsel sonuçlar çok olumlu şekilde artış göstermektedir. Departmandaki çalışma süresine etki eden faktörün de yaş faktörü olduğu saptanmıştır. Çok olumlu örgütsel sonuç sınıfının belirlenmesinde etkili olan faktörlerin ortak özelliği zaman boyutudur. Yani çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, aynı departmanda geçirdiği süre ile yaşın artması örgüte çok olumlu yönde yansımaktadır.

Bulunduğu departmanda bir yıl ve daha az çalışma süresi sahip çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli faktörün ise cinsiyet faktörü olduğu belirlenmiştir. Bulunduğu kurumda bir yıl ve daha az çalışma süresine sahip erkek çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri kadın çalışanlara göre istatistiksel anlamda daha düşüktür. Cinsiyet faktörüne etki eden en önemli değişkenin ise görev yaptığı departmandaki

çalışma süresi olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, bulunduğu kurumda bir yıl veya daha az süredir görev yapan, çalıştığı departmanda ise bir yıldan daha uzun süredir çalışan erkek çalışanlar örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından çok olumsuz bir tablo oluşturmaktadır.

4.7.2. Departman Yöneticilerine Ait Bulgular

Bu bölümdeki bulgular, departman yöneticilerine uygulanan veri formlarının analizi sonucunda elde edilmiştir.

4.7.2.1. Departman Yöneticilerinin Demografik Bulguları

Aşağıda yer alan Tablo 4.18.'de beş yıldızlı konaklama işletmelerinde departman yöneticiliğinde bulunan yöneticilere ait demografik bulgular, frekans ve yüzde analizleri şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Departman Yöneticilerinin Demografik Bilgileri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	31	%32,6	Bekar	25	%26,3
Erkek	64	%67,4	Evli	70	%73,7
Eğitim Durumu	n	%	Yaş	n	%
Lise	60	%63,2	27-36 Yaş	43	%45,3
Üniversite	32	%33,7	37-46 Yaş	47	%49,5
Yüksek Lisans	3	%3,2	47-56 Yaş	5	%5,3
İşletmedeki Çalışma Süresi	n	%	Mesleki Deneyim	n	%
1-3 Yıl	59	%62,1	5-7 Yıl	21	%22,2
4-6 Yıl	28	%29,5	8-11 Yıl	37	%38,9
7-9 Yıl	8	%8,4	12 Yıl ve Üzeri	37	%38,9
Turizm Eğitimi Alma	n	%	Yöneticilik Süresi	n	%
Evet	19	% 20,0	1-3 Yıl	7	%7,4
Hayır	76	% 80,0	4-6 Yıl	48	%50,5
			7-9 Yıl	20	%21,1
			10 Yıl ve Üzeri	20	%21,1

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin %67'sini (64 kişi) erkek yöneticiler, % 33'ü (31 kişi) kadın yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticiler medeni durumları bakımından incelendiğinde büyük çoğunluğunun (%74- 70 kişi) evli olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler eğitim durumlarına göre analiz edildiğinde, lise mezunu departman yöneticilerinin %63'lük en yüksek oranla (60 kişi) ilk sırada yer aldığı, bunu % 34'le (32 kişi) üniversite mezunlarının takip ettiği ve son olarak %3'le (3 kişi) yüksek lisans mezunlarının geldiği görülmektedir. Yöneticilerin genelde genç ve orta yaş aralığında olduğu söylenebilir. Daha detaylı bir

ifadeyle yöneticilerin %50'si (47 kişi) 37-46 yaş, % 45'i (43 kişi) 27-36 yaş aralığında olup, % 5'i de (5 kişi) 47 yaş ve üzerindedir. Yöneticilerin buldukları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde çok istikrarlı bir tablonun olmadığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin % 62'i bulunduğu kurumda 1-3 yıldır yöneticilik yaparken, %30'u 4-6 yıldır, %8'de dokuz yıl veya daha fazla süre bulunduğu kurumda yöneticilik yapmaktadır. Yöneticiler, yöneticilik deneyimlerine göre ele alındığında ise hemem hemen yarısının (% 51) 4-6 yıldır yöneticilik yaptığı görülmektedir. On yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin oranı ise % 21'dir. Daha yeni yönetici olan ve yönetim tecrübesi çok fazla olmayanların (1-3 yıl) oranı ise %7'dir. Yöneticilerin çok büyük çoğunluğu (%80'ni) turizm eğitimi almadan yöneticilik yaparken, turizm eğitimi almış yöneticilerin oranı ise sadece %20'dir.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Departmanlara Göre Dağılımı

Departmanlar	n	%	Kümülatif %
Animasyon	6	%6,3	%6,3
Bar	8	%8,4	%14,7
Güvenlik	7	%7,4	%22,1
Halkla İlişkiler	9	%9,5	%31,6
İnsan Kaynakları	9	%9,5	%41,1
Kat Hizmetleri	9	%9,5	%50,5
Muhasebe	8	%8,4	%58,9
Mutfak	8	%8,4	%67,4
Önbüro	10	%10,5	%77,9
Restoran	12	%12,6	%90,5
Satis Pazarlama	3	%3,2	%93,7
Teknik Servis	6	%6,3	%100,0
Toplam	95	%100,0	

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin, yöneticiliğini yaptığı departmanların dağılımı Tablo 4.19'da gösterilmiştir. Yöneticilerin departman bazında genel olarak eşit bir dağılım gösterdikleri söylenebilir. Sayıları en az olan yöneticilerin satış pazarlama departmanı yöneticileri olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak her işletmede satış pazarlama departmanının bulunmaması gösterilebilir.

4.7.2.2. Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Çıkarımsal istatistik bazında karar verme ölçeğinde elde edilen verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Karar verme ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin genel güvenilirlik değerleri ($\alpha = ,819$) arasında olduğu belirlendikten sonra, ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda yer alan tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4.20. Karar Verme Stilleri Faktör Analizi Sonuçları

Özdeğer	8,21	6,35	4,63	2,72	1,91
Açıklanan Varyans (%)	22,15	17,13	12,49	7,33	5,15
Cronbach Alpha	.819	.798	.756	.827	.728
Rasyonel Karar Verme					
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	0,851				
Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.	0,802				
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	0,752				
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	0,651				
Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.	0,593				
Sezgisel Karar Verme					
Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.	0,802				
Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.	0,618				
Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	0,594				
Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	0,612				
Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	0,542				
Bağımlı Karar Verme					
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyac duyarım.	0,817				
Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.	0,723				
Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	0,641				
Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	0,521				
Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir	0,510				
Kaçınmacı Karar Verme					
Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	0,750				
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	0,628				
Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.	0,520				
Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.	0,501				
Kendiliğinden Karar Verme					
Genellikle ani kararlar veririm.	0,817				
Çabuk karar veririm.	0,729				
Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.	0,657				
Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.	0,602				
KMO	.824				
Bartlett's Test of Sphericity	1217,9; sig= 0,00				
Toplam varyansı açıklama oranı %	%64,25				
Güvenirlilik katsayısı	.76,67				

Karar verme stilleri ölçeğine uygulanan günevirlilik testi sonucunda Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısının istatistiksel anlamda yeterli düzeyde olduğu anlaşılmakta ve ölçeğin tutarlı ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda karar verme stilleri orijinal ölçekte olduğu gibi beş boyut altında toplanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen değişkenlerin ortak varyans (communality) değeri 0,40 altında olan 2 önerme (16. ve 22. önermeler) faktör analizinden çıkarılmış ve 23 önermeyle faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Communality (ortak varyans) bir değişkenin

analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır (Kalaycı 2006, s. 403). Commuality değeri 0,40 altından olan önermeler çıkarıldığında KOM (Kaiser-Meyer Olkin) ve açıklanan varyans oranı yüksek bir değer almıştır. Elde edilen beş faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans oranının %64,25'tir. Ölçeğin KMO değeri (,824) ve Bartlett testi (1917,9; sig= 0,00) sonucu, ölçeğin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir.

Karar verme stillerinin alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analiziyle incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.21'de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Karar Verme Stillerinin Kendi Aralarındaki İlişkileri (Korelasyon Analizi)

	Rasyonel	Sezgisel	Bağımlı	Kaçınmacı	Kendiliğinden
Rasyonel Karar Verme	1				
Sezgisel Karar Verme	-,264(**)	1			
Bağımlı Karar Verme	-,301(**)	-,324(**)	1		
Kaçınmacı Karar Verme	-,351(**)	-,246(**)	,344(**)	1	
Kendiliğinden Karar Verme	-,594(**)	,467(**)	-,180(**)	-,235(**)	1

** Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, tüm karar verme stillerinin alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Karar verme stilleri alt boyutları arasındaki en yüksek korelasyon rasyonel karar verme ile kendiliğinden karar verme boyutları arasındadır ($r = -,594$, $p < 0,05$). Bu sonuca göre kişinin rasyonel karar verme puanı arttıkça kendiliğinde karar verme puanı önemli ölçüde düşüş göstermektedir. Rasyonel karar verme ile diğer karar verme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Yani kişinin rasyonel karar verme puanı arttıkça diğer karar verme stillerinden elde edilen puanları negatif yönlü değişmektedir.

Diğer önemli derecedeki ilişkinin kendiliğinden karar verme ile sezgisel karar verme stili arasında olduğu görülmektedir ($r = 0,467$, $p < 0,05$). Elde edilen bu sonuca göre kendiliğinden karar verme ile sezgisel karar verme arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Kendiliğinden karar verme stilleri ile bağımlı karar verme ($r = -,180$, $p < 0,05$) ve kaçınmacı karar verme stilleri arasında ise ($r = -,235$, $p < 0,05$) negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Sezgisel karar verme ile bağımlı karar verme ($r = -,324$, $p < 0,05$) ve kaçınmacı karar verme ($r = -,246$, $p < 0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bağımlı karar verme ile kaçınmacı karar verme arasında ise ($r = 0,344$, $p < 0,05$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

4.7.2.3. Departman Yöneticilerinin Demografik Değişkenleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki Analizi

Konaklama işletmelerinde departman yöneticiliğinde bulunan kişilerin karar verme stillerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için, ilgili ölçekten elde edilen verilere t testi ve Anova analizi uygulanmıştır. Uygulanan analizlere ait bulgular Tablo 4.22’de gösterilmiştir

Tablo 4.22. Departman Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerinin Karar Verme Stillere Yönelik Etkilerinin Belirlenmesi (Anova ve t Testi Analiz Sonuçları)

		Rasyonel	Sezgisel	Bağımlı	Kaçıncacı	Kendiliğinden
Cinsiyet	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Kadın	31	3,80±,42	3,22±,46	3,08±,60	3,20±,56	3,17±,48
Erkek	64	3,67±,43	3,27±,43	3,08±,44	3,21±,53	3,18±,56
t testi		,178	,644	,997	,997	,953
Medeni Durum	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Bekar	25	3,78±,33	3,19±,40	2,94±,56	3,15±,53	3,10±,52
Evli	70	3,69±,46	3,28±,45	3,14±,46	3,23±,54	3,21±,54
t testi		,388	,364	,087	,523	,388
Yaş	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
27-36 Yaş	43	3,72±,44	3,23±,52	3,10±,46	3,21±,56	3,13±,57
37-46 Yaş	47	3,67±,43	3,32±,35	3,13±,51	3,23±,55	3,28±,46
47-56 Yaş	5	4,04±,08	2,90±,13	2,50±,35	2,98±,04	2,69±,62
Anova Analizi		,195	,106	,023*	,619	,043*
Eğitim Durumu	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Lise	60	3,58±,45	3,41±,36	3,22±,47	3,32±,51	3,30±,54
Üniversite	32	3,92±,28	3,02±,42	2,88±,45	3,07±,51	2,99±,44
Yüksek Lisans	3	4,13±,32	2,58±,52	2,66±,57	2,36±,32	2,66±,57
Anova Analizi		,000*	,000*	,002*	,002*	,006*
Mesleki Çalışma Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
5-7 Yıl	21	3,65±,42	2,91±,51	3,21±,48	3,45±,59	3,33±,52
8-11 Yıl	37	3,68±,42	3,29±,37	3,03±,49	3,15±,57	3,26±,47
12 Yıl ve Üzeri	37	3,86±,43	3,41±,35	2,94±,48	2,89±,34	2,77±,49
Anova Analizi		,179	,000*	,103	,000*	,000*
Yöneticilik Süresi	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
1-3 Yıl	7	3,14±,47	3,63±,31	3,43±,42	3,57±,37	3,68±,22
4-6 Yıl	48	3,65±,46	3,25±,54	3,16±,47	3,16±,57	3,21±,58
7-9 Yıl	20	3,81±,26	3,18±,27	2,91±,47	3,06±,59	3,08±,51
10 Yıl ve Üzeri	20	3,96±,18	3,22±,28	2,95±,51	3,32±,37	3,03±,41
Anova Analizi		,000*	,119	,029*	,114	,034*
Turizm Eğitimi Alma	n	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$	$\bar{x} \pm ss$
Evet	19	3,91±,36	2,90±,47	2,91±,40	2,85±,52	2,75±,54
Hayır	76	3,66±,43	3,34±,39	3,13±,51	3,29±,51	3,28±,48
t testi		,016*	,001*	,086	,003*	,001*

$\bar{x} \pm ss$: ortalama±standart sapma *: $p < 0,05$

Tablo 4.22’de yer alan t testi sonuçlarına göre, departman yöneticilerinin cinsiyete ve medeni durumlarına göre karar verme stilleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($p > 0,05$). Hem cinsiyet hem de medeni durum açısından yöneticiler, rasyonel karar verme boyutunda en yüksek puanı almışlardır. Yöneticilerin karar verme

stillerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizine başvurulmuştur. Tablo 4.22’de yer alan analiz sonuçlarına göre yöneticilerin eğitim düzeyleri ile karar verme stillerinin tüm alt boyutları arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Yüksek lisans ($\bar{x} = 4,13$) ve üniversite ($\bar{x} = 3,92$) düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilerin rasyonel karar verme puanları, lise ($\bar{x} = 3,58$) düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilere göre anlamlı ölçüde yükselerek farklılaşmaktadır ($F= 8,974, p< 0,000$). Anova analizi sonuçlarına göre yöneticilerin yaş dağılımlarıyla bağımlı ($F=3,938, p=0,023$) ve kendiliğinden karar verme stilleri ($F=3,258, p=0,043$) arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların oluştuğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin mesleki çalışma süresinin sezgisel, kaçınmacı ve kendiliğinden karar verme stilleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu anova analizi sonucunda tespit edilmiştir. Mesleki çalışma süresi 12 yıl ve üzeri olan yöneticilerin, sezgisel karar verme stilleri puanı ($\bar{x} = 3,41$) daha az mesleki çalışma süresine [8-11 Yıl ($\bar{x} = 3,29$), 5-7 Yıl ($\bar{x} = 2,91$)] sahip olan yöneticilere göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde artış göstermektedir. Tablo 4.22.’de yer alan anova analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tecrübesi arttıkça bağımlı ve kendiliğinden karar verme puanlarının önemli oranda düştüğü görülmektedir. Yöneticilik tecrübesi düşük olan yöneticilerin ise kararlarını daha çok kendiliğinden karar verme ($\bar{x}=3,68$), sezgisel karar verme ($\bar{x}=3,63$), kaçınmacı karar verme ($\bar{x}=3,57$) ve bağımlı karar verme ($\bar{x}=3,43$) şeklinde verdikleri anlaşılmaktadır.

Son olarak turizm eğitimi alan ve almayan yöneticilerin karar verme stillerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için gerçekleştirilen t testi sonucuna göre, turizm eğitimi almayanların yöneticilerin rasyonel karar verme ($\bar{x}=3,66$), puanları turizm eğitimi alan yöneticilere göre ($\bar{x} = 3,91$) anlamlı ölçüde düşmektedir [$t(93)=2,304, p=0,023$]. Bununla birlikte turizm eğitimi almayan yöneticilerin sezgisel karar verme ($\bar{x} =3,34$), kaçınmacı karar verme ($\bar{x}=3,29$) ve kendiliğinden karar verme puanları ($\bar{x}=3,28$), turizm eğitimi alan yöneticilere göre (Sezgisel: $\bar{x} =2,90$; Kaçınmacı: $\bar{x} =2,85$; Kendiliğinden: $\bar{x}=2,75$) anlamlı ölçüde artarak farklılaşmaktadır ([$t(93)= -4,190, p=0,000$; $t(93)= -3,325, p=0,001$; $t(93)= -4,201, p=0,000$].

4.7.2.4. Departman Yöneticilerinin Mizaç ve Karakter Envanteri Puanları

Departman yöneticilerinin kişilik özelliklerini oluşturan mizaç ve karakter boyutları ile bu boyutlara ait alt puan ortalamaları ve standart sapmaları cinsiyet değişkenine göre Tablo 4.23’te sunulmuştur.

Tablo 4.23. Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Mizaç ve Karakter Puanları

Mizaç Boyutu	Cinsiyet	n	\bar{x}	\pm	ss
Yenilik Arayışı	Kadın	31	17,84	\pm	,59
	Erkek	64	17,83	\pm	,53
YA1 (Keşfetmekten Heyacan Duyma-Kayıtsız Bir Katılık)	Kadın	31	5,84	\pm	,46
	Erkek	64	5,87	\pm	,40
YA2 (Dürtüsellik-İyice Düşünme)	Kadın	31	3,74	\pm	,42
	Erkek	64	3,67	\pm	,40
YA3 (Savurganlık-Tutumluluk)	Kadın	31	4,45	\pm	,27
	Erkek	64	4,48	\pm	,27
YA4 (Düzensizlik-Düzenlilik)	Kadın	31	3,81	\pm	,26
	Erkek	64	3,79	\pm	,23
Zarardan Kaçınma	Kadın	31	14,62	\pm	1,67
	Erkek	64	14,56	\pm	1,59
ZK1 (Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik)	Kadın	31	4,18	\pm	,53
	Erkek	64	4,24	\pm	,52
ZK2 (Belirsizlik Korkusu-Güven)	Kadın	31	4,00	\pm	,63
	Erkek	64	3,97	\pm	,57
ZK3 (Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme)	Kadın	31	3,15	\pm	,25
	Erkek	64	3,10	\pm	,17
ZK4 (Çabuk Yorulma ve Dermansızlık)	Kadın	31	3,28	\pm	,36
	Erkek	64	3,25	\pm	,42
Ödül Bağımlılığı	Kadın	31	15,13	\pm	,89
	Erkek	64	15,22	\pm	,92
ÖB1 (Duygusallık-Hissizlik-Duyarsızlık)	Kadın	31	6,60	\pm	,32
	Erkek	64	6,60	\pm	,34
ÖB2 (Bağlılık-Uzak Olma)	Kadın	31	5,28	\pm	,54
	Erkek	64	5,33	\pm	,51
ÖB3(Bağımlılık-Bağımsızlık)	Kadın	31	3,24	\pm	,22
	Erkek	64	3,26	\pm	,21
Sebat Etme	Kadın	31	5,39	\pm	,60
	Erkek	64	5,38	\pm	,64
Karakter Boyutu	Cinsiyet	n	\bar{x}	\pm	ss
Kendini Yönetme	Kadın	31	32,81	\pm	3,44
	Erkek	64	32,66	\pm	3,46
KY1 (Sorumluluk Alma-Suçlama)	Kadın	31	6,69	\pm	,77
	Erkek	64	6,67	\pm	,79
KY2 (Amaçlılık-Amaçsızlık)	Kadın	31	6,94	\pm	,34
	Erkek	64	6,88	\pm	,41
KY3 (Beceriklilik-Eylemsizlik)	Kadın	31	4,01	\pm	,23
	Erkek	64	3,96	\pm	,27
KY4 (Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme)	Kadın	31	7,56	\pm	1,14
	Erkek	64	7,55	\pm	1,05
KY5 (Uyumlu Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar)	Kadın	31	7,59	\pm	1,04
	Erkek	64	7,59	\pm	1,09
İşbirliğine Yatkınlık	Kadın	31	32,32	\pm	3,22
	Erkek	64	32,35	\pm	2,91
İY1 (Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük)	Kadın	31	6,40	\pm	,54
	Erkek	64	6,37	\pm	,53
İY2 (Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik)	Kadın	31	5,54	\pm	,51
	Erkek	64	5,59	\pm	,49
İY3 (Yardımseverlik-Yardımsever Olmayan)	Kadın	31	6,08	\pm	,85
	Erkek	64	6,12	\pm	,75

İY4 (Merhametlilik-Kincilik)	Kadın	31	7,24	±	,60
	Erkek	64	7,23	±	,51
İY5 (Erdemlilik – Vicdanlılık)	Kadın	31	7,05	±	,78
	Erkek	64	7,03	±	,69
Kendini Aşma	Kadın	31	17,29	±	,33
	Erkek	64	17,28	±	,38
KA1 (Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı)	Kadın	31	5,70	±	,99
	Erkek	64	5,67	±	,91
KA2 (Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma)	Kadın	31	4,79	±	,53
	Erkek	64	4,82	±	,46
KA3 (Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik)	Kadın	31	6,79	±	,33
	Erkek	64	6,79	±	,35

Yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin, demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için, ilgili ölçekten elde edilen verilere t testi ve anova analizi uygulanmıştır. Elde edilen t testi sonuçlarına göre yöneticilerin cinsiyet ve medeni durumları ile mizaç ve karakter özellikleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,055$).

Gerçekleştirilen anova analizi sonucunda, yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri puanlarının eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe mizaç özelliklerini oluşturan *yenilik arayışı (YA)* ($F=10,143$, $p<0,000$) ile *zarardan kaçınma (ZK)* ($F=9,263$, $p<0,000$) puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde düşerken, *ödül bağımlılığı (ÖB)* ($F=5,631$, $p<0,001$) ile *sebat etme (S)* ($F=10,014$, $p<0,000$) mizaç özellikleri de anlamlı fark oluşturacak ölçüde artmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri, karakter özellikleri bazında değerlendirildiğinde, yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe *kendini yönetme (KY)* ($F=10,625$, $p<0,000$) ile *işbirliğine yatkınlık (İY)* ($F=10,937$, $p<0,000$) özelliklerinin istatistiksel olarak artış gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile *kendini aşma (KA)* karakter boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ($F=1,114$, $p>0,005$) görülmüştür.

Yöneticilerin yapmış oldukları yöneticilik süresine göre mizaç ve karakter özelliklerinin farklılaştığı anova analizi sonucunda belirlenmiştir. Yöneticilerin yöneticilik yaptığı süre yükseldikçe, *zarardan kaçınma* mizaç özelliği puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde düşerken düşüş gösterirken (*ZK*) ($F=8,920$, $p<0,000$), *ödül bağımlılığı (ÖB)* ($F=6,998$, $p<0,000$) ile *sebat etme* mizaç özellikleri ($F=7,563$, $p<0,000$) puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde artış göstermektedir. Yöneticilerin *kendini aşma (KA)* ($F=20621$, $p>0,005$) karakter boyutu dışındaki diğer tüm karakter boyutu puanlarının yöneticilerin yapmış oldukları yöneticilik süresine göre farklılaştığı saptanmıştır.

Yöneticilerin yapmış oldukları yöneticilik süresi arttıkça, *kendini yönetme* (KY) ($F= 5,489$, $p<0,000$) ile *işbirliğine yatkınlık* ($F=5,184$, $p<0,000$) karakter özellikleri puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde yükselmektedir.

Tablo 4.24. Yöneticilerin Demografik Değişkenleri İle Mizaç ve Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki

		YA	YA1	YA2	YA3	YA4	ZK	ZK1	ZK2	ZK3	ZK4	ÖB	ÖB1	ÖB2	ÖB3	S	
Eğitim Durumu	n	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
Lise	60	17,98	5,74	3,83	4,54	3,85	15,08	4,39	4,13	3,17	3,37	14,91	6,52	5,14	3,24	5,18	
Üniversite	32	17,65	6,03	3,50	4,39	3,72	13,80	3,96	3,72	3,03	3,07	15,61	6,74	5,58	3,29	5,70	
Yüksek Lisans	3	16,85	6,30	3,00	4,00	3,55	13,13	3,56	3,56	3,00	3,00	15,80	6,70	5,93	3,16	6,00	
F		10,14	7,51	15,03	9,19	4,76	9,26	11,57	6,40	6,14	7,52	7,68	4,63	11,51	,704	10,014	
p		,000*	,001*	,000*	,000*	,011*	,000*	,000*	,002*	,003*	,001*	,001*	,012*	,000*	,497	,000*	
		KY	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	İY	İY1	İY2	İY3	İY4	İY5	KA	KA1	KA2	KA3
Eğitim Durumu	n	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}
Lise	60	31,62	6,43	6,78	3,90	7,23	7,27	31,39	6,20	5,42	5,87	7,07	6,81	17,31	5,98	4,63	6,69
Üniversite	32	34,38	7,06	7,10	4,10	8,04	8,06	33,75	6,65	5,81	6,45	7,47	7,35	17,26	5,22	5,07	6,96
Yüksek Lisans	3	36,71	7,48	7,21	4,24	8,85	8,91	36,23	7,00	6,00	7,16	8,06	8,00	17,01	4,58	5,43	7,00
F		10,62	10,15	9,54	8,95	9,60	9,61	10,93	11,25	8,80	10,08	11,21	10,32	1,11	11,11	14,04	7,89
p		,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,333	,000*	,000*	,001*
		YA	YA1	YA2	YA3	YA4	ZK	ZK1	ZK2	ZK3	ZK4	ÖB	ÖB1	ÖB2	ÖB3	S	
Yöneticilik Süresi	n	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1-3 Yıl	7	18,18	5,45	4,03	4,78	3,90	16,81	4,85	4,72	3,51	3,72	14,03	6,20	4,67	3,15	4,61	
4-6 Yıl	48	17,81	5,89	3,68	4,44	3,78	14,82	4,26	4,07	3,13	3,35	15,05	6,52	5,26	3,27	5,28	
7-9 Yıl	20	17,70	5,90	3,60	4,42	3,76	13,86	4,01	3,72	3,04	3,08	15,50	6,75	5,46	3,27	5,67	
10 Yıl ve Üzeri	20	17,90	5,87	3,70	4,49	3,84	13,96	4,10	3,76	3,04	3,06	15,55	6,78	5,51	3,24	5,61	
F		1,485	2,446	1,976	3,637	,891	8,920	5,586	7,464	15,352	8,703	6,998	9,724	5,958	,684	7,563	
p		,224	,069	,123	,016	,449	,000*	,001*	,000*	,000*	,000*	,000*	,000*	,001*	,564	,000*	
		KY	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	İY	İY1	İY2	İY3	İY4	İY5	KA	KA1	KA2	KA3
Yöneticilik Süresi	n	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
1-3 Yıl	7	28,89	5,69	6,44	3,68	6,45	6,62	29,01	5,83	4,93	5,34	6,65	6,24	17,25	6,71	4,17	6,37
4-6 Yıl	48	32,27	6,55	6,84	3,92	7,44	7,50	32,02	6,31	5,51	6,01	7,23	6,94	17,21	5,73	4,75	6,72
7-9 Yıl	20	34,12	7,03	7,04	4,10	8,00	7,94	33,61	6,60	5,79	6,48	7,41	7,32	17,28	5,35	4,98	6,94
10 Yıl ve Üzeri	20	33,69	6,97	7,07	4,09	7,75	7,80	33,00	6,50	5,73	6,25	7,27	7,24	17,48	5,54	4,99	6,94
F		5,489	7,694	6,781	7,677	4,439	3,235	5,184	4,547	7,303	4,738	3,628	5,291	2,621	4,221	7,099	7,898
p		,002*	,000*	,000*	,000*	,006*	,026*	,002*	,005*	,000*	,004*	,016*	,002*	,055	,008*	,000*	,000*

x : ortalama * : p < 0,05

4.7.2.5. Departman Yöneticilerinin Mizaç ve Karakter Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizleri

Yöneticilerin karar verme stilleri ile mizaç ve karakter boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla ölçek puanlarının korelasyonları hesaplanmıştır. İlgili ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon 'r' değerleri, Tablo 4.25 ve Tablo 4.26'da verilmiştir. Ölçekler arasında $p < .01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tablo 4.25.'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, *rasyonel karar verme* davranışı ile mizaç boyutları arasındaki en güçlü ve pozitif yönlü ilişkinin *Sebat Etme (S)* boyutu arasında olduğu belirlenmiştir ($r = 0,477$; $p < 0,01$). Yöneticilerin *rasyonel karar verme* stili puanı arttıkça sebat etme düzeyleri de pozitif yönlü bir artış göstermektedir. Rasyonel karar verme davranışının, *Yenilik Arayışı (YA)* ($r = -0,204$; $p < 0,01$), *Zarardan Kaçınma (ZK)* ($r = -0,272$; $p < 0,01$) ve *Ödül Bağımlılığı (ÖB)* ($r = -0,103$; $p < 0,01$) mizaç özellikleri ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Rasyonel karar verme davranışı ile *Kendini Yönetme (KY)* ($r = 0,688$; $p < 0,01$) ve *İşbirliğine Yatkın (İY)* ($r = 0,669$; $p < 0,01$) karakter boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin oluşu belirlenmiştir. Kendi tercihleri konusunda sorumluluğunu kabul eden, bireysel açıdan anlamlı amaçlar belirleyen, sorunları çözme konusunda becerikli, kendine güvenen, hoşgörülü, empati yapan, yararlı, sevecen ve erdemli kişilerin, kararlarını rasyonel stilde aldıkları söylenebilir. Sebat Etme (S) mizaç özelliğinin ile Kendini Yönetme, İşbirliğine Yatkınlık karakter boyutları puanlarının yüksek olması; Yenilik Arayışı, Zarardan Kaçınma ve Ödül Bağımlılığı mizaç özellikleri puanının düşük oluşu beraberinde rasyonel karar verme stili puanının yüksek oluşunu getirmektedir.

Sezgisel karar verme davranışı ile Yenilik Arayışı (YA) ($r = 0,451$; $p < 0,01$) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) ($r = 0,437$, $p < 0,01$) mizaç özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişki; Sebat Etme (S) ($r = -0,402$; $p < 0,01$) mizaç özelliği ile de negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Sezgisel karar verme davranışı ile karakter boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise pozitif ve negatif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Sezgisel Karar Verme Stili ile Kendini Yönetme (KY) karakter boyutu ($r = -0,424$; $p < 0,01$) negatif yönlü bir ilişki gösterirken, Kendini Aşma (KA) karakter boyutuyla ($r = 0,253$; $p < 0,01$) pozitif yönlü bir ilişki göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre, Yenilik Arayışı (YA) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç özellikleri ile Kendini Aşma (KA) karakter özelliklerinin yüksek olması; Sebat Etme (S) mizaç özelliği ile Kendini Yönetme (KY) karakter özelliğinin düşük olması, yöneticilerin karar verirken duygularına ve önsezilerine göre hareket ettiğini göstermektedir.

Bağımlı karar verme davranışı ile mizaç boyutları arasında güçlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Bağımlı karar verme davranışı ile Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutu arasında negatif yönlü ($r = -.467$; $p < 0,01$) bir ilişki; Zarardan Kaçınma (ÖB) ($r = 0,446$; $p < 0,01$) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) ($r = 0,442$; $p < 0,01$) mizaç özellikleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bağımlı karar verme davranışının karakter boyutlarıyla ilişkisi incelendiğinde, Kendini Yönetme (KY) ve İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Bağımlı karar verme davranışının, Kendini Yönetme (KY) karakter özellikleriyle negatif yönlü ($r = -0,481$; $p < 0,01$); İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter özellikleriyle de pozitif yönlü ($r = ,103$; $p < 0,01$) bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, yöneticilerin Zarardan Kaçınma (ZK) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç özellikleri ile İşbirliğine Yakınlık (İY) karakter özellikleri puanının yüksek oluşu; Yenilik Arayışı (YA) mizaç özellikleri ile Kendini Yönetme (KY) karakter özellikleri puanının düşük olması, yöneticilerin karar verirken diğer insanların tavsiye ve rehberliğine ihtiyaç duyduğunu, başkalarına bağımlı kalarak karar verdikleri anlaşılmaktadır.

Kaçınmacı karar verme davranışının, mizaç faktörlerinin her biri ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Kaçınmacı karar verme davranışı, Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç faktörü ile pozitif yönlü ($r = 0,307$; $p < 0,01$) bir ilişki gösterirken, Yenilik Arayışı (YA) ($r = -0,284$; $p < 0,01$), Ödül Bağımlılığı (ÖB) ($r = -0,316$; $p < 0,01$) ve Sebat Etme (S) ($r = -0,421$; $p < 0,01$) mizaç özellikleriyle negatif yönlü ilişki göstermektedir. Kaçınmacı karar verme davranışı ile Kendini Yönetme (KY) karakter boyutu arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişkinin ($r = -0,442$; $p < 0,01$) olduğu belirlenirken; İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter boyutu ile kaçınmacı karar verme davranışı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yenilik Arayışı, Ödül Bağımlılığı ve Sebat Etme mizaç özellikleri puanının yüksek, Zarardan Kaçınma mizaç özelliği ile Kendini Yönetme karakter puanlarının düşük olması, yöneticilerin mümkün olan her durumda karar vermekten kaçındığını ve karar vermeyi son ana kadar ertelediğini göstermektedir..

Kendiliğinden (ani) karar verme davranışının, Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutu dışında diğer tüm mizaç boyutlarıyla ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Kendiliğinden karar verme davranışı ile Sebat Etme (S) mizaç boyutu arasında negatif yönlü ($r = -0,456$; $p < 0,01$); Yenilik Arayışı (YA) ($r = 0,410$; $p < 0,01$) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) ($r = 0,331$; $p < 0,01$) mizaç boyutları arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kendiliğinden (ani) karar verme davranışı ile Kendini Yönetme (KY) ($r = -0,400$; $p < 0,01$) ve İşbirliğine Yatkınlık (İY) ($r = -0,130$; $p < 0,01$) karakter boyutu arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgudan hareketle, Yenilik Arayışı ve Ödül Bağımlılığı mizaç

puanlarının yüksek, Sebat Etme mizaç özelliği ile Kendini Yönetme ve İşbirliğine Yatkınlık özellikleri puanının düşük olması, yöneticilerin kararlarını anlık, aceleci, düşünmeden ve çözüm alternatifleri değerlendirmeden karar verdiklerini göstermektedir.

Tablo 4.25. Mizaç Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	YA	YA1	YA2	YA3	YA4	ZK	ZK1	ZK2	ZK3	ZK4	ÖB	ÖB1	ÖB2	ÖB3	S
Rasyonel	-,204(**)	,060	-,320(**)	-,369(**)	-,226(**)	-,272(**)	-,216(**)	-,234(**)	-,322(**)	-,066	-,103(**)	-,125(**)	,036	-,107(**)	,477(**)
Sezgisel	,451(**)	,178(**)	,591(**)	,424(**)	,196(**)	-,097	-,079	-,074	,065	-,091	,437(**)	,572(**)	,252(**)	,126(**)	-,402(**)
Bağımlı	-,467(**)	-,546(**)	-,449(**)	-,340(**)	-,455(**)	,446(**)	,421(**)	,557(**)	,234(**)	,325(**)	,442(**)	,454(**)	,421(**)	,717(**)	-,083
Kaçınmacı	-,284(**)	-,374(**)	-,149(**)	-,191(**)	-,201(**)	,307(**)	,218(**)	,389(**)	,478(**)	,101(**)	-,316(**)	-,226(**)	-,430(**)	-,261(**)	-,421(**)
Kendiliğinden	,410(**)	,319(**)	,639(**)	,419(**)	,275(**)	-,040	-,031	-,024	-,032	,078	,331(**)	,275(**)	,445(**)	-,186(**)	-,456(**)

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.26. Karakter Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	KY	KY1	KY2	KY3	KY4	KY5	İY	İY1	İY2	İY3	İY4	İY5	KA	KA1	KA2	KA3
Rasyonel	,688(**)	,601(**)	,522(**)	,482(**)	,562(**)	,611(**)	,669(**)	,459(**)	,376(**)	,401(**)	,351(**)	,381(**)	,116	-,158(**)	,102(**)	,105(**)
Sezgisel	-,424(**)	-,595(**)	-,510(**)	,021	-,406(**)	-,477(**)	,089	,066	,164(**)	,060	,010(**)	,346(**)	,253(**)	,341(**)	,343(**)	,323(**)
Bağımlı	-,481(**)	-,189(**)	-,271(**)	-,441(**)	-,296(**)	-,421(**)	,103(**)	,137(**)	,114(**)	,207(**)	,102(**)	,169(**)	,056	,032	,039	,023
Kaçınmacı	-,422(**)	-,174(**)	-,120(**)	-,174(**)	-,458(**)	-,404(**)	,101(**)	-,141(**)	-,032	,014	,095	-,028	,037	,047	,063	,049
Kendiliğinden	-,400(**)	-,481(**)	-,443(**)	-,011	-,477(**)	-,444(**)	-,130(**)	-,118(**)	-,214(**)	-,224(**)	-,122(**)	-,101(**)	,037	,003	-,134(**)	,087

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

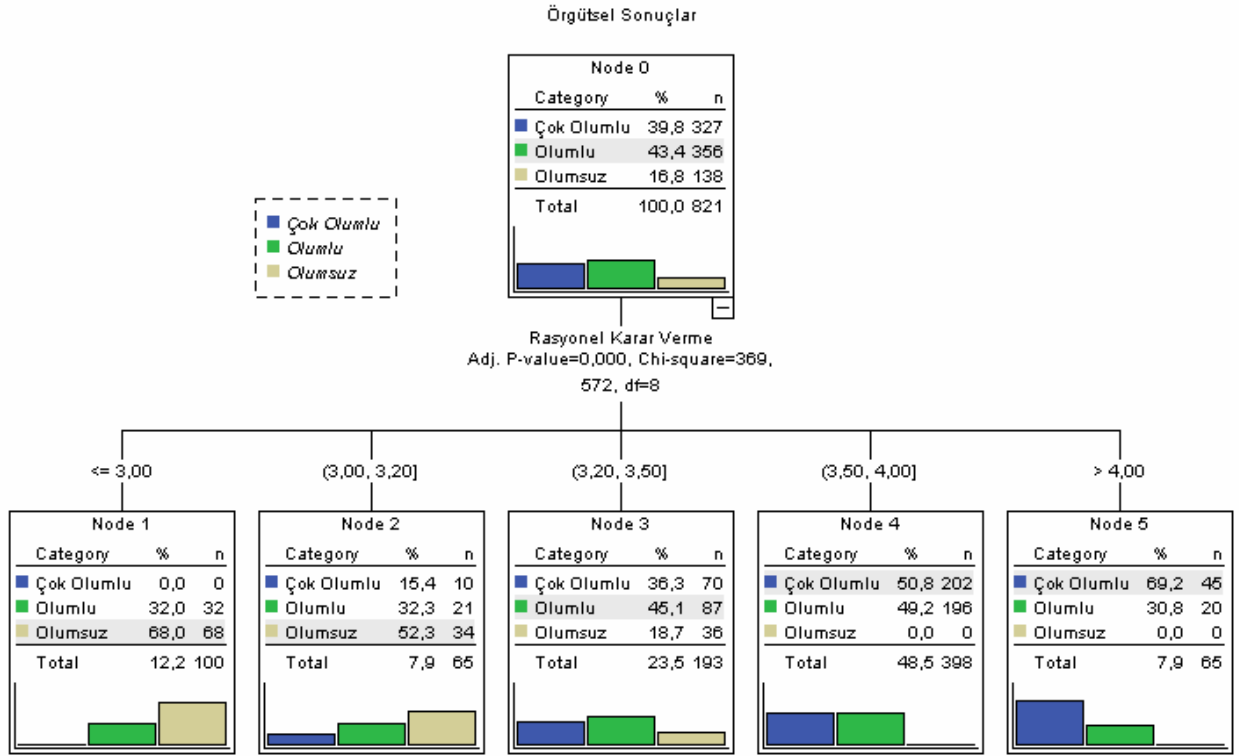
4.7.3. Yöneticilerin Karar Verme Stilleri İle Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri

Bu bölümde departman yöneticilerinin, karar verirken kullanmış oldukları karar verme stilleri ile mizaç ve karakter özelliklerini oluşturan kişilik özelliklerinin, örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırma bulguları yer almaktadır. Bulguların elde edilmesi, üç farklı aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamadaki bulgular, departman çalışanlarından elde edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel sonuçlar başlığı altında departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Öncelikli olarak departman çalışanlarından elde edilen veriler incelenerek, işletme ve departmanlara göre tasnif edilmiştir. Veriler tasnif edilerek, hangi işletmelerden hangi departman çalışanlarının araştırmaya katıldığı belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında, araştırmaya katılan işletmeler ve departman çalışanları belirlenerek, hangi departman yöneticilerinin araştırmaya katılması gerektiğine karar verilmiştir. Daha sonra ilgili departman yöneticilerine gidilerek veri formları (*mizaç ve karakter envanteri, karar verme stilleri ölçeği ve demografik soru formu*) teslim edilmiş ve nasıl doldurulması gerektiği konusunda bilgiler verilmiştir. İki hafta sonra işletmelere gidilerek doldurulan veri formları, insan kaynakları müdürleri ile tekrar yüz yüze temas kurulmak kaydı ile toplanmıştır. Üçüncü ve son aşamada ise, işletmelerine göre departmanlarından sorumlu yöneticilerin mizaç ve karakter puanları, yönetici karar verme stilleri puanları ve ilgili yöneticiye bağlı işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin puanları belirlenmiştir. Daha sonra departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları, bağlı oldukları yöneticilerin karar verme stilleri puanı ile mizaç ve karakter puanları eşleştirilerek birleştirilmiştir. Veriler birleştirilip tek bir dosya altında toplandıktan sonra, yöneticilerin karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olan yöneticilerin karar verme stilleri ile mizaç ve karakter özellikleri CHAID analiziyle belirlenmiştir. Daha sonra örgütsel sonuçların, yöneticilerin hangi karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinden etkilendiğinin önem derecesi, diskriminant analiziyle test edilmiştir.

4.7.3.1. Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri

Birinci aşamada departman yöneticilerin karar verme stillerinin, örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkilerini ortaya koymak için CHAID analizinden yararlanılmıştır. Bunun için karar verme stilleri alt boyutları ile daha önce kümeleme analizi (two step cluster) sonucunda belirlenmiş olan örgütsel sonuç boyutları CHAID analizine tabi tutularak, yöneticilerin karar verme stillerinin örgütsel

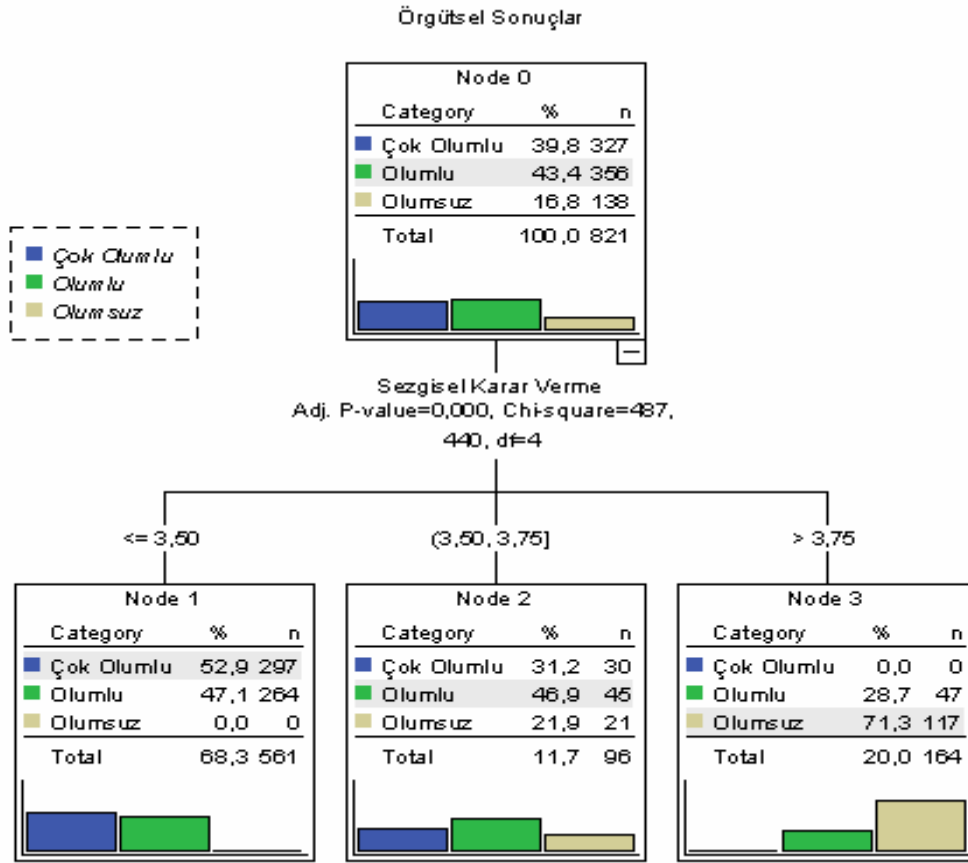
sonuçlara olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel sonuç boyutlarının bağımlı değişken olarak alındığı modelde, departman yöneticilerinin Karar Verme Stilleri puanları ilgili modelin bağımsız değişkenlerini meydana getirmektedir. Chaid analizinin uygulanmasından sonra ilgili değişkenler arasındaki ilişki düğümler şeklinde sınıflandırılmış olup, elde edilen diyagram ağaç yapısı şeklinde gösterilmiştir.



Şekil 4.7: Yöneticilerin Rasyonel Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Departman yöneticilerinin Rasyonel Karar Verme (RKVS) stilinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin rasyonel karar verme stili beş alt sınıfta kümelendirilmiştir (Şekil 4.7). Yapılan CHAID analizi sonucunda, alınan bağımsız değişken için kesme puanları belirlenmektedir. Rasyonel Karar Verme stilinden alınabilecek en düşük puan 1 ve alınabilecek en yüksek puan da 5'tir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin rasyonel karar verme stili puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımakta, yöneticilerin RKVS stili puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımaktadır. Şekil 4.7'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, RKVS puan ortalaması 3,50 üzerinde olan (4. ve 5. kümeler) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin RKVS puan ortalamasının 3,50'in altına düşmesi (3. küme), kırılma

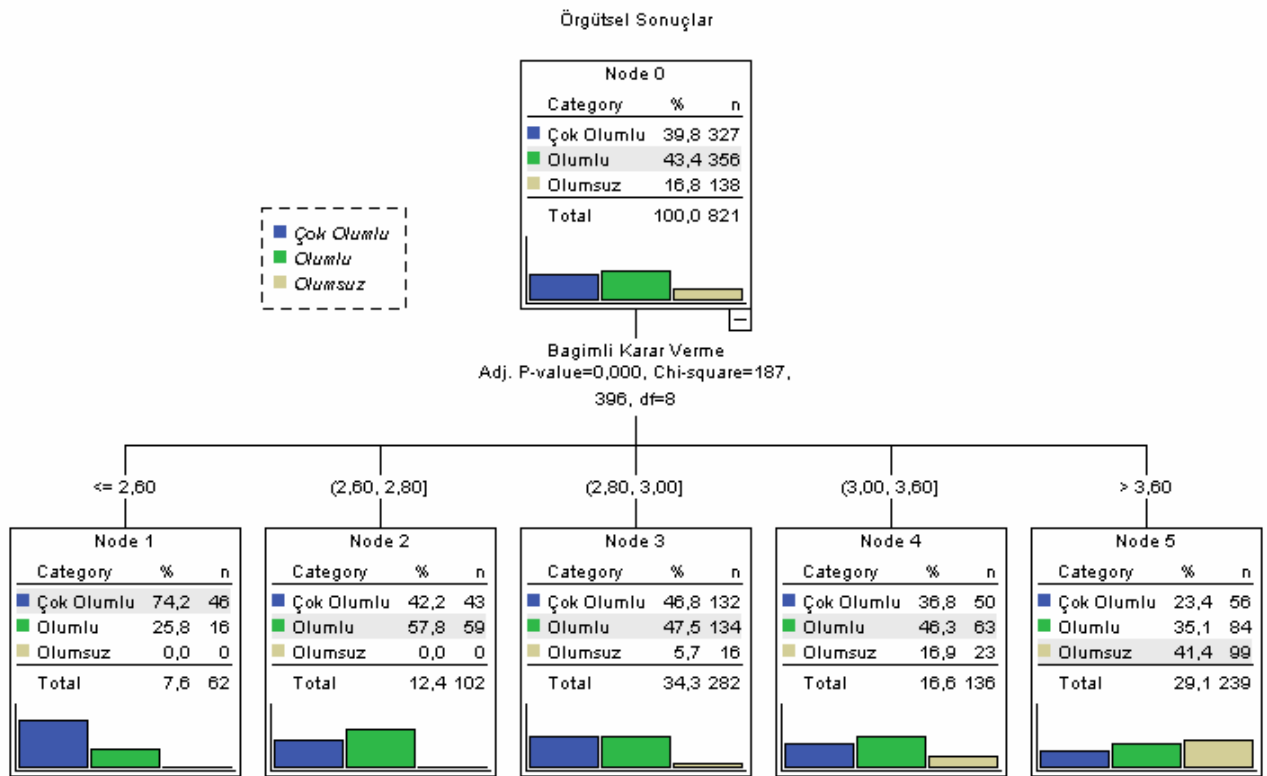
noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin RKVS puan ortalaması 3,50 altında düşmesinden itibaren örgütsel sonuçlara olumsuz yansımaların başladığı anlaşılmaktadır. RKVS puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının ≤ 3 (1. küme) olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.8: Yöneticilerin Sezgisel Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Departman yöneticilerinin Sezgisel Karar Verme (SKVS) stilinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin sezgisel karar verme stili üç alt grupta kümelenebilir (Şekil 4.8). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin sezgisel karar verme stili puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin SKV stili puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.8’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, SKVS puan ortalaması $\leq 3,50$ olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin SKVS puan ortalamasının 3,50’den büyük olması (2. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin SKV puan ortalaması $> 3,50$ olmasından itibaren (2. küme) örgütsel sonuçlara

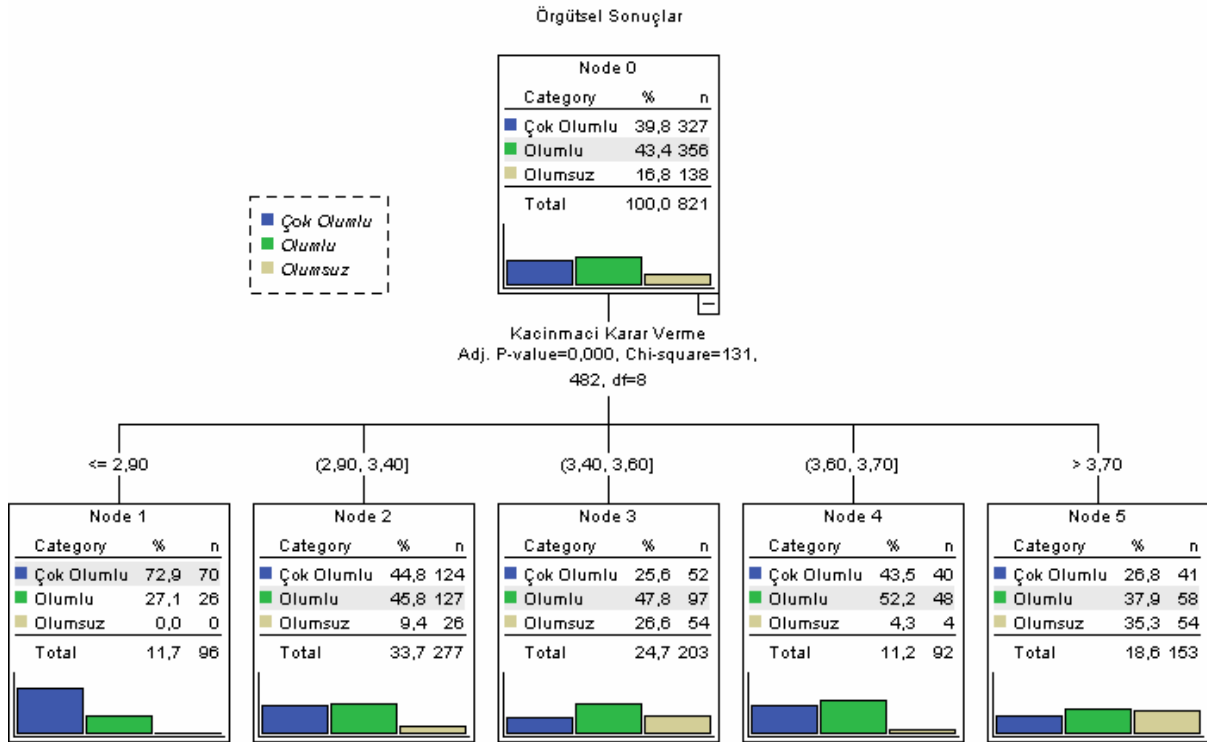
olumsuz yansımalar başlamaktadır. SKVS puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının $> 3,75$ (3. küme) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, departman yöneticilerinin SKVS puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansiyarak çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini düşürdüğü, SKVS puanlarının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansiyarak, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir.



Şekil 4.9: Yöneticilerin Bağımlı Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

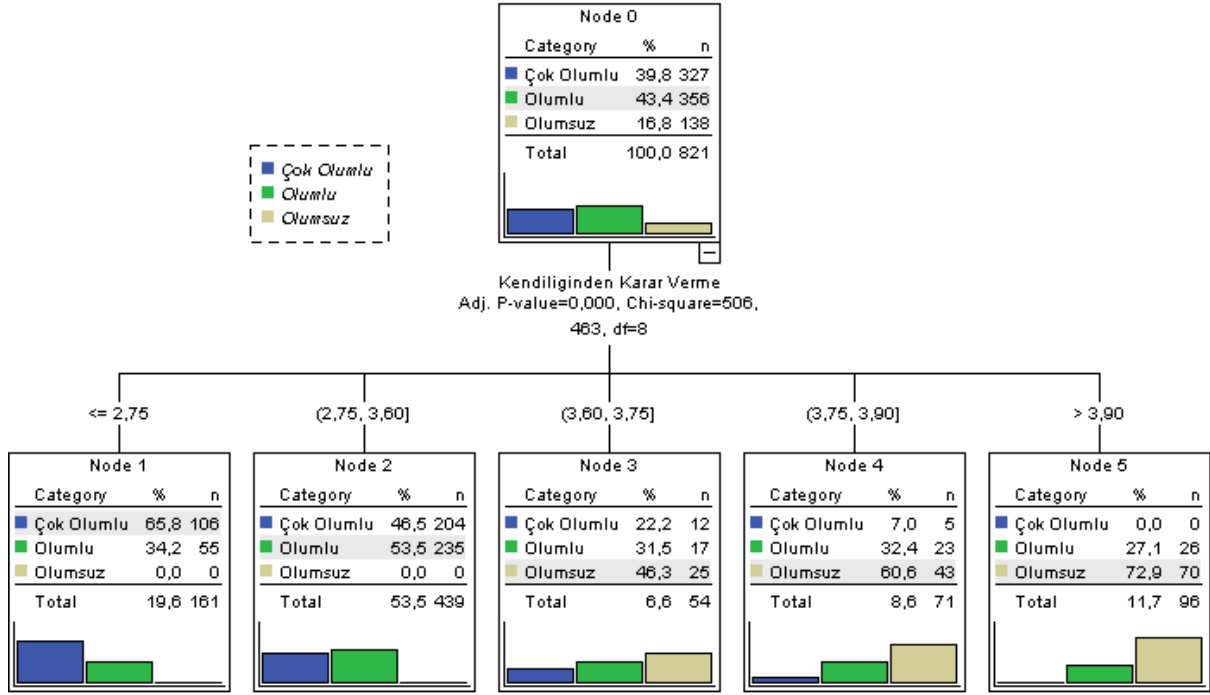
Departman yöneticilerinin Bağımlı Karar Verme (BKVS) stilinin örgütsel sonuçlara olan etkisini belirlemek için gerçekleştirilen CHAID analizi sonuca göre, yöneticilerin Bağımlı Karar Verme stili puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin BKVS puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.9'da yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi yöneticilerin BKVS puan ortalamasının 2,80'ten büyük olması (3. küme), departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki olumsuz sonuçların başladığı noktayı oluşturmaktadır. BKVS puan ortalaması $\leq 2,60$ olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamının (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer aldığı

belirlenmiştir. BKVS puan ortalaması $> 3,50$ olan (5. küme) yöneticilere bağlı çalışanlarının % 42'sinin (olumsuz en yüksek oran) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumsuz sonuçlar içerisinde bulunduğu saptanmıştır.



Şekil 4.10. Yöneticilerin Kaçınmacı Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Departman yöneticilerinin Kaçınmacı Karar Verme (KKVS) stilinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin kaçınmacı karar verme stili beş alt grupta kümelenebilir (Şekil 4.10). CHAID analizi sonucunda yöneticilerin kaçınmacı karar verme stili puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansıyor, departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini düşürmekte, yöneticilerin KKVS puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansıyor, departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır. Şekil 4.10'da yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KKVS puan ortalaması $\leq 2,00$ olan yöneticilere (1. küme) bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin KKVS puan ortalamasının $> 2,90$ olmasından (2. küme) itibaren örgütsel sonuçlara olumsuz yansımalar başlamaktadır. KKV puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının $> 3,70$ (5. küme) olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.11. Yöneticilerin Kendiliğinden Karar Verme Stilinin Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Departman yöneticilerinin Kendiliğinden Karar Verme (KDKV) stilinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin sezgisel karar verme stili beş alt grupta kümelmiştir (Şekil 4.10). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin kendiliğinden karar verme stili puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin KDKV stili puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.10'da yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KDKV puan ortalaması $\leq 3,60$ olan (1. ve 2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin KDKV puan ortalamasının 3,60'ten büyük olması (3. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin KDKV puan ortalaması $> 3,60$ olmasından itibaren örgütsel sonuçlara olumsuz yansımalar başlamaktadır. KDKV puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının $> 3,00$ (5. küme) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, departman yöneticilerinin KDKV puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansiyarak çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini düşürdüğü, KDKV puanlarının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansiyarak, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir.

Örgütsel sonuçları ayırmada en fazla etkiye sahip olan ve olmayan yönetici karar verme

stilllerinin belirlenmesi ve örgütsel sonuçlar üzerinde, yönetici karar verme stileri değişkenlerince açıklanan varyans oranını belirlemek için diskriminant analizi uygulanmıştır. Diskriminant analizi önceden belirlenmiş iki veya daha fazla grubun ortalama niteliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ve grupların farklılıklarını ayırt etmede en fazla katkıyı hangi değişkenlerin yaptığını test etmekte kullanılan bir gruplama tekniğidir. Farklı bir ifadeyle analizin amacı, grupların hangi değişkenler açısından birbirinden farklılaştığının ortaya çıkarılması, grupların ayırıcı özelliklerinin belirlenmesidir. Diskriminant analizinde; bağımlı değişken kategorik ve bağımsız değişken(ler) ise metrik olması gerekir.

Box's M		882,760
F	Approx.	29,111
	df1	30
	df2	663087,544
	Sig.	,000

Diskriminant analizi uygulamasına geçilmeden, analiz ile ilgili varsayımlar test edilmiş, değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Çoklu bağımlı varsayımı bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek test edilmiş, 0.70 den büyük olan herhangi bir korelasyon katsayısına rastlanmadığından bu varsayım da geçerli bulunmuştur (Tablo 4.28). Kovaryans matrislerinin eşit olması varsayımını test etmek için en yaygın olarak kullanılan Box M testi uygulanmıştır. Tablo 4.27 'de görüleceği gibi 0.05 anlamlılık seviyesinde kovaryans matrislerinin eşit olmadığı saptanmıştır. Varsayımın geçerli olmaması diskriminant fonksiyonunun takdirini etkilemekle birlikte fonksiyonun yapısını etkilemez. Literatürde de görüldüğü gibi bu varsayımın gerçekleşmesi oldukça güçtür ve diskriminant analizi bu varsayımın gerçekleşmediği durumlardan çok etkilenmemektedir (Yurtkoru ve Sipahi, 2003, s. 21; Kalaycı, 2006, s.341).

	Rasyonel	Sezgisel	Bağımlı	Kaçınmacı	Kendiliğinden
Rasyonel Karar Verme	1				
Sezgisel Karar Verme	-,264(**)	1			
Bağımlı Karar Verme	-,301(**)	-,324(**)	1		
Kaçınmacı Karar Verme	-,351(**)	-,246(**)	,344(**)	1	
Kendiliğinden Karar Verme	-,594(**)	,467(**)	-,180(**)	-,235(**)	1

Diskriminant fonksiyonun ne kadar önemli olduğunu belirlemek için Kanonik Korelasyon, Özdeğer ve Wilk's Lambda istatistiklerine bakılır. Özdeğer, ayırma analizinin ne kadar değerli olduğunu değerlendirmede kullanılan bir istatistiktir. Özdeğer istatistiği ne kadar büyükse, bağımlı değişkendeki varyansın büyük bir kısmı o fonksiyon tarafından açıklanır. Kesin bir değer olmamakla birlikte 0,40'tan büyük özdeğerler iyi olarak kabul edilir. Tablo 4.29'daki özdeğerler incelendiğinde, önemli bulunan diskriminant fonksiyonu sayısının iki olduğu; birinci fonksiyonun toplam varyansın %98,2'ini, ikinci fonksiyonun ise toplam varyansın %1,8'ini açıkladığı görülmüştür. Birikimli olarak % 100 olduğu da tabloda gösterilmiştir. Çalışmada bulunan birinci fonksiyonun özdeğeri, 0,958; ikinci fonksiyonun özdeğeri ise 0,017 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, birinci fonksiyon içerisinde yer alan bağımsız değişkenlerin (yöneticilerin karar verme stillerinin), bağımlı değişkendeki (örgütsel sonuçları) varyansın büyük bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, elde edilen diskriminant fonksiyonlarının özdeğerleri incelendiğinde örgütsel sonuçları birinci ayrışım fonksiyonunun daha iyi ayırdığı görülmektedir. Çünkü birinci diskriminant fonksiyonunun özdeğeri ikinci fonksiyonun özdeğerinden büyüktür. Elde edilen bu sonuçlar; yöneticilerin karar verme stillerinin örgütsel sonuçlar (*departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri*) üzerinde istatistiksel anlamda farklılıklar oluşturduğunu göstermektedir.

Tablo 4.29: Özdeğerler

Fonksiyon	Özdeğer	Varyansın %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	,958(a)	98,2	98,2	,699
2	,017(a)	1,8	100,0	,130

Kanonik Korelasyon, bağımlı değişkeninin oluşturduğu gruplarla, diskriminant fonksiyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Eğer kanonik korelasyon sıfır değerindeyse, bağımsız değişken ile diskriminat fonksiyonu arasında ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Kanonik korelasyon ne kadar büyükse, bu durum bağımlı değişken ile diskriminat fonksiyonları arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kanonik korelasyon değerinin yorumlanmasında değer karesinin alınması gerekir. Bu bilgiler ışığında Tablo 4.29'daki diskriminant fonksiyonlarının kanonik korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde; birinci diskriminant fonksiyonu, $(0,699^2 = 0,49)$ bağımlı değişkeni % 49 oranında açıkladığını; ikinci diskriminant fonksiyonu ise $(0,130^2 = 0,017)$ bağımlı değişkeni %1,7 oranında açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4.30: Diskriminant Fonksiyonlarının Anlamlılık Testi

Fonksiyonların Anlamlılık Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare Değeri	df (Serbestlik Derecesi)	Anlamlılık
1'den 2	,502	562,193	10	,000
2	,983	13,965	4	,007

Tablo 4.30'da Wilks' Lambda (λ) istatistikleri, bunlara ilişkin ki-kare değerleri ve anlamlılık düzeyleri sunulmuştur. Wilk'Lambda ne kadar küçük olursa ($0 \leq \lambda \leq 1$) modelin ayırt edicilik gücü o kadar artmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 415). Tablo 4.30'da iki fonksiyon için belirlenen Wilks' Lambda istatistiğine göre her iki fonksiyonun ayırt etme gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde birinci fonksiyonun Wilks' Lambda değeri 0,502 ve ikinci fonksiyonun Wilks' Lambda değeri ise 0,983 olarak belirlenmiştir. Birinci fonksiyonun Wilks' Lambda istatistiğine ilişkin ki-kare değeri [$\chi^2(10)= 562,139$; $p < 0,01$] ile ikinci fonksiyonun Wilks' Lambda istatistiğine ilişkin ki-kare değeri [$\chi^2(4)= 13,965$; $p < 0,01$] istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre birinci diskriminant fonksiyonunun, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda Wilks' Lambda (λ) istatistikleri, her bir diskriminant fonksiyonu için öz-değer istatistiğinin anlamlılığını da test etmektedir.

Tablo 4.31: Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi

Kara Verme Stilleri	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Rasyonel Karar Verme	,606	266,222	2	818	,000
Sezgisel Karar Verme	,655	214,993	2	818	,000
Bağımlı Karar Verme	,845	75,172	2	818	,000
Kaçınmacı Karar Verme	,910	40,396	2	818	,000
Kendiliğinden Karar Verme	,701	174,851	2	818	,000

Tablo 4.31'de örgütsel sonuçlar (*departman çalışanlarının iş ve tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri*) üzerinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturan yöneticilerin karar verme stillerine ait Wilks' Lambda (λ) istatistikleri ve sigma değerleri verilmiştir. İlgili değerler incelendiğinde, tüm yönetici karar verme stillerinin, örgütsel sonuçlar üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.32: Yapı Matrisi Katsayıları

Karar Verme Stilleri	Fonksiyonlar	
	1	2
Rasyonel Karar Verme	,823	,282
Sezgisel Karar Verme	-,738	,504
Kendiliğinden Karar Verme	-,667	,246
Bağımlı Karar Verme	-,438	,000
Kaçınmacı Karar Verme	-,304	,775

Yapı matrisi bağımsız değişkenlerin önemini değerlendirilmesinde kullanılabilir bir matristir. Yapı matrisi her bir değişkenin diskriminant (ayırma) fonksiyonu ile olan korelasyonunu gösterir ve bağımsız değişkenlerinin önemini değerlendirilmesinde kullanılır. Bunlar basit Pearson korelasyon katsayılarıdır ve yapı matrisi katsayıları, diskriminant (ayırma) yükleri olarak isimlendirilir (Çokluk vd., 2010, s. 125). Diskriminant (ayırma) yükleri $\pm 0,30$ 'dan büyük olması, fonksiyona önemli katkı sağladığını göstermektedir (Serinkan ve Bardakçı, 2007, s.160). Tablo 4.32'de yer alan yapı matrisi katsayılarına göre, değişkenlerin tamamı fonksiyona önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütsel sonuçları ayırmaya, en fazla katkısı bulunan yönetici karar verme stilinin "rasyonel karar verme stili" (,823) olduğu görülmektedir. Çünkü en yüksek diskriminant yükü bu değişkene ilişkindir. Rasyonel karar verme stilinden sonra örgütsel sonuçları ayırmaya etki eden diğer bağımsız değişkenler sırasıyla; sezgisel karar verme stili (-,738), kendiliğinden karar verme stili (-,667), bağımlı karar verme stili (-,438) ve son olarak en düşük diskriminant yükü ile kaçınmacı karar verme stili (-,304) gelmektedir. Yöneticilerin kullanmış oldukları karar verme stilleri, örgütsel sonuçları ayırmada (departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre) etkili olmaktadır. Yöneticilerin kararlarında yoğunluklu olarak rasyonel karar verme stilini kullanması ve diğer karar verme stillerinden kaçınması, kendilerine bağlı departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesiyle sonuçlanmaktadır.

Tablo 4.33: Sınıflama Sonuçları

		Tahmini Grup Üyeliği				
Orijinal sınıflandırma	Sayı	Örgütsel Sonuçlar	Çok Olumlu	Olumlu	Olumsuz	Toplam
		Çok Olumlu	209	108	10	327
		Olumlu	145	153	58	356
	Olumsuz	0	26	112	138	
%	Çok Olumlu	63,9	33,0	3,1	100,0	
	Olumlu	40,7	43,0	16,3	100,0	
	Olumsuz	,0	18,8	81,2	100,0	

Doğru Sınıflama Oranı % 57,7.

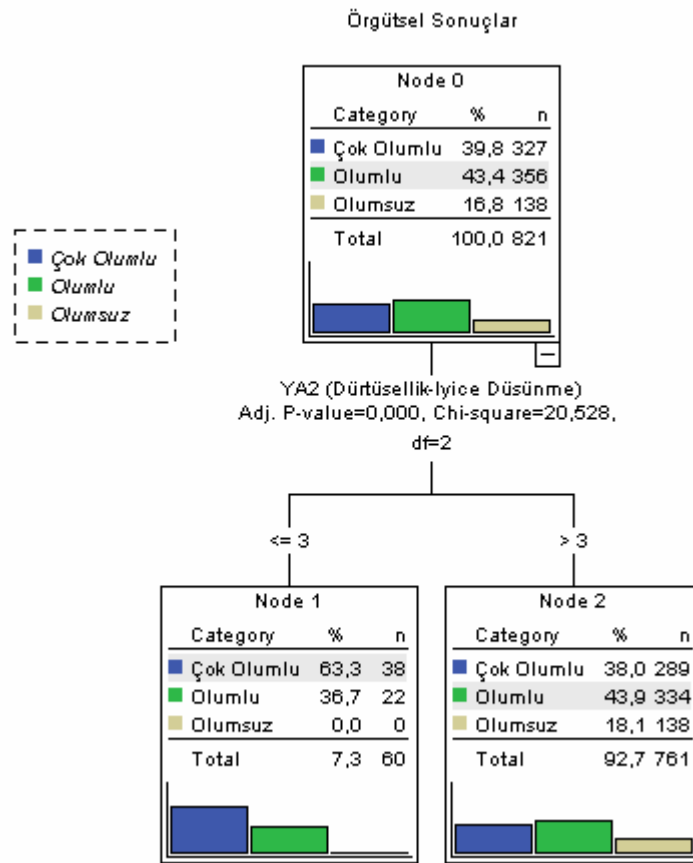
Sınıflandırma başarısı diskriminant fonksiyonunun geçerliliğinin test edilmesinde önemlidir. Sınıflandırma başarısının yüksek olması fonksiyonun etkinliği için de bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Ayırma analizinde, analizin başarısı doğru sınıflama yüzdesidir. Diğer bir ifadeyle doğru sınıflama yüzdesi ne kadar yüksekse analiz o kadar başarılıdır (Kalaycı, 2006, s. 344). Elde edilen fonksiyonlar yardımıyla yapılan sınıflandırma analizi sonucunda (Tablo 4.33), çok olumlu örgütsel sonuçların %63,9'ü doğru tahmin edilirken, % 40,7'i yanlış sınıflandırılmış; olumlu örgütsel çıktılarının % 43,3'ü doğru sınıflandırılırken % 57,3'ü yanlış sınıflandırılmış, olumsuz örgütsel çıktılarının % 81,2'i doğru tahmin edilirken % 18,8'i yanlış tahmin edilmiştir. Genel olarak sınıflandırma tablosu incelendiğinde, örgütsel sonuçların % 57,7'si doğru sınıflandırılmıştır ($474/821 = \% 57,7$). Böylece ayırma fonksiyonu (*departman yöneticilerin karar verme stilleri tahmin değişkenleri tahmin değeri olarak kullanıldığında*), departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çok olumlu, olumlu ve olumsuz gruplarından birinde yer aldığını %57,7 olasılıkla doğru tahmin etmektedir.

4.7.3.2. Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkileri

Departman yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkilerini ortaya koymak için ilk aşamada, CHAID analizinden yararlanılmıştır. Bunun için yöneticilerin mizaç ve karakter alt boyutları ile daha önce kümeleme analizi (two step cluster) sonucunda belirlenmiş olan örgütsel sonuç boyutları CHAID analizine tabi tutularak, yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgütsel sonuçlara olan etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel sonuç boyutlarının bağımlı değişken olarak alındığı modelde, departman yöneticilerinin mizaç ve karakter özellikleri

puanları ilgili modelin bağımsız değişkenlerini meydana getirmektedir. Chaid analizinin uygulanmasından sonra ilgili değişkenler arasındaki ilişki düğümler şeklinde sınıflandırılmış olup, elde edilen diyagram, ağaç yapısı şeklinde gösterilmiştir.

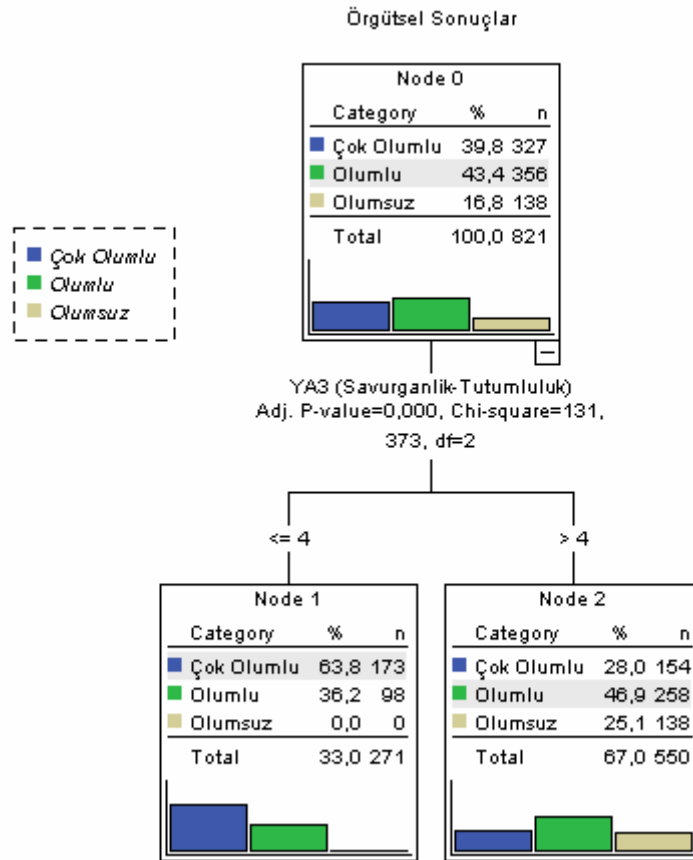
Cloninger'in psikobiyolojik kişilik modelinde mizaç boyutları, Yenilik Arayışı (novelty seeking), Zarardan Kaçınma (Harm Avoidance), Ödül Bağımlılığı (Reward Dependence) ve Sebat Etme (Persistence) faktörlerinden oluşmaktadır. Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutu kendi içerisinde dört alt boyuta ayrılmaktadır. Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutunun birinci alt boyutunu YA1 (*Keşfetmekten Heyacan Duyma-Kayıtsız Bir Katılık*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Yöneticilerin YA1 mizaç özelliğinin, örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için uygulanan CHAID analizi sonucunda, anlamlı bir sınıflamanın oluşmadığı belirlenmiştir.



Şekil 4.12: Yöneticilerin YA2 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutunun ikinci alt boyutu YA2 (*Dürtüsellik-İyice Düşünme*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin YA2 mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin YA2 mizaç özelliği iki alt sınıfta kümelenebilir (Şekil 4.12). CHAID analizi sonucunda,

alınan YA2 bağımsız değişkeni için kesme puanları belirlenmektedir. YA2 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 10'dur. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin YA2 mizaç alt puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin YA2 mizaç alt puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.12'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, YA2 mizaç alt puan ortalaması ≤ 3 olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin YA2 mizaç alt puan ortalamasının 3,00'ün üzerine çıkması (2. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin YA2 mizaç alt puan ortalaması > 3 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır. Dürtüsel hareket eden yöneticilere bağlı çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu, iyice düşünerek ve detaylı bilgilere ihtiyaç duyarak çalışan yöneticilere bağlı çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.13: Yöneticilerin YA3 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

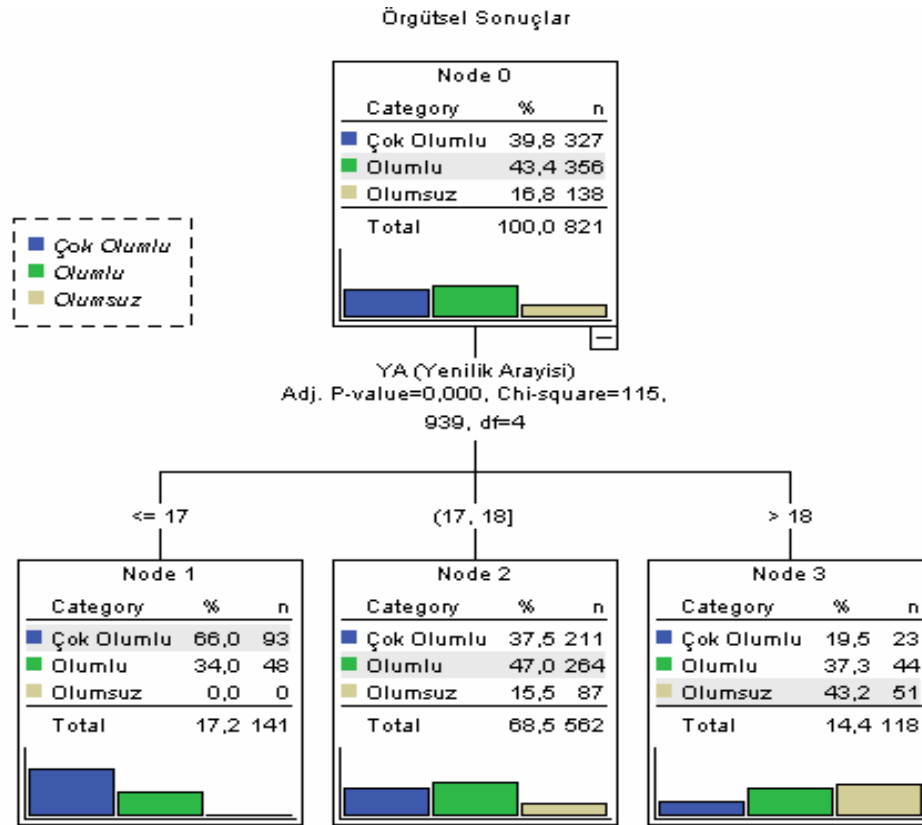
Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutunun üçüncü alt boyutu YA3 (*Savurganlık-Tutumluluk*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin YA3 mizaç özelliğinin

örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. YA3 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 9'dur. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin YA3 mizaç özelliği iki alt grupta kümelenmiştir (Şekil 4.13). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin YA3 mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin YA3 mizaç özelliği puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.13'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, YA3 mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 4 olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin YA3 mizaç özelliği puan ortalamasının 4'ten büyük olması (2. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin YA3 mizaç özelliği puan ortalaması > 4 olmasından itibaren örgütsel sonuçlara olumsuz yansımalar başlamaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, departman yöneticilerinin YA3 mizaç özelliği puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansiyarak çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini düşürdüğü, YA3 mizaç özelliği puanlarının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansiyarak, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir.

Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutunun dördüncü alt boyutu YA4 (*Düzensizlik-Düzenlilik*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Yöneticilerin YA4 (*Düzensizlik-Düzenlilik*), örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için uygulanan CHAID analizi sonucunda anlamlı bir sınıflamanın oluşmadığı belirlenmiştir.

Yenilik Arayışı (YA) mizaç boyutu yukarıda açıklanan dört alt boyutun toplamıyla elde edilmektedir. Departman yöneticilerinin Yenilik Arayışı (YA) mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. YA mizaç boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 40'tır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin Yenilik Arayışı (YA) mizaç özelliği üç alt grupta kümelenmiştir (Şekil 4.14). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin YA mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin YA mizaç özelliği puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.14'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, YA mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 17 olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin YA mizaç özelliği puan ortalamasının 17'den büyük olması (2.

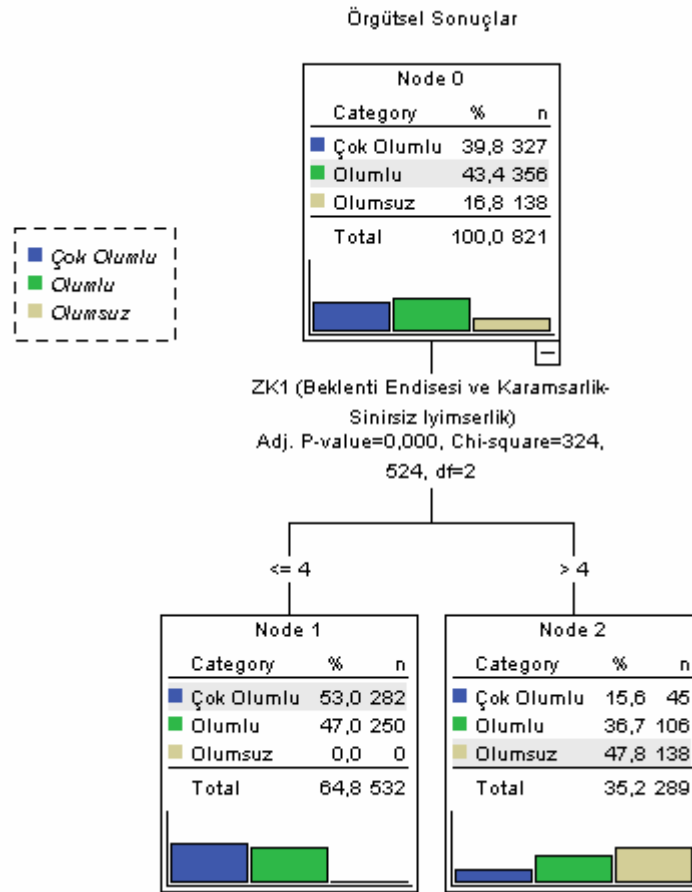
küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin YA mizaç özelliği puan ortalaması > 17 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı görülmektedir. YA mizaç özelliği puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının > 18 (3. küme) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, departman yöneticilerinin YA mizaç özelliği puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlara olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.14: Yöneticilerin YA Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Zarardan kaçınma (ZK) mizaç boyutu, gelecekte olabilecek sorunlar için kötümser endişeler, belirsizlik korkusu ve yabacılardan utanma gibi pasif davranışsal ve kolayca yorulma gibi davranışların ketlenmesinde veya durdurulmasındaki bir kalıtsal yanlılık, eğilim olarak ifade edilmektedir (Arkar, 2008, s. 116; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Gadrini vd. 2009, s. 265; Adan, 2009, s. 687). Genel olarak yoğun davranışsal inhibisyon (ketlenme) (yüksek zarardan kaçınma) kişileri, anksiyete, depresyon ve düşük benlik saygısına yatkın hale getirmektedir (Arkar, 2004, s. 10). Zarardan kaçınma mizaç boyutu kendi içerisinde dört alt boyuta ayrılmaktadır. Bu altboyutlardan birincisi ZK1 (*Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik*) altboyutudur. Departman yöneticilerinin ZK1 mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre

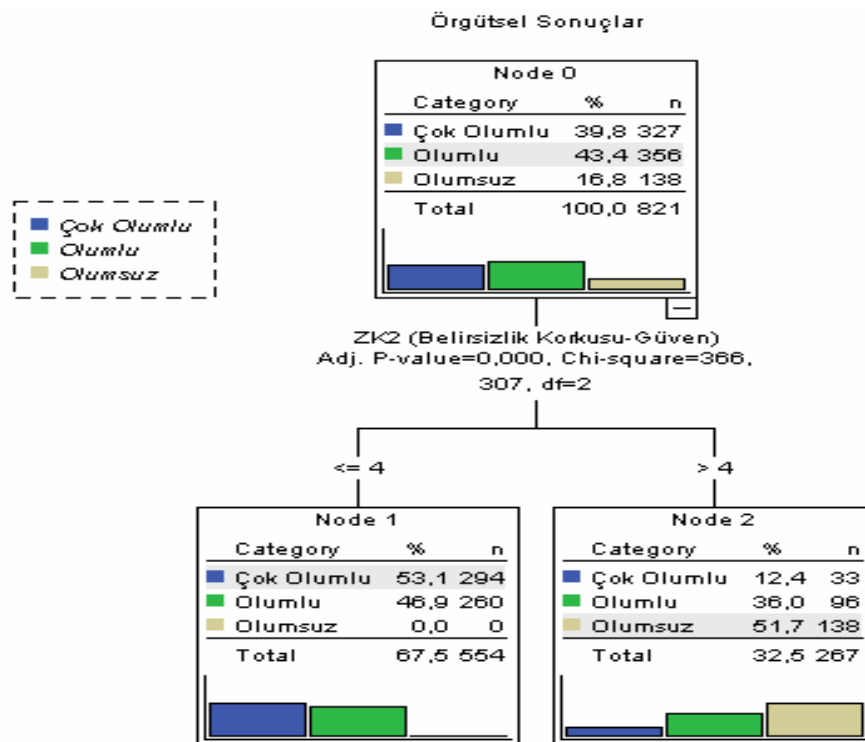
yöneticilerin ZK1 mizaç özelliği iki alt sınıfta kümelmiştir (Şekil 4.15). CHAID analizi sonucunda, alınan ZK1 bağımsız değişkeni için kesme puanları belirlenmektedir. ZK1 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 11'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ZK1 mizaç alt puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemekte, yöneticilerin ZK1 mizaç alt puanının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Şekil 4.15'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ZK1 mizaç alt puan ortalaması ≤ 4 olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ZK1 mizaç alt puan ortalamasının 4,00'ün üzerine çıkması (2. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin ZK1 mizaç alt puan ortalaması > 4 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.15: Yöneticilerin ZK1 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutunun ikinci alt boyutu ZK2 (*Belirsizlik Korkusu-Güven*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin ZK2 mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. ZK2 mizaç alt boyutundan alınabilecek

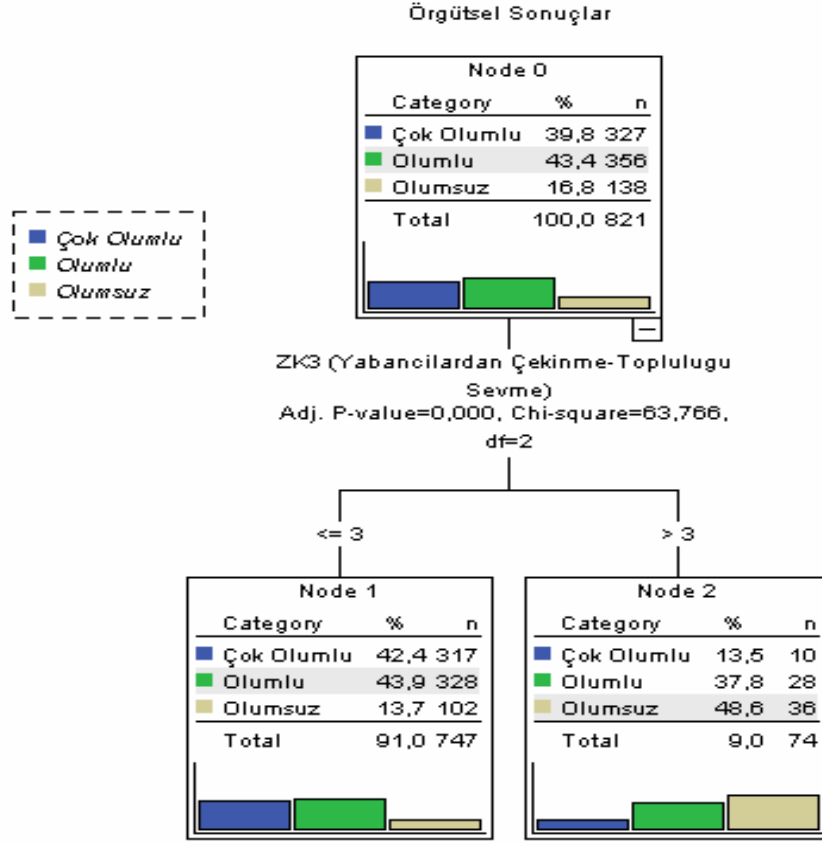
en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 7'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ZK2 mizaç alt boyutu puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımaktadır. Şekil 4.16'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ZK2 mizaç alt boyutu puan ortalaması ≤ 4 olan yöneticilere (1. küme) bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ZK2 mizaç alt boyutu puan ortalamasının > 4 olmasından (2. küme) itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı görülmektedir. Birinci sınıf içerisinde yer alan yöneticilerin daha sakin ve soğukkanlı oldukları, riskli işlere girebildikleri, ikinci sınıf içerisinde yer alan yöneticilerin ise belirsizlik kaygısı taşıdıkları anlaşılmaktadır.



Şekil 4.16: Yöneticilerin ZK2 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

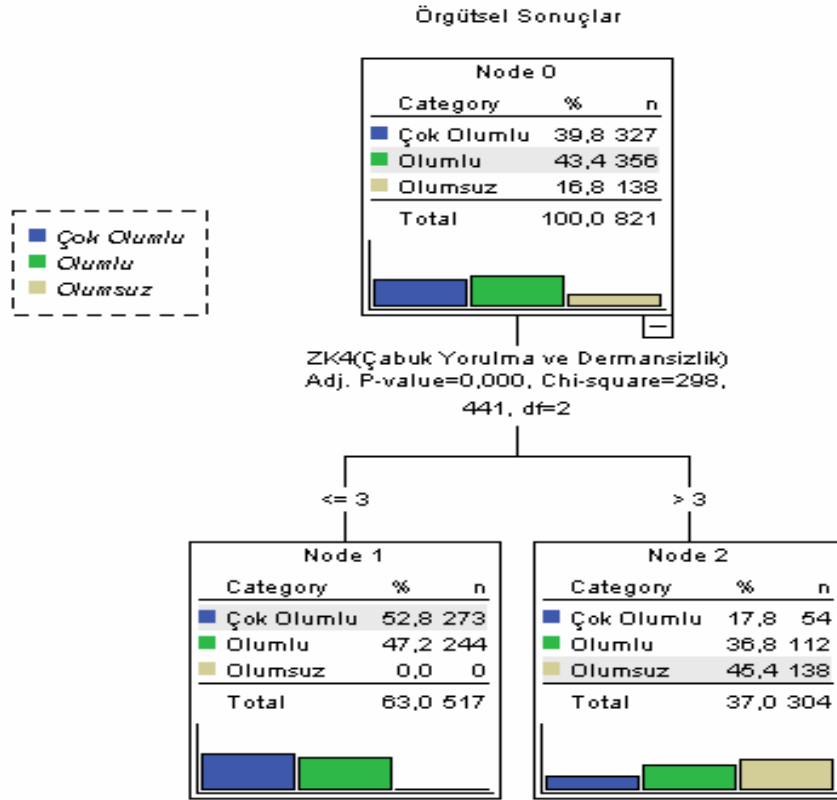
Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutunun üçüncü alt boyutu ZK3 (*Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevme*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin ZK3 mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. ZK2 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ZK3 mizaç alt boyutu puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir. Şekil 4.17'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ZK3 mizaç alt boyutu puan ortalaması ≤ 3 olan yöneticilere (1. küme) bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık

düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ZK3 mizaç alt boyutu puan ortalamasının > 3 olmasından (2. küme) itibaren örgütsel sonuçlar, olumsuz bir görünüm kazanmaktadır.



Şekil 4.17: Yöneticilerin ZK3 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

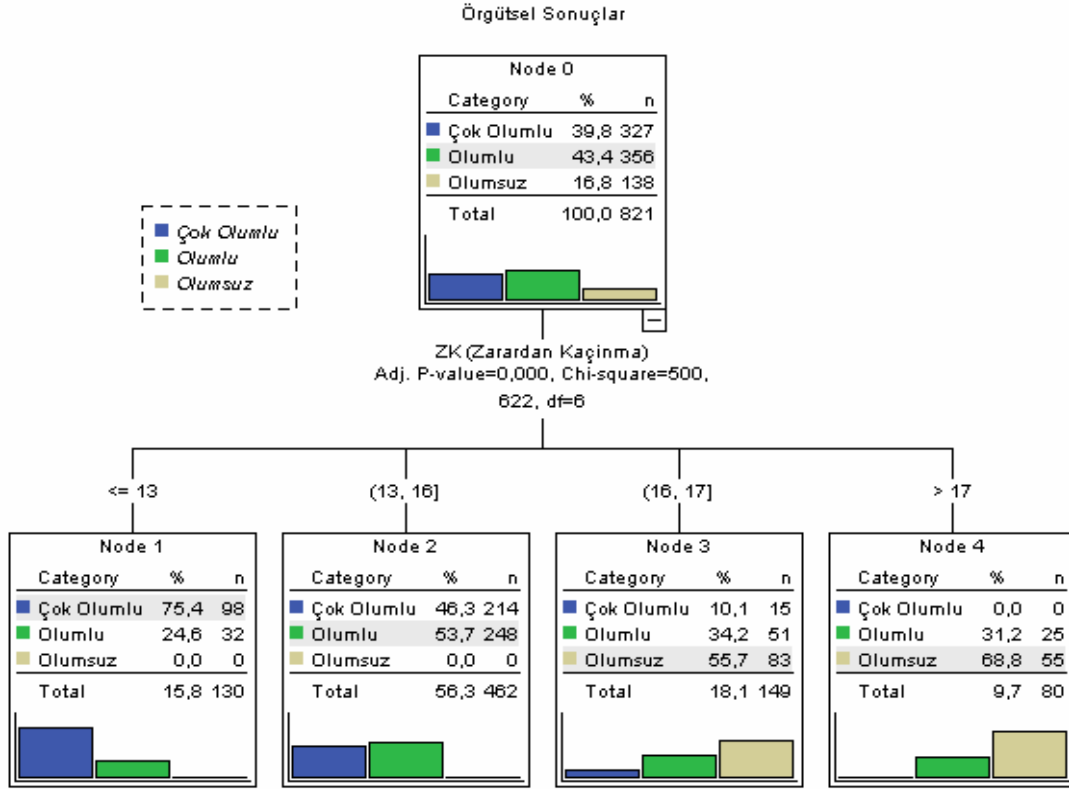
Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutunun dördüncü alt ZK4 (*Çabuk Yorulma ve Dermansızlık*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin ZK4 mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. ZK4 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 10'dur. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin ZK4 mizaç özelliği iki alt grupta kümelendi (Şekil 4.18). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ZK4 mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımakta, yöneticilerin YA3 mizaç özelliği puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.18'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ZK4 mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 3 olan (1. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ZK4 mizaç özelliği puan ortalaması > 3 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır.



Şekil 4.18: Yöneticilerin ZK4 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutu yukarıda açıklanan dört alt boyutun toplamıyla elde edilmektedir. Departman yöneticilerinin Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. ZK mizaç boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 35'tir. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç özelliği dört alt grupta kümelenebilir (Şekil 4.19). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ZK mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemekte, yöneticilerin ZK mizaç özelliği puanının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Şekil 4.19'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ZK mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 13 (1. küme) ile 13-16 (2. küme) arasında olan yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin ZK mizaç özelliği puan ortalamasının >16 olması (3. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin ZK mizaç özelliği puan ortalaması > 16 (3. küme) olmasından itibaren örgütsel sonuçlar olumsuz bir hal almaktadır. YA mizaç özelliği puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının > 17 (4. küme) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, departman yöneticilerinin Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç puanının yükselmesi, örgütsel sonuçları

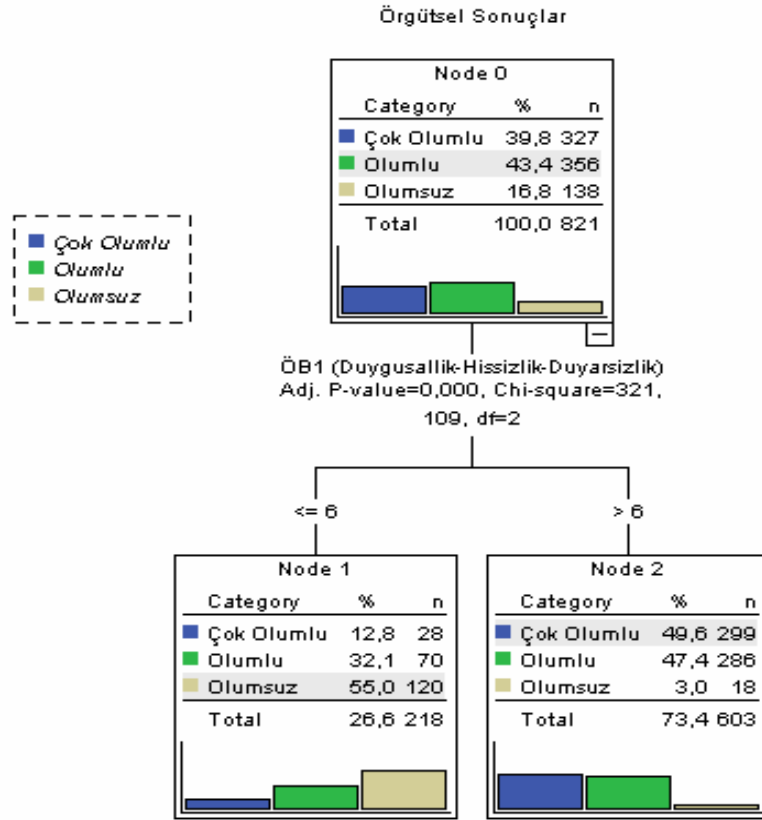
olumsuz yönde etkilemektedir. Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç puanı yüksek olan yöneticilerin gergin ve evhamlı oldukları, daha kolay sinirlenebildikleri, çabuk endişeye kapılma eğiliminde oldukları söylenebilir. Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç puanı düşük olan yöneticiler ise meraklı, arabulucu, olaylara ve durumlara karşı iyimser yaklaştıkları, girişken, gözü pek ve enerji düzeyleri yüksek kişilerdir.



Şekil 4.19: Yöneticilerin ZK Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

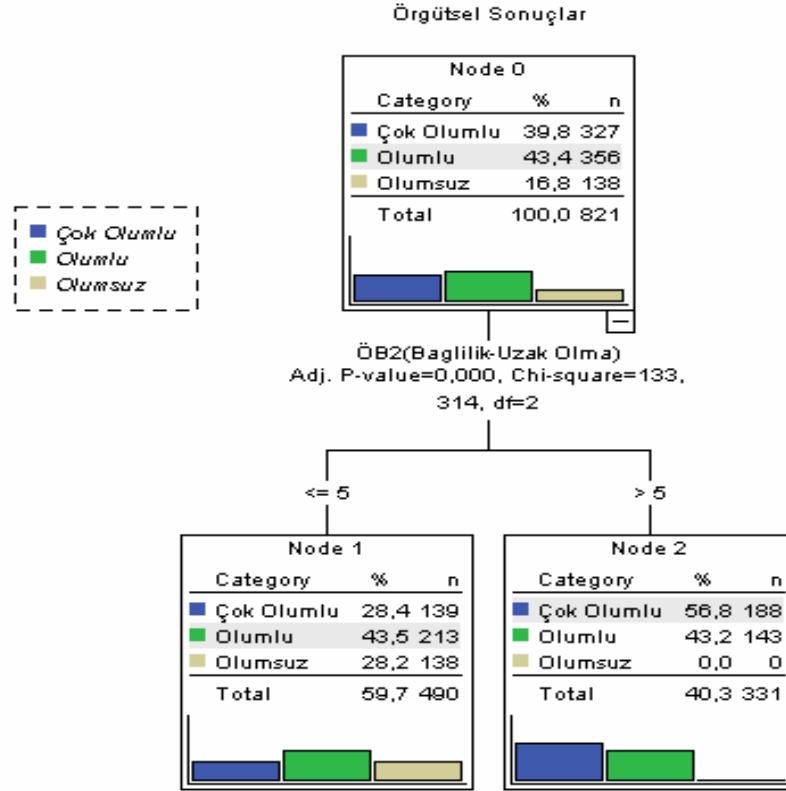
Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç faktörü, davranışsal sürdürme sistemi ile ilişkilidir. Duygusallık, sosyal bağlanma, başkalarının onayına bağımlılık ile kendini gösteren kalıtsal bir eğilimdir (Köse vd., 2004, s. 108; Arkar, 2008, s. 116; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687). Ödül Bağımlılığı mizaç boyutu kendi içersinde üç alt boyuta ayrılmaktadır. Bu altboyutlardan birinci ÖB1 (*Duygusallık-Hissizlik-Duyarsızlık*) altboyutudur. Departman yöneticilerinin ÖB1 mizaç özelliğinin örgütsel sonuçlara olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin ÖB1 mizaç özelliği iki alt sınıfta kümelenmiştir (Şekil 4.20). ÖB1 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 10'dur. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ÖB1 mizaç alt puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemekte, yöneticilerin ÖB1 mizaç alt puanının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir. Şekil 4.20'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ÖB1 mizaç alt puan ortalaması > 6 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların büyük çoğunluğu

(%97) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ÖB1 mizaç alt puan ortalamasının ≤ 6 olması, örgütsel sonuçlardaki olumsuzlukların başladığı değer olmaktadır.



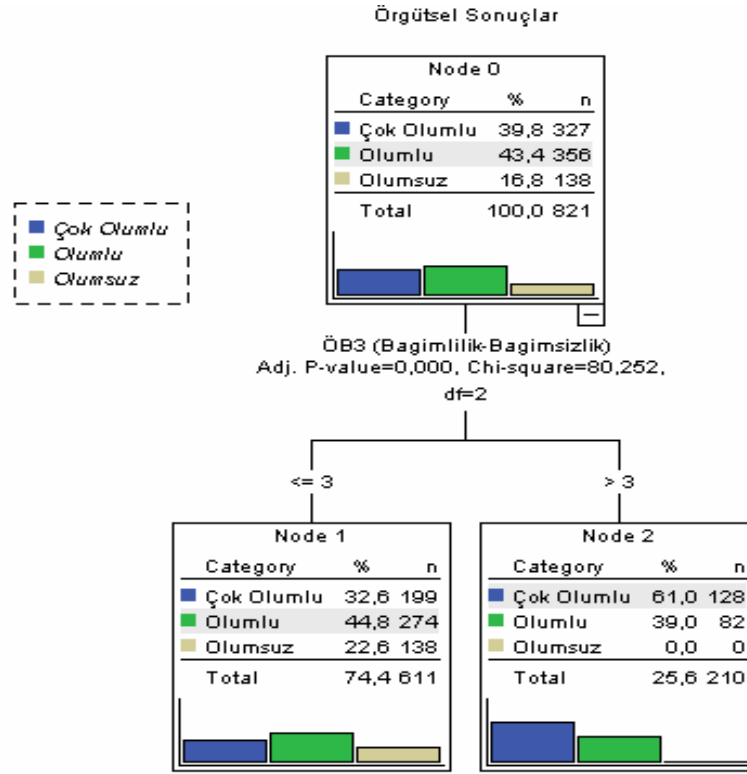
Şekil 4.20: Yöneticilerin ÖB1 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç boyutunun ikinci alt ÖB2 (*Bağlılık-Uzak Olma*) mizaç özelliği oluşturmaktadır. ÖB2 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin ÖB2 (*Bağlılık-Uzak Olma*) mizaç özelliği iki alt sınıfta (Şekil 4.21). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ÖB2 mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Şekil 4.21'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ÖB2 mizaç özelliği puan ortalaması > 5 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ÖB2 mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 5 olması, örgütsel sonuçlardaki olumsuzlukların başladığı değer olmaktadır.



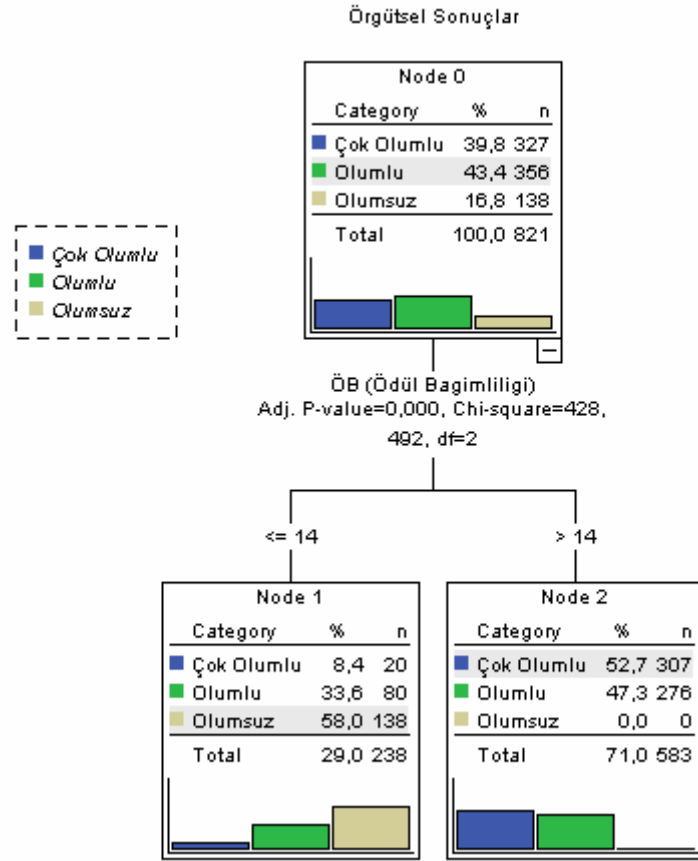
Şekil 4.21: Yöneticilerin ÖB2 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç boyutunu üçüncü alt boyutunu ÖB3 (Bağımlılık-Bağımsızlık) mizaç özelliği oluşturmaktadır. ÖB3 mizaç alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 6'dır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin ÖB3 (Bağımlılık-Bağımsızlık) mizaç özelliği iki alt sınıfta (Şekil 4.22). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ÖB3 mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.22'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ÖB3 mizaç özelliği puan ortalaması > 3 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin ÖB3 mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 3 olması, örgütsel sonuçlardaki olumsuzlukların başladığı değer olmaktadır.



Şekil 4.22: Yöneticilerin ÖB3 Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

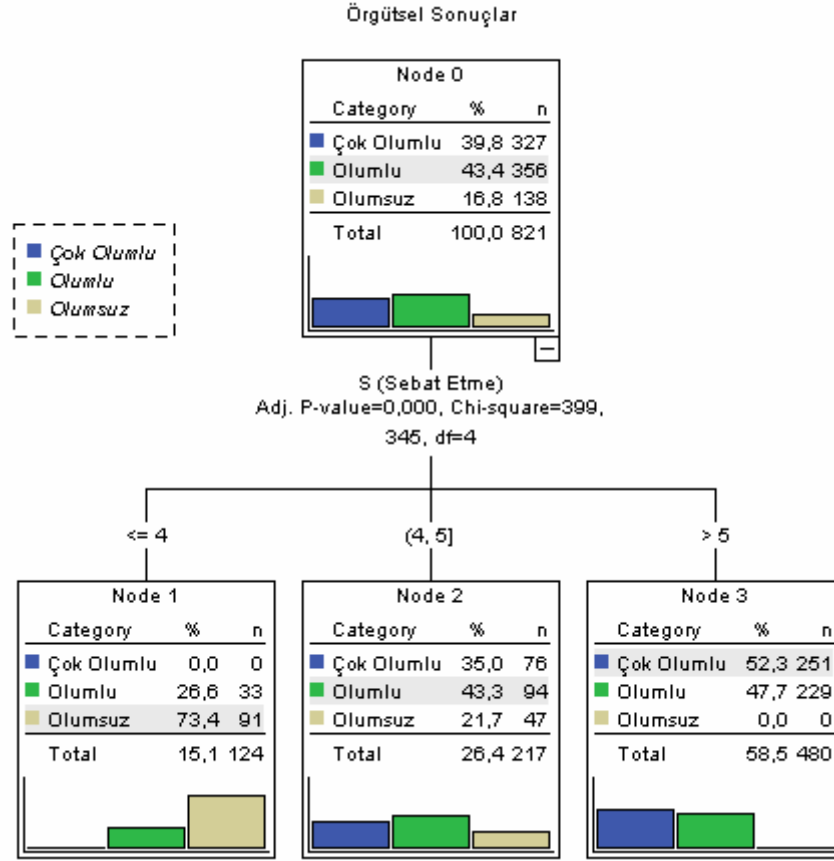
Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç boyutu yukarıda ele alınan üç alt boyutun toplamıyla elde edilmektedir. Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 24'tür. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç özelliği iki alt grupta kümelmiştir (Şekil 4.23). CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin ÖB mizaç özelliği puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemekte, yöneticilerin ÖB mizaç özelliği puanının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir. Şekil 4.23'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, ÖB mizaç özelliği puan ortalaması > 14 olan yöneticilere (2. küme) bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin ÖB mizaç özelliği puan ortalaması ≤ 14 (1. küme) olmasından itibaren örgütsel sonuçlara olumsuz yansımalar başlamaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak, departman yöneticilerinin ÖB mizaç özelliği puanının düşmesi, örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansiyarak çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini düşürdüğü, ÖB mizaç özelliği puanlarının yükselmesi ise örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansiyarak, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini arttırdığı ifade edilebilir.



Şekil 4.23: Yöneticilerin ÖB Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Psikobiyojik kişilik kuramının dördüncü mizaç faktörü olan Sebat Etme (S), engellenme, yorgunluğa karşı davranışın sürekliliğindeki bir kalıtsal yatkınlık, bir eğilim olarak görülür (Arkar, 2008, s. 116; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687). Sebat eden bireyler, insanı engelleyen ödül yokluğu durumlarıyla karşılaştıklarında bu davranışın sönmesine karşı direnç sergilerler (Yancar, 2005, s. 14; Bond, 2001, s. 263; Gadrini vd. 2009, s. 265). Sebat Etme (S) mizaç özelliği sadece tek bir boyuttan oluşmaktadır. Departman yöneticilerinin Sebat Etme mizaç sınıflarının örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır (Şekil 4.24). Sebat Etme (S) mizaç boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin Sebat Etme mizaç puanının yükselmesi örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemekte, yöneticilerin Sebat Etme mizaç alt puanının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir. Şekil 4.24'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, Sebat Etme mizaç alt puan ortalaması > 5 olan (3. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin Sebat Etme mizaç puan ortalamasının 4 ile 5 arasında olması (2. küme), örgütsel sonuçlardaki

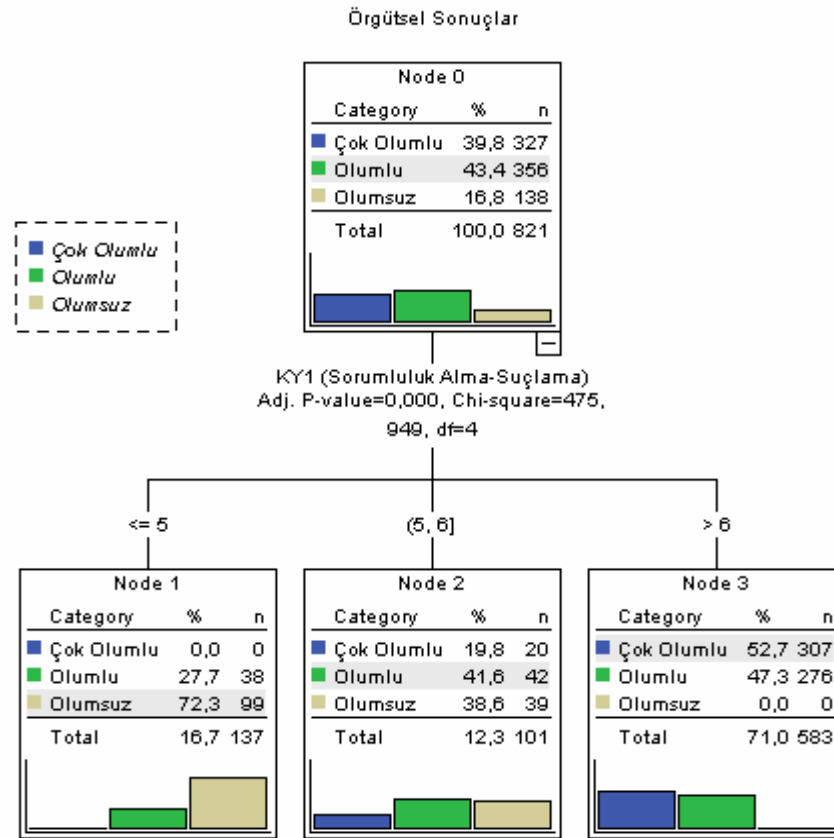
olumsuzlukların başladığı değer olmaktadır. Sebata Etme mizaç özelliği puan ortalaması bakımından örgütsel sonuçlar üzerinde en olumsuz etkiyi oluşturan yöneticilerin puan ortalamasının ≤ 4 (1. küme) olduğu belirlenmiştir. Departman yöneticilerinin Sebata Etme mizaç boyutu puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkiler oluşturmada, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini yükselttiği söylenebilir.



Şekil 4.24: Yöneticilerin Sebata Etme Mizaç Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Cloninger'in psikobiyojik kişilik modelinde karakter boyutu, kendini yönetme (self-directedness), iş birliği yapma (cooperativeness) ve kendini aşma (self-transcendence) olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Bütünüyle geliştiğinde bu üç özellik olgun kişiliği tanımlar. Bu karakter özellikleri uyuma yöneliktir. Karakter özelliklerinin bir kişide düşük düzeyde görülmesi bireyde genellikle dezavantajlı durumlara yol açmaktadır. Kendini Yönetme (KY) karakter boyutu kendi içerisinde beş alt boyuta ayrılmaktadır. Kendini Yönetme (KY) karakter boyutunun birinci alt boyutunu KY1 (*Sorumluluk Alma-Suçlama*) karakter özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin KY1 karakter özelliğinin örgütsel sonuçlar (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KY1 karakter özelliği üç alt sınıfta kümelenmiştir (Şekil 4.25). KY1 karakter alt

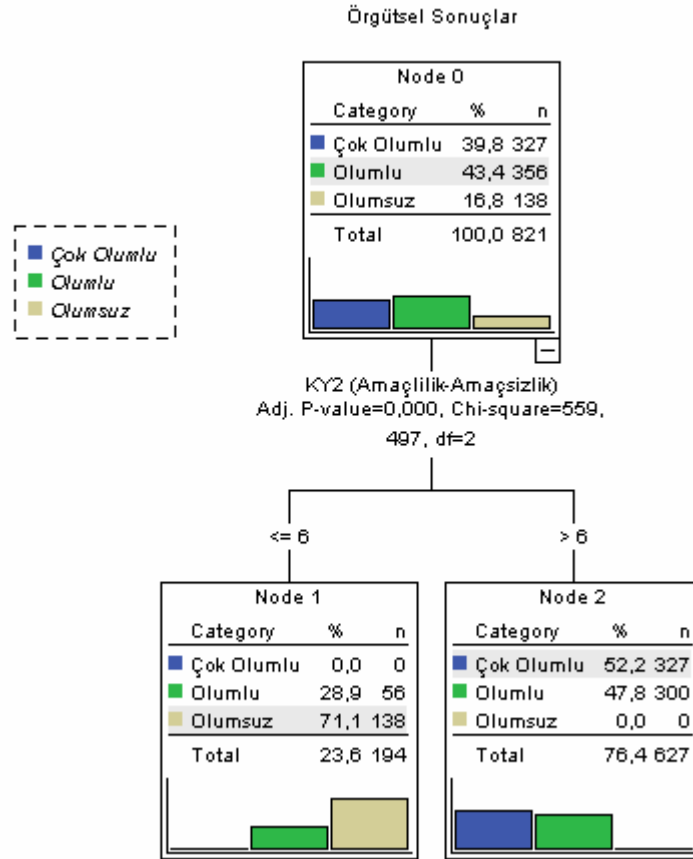
boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin KY1 karakter alt puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımakta, yöneticilerin KY1 karakter alt puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımaktadır. Şekil 4.25'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KY1 karakter alt puan ortalaması > 6 olan (3. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin KY1 karakter alt puan ortalamasının ≤ 6 olması (2. küme), kırılma noktasını oluşturmaktadır. Farklı bir ifadeyle yöneticilerin KY1 karakter alt puan ortalaması ≤ 6 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır. KY1 karakter özelliği puan ortalaması bakımından, örgütsel sonuçların en olumsuz olduğu yöneticilerin puan ortalamasının ≤ 5 (1. küme) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre departman yöneticilerinin KY1 karakter altboyutu puanının yükselmesiyle, örgütsel sonuçların olumlu bir görünüm kazandığı, KY1 karakter altboyutu puanlarının düşmesiyle örgütsel sonuçların olumsuz bir görünüme büründüğü söylenebilir.



Şekil 4.25: Yöneticilerin KY1 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

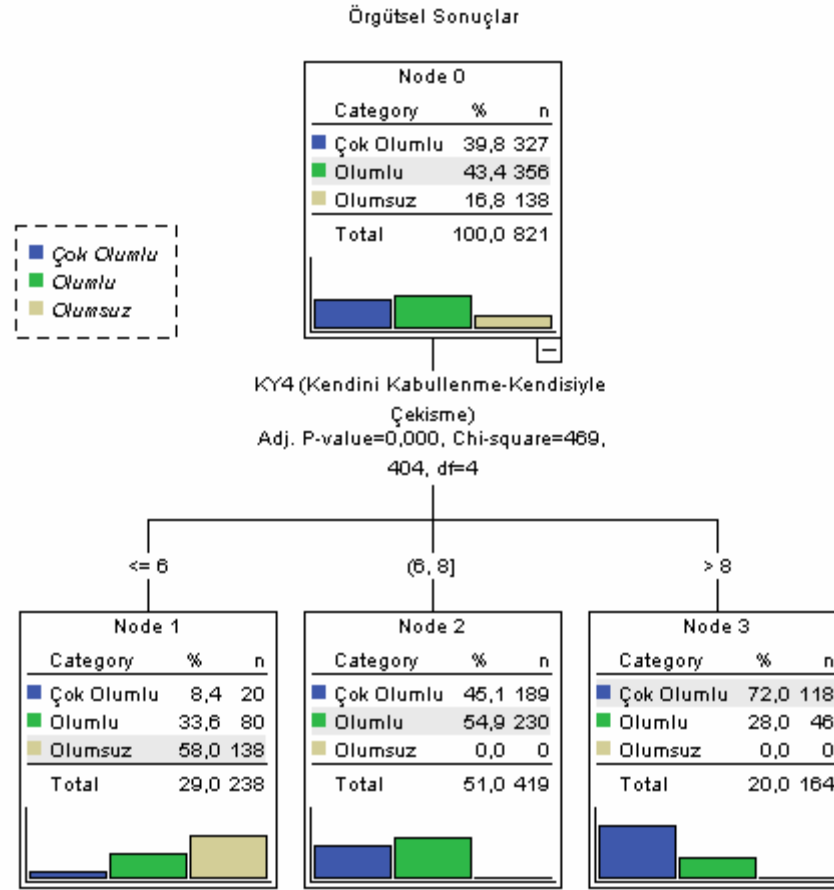
Kendini Yönetme (KY) karakter boyutunun ikinci alt boyutunu KY2 (*Amaçlılık-*

Amaçsızlık) karakter özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin KY1 karakter özelliğinin örgütsel sonuçlar üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KY1 karakter özelliği üç iki sınıfta kümelmiştir (Şekil 4.26). KY2 karakter alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin KY2 karakter alt puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır. Şekil 4.26'da yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KY2 karakter alt puan ortalaması > 6 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin KY2 karakter alt puan ortalaması ≤ 6 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı görülmektedir.



Şekil 4.26: Yöneticilerin KY2 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

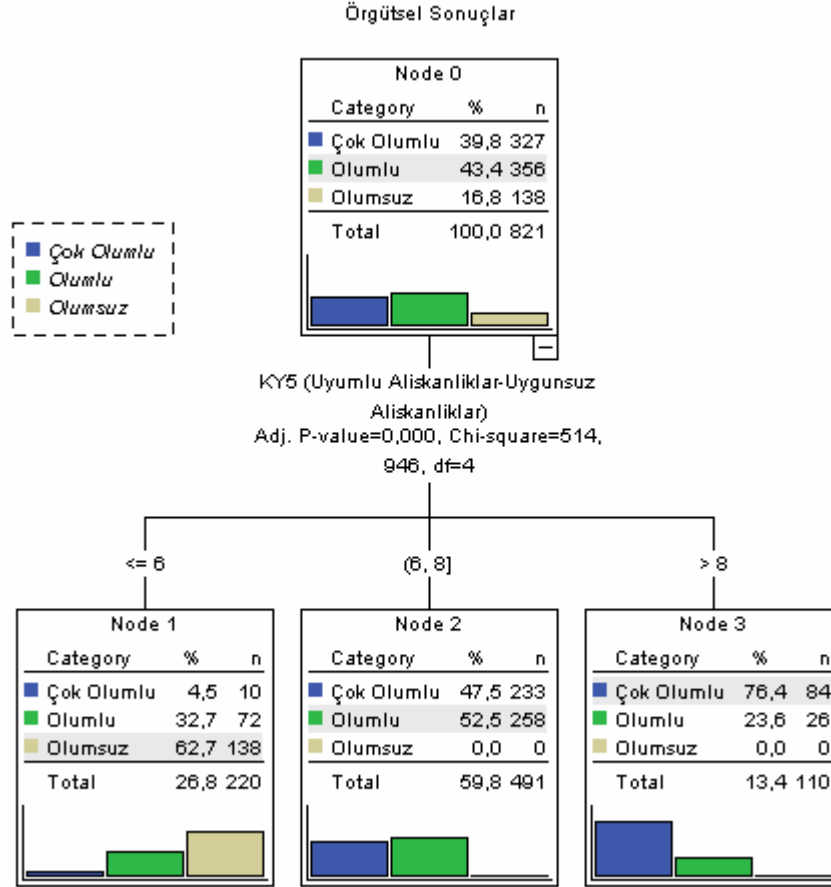
Kendini Yönetme (KY) karakter boyutunun üçüncü alt boyutu KY3 (*Beceriklilik-Eylemsizlik*) karakter özelliği oluşturmaktadır. Yöneticilerin KY3 (*Beceriklilik-Eylemsizlik*) , örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkisini belirlemek için uygulanan CHAID analizi sonucunda anlamlı bir sınıflamanın oluşmadığı belirlenmiştir.



Şekil 4.27: Yöneticilerin KY4 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

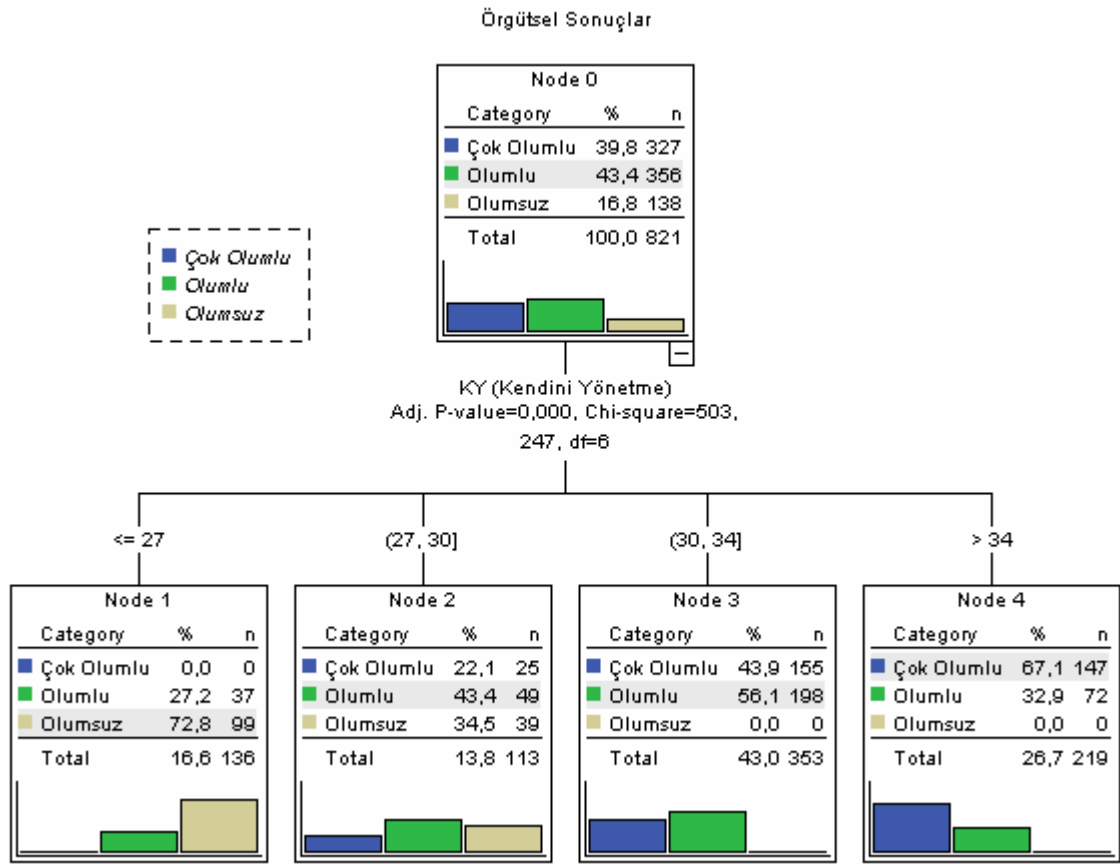
Kendini Yönetme (KY) karakter boyutunun dördüncü alt boyutunu KY4 (*Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme*) karakter özelliği oluşturmaktadır. Departman yöneticilerinin KY4 karakter özelliğinin örgütsel sonuçlar üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KY4 karakter özelliği üç alt sınıfta kümelenmiştir (Şekil 4.27). KY4 karakter alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 11'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin KY4 karakter alt puanının yükselmesi örgütsel sonuçlara olumlu yönde yansımakta, yöneticilerin KY4 karakter alt puanının düşmesi ise örgütsel sonuçlara olumsuz yönde yansımaktadır. Şekil 4.27'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KY4 karakter alt puan ortalaması 8'in üzerinde (3. küme) ve 6 ile 8 arasında (2. küme) olan yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin KY1 karakter alt puan ortalaması ≤ 6 (1. küme), olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır. KY4 karakter özelliği puan ortalaması bakımından, örgütsel sonuçların en olumsuz olduğu yöneticilerin puan ortalamasının ≤ 6 (1. küme) olduğu belirlenmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre departman yöneticilerinin KY4 karakter

altboyutu puanının yükselmesiyle, örgütsel sonuçların olumlu bir tablo gösterdiği, KY4 karakter altboyutu puanlarının düşmesiyle örgütsel sonuçların önemli oranda olumsuz etkilendiği ifade edilebilir.



Şekil 4.28: Yöneticilerin KY5 Karakter Alt Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

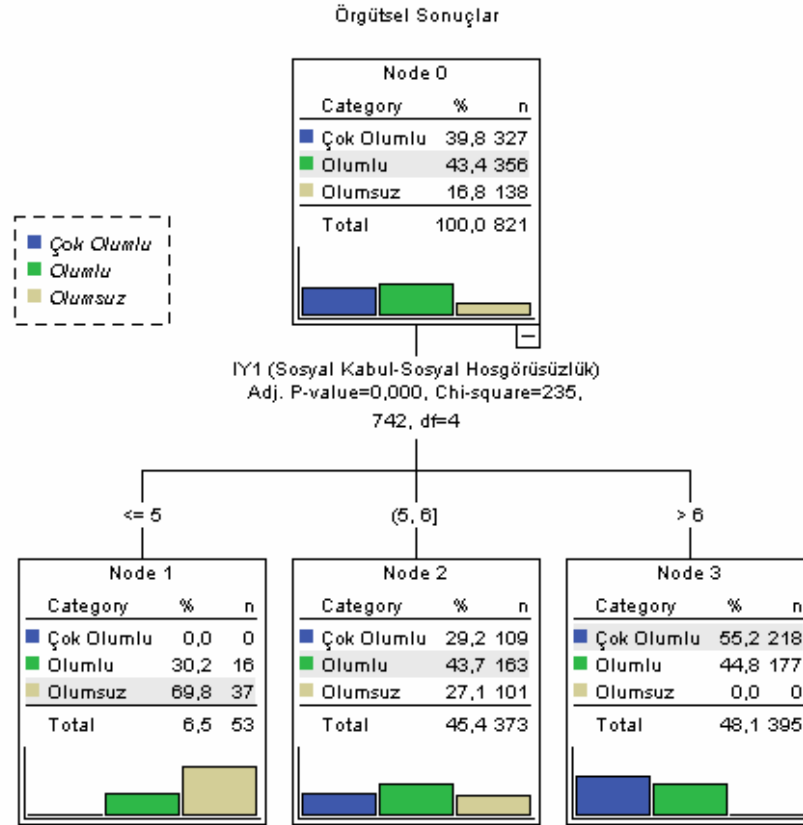
Kendini Yönetme (KY) karakter boyutunun beşinci alt boyutunu KY5 (*Uyumlu Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar*) karakter özelliği oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KY1 karakter özelliği üç alt sınıfta kümelendiği görülmüştür (Şekil 4.28). KY5 karakter alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 12'dir. CHAID analizi sonuca göre yöneticilerin KY5 karakter alt puanının yüksek olması örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilerken, yöneticilerin KY5 karakter alt puanının düşük olması ise örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir. Şekil 4.28'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KY5 karakter alt puan ortalaması 8'in üzerinde (3. küme) ve 6 ile 8 arasında (2. küme) olan yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin KY5 karakter alt puan ortalaması ≤ 6 olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz bir tablo gösterdiği anlaşılmaktadır.



Şekil 4.29: Yöneticilerin KY Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Kendini Yönetme (KY) karakter boyutu yukarıda ele alınan beş alt boyutun toplamıyla elde edilmektedir. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KY karakter özelliği dört alt sınıfta kümelenmiştir (Şekil 4.29). KY karakter alt boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 44'dür. CHAID analizi sonuca göre, departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri, departman yöneticilerinin KY karakter puanına göre istatistiksel olarak farklılık göstermektedir. Şekil 4.29'da yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KY karakter alt puan ortalaması >30 olan (3. ve 4. kümeler) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Yöneticilerin KY karakter alt puan ortalaması < 30 (2. küme), olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin KY karakter boyutu puanının yükselmesi, örgütsel sonuçlara olumlu bir görünüm kazandırmaktadır. KY4 karakter altboyutu puanlarının düşmesiyle örgütsel sonuçların önemli oranda olumsuz etkilendiği ifade edilebilir. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak; departman yöneticilerinin KY karakter boyutu puanının yüksek olması, departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemekte; KY karakter boyutu puanının düşük olması ise departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş

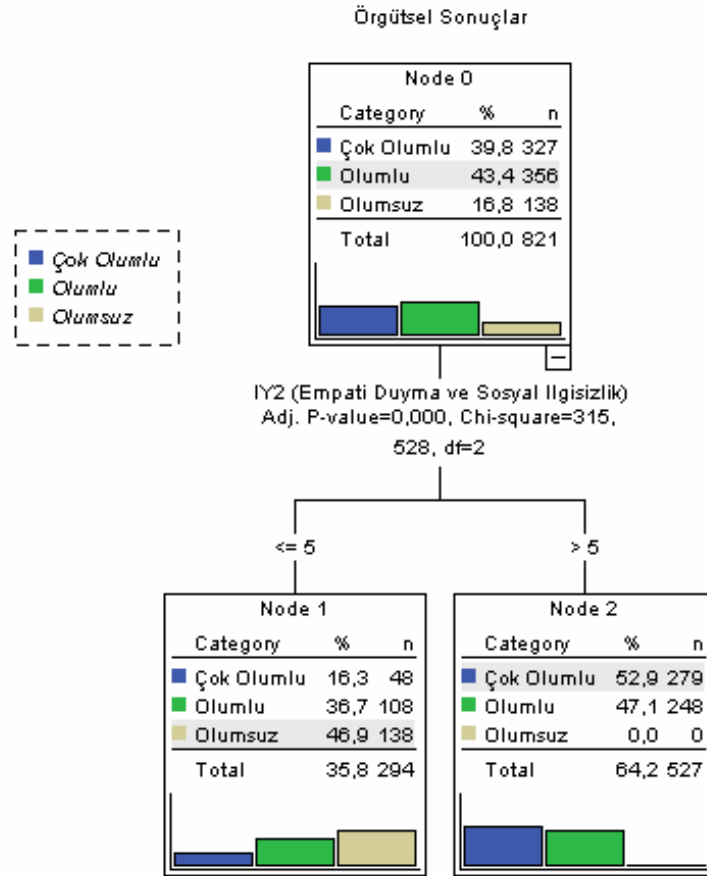
tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kendini Yönetme (KY) karakter puanı yüksek olan yöneticilerin, kendilerine güveni yüksek, sorumluluk sahibi, güvenilir, becerikli, olumlu ve yapıcı özelliklere sahip olup, belirli amaçlara yönelik yaşadıkları söylenebilir. Kendini Yönetme (KY) karakter puanı düşük olan yöneticilerin ise, kırılğan yapıda, suçlama eğilimi yüksek, sorumluluk duyguları zayıf kişiler olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 4.30: Yöneticilerin İY1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter özelliği, diğer insanlarla özdeşim kurma ve diğer insanları kabuldeki bireysel farklılıklara göre formüle edilmiştir. İş birliğine yatkınlık, kabul gösterme ya da bencilce saldırganlık ve düşmanlık ile bağlantılı olan karakterin farklı yönlerini belirlemektedir (Arkar, 2004, s. 36; Bond, 2001, s. 263; Serretti, 2007, s. 1278; Adan, 2009, s. 687). İşbirliği Yapma (İY) karakter özelliği kendi içerisinde beş alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlardan birincisini İY1 (*Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. Yöneticilerinin İY1 (*Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük*) karakter özelliğinin örgütsel sonuçlar üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin İY1 karakter özelliği üç alt sınıfta kümelmiştir (Şekil 4.30). İY1 karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. CHAID analizi sonuca göre, departman

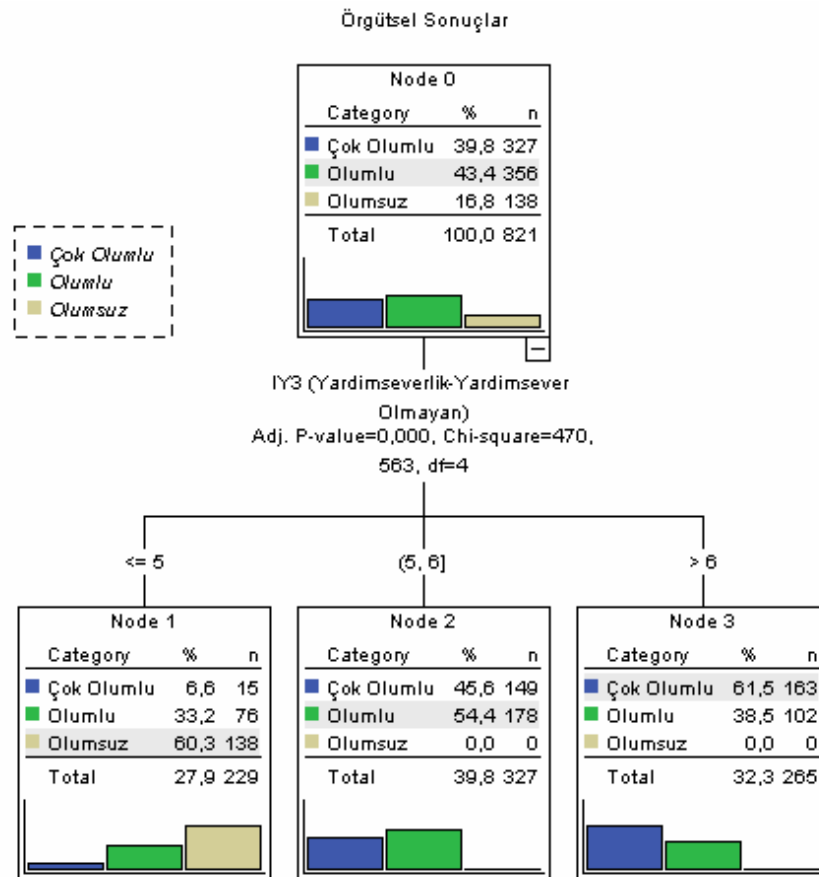
çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri, departman yöneticilerinin İY1 karakter puanına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Şekil 4.30’da yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, İY1 karakter puan ortalaması >6 olan (3. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. Yöneticilerin İY1 karakter puan ortalaması ≤ 6 (2. küme) olmasından itibaren örgütsel sonuçların olumsuz yönde değişmeye başladığı anlaşılmaktadır. İY1 karakter puanı ≤ 5 olan yöneticilere bağlı çalışanların %70’i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak; departman yöneticilerinin İY1 karakter puanının yüksek olması, departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemekte; İY1 karakter boyutu puanının düşük olması ise departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.31: Yöneticilerin İY2 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter özelliğinin ikinci altboyutunu İY2 (*Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. İY2 (*Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik*) karakter özelliğinin örgütsel sonuçlar üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlemek için CHAID analizi uygulanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin İY2 karakter özelliği

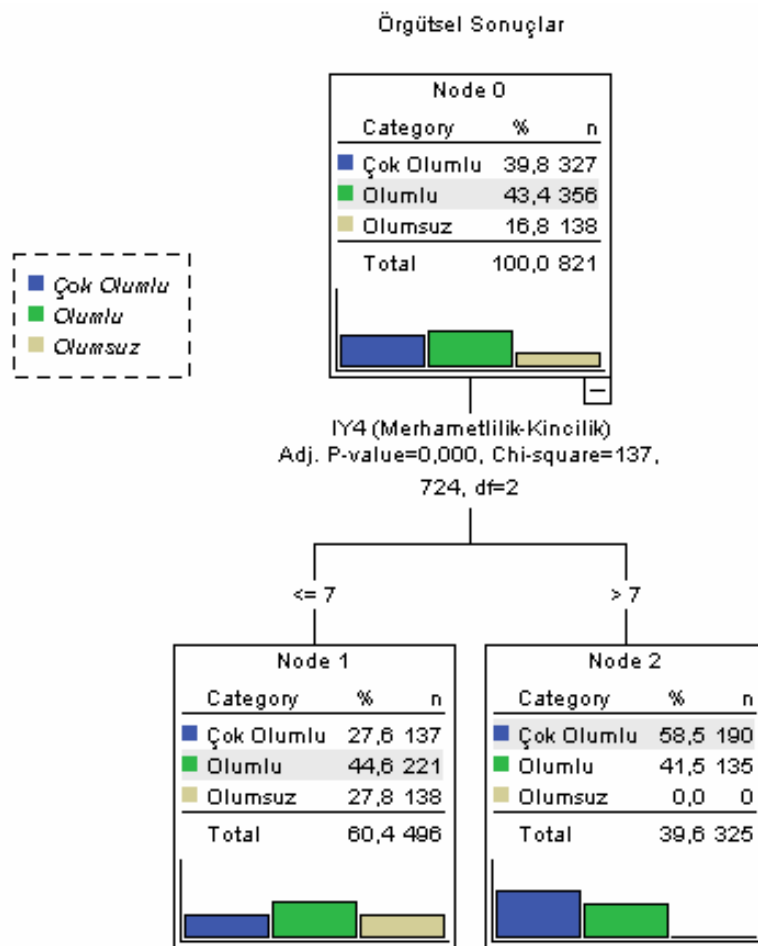
iki alt sınıfta kümelenmiştir (Şekil 4.31). İY2 karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 7'dir. CHAID analizi sonuca göre, departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri, departman yöneticilerinin İY2 karakter puanına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Şekil 4.31'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, İY2 karakter puan ortalaması > 5 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. İY2 karakter puanı ≤ 5 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 47'i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak; departman yöneticilerinin İY2 karakter puanının yüksek olması, departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemekte; İY2 karakter boyutu puanının düşük olması ise departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.32: Yöneticilerin İY3 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter boyutunun üçüncü altboyutunu İY3 (*Yardımsızlık-Yardımsız Olmayan*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. İY2 karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 8'dir. Örgütsel sonuçlara göre

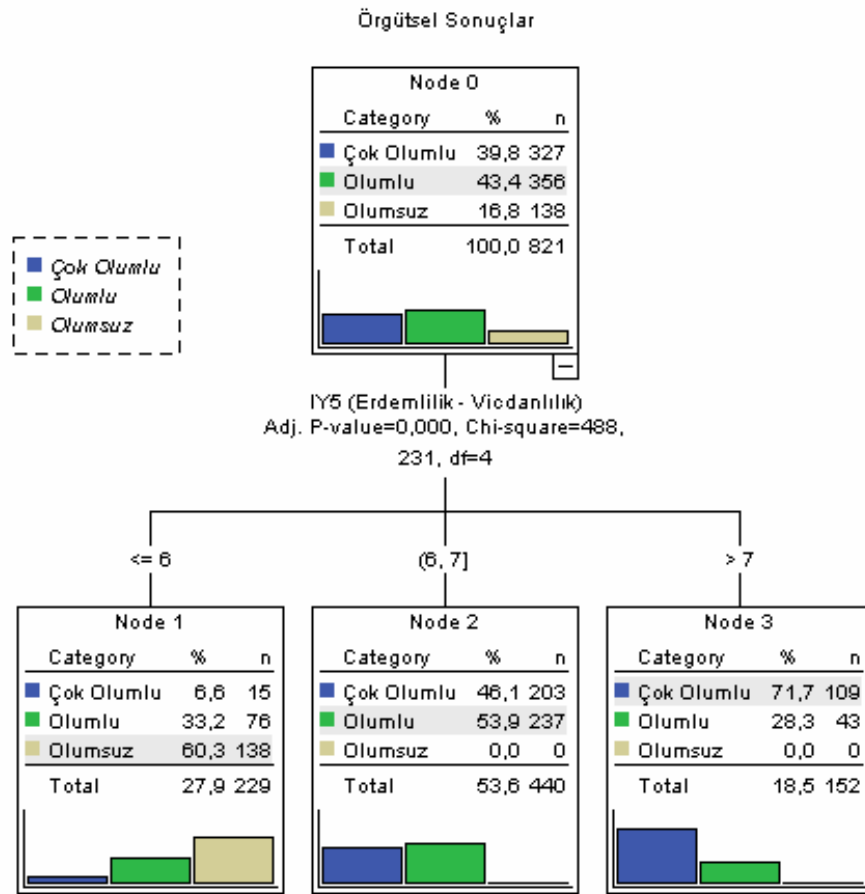
yöneticilerin İY2 karakter özelliği üç alt sınıfta kümelenmiştir (Şekil 4.32). CHAID analizi sonuca göre, departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri, departman yöneticilerinin İY3 karakter puanına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Şekil 4.32’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, İY3 karakter puan ortalaması > 5 olan (2. ve 3. kümeler) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. İY3 karakter puanı ≤ 5 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 61’i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre departman yöneticilerinin İY3 karakter puanının yükselmesi, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilerken, İY3 karakter puanlarının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.33: Yöneticilerin İY4 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

İşbirliğine Yatkınlık (İY) boyutunun dördüncü boyutunu İY4 (*Merhametlilik-Kincilik*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. İY4 karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 10’dur. Departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık

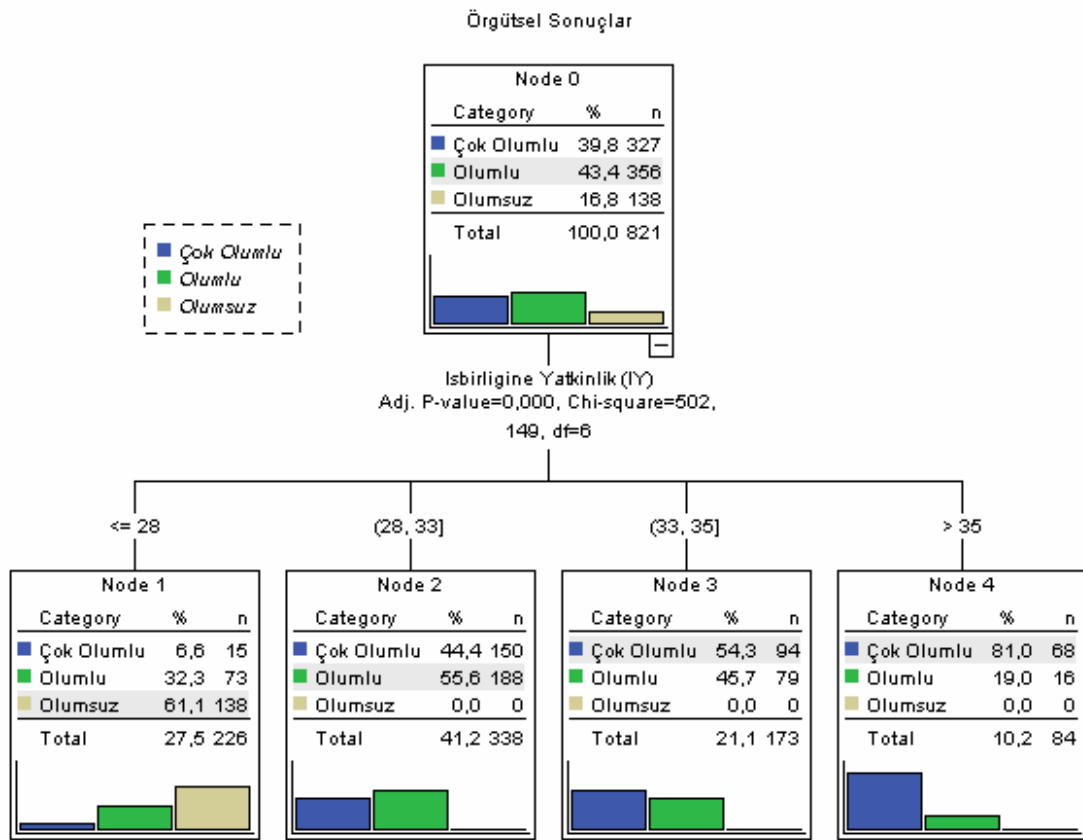
düzeylerinin, departman yöneticilerinin İY4 karakter puanına göre istatistiksel anlamda farklılaştığı chaid analizi sonucunda belirlenmiştir. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin İY4 karakter özelliği iki alt sınıfta kümelendirilmiştir. Şekil 4.33’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, İY4 karakter puanı > 7 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. İY4 karakter puanı ≤ 7 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 28’i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre departman yöneticilerinin İY4 karakter puanının yükselmesi, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilerken, İY4 karakter puanlarının düşmesi ise örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.34: Yöneticilerin İY5 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter özelliğinin beşinci ve son altboyutunu İY5 (*Erdemlilik – Vicdanlılık*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. İY5 karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 9’dur. Örgütsel sonuçların, departman yöneticilerinin İY5 karakter puanına göre istatistiksel anlamda farklılaştığı chaid

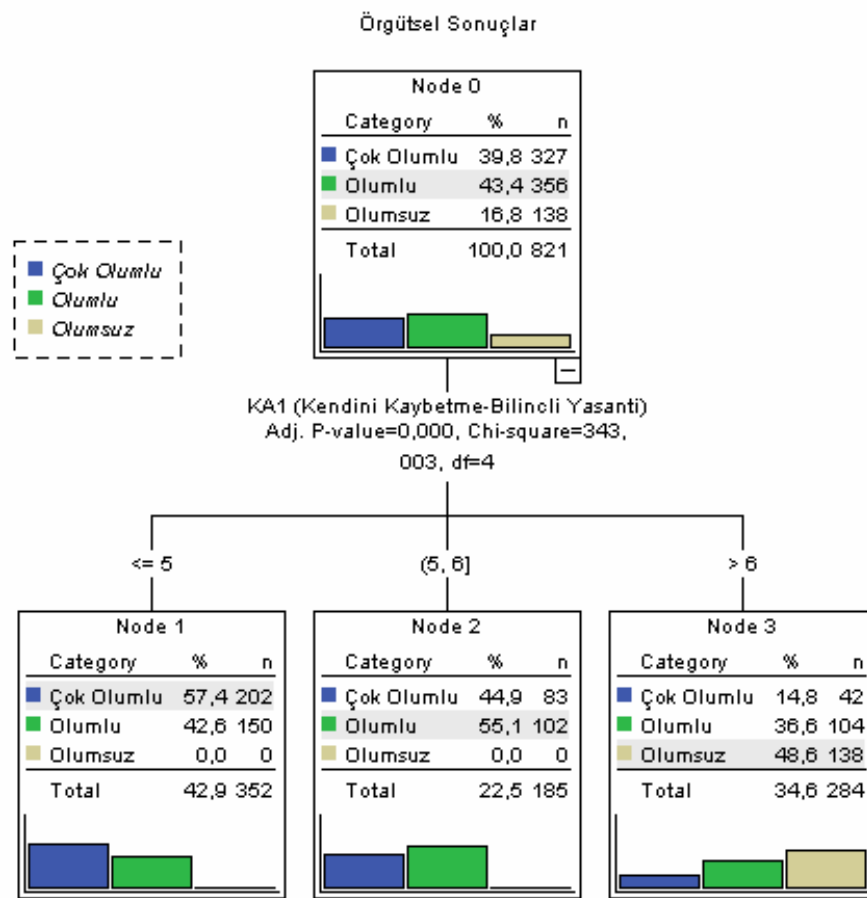
analizi sonucunda belirlenmiştir. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin İY5 karakter özelliği üç alt sınıfta kümelendirilmiştir. Şekil 4.34’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, İY5 karakter puanı > 6 olan (2. ve 3. kümeler) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. İY4 karakter puanı ≤ 6 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 60’ı iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına dayanarak; departman yöneticilerinin İY5 karakter puanının yüksek olması, departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemekte; İY5 karakter boyutu puanının düşük olması ise departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.35: Yöneticilerin İY Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

İşbirliğine Yatkinlik (İY) karakter boyutu yukarıda ele alınan beş alt boyutun toplamıyla elde edilmektedir. İşbirliğine Yatkinlik (İY) karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 42’dir. Örgütsel sonuçların, departman yöneticilerinin İY karakter puanına göre istatistiksel anlamda farklılaştığı chaid analizi sonucunda belirlenmiştir. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin İY karakter özelliği dört alt sınıfta kümelendirilmiştir. Şekil 4.35’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, örgütsel

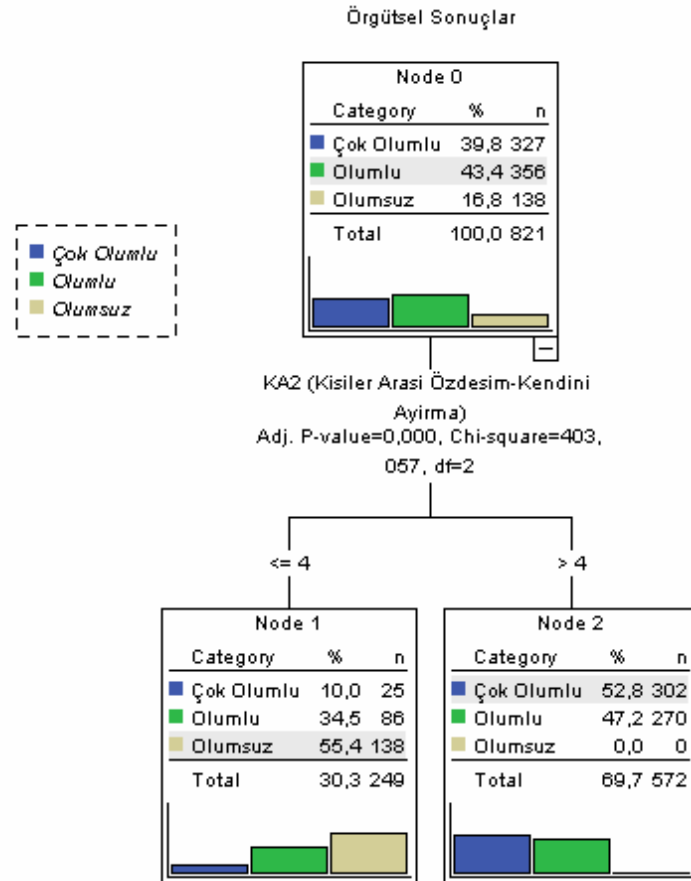
sonuçların en olumlu olduğu (4. küme) yönetilerin İY puanının >35 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin İY karakter puanı ≤ 28 (1. küme) olmasından itibaren örgütsel sonuçların ciddi anlamda olumsuz yönde etkilendiği (*çalışanların %61'i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde*) görülmektedir. Analizi sonuçlarına göre; departman yöneticilerinin İY karakter boyutu puanının yüksek olması, departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemekte; İY karakter boyutu puanının düşük olması ise departman çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.



Şekil 4.36: Yöneticilerin KA1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Kendini aşma (KA) karakter boyutu, genel olarak bir bütünün temel ve önemli parçalarını oluşturan her şeyle özdeşim anlamına gelmektedir. Bu her şeyin bir bütün, bir toplamın parçası olduğunu, birleştirici bilinç (unitive consciousness) durumudur. Kendini aşan bireyler yaratıcı, bencil olmayan, inançlı, manevi duyguları olan, idealist bireylerdir (Yancar, 2005, s. 14). Kendini aşma (KA) karakter özelliği kendi içersinde üç alt boyuta ayrılmaktadır. Bu alt boyutlardan birincisini KA1 (*Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı*)

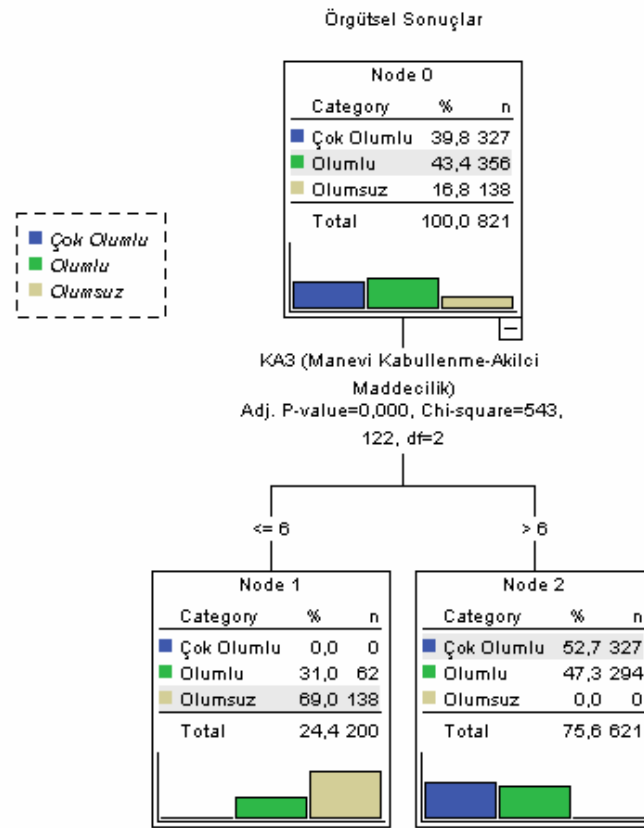
karakter özellikleri oluşturmaktadır. KA1 (*Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı*) karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 11'dir. Gerçekleştirilen chaid analizi sonucuna göre, örgütsel sonuçların yöneticilerin KA1 karakter puanlarına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KA1 karakter puanı üç alt sınıfta kümelenmiştir. Şekil 4.36'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KA1 karakter puanı ≤ 6 olan (1. ve 2. kümeler) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içerisinde yer almaktadır. KA1 karakter puanı > 6 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 49'u iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen chaid analizi sonucuna göre; KA1 karakter puanı ≤ 5 olan yöneticilerin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği; KA1 karakter puanı > 6 olan yöneticilerin ise, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır.



Şekil 4.37: Yöneticilerin KA1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Kendini aşma (KA) karakter özelliğinin ikinci alt boyutunu KA2 (*Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. KA2 (*Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma*) karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 9'dur. Gerçekleştirilen chaid analizi sonucuna göre, örgütsel sonuçların yöneticilerin

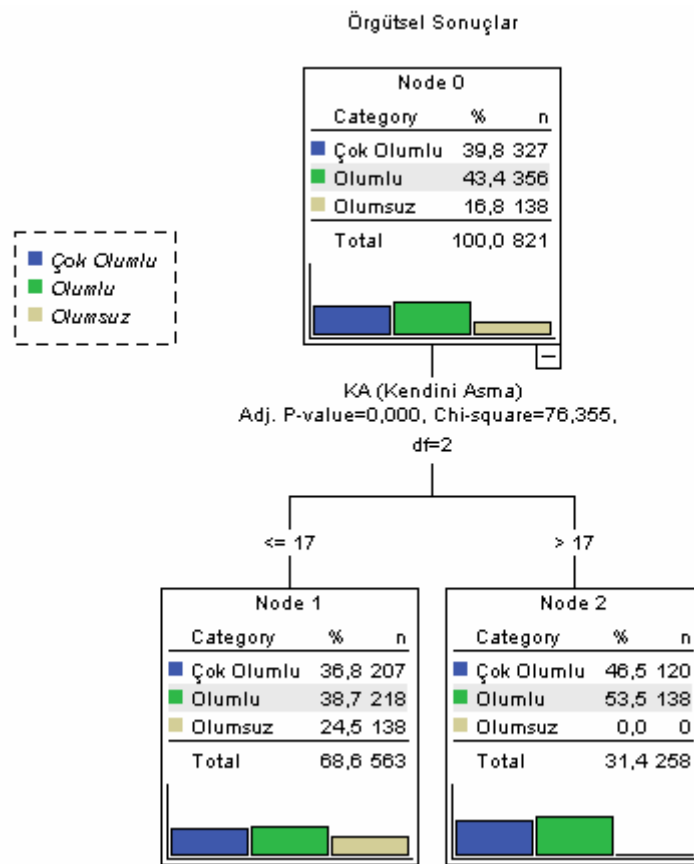
KA2 karakter puanlarına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KA2 karakter puanı iki alt sınıfta kümelenmiştir. Şekil 4.37’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KA2 karakter puanı > 4 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. KA2 karakter puanı ≤ 4 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 55’i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen chaid analizi sonucuna göre; KA2 karakter puanı > 4 olan yöneticilerin, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği; KA2 karakter puanı ≤ 4 olan yöneticilerin ise, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır.



Şekil 4.38: Yöneticilerin KA1 Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Kendini aşma (KA) karakter özelliğinin üçüncü alt boyutunu KA3 (*Manevi Kabullenme-Akılci Maddecilik*) karakter özellikleri oluşturmaktadır. KA3 (*Manevi Kabullenme-Akılci Maddecilik*) karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 13’dür. Gerçekleştirilen chaid analizi sonucuna göre, örgütsel sonuçların, yöneticilerin KA3 karakter puanlarına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KA3 karakter puanı iki alt sınıfta kümelenmiştir. Şekil 4.38’de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KA3

karakter puanı > 6 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. KA3 karakter puanı ≤ 6 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 69'u iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen chaid analizi sonucuna göre; KA3 karakter puanı > 6 olan yöneticilerin, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği; KA3 karakter puanı ≤ 6 olan yöneticilerin ise, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.



Şekil 4.39: Yöneticilerin KA Karakter Boyutunun Örgütsel Yansımalarına Etkisini Gösteren CHAID Analizi

Kendini Aşma (KA) karakter boyutu yukarıda ele alınan üç alt boyutun toplamıyla elde edilmektedir. Kendini aşma (KA) karakter boyutu, genel olarak bir bütünün temel ve önemli parçalarını oluşturan her şeyle özdeşim anlamına gelmektedir. Kendini aşan bireyler yaratıcı, bencil olmayan, inançlı, manevi duyguları olan, idealist bireylerdir (Yancar, 2005, s. 14). Kendini Aşma (KA) karakter boyutundan alınabilecek en düşük puan 0 ve alınabilecek en yüksek puanda 33'dür. Gerçekleştirilen chaid analizi sonucuna göre, örgütsel sonuçların yöneticilerin KA karakter puanlarına göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği saptanmıştır. Örgütsel sonuçlara göre yöneticilerin KA karakter puanı iki alt sınıfta

kümelenmiştir. Şekil 4.39'de yer alan chaid analizi şemasında görüldüğü gibi, KA karakter puanı > 17 olan (2. küme) yöneticilere bağlı çalışanların tamamı (% 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri açısından olumlu sonuçlar içersinde yer almaktadır. KA karakter puanı ≤ 17 olan yöneticilere bağlı çalışanların % 25'i iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanları açısından düşük düzeyde bulunmaktadır. Elde edilen chaid analizi sonucuna göre; KA karakter puanı > 17 olan yöneticilerin örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği; KA karakter puanı ≤ 17 olan yöneticilerin ise, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği anlaşılmaktadır

Tablo 4.34: Grup İstatistikleri

	\bar{x}	SS		\bar{x}	SS		\bar{x}	SS	
Çok Olumlu Örgütsel Sonuç	YA1	5,85	,467	Olumlu Örgütsel Sonuç	5,77	,420	Olumsuz Örgütsel Sonuç	5,72	,452
	YA2	3,88	,321		3,94	,241		4,00	,000
	YA3	4,47	,500		4,72	,447		5,00	,000
	YA4	3,96	,196		3,99	,092		4,00	,000
	ZK1	4,11	,397		4,30	,458		5,00	,000
	ZK2	4,04	,397		4,24	,527		5,00	,000
	ZK3	3,03	,172		3,08	,270		3,26	,441
	ZK4	3,17	,372		3,31	,465		4,00	,000
	ÖB1	6,91	,280		6,80	,398		6,13	,338
	ÖB2	5,57	,495		5,39	,516		4,93	,260
	ÖB3	3,39	,489		3,23	,422		3,00	,000
	S	5,77	,423		5,55	,659		4,34	,476
	KY1	7,04	,398		6,68	,671		5,28	,452
	KY2	7,01	,078		6,84	,365		6,00	,000
	KY3	3,98	,123		3,98	,129		3,96	,188
	KY4	7,90	,970		7,30	,960		6,00	,000
	KY5	7,87	,829		7,32	,933		5,87	,614
	IY1	6,67	,472		6,45	,582		5,73	,445
	IY2	5,85	,354		5,70	,460		5,00	,000
	IY3	6,50	,669		6,08	,727		5,00	,000
	IY4	7,58	,494		7,38	,486		7,00	,000
IY5	7,29	,545	6,91	,571	6,00	,000			
KA1	5,51	,713	5,87	,836	7,00	,000			
KA2	4,99	,375	4,76	,429	4,00	,000			
KA3	7,00	,000	6,83	,380	6,00	,000			

Örgütsel sonuçları ayırmada en fazla etkiye sahip olan ve olmayan yönetici mizaç ve karakter özelliklerinin belirlenmesi ve örgütsel sonuçlar üzerinde, yönetici mizaç ve karakter özellikleri değişkenlerince açıklanan varyans oranını belirlemek amacıyla diskriminant analizi uygulanmıştır. Diskriminant analizi dafa önce de ifade edildiği gibi, önceden belirlenmiş iki veya daha fazla grubun ortalama niteliklerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ve grupların farklılıklarını ayırt etmede en fazla katkıyı hangi değişkenlerin yaptığını test etmekte kullanılan bir gruplama tekniğidir. Bu kapsamda öncelikle Tablo

4.34’de belirtilen grup istatistikleri verilmiştir. Grup istatistikleri incelendiğinde, yöneticilerin mizaç ve karakter alt boyut puanlarının örgütsel sonuçlara göre farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 4.35: Özdeğerler

Foksiyon	Özdeğer	Varyansın %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	2,154(a)	96,2	96,2	,826
2	,085(a)	3,8	100,0	,280

Özdeğer, diskriminant (ayırma) analizinin ne kadar değerli olduğunu değerlendirmede kullanılan bir istatistiktir. Özdeğer istatistiği ne kadar büyükse, bağımlı değişkendeki değişkendeki varyansın büyük bir kısmını o fonksiyon tarafından açıklanır. Kesin bir değer olmamakla birlikte 0,40’tan büyük özdeğerler iyi olarak kabul edilir. Tablo 4.35’deki özdeğerler incelendiğinde, önemli bulunan diskriminant fonksiyonu sayısının iki olduğu; birinci fonksiyonun toplam varyansın %96,2’ini, ikinci fonksiyonun ise toplam varyansın %3,8’ini açıkladığı görülmüştür. Birikimli olarak % 100 olduğu da tabloda gösterilmiştir. Çalışmada bulunan birinci fonksiyonun özdeğeri, 2,154(a); ikinci fonksiyonun özdeğeri ise 0,085(a) olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar, birinci fonksiyon içerisinde yer alan bağımsız değişkenlerin (yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin), bağımlı değişkendeki (örgütsel sonuçları) varyansın büyük bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Farklı bir ifadeyle, elde edilen diskriminant fonksiyonlarının özdeğerleri incelendiğinde örgütsel sonuçları birinci ayrışım fonksiyonunun daha iyi ayırdığı görülmektedir. Çünkü birinci diskriminant fonksiyonunun özdeğeri ikinci fonksiyonun özdeğerinden büyüktür. Elde edilen bu sonuçlar; yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin örgütsel sonuçlar (*departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri*) üzerinde istatistiksel anlamda farklılıklar oluşturduğunu göstermektedir.

Kanonik Korelasyon, bağımlı değişkeninin oluşturduğu gruplarla, diskriminant fonksiyonu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Eğer kanonik korelasyon sıfır değerindeyse, bağımsız değişken ile diskriminat fonksiyonu arasında ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Kanonik korelasyon ne kadar büyükse, bu durum bağımlı değişken ile diskriminat fonksiyonları arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir. Kanonik korelasyon değerinin yorumlanmasında değer karesinin alınması gerekir. Bu bilgiler ışığında Tablo 4.35’deki diskriminant fonksiyonlarının kanonik korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde; birinci diskriminant fonksiyonu, $(0,826^2 = 0,68)$ bağımlı değişkeni % 68

oranında açıkladığını; ikinci diskriminant fonksiyonu ise $(0,280^2 = 0,08)$ bağımlı değişkeni %8 oranında açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4.36: Diskriminant Fonksiyonlarının Anlamlılık Testi				
Fonksiyonların Anlamlılık Testi	Wilks' Lambda	Ki-Kare Değeri	df (Serbestlik Derecesi)	Anlamlılık
1'den 2	,292	991,917	50	,000
2	,921	66,003	24	,000

Tablo 4.36'de Wilks' Lambda (λ) istatistikleri, bunlara ilişkin ki-kare değerleri ve anlamlılık düzeyleri sunulmuştur. Wilk'Lambda ne kadar küçük olursa ($0 \leq \lambda \leq 1$) modelin ayırt edicilik gücü o kadar artmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 415). Tablo xx'de iki fonksiyon için belirlenen Wilks' Lambda istatistiğine göre her iki fonksiyonun ayırt etme gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Wilks' Lambda ile yapılan denetimde birinci fonksiyonun Wilks' Lambda değeri 0,292 ve ikinci fonksiyonun Wilks' Lambda değeri ise 0,921 olarak belirlenmiştir. Birinci fonksiyonun Wilks' Lambda istatistiğine ilişkin ki-kare değeri [$\chi^2(50)= 991,917$; $p < 0,01$] ile ikinci fonksiyonun Wilks' Lambda istatistiğine ilişkin ki-kare değeri [$\chi^2(24)= 66,003$; $p < 0,01$] istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre birinci diskriminant fonksiyonunun, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda Wilks' Lambda (λ) istatistikleri, her bir diskriminant fonksiyonu için öz-değer istatistiğinin anlamlılığını da test etmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 4.37'de örgütsel sonuçlar (*departman çalışanlarının iş ve tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri*) üzerinde istatistiksel anlamda farklılık oluşturan ve oluşturmayan yöneticilerin mizaç ve karakter alt boyutlarına ait Wilks' Lambda (λ) istatistikleri ve sigma değerleri verilmiştir. İlgili değerler incelendiğinde, örgütsel sonuçlar üzerinde farklılık oluşturan yirmidört mizaç ve karakter alt boyutunun olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sonuçları ayırmada etkili olmayan yöneticilerin karakter boyutlarından sadece KY3 (*Beceriklilik-Eylemsizlik*) karakter özelliğinin [$\lambda=,997$; sig. ,294 ($p > 0,05$)] olduğu görülmektedir. Yöneticilerin diğer mizaç ve karakter boyutlarının, örgütsel sonuçları belirlemede etkili olan değişkenler olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.37 : Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi

Mizaç ve Karakter Alt Boyutları	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
YA1	,987	5,368	2	818	,005
YA2	,975	10,489	2	818	,000
YA3	,840	77,914	2	818	,000
YA4	,985	6,093	2	818	,002
ZK1	,616	255,423	2	818	,000
ZK2	,624	246,532	2	818	,000
ZK3	,922	34,442	2	818	,000
ZK4	,636	233,585	2	818	,000
ÖB1	,609	262,725	2	818	,000
ÖB2	,819	90,569	2	818	,000
ÖB3	,902	44,310	2	818	,000
S	,541	346,486	2	818	,000
KY1	,441	519,059	2	818	,000
KY2	,325	847,626	2	818	,000
KY3	,997	1,227	2	818	,294
KY4	,645	225,282	2	818	,000
KY5	,600	273,136	2	818	,000
İY1	,720	159,186	2	818	,000
İY2	,616	255,307	2	818	,000
İY3	,603	269,824	2	818	,000
İY4	,832	82,440	2	818	,000
İY5	,570	308,996	2	818	,000
KA1	,656	214,103	2	818	,000
KA2	,538	351,354	2	818	,000
KA3	,338	799,406	2	818	,000

Yapı matrisi bağımsız değişkenlerin önemini değerlendirilmesinde kullanılacak bir matristir. Tablo 4.38’de yer alan yapı matrisi katsayılarına göre, değişkenler fonksiyona önemli katkılar sağlamaktadır. Yapı matrisi tablosunda mutlak değeri itibariyle en büyük olan katsayı, değişkenin hangi fonksiyonda en fazla ayırıcı özelliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Yapısal matriste yer alan değişkenlerden katsayısı düşük olanların ayırma özelliği düşüktür. Diskriminant (ayırma) yükleri $\pm 0,30$ ’dan büyük olması, fonksiyona önemli katkı sağladığını göstermesi (Serinkan ve Bardakçı, 2007, s.160), referans alındığında örgütsel sonuçları ayırmaya, en fazla katkısı bulunan yönetici kişilik özelliklerinin sırasıyla KY2 (,981), KA3 (,952), KY1 (,767), KA2 (,630), S (,627), İY5 (,584), KY5 (,551), İY3 (,548), ÖB1 (,545), İY2 (,538), ZK1 (-,538), ZK2 (-,529), ZK4 (-,515), KY4 (,496), KA1 (,491), İY1 (,424), ÖB2 (,317) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.38: Yapı Matrisi Katsayıları

Mizaç ve Karakter Özellikleri	Fonksiyonlar	
	1	2
KY2	,981	-,103
KA3	,952	-,022
KY1	,767	,151
KA2	,630	,246
S	,627	-,111
IY5	,584	,498
KY5	,551	,399
IY3	,548	,403
ÖB1	,545	-,136
IY2	,538	,023
ZK1	-,538	-,138
ZK2	-,529	-,102
ZK4	-,515	-,006
KY4	,496	,488
KA1	-,491	-,226
IY1	,424	,157
ÖB2	,317	,256
IY4	,297	,370
YA3	-,271	-,620
ÖB3	,212	,370
ZK3	-,198	-,044
YA2	-,100	-,220
YA1	,065	,214
YA4	-,059	-,296
KY3	,037	-,026

Tablo 4.39: Sınıflama Sonuçları

		Örgütsel Sonuçlar	Tahmini Grup Üyelği			Toplam
			Çok Olumlu	Olumlu	Olumsuz	
Orjinal sınıflandırma	Sayı	Çok Olumlu	214	113	0	327
		Olumlu	128	172	56	356
		Olumsuz	0	0	138	138
	%	Çok Olumlu	%65,4	%34,6	%,0	%100,0
		Olumlu	%36,0	%48,3	%15,7	%100,0
		Olumsuz	%,0	%,0	%100,0	%100,0

Doğru Sınıflama Oranı % 64.

Tablo 4.39’de sınıflama sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen fonksiyonlar yardımıyla yapılan sınıflandırma analizi sonucunda, çok olumlu örgütsel sonuçların %65,4’ü doğru tahmin edilirken, % 34,6’ı yanlış sınıflandırılmış; olumlu örgütsel çıktılarının % 48’3 doğru sınıflandırılırken % 51,7’ü yanlış sınıflandırılmış, olumsuz örgütsel çıktılarının % 100 doğru tahmin edilmiştir. Genel olarak sınıflandırma tablosu incelendiğinde, örgütsel sonuçların % 57,7’si doğru sınıflandırılmıştır $[(214+172+138) / 821 = \%64]$. Böylece ayırma fonksiyonu (*departman yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri*), departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çok olumlu, olumlu ve olumsuz gruplarından birinde yer aldığını %64 olasılıkla doğru tahmin etmektedir.

Tablo 4.40: Hipotezler, Ölçülme Biçimleri ve Sonuçları Özeti

Hipotez	Değişken	Yapılan Analiz	Sonuç
H1	İş tatmini/örgütsel bağlılık	Korelasyon ve Çoklu Regresyon	Doğrulandı
H2	İş tatmini/demografik değişkenler	T test ve Anova	Doğrulandı
H3	Örgütsel bağlılık/demografik değişkenler	T test ve Anova	Doğrulandı
H4	Karar verme stilleri/demografik değişkenler	T test ve Anova	Doğrulandı
H5	Mizaç özellikleri/demografik değişkenler	T test ve Anova	Doğrulandı
H6	Karakter özellikleri/demografik değişkenler	T test ve Anova	Doğrulandı
H7	Mizaç özellikleri-Karar verme stilleri	Korelasyon	Doğrulandı
H8	Karakter özellikleri-Karar verme stilleri	Korelasyon	Doğrulandı
H9	Karar verme stilleri/Örgütsel sonuçlar	CHAID /Diskriminant	Doğrulandı
H10	Mizaç özellikleri/örgütsel sonuçlar	CHAID /Diskriminant	Doğrulandı
H11	Karakter özellikleri/örgütsel sonuçlar	CHAID /Diskriminant	Doğrulandı

4.8. TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME

Konaklama işletmeleri bir hizmet işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Hizmet, ekonomide fiziksel özelliğe sahip malın tersine, elle tutulamayan ve saklanması mümkün olmayan, insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin giderilmesine yönelik olarak üretilen veya organize edilen faaliyetlerin genel adıdır. Yani hizmet işletmelerinde ilişkiler ve davranışlar, hizmetin çok önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Çünkü hizmet, fiziki boyutu olmayan, davranışlarla ortaya konulabilen bir faaliyet olup, insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır (Aksoy ve Kaplan, 2005, s.134). Bundan dolayı konaklama işletmelerinin temel özelliği insan unsuru ile iç içe olmasıdır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olması, insan kaynaklarına stratejik bir önem katmaktadır (Kıngır, 2005, s. 458). Konaklama işletmelerinin başarısında insan kaynaklarının kilit öneme sahip olması, işletmeleri çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme ve örgüte olan katkılarını artırabilme

yönünde yoğun çabalar içerisinde sürüklemiştir. Çalışanların sorunlarını, isteklerini belirleyip bunlara çözümler üretebilmek de bu katkıyı üst noktalara çekebilme anlamında temel bir adım niteliği taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, sundukları hizmetin kalitesi ile ilişkilendirilmektedir. Ancak, hizmet üretiminde işgören ve müşterinin etkileşimi, hizmet sürecinin ve nihai ürünün tutarlılığını ve güvenilirliğini zorlaştırmaktadır. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin yargılarının, onların algıları ve beklentilerinden oluşması da hizmette meydana gelebilecek hataları belirlemeyi ve düzeltmeyi güçleştirmektedir. Tüm bunların sonucunda hizmet işletmelerinde kaliteli hizmet sunumu imalat işletmelerine oranla daha güç hale gelmektedir. Bu durumda konaklama işletmelerinin sahip olduğu insan kaynakları, kaliteli hizmet sunumunda hayati öneme sahip bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri yöneticileri, kaliteli hizmet sunmaya çalışarak kendi işletmelerini diğer konaklama işletmelerinden farklı kılmak için yollarını aramaktadır. Daha kaliteli hizmet ise konaklama işletmelerinde çalışanlarının müşteri ilişkileri başta olmak üzere, özel bilgi ve becerilerde sahip oldukları ustalık ile başarılabilir (Özdemir, 2006, s. 103). Özel bilgi ve beceriler ise destekleyici, motive edici, yetkilendirici, yenilikçi, değişime açık, adaletli, teşvik edici, hoşgörülü, farklılıklarının yansımaları bir güç olarak gören yönetim anlayışı ve empati sahibi, benlik saygısı yüksek, kendilik kontrolüne sahip, insan ve görev odaklı bir yöneticiyle gerçekleştirilebilmektedir.

Bu bağlamda bir işletmenin sahip olduğu kaynakların etkili ve verimli kullanılması, belirlenen amaçlara ulaşması başarılı yönetim sayesinde gerçekleştirilebilir. İşletme varlığını devam ettirebilecek her türlü kaynağa sahip olsa da, kaynakları kullanacak yetenekli ve becerikli bir yöneticiden yoksunsa arzulan başarıyı sağlamak mümkün olmayacaktır. Bu çerçevede tez çalışmasında otel işletmelerinde yürütülen bir araştırma ile yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin örgütsel sonuçları nasıl etkilediğinin saptanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, aşağıda önce araştırma bulgularının yorumlanmasına ışık tutacak şekilde, yazında yer alan önceki çalışmaların sunduğu içgörülerden de yararlanılarak başlıca bulgular tartışılmış ve ardından ilerdeki araştırmalar için çıkarımlara değinilmiştir.

1) İş Tatmini & Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Uygulanan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizi gerçekleştirilmeden önce iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerine faktör analizi

uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğinin kendi içersinde üç alt boyuta (*Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık*); iş tatmini ölçeğinin de kendi içersinde yedi alt boyutta (*Yönetim Biçimi ve Yönetici Memnuniyeti, İş Memnuniyeti, Çalışma koşulları Memnuniyeti, Gelişme ve Terfi İmkanları Memnuniyeti, Denetim ve Sorumluluk Memnuniyeti, Ücret Memnuniyeti*) ayrıldığı belirlenmiştir. İş tatmini ölçeği altında belirlenen yedi boyut tek bir paydada birleştirilerek genel iş tatmini kavramına dönüştürülmüştür.

Korelasyon analiz sonucunda, duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın, iş tatmini alt boyularının tümüyle pozitif yönlü bir ilişki içersinde olduğu belirlenmiş; devam bağlılığının ise iş tatmini alt boyutlarının tümüyle negatif yönlü bir ilişki içersinde olduğu saptanmıştır. Daha detaylı bir ifadeyle; *duygusal bağlılık* ile iş tatmini boyutları arasında en güçlü pozitif yönlü ilişki, *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* ($r= 722$, $p< 0,05$) arasında; *devam bağlılığı* ile en güçlü negatif yönlü ilişkilerin, *çalışma koşulları memnuniyeti* ($r= -611$, $p< 0,05$) ile *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* ($r= -572$, $p< 0,05$) arasında; *normatif bağlılık* ile iş tatmini boyutları arasında en güçlü pozitif yönlü ilişkilerin *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* ($r= 564$, $p< 0,05$) ile *gelişme ve terfi imkanları memnuniyeti* ($r= 531$, $p< 0,05$) arasında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlardan anlaşıldığı gibi örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla ortak ve güçlü ilişkinin iş tatmini boyutunun *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* alt boyutu arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin çalışanların örgütsel bağlılığının oluşturulmasındaki önemini ortaya koymaktadır.

Çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarını en yüksek derece yordalayan bağımsız değişkenin, *yönetim biçimi ve yönetici memnuniyeti* olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların yönetim biçiminden ve yöneticilerinden duydukları memnuniyet, onların örgütsel bağlılıklarını yükseltmede çok önemli bir faktör olmaktadır. Farklı bir ifadeyle, yöneticiler ve onların sergilemiş oldukları yönetim biçimi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırma ya da düşürmede anahtar bir role sahip olduğu söylenebilir. Ülkemiz de dahil olmak üzere 42 ülkeden, 4559 lider, 944 İnsan Kaynakları temsilcisinin katıldığı DDI araştırmasının bulgularına göre, liderlerin %65'inin başarılı ve konumunu koruyan liderler oldukları; başarılı olamayan %35'inin ise zayıf insan ilişkileri ve uygun olmayan kişilik sergilemelerinden dolayı başarılı olamadıkları yönündedir. Hedefleri tutturmak ve zor kararlar almak yöneticileri saygın kılsa da, yöneticileri başarısızlığa uğratan en önemli nedenin zayıf insan ilişkileri olarak karşımıza çıkması anlamlıdır. Üstelik bu bulgu, kültürel özelliklerden bağımsız olarak hemen her ülkede aynı şekilde ortaya çıkıyor olması açısından da ilginç bir özelliğe sahiptir (Bener, 2006, s. 114). Elde edilen bu sonuçlar

yöneticilerin üzerinde önemle durulmasını, yöneticilerin davranışlarının ve yönetim tarzlarının daha detaylı araştırılmasını göstermektedir.

2) *Departman Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerine Göre Gruplandırılmasına Yönelik Sonuçlar (Örgütsel Sonuçlar)*

Araştırma kapsamında yer alan departman çalışanlarını, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine göre sınıflandırmak için, ilgili ölçeklerden elde edilen verilere kümeleme (two-step cluster) analizi uygulanmıştır. Uygulanan kümeleme analizi sonucunda departman çalışanları, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerine göre üç sınıfa ayrılmıştır. Birinci kümeye çok olumlu örgütsel sonuç, ikinci kümeye olumlu örgütsel sonuç, üçüncü kümeye ise olumsuz örgütsel sonuç ismi verilmiştir.

Çok olumlu ve olumlu örgütsel sonuçlar olarak adlandırılan sınıfların özellikleri şu şekilde ifade edilebilir: Departman çalışanlarının, örgütsel amaç ve değerleri kabullendiği, örgüt yararı için olağanüstü çaba gösterdikleri, kendilerini örgütüne ait ve onun bir parçası olarak hissettikleri, çalıştıkları örgütte bulunmaktan büyük bir mutluluk duydukları ve örgütten ayrılmayı düşünmedikleri, üretken bir şekilde çalıştıkları, işinden duydukları doyumunun yüksek olduğu, yöneticilere karşı bir sevgi besledikleri ve saygı duydukları, gelişme ve terfi imkanlarından memnun oldukları, çalışma arkadaşlarından ve çalışma koşullarından hoşnut oldukları yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu örgütsel sonuçlar, işletmelerin verimlik ve etkinliklerini arttırmakta, maliyetleri önemli oranda düşürmekte, performans çıktılarında yüksek derecelere ulaşılmasını sağlamakta, işe devamsızlık ile personel devir oranında ciddi düşüşler oluşturmakta, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bundan dolayı bu tarz örgütsel sonuçlar, işletmelerin arzuladığı ve ulaşılması istediği hedefler arasında yer almaktadır.

Olumsuz örgütsel sonuçlar olarak isimlendirilen sınıfın özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir: Çalışanların işletmede içinde buldukları koşulların gereği yani zorunluluktan dolayı çalıştıkları (işletmeden ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürdükleri), daha iyi imkanlar buldukları takdirde işletmeden ayrılacakları, asgari çalışma düzeyinde performans sergiledikleri, işinden, yöneticilerinden, çalışma koşullarından, çalışma arkadaşlarından, terfi ve ilerleme olanaklarından hoşnut olmadıkları yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu tarz örgütsel sonuçlar işletmede söylenti, itiraz ve şikayetlerle artış oluşturduğundan işletmeye zarar verdiği, müşterileri memnuniyeti düşürdüğü, işe geç gelme, iş devamsızlığı ve işten ayrılma

olasılıklarını arttırdığı yönünde sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bu tarz örgütsel sonuçlar işletmelerde istenmeyen sonuçları oluşturmaktadır.

3) Departman Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerinin Karar Verme Stilllerine Etkisine Yönelik Sonuçlar

Departman yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek için t testi ve Anova analizi uygulanmıştır. T testi sonucunda departman yöneticilerinin karar verme stilleri ortalamalarının, cinsiyet ve medeni durumlarına göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği saptanmıştır. Hem cinsiyet hem de medeni durum açısından yöneticiler, *rasyonel karar verme* boyutunda en yüksek puanı almışlardır.

Departman yöneticilerin karar verme stillerinin eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Yüksek lisans ve üniversite düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilerin *rasyonel karar verme* puanları, lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilere göre anlamlı ölçüde yükselerek farklılaşmaktadır. Elde edilen sonuçlara dayanarak yüksek lisans ve lisans/önlisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip yöneticilerin kararlarını genellikle *rasyonel karar verme* stiline dayanarak aldığı; *sezgisel*, *bağımlı*, *kaçınmacı* ve *kendiliğinden karar* alma davranışları içerisinde çok sık bulunmadığı ifade edilebilir. Ayrıca yöneticilerin yaş dağılımlarıyla *bağımlı* ve *kendiliğinden karar verme* stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yaşları yükseldikçe *bağımlı* ve *kendiliğinden karar verme* puanları önemli ölçüde düşmektedir.

Yöneticilerin mesleki çalışma süresinin *sezgisel*, *kaçınmacı* ve *kendiliğinden karar verme* stilleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki çalışma süresi 12 yıl ve üzeri olan yöneticilerin *sezgisel karar verme* stilleri puanı, daha az mesleki çalışma süresine sahip olan yöneticilere göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde artış göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre yöneticilerin, mesleki tecrübelerinin kazandırmış olduğu bilgi ve becerilerden dolayı *sezgisel karar verme stilleri* daha sık kullandıkları ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin mesleki çalışma süresi arttıkça *kaçınmacı* ve *kendiliğinden karar verme* puanları düşüş göstermektedir.

Yöneticilerin yönetim tecrübesi arttıkça *bağımlı* ve *kendiliğinden karar verme stilleri* puanlarının düşüş göstermektedir. Yönetim tecrübesi yöneticilerin *rasyonel karar verme* puanını önemli oranda arttırdığı söylenebilir. Yöneticilik tecrübesi düşük olan yöneticilerin ise kararlarını daha çok *kendiliğinden*, *sezgisel*, *kaçınmacı* ve *bağımlı karar verme* şeklinde verdikleri anlaşılmaktadır. Turizm eğitimi alan ve almayan yöneticilerin karar verme stillerini

puanların anlamlı ölçüde farklılaştığı saptanmıştır. Turizm eğitimi almayanların yöneticilerin *rasyonel karar verme* puanları turizm eğitimi alan yöneticilere anlamlı ölçüde düşmektedir. Bununla birlikte turizm eğitimi almayan yöneticilerin *sezgisel, kaçınmacı ve kendiliğinden karar verme* puanları turizm eğitimi alan yöneticilere yükselerek istatistiksel anlamda farklılaşmaktadır.

Turizm alanında yüksek lisans ve lisans eğitim düzeyine sahip, yönetim tecrübesi olan yöneticilerin genellikle kararlarını rasyonel (akılcı) şekilde aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu özelliklere sahip yöneticilerin, karar vereceği konu hakkında detaylı araştırmalar yaptıkları, bilgiyi kapsamlı şekilde araştırdıkları, çözüm konusunda alternatifler oluşturdukları ve oluşturdukları alternatifleri mantıksal ölçüde değerlendirdikleri söylenebilir. Yöneticilerin yaşı ve yönetim tecrübesi arttıkça, bağımlı ve kendiliğinden (ani) karar verme davranışlarından önemli ölçüde uzaklaşarak mantıklı ve akılcı şekilde karar verdikleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin mesleki çalışma süresi ve yöneticilik deneyimi yükseldikçe, kararlarda sezgisel etki önemli oranda yükselmekte, duygular ve önseziler kararlarda etkili olmaya başlamaktadır. Hızlı kararların alınması gereken durumlarda rasyonel karar verme sürecinin kullanılmasının riskli, zaman alıcı, maliyetli ve yorucu bir yöntem olduğu kabul edilebilir. Bu tür durumlarda sezgi ve mesleki tecrübe sağlıklı kararların alınmasında yardımcı olabilir. Fakat sezgisel karar verme stiline yalnız başına değerlendirilerek rasyonelliğin tamamen terk edilmesi, sağlıklı kararların alınmasını güçleştirecektir. Yeni yöneticilik yapmaya başlayan yöneticilerin ise, ani ve kendiliğinden karar verdikleri, karar vermede aceleci davrandıkları, düşünmeden ve çözüm alternatifleri değerlendirmeden karar verme davranışında buldukları anlaşılmaktadır.

4) *Departman Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerinin Mizaç ve Karakter Özelliklerine Etkisine Yönelik Sonuçlar*

Yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin, demografik değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını t testi ve anova analizi sonucunda belirlenmiştir. Elde edilen t testi sonuçlarına göre, yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin cinsiyet ve medeni durumlarına göre istatistiksel anlamda farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Gerçekleştirilen anova analizi sonucunda, yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri puanlarının eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde farklılaştığı belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe mizaç özelliklerini oluşturan *Yenilik Arayışı (YA)* ile *Zarardan Kaçınma (ZK)* puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde düşerken, *Ödül Bağımlılığı (ÖB)* ile *Sebat Etme (S)* mizaç özellikleri de anlamlı fark

oluşturacak ölçüde artmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri karakter özellikleri bazında değerlendirildiğinde, yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe *Kendini Yönetme (KY)* ile *İşbirliğine Yatkinlik (İY)* özelliklerinin istatistiksel olarak artış gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile *Kendini Aşma (KA)* karakter boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin yapmış oldukları yöneticilik süresine göre mizaç ve karakter özelliklerinin farklılaştığı anova analizi sonucunda belirlenmiştir. Yöneticilerin yöneticilik yapığı süre yükseldikçe, *Zarardan Kaçınma* mizaç özelliğı puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde düşüş gösterirken, *Ödül Bağımlılığı* ile *Sebat Etme* mizaç özellikleri puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde artış göstermektedir. Yöneticilerin *Kendini Aşma* karakter boyutu dışındaki diğer tüm karakter boyutu puanlarının yöneticilerin yapmış oldukları yöneticilik süresine göre farklılaştığı saptanmıştır. Yöneticilerin yapmış oldukları yöneticilik süresi arttıkça, *Kendini Yönetme* ile *İşbirliğine Yatkinlik* karakter özellikleri puanları istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde yükselmektedir.

Yöneticilerin eğitimi düzeyi ve yöneticilik süresi yükseldikçe, yöneticilerin daha düzenli ve sistemli oldukları, heyecan ve macera eğilimli olduğu, analitik ve mantıklı davrandıkları, kendilerinden emin, kendine güvenen yapıda oldukları, kişilerle samimi ilişkiler içerisinde olup ve içten davranışları, kararlı, gayretli, ve sebatkar oldukları, benlik saygıları ve özgüvenlerinin yüksek olduğu, amaç yönelimli, sorumlu ve güvenilir, hoşgörülü, empati kurabilen, yardımsever ve merhametli kişiler oldukları söylenebilir.

5) Departman Yöneticilerinin Mizaç ve Karakter Özellikleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki Sonuçları

Bazı kişiler, konu ile ilgili daha fazla bilgi edinerek açık analizler yaparken bazıları daha çok sezgiselliklerine güvenirlir. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız olmayı bilhassa tercih ederler. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih ederler. Bu kişisel farkların algısal yeteneklerden ve zekadan bağımsız olduğu ancak daha çok motivasyon ve kişisel farklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Galotti vd., 2006, s.630). Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda da, kişilerin karar verme stilleri ile kişilik özelliklerinin yakından ilişkili olduğu görülmüştür (Wann-Yih vd., 2000, s. 19; Uysal, 2010, s. 5; Oğuz, 2009, s. 416; Lee vd. 1999, s. 62; Sardoğan vd., 2006, s. 79). Bu bağlamda araştırmada yöneticilerin karar verme stilleri ile mizaç ve karakter boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Sebat Etme (S) mizaç özelliği ile Kendini Yönetme (KY), İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter boyutları puanlarının yüksek olması; Yenilik Arayışı (YA), Zarardan Kaçınma (ZK) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç özellikleri puanının düşük oluşu beraberinde rasyonel karar verme stili puanının yüksek oluşunu getirmektedir. Daha detaylı bir ifadeyle rasyonel karar veren kişilerin; kolay sinirlenmeyen, tutumlu, sistematik, düzenli, kurallara göre hareket eden ve kuralların dışına çıkmayan, tutumlu, iradeli, öfkelerini kontrol edebilen, pozitif düşünen, iyimser, sakin ve soğukkanlı, dinamik, pratik, çalışkan azimli ve mücadele gücü yüksek, sorumluluk sahibi, güvenilir, amaç yönelimli ve yapıcı, hedefleriyle uyumlu davranışları olan kişiler oldukları anlaşılmıştır.
- Yenilik Arayışı (YA) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç özellikleri ile Kendini Aşma (KA) karakter özellikleri puanlarının yüksek olması; Sebat Etme (S) mizaç özelliği ile Kendini Yönetme (KY) karakter özelliği puanlarının düşük olması, yöneticilerin karar verirken duygularına ve önsezilere göre hareket ettiğini, sezgisel karar verdiğini göstermektedir. Sezgisel karar veren kişilerin, kolay heyecanlanan, dürtüsel, içgüdülerine ve önsezilerine göre hareket eden, savurgan, duygusal ve duygusal olaylardan çabuk etkilenen, hassas, mücadele yönü zayıf, davranışlarının ve seçimlerinin kendi kontrolleri dışındaki faktörler tarafından belirlendiğine inanan, anlık hareket eden kişiler olduğu belirlenmiştir.
- Zarardan Kaçınma (ZK) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç özellikleri ile İşbirliğine Yakınlık (İY) karakter özellikleri puanının yüksek oluşu; Yenilik Arayışı (YA) mizaç özellikleri ile Kendini Yönetme (KY) karakter özellikleri puanının düşük olması, yöneticilerin karar verirken diğer insanların tavsiye ve rehberliğine ihtiyaç duyduğunu, başkalarına bağımlı kalarak karar verdiklerini göstermektedir. Bağımlı karar veren kişilerin, yeni uyarılara ihtiyaç duymayan, tanıdık yerleri ve insanları tercih eden, düşünceli, tutumlu, katı kuralları olan aktiviteleri tercih eden, endişeli, risk almaktan kaçan, tanımadıkları kişilerle mesafeli, çabuk yorulan, reddedilmeye karşı çok hassas, bağlanma ihtiyacı hisseden, duygusal desteğe ve başkalarının onayına bağımlı, kendi başına karar verme ve bir şeyler yapma konusunda isteksiz, zayıf, kırılğan, sorumluluk duyguları zayıf, bir takımın parçası olarak çalışmayı isteyen, bir topluluğu bağlanma ihtiyacı içinde olan kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Yenilik Arayışı (YA), Ödül Bağımlılığı (ÖB) ve Sebat Etme (S) mizaç

özellikleri puanının yüksek, Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç özelliği ile Kendini Yönetme (KY) karakter puanlarının düşük olması, yöneticilerin mümkün olan her durumda karar vermekten kaçındığını ve karar vermeyi son ana kadar ertelediğini göstermektedir. Kaçınmacı karar veren kişilerin, yeni fikir ve aktivitelere karşı yavaş, kaygılı ve endişeli, risk almaktan kaçan, tanımadığı yabancı kişilerle iletişime girmekten kaçınan, sosyal ilişkilere isteksiz, insan ilişkilerinde mesafeli, erteleyici, çabuk pes eden, üşengeç, benlik saygıları düşük, hedefleri tutarsız davranış gösteren kişiler olduğu anlaşılmıştır.

- Yenilik Arayışı (YA) ve Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç puanlarının yüksek, Sebata Etme (S) mizaç özelliği ile Kendini Yönetme (KY) ve İşbirliğine Yatkınlık (İY) karakter özellikleri puanının düşük olması, yöneticilerin kararlarında anlık ve aceleci davrandıklarını ve düşünmeden, çözüm alternatifleri değerlendirmeden karar verdiklerini göstermektedir. Kendiliğinden karar veren kişiler, dürtüsel, bir konu hakkında tam bilgi sahibi olmadan karar veren, içgüdülerine göre davranış gösteren, kararlarını ve fikirlerini sıkça değiştiren, savurgan, olumsuzluğa ve eleştiriye karşı hassas, pragmatist, suçlayıcı, sorumluluk duyguları zayıf, kendileriyle çelişen, hedeflerine ulaşmayı zorlaştıracak şekilde uygunsuz davranan, egoist kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6) Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Örgütsel Sonuçlara Etkisine Yönelik Sonuçlar

Literatür taraması sonucunda, bireylerin farklı karar verme stilleri kullandıkları belirlenmiştir (Alver, 2004, s. 96). Örneğin bazı bireyler mantıklı ve planlı karar verme biçimini benimserken, bazıları bağımlı, aşırı titiz, sezgisel ve kaderci gibi karar biçimlerini sergilemektedir (Çoban ve Hamamcı, 2006, s. 394). Dolayısıyla her bireyin kullanmış olduğu karar verme stilleri, amaçlar ve sonuçlar üzerinde farklı etkiler oluşturmaktadır. Fakat burada karar verme stilleri birbirinden bağımsız olarak ele alınsa da; bu stillerin birbirinden tamamen de farklı olmadıkları ve bireylerin önemli kararlarını verecekleri zaman tek bir stil kullanmadıkları, bunun yerine bütün bu stillerin bir kombinasyonunu kullandıkları hususunun unutulmaması vurgulanmaktadır (Thunholm, 2004, s.932).

Bireyin karar vermesi gereken durumlarda izlediği yaklaşımı ifade eden karar verme stilleri, genellikle olumlu ve olumsuz olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Philips, Paziienza ve Walsh (1984), olumlu karar verme becerisine sahip bireylerin sorumluluk aldıklarını, mantıklı karar verme stilini kullandıklarını, öz-güvenlerinin yüksek olduğunu

ve yaşamda daha başarılı ve mutlu olduklarını, buna karşın olumsuz karar verme becerisine sahip olmayan bireylerin daha pasif olduklarını; öz-güvenlerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir (Hammond vd. 1998, s.195).

Araştırmada departman yöneticilerin kullanmış oldukları karar verme stillerinin, örgütsel sonuçlara (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) olan etkilerini ortaya koymak için CHAID analizi ile diskriminant analizinden yararlanılmıştır. CHAID analiz sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir;

Yöneticilerin vermiş olduğu kararlarda, ağırlıklı olarak rasyonel karar verme stilini kullanması, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Yöneticilerin kararlarında rasyonel stilden uzaklaşması ise örgütsel sonuçlara olumsuz şekilde yansımaktadır. Farklı bir ifadeyle, karar vermeden önce, ilgili konu hakkında özenle araştırma yaparak konu hakkında kapsamlı bilgi edinen, elde ettiği bilgiler doğrultusunda alternatifler oluşturan, oluşturduğu alternatifleri mantık silsilesi kapsamında dikkatlice değerlendiren yöneticiler, örgütsel sonuçları olumlu yönde etkilemektedir. Kısaca rasyonel karar verme stilini ağırlıklı olarak kullanan yöneticilere bağlı çalışanların, hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Rasyonel karar verme stilini ağırlıklı olarak kullanan yöneticilerin, tutum ve davranışlarının farkında oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle bu kişilerin önceden yapmayı planladıkları işleri ve sorumlulukları zamanında yapma eğiliminde olacakları ve bunun doğal bir sonucu olarak da gerek gündelik yaşamda, gerek mesleki yaşamdaki kararlarını doğru ve sağlıklı şekilde verdikleri düşünülebilir.

Kararlarında yoğunluklu olarak bağımlı karar verme stilini kullanan yöneticilerin, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle kararlarını, başkalarının beklentileri ve isteklerinin etkisinde kalarak alan yöneticiler, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları önemli oranda düşürmektedir. Ağırlıklı olarak bağımlı karar verme stilini kullanan yöneticiler, vermiş oldukları kararlar için sorumluluk yüklenmek istemedikleri ve kararlarının sorumluluklarını diğerlerine yansıtma eğilimi içersinde oldukları söylenebilir. Yoğunluk olarak bağımlı karar verme davranışında bulunan kişilerin kendilerine olan özgüveni düşüktür.

Karar verme, zihinsel bir çabayı gerekli kılmaktadır. Kararın basitlik ve karmaşıklık derecesine göre bu çaba her bireyin her zaman üstesinden gelemeyeceği nitelik ve nicelikte olabilir. Her birey kararın gerektirdiği zihinsel sentezi yürütme azim ve iradesini kendinde bulamaz. Bazı kişiler bu özelliği gösteremedikleri için, yükü başkalarına aktarma yolunu seçebilirler. Sonunda bu alışkanlık haline gelebilir. Bu eğilim veya alışkanlığa tutulanlar iş

başarma ve özellikle yönetici olma güçlerini yitirirler. Böyle bir tutum ve kişiliğe sahip olanlar iyi yönetici olamadıkları gibi hızlı karar vermeyi gerektiren durumlarda karar vermekten kaçınabilir ya da yüzeysel kararlar verebilir. Aşırı sınırlayıcı ve merkeziyetçi yönetimin uygulandığı örgütlerde bu duruma rastlamak mümkündür (Tosun, 1992, s. 312).

Örgütsel sonuçların, yöneticilerin kendiliğinden karar verme puanlarına göre, istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır. Genellikle kararlarını, aceleci, düşünmeden ve çözüm alternatiflerini iyice değerlendirmeden vererek, işini mümkün olduğunca kısa sürede tamamlamaya çalışan yöneticilere bağlı çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Kendiliğinden, ani karar veren kişilerin dürtüsel (impulsive) davranış sergiledikleri ifade edilebilir. Kendiliğinden, ani karar veren kişiler fazla düşünmek zorunda kaldıklarında çabuk bıkarlar, geleceği planlamak yerine daha çok anı düşünürler. Plan yapmayı sevmeyen yapıları vardır, konular üzerine çok düşünmezler, bir konu üzerine odaklanma problemleri vardır, düşünmeden konuşurlar, çok sık iş değiştirme ve görevden göreve atlama eğilimindedirler. Karmaşık durumlardan ve uzun süreçlerden ise çok çabuk sıkılırlar, fevri hareketlerde bulunur ve anlık yaşama eğilimindedirler.

Ayrıca dürtüsel karar verme davranışı, nörokimyasal ekseninde incelenen kavramlardan biridir. Dürtüsellik ortama uygun olmayan veya aşırı riskli, olgunlaşmamış, iyi planlanmamış ve çoğunlukla istenmeyen sonuçlara yol açan çeşitli davranışları kapsar. Dürtüsellik sabırsızlık, dikkatsizlik, risk alma, heyecan arama, zevk arama, zarar görme ihtimalini düşük hesaplama ve dışadönüklük gibi özellikler ile kendini gösterir. Dürtüsel davranışların üç boyutu olduğu kabul edilmektedir. Bunlar; (1) eylemlerin sonuçlarını düşünmek için eldeki bilgileri kullanamamak; (2) daha sonra elde edilecek daha büyük bir ödül için o an elde edilecek küçük bir ödülün vazgeçememek; (3) yerleşmiş güçlü motor tepkileri baskılamakta eksiklik. Dürtüsel karar verme ya da dürtüsel seçim yapma eylemlerin diğer muhtemel seçenekleri veya sonuçları yeterince düşünmeden başlatılması olarak tanımlanır. Serotonin (5-hidroksitriptamin, 5-HT) dürtü kontrolüyle yakından ilgili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Beyindeki serotonin düzeylerindeki azalmanın davranışın inhibisyonunu azalttığı belirtilmiştir. Beyin omurilik sıvısında serotonin düzeyi düşüklüğü ile maymunlarda risk alma davranışı, ve insanlarda dürtüsel saldırganlık, şiddet ve intihar davranışı arasında ilişki olduğu bildirilmiştir. Beyinde serotonin (5-HT) eksikliğinin çeşitli deneysel düzeneklerde dürtüsel seçimlerin artışına yol açtığı bildirilmiştir. Bunun aksine, serotonin düzeyinin arttırılması dürtüsel seçim yapma davranışının azalmasına neden olmaktadır (Yazıcı ve Yazıcı, 2010, 256-262).

Örgütsel sonuçların, yöneticilerin kaçınmacı karar verme davranış puanlarına göre

istatistiksel anlamda farklılaştığı belirlenmiştir. Yöneticilerin kararlarında, yoğunluklu olarak kaçınmacı karar verme stilini kullanması, örgütsel sonuçların olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Farklı bir ifadeyle karar vermekten kaçınan ve karar vermeyi son ana kadar erteleyen yöneticilere bağlı çalışanların, iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Kaçınmacı davranış, karar almayı erteleme, bir işi yapmayı geciktirme, ertelemeye yönelik davranışsal bir eğilim ya da bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Ağırlıklı olarak kararlarında kaçınmacı karar verme stilini kullanan kişiler, karar verilmesi gereken durumlarda karar vermekten kaçmakta veya sorumluluğu başkalarına yüklemektedir. Kaçınmacı karar veren kişiler, karar verme konusunda kendilerine güvenmedikleri ifade edilmektedir. Kendilerine güvenmemelerinin nedeni olarak, karar verme konusunda yeterli beceriye sahip olamamaları hususu vurgulanmaktadır. Kaçınmacı davranış, çok yaygın bir fenomen olarak görülmekte ve olumsuz bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Kaçınmacı davranış kavramıyla ilişkili tanımlara bakıldığında, yapılan tanımların ortak yönünün, bireyin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen eylem ve davranışları içerdiği görülmektedir.

Kaçınmacı karar verme eğiliminin nedenleri ile ilgili çalışmalara bakıldığında, en temel nedenin, bireyin zamanını yönetmedeki yetersizliği olduğu görülmektedir. Bir işe konsantre olmada güçlük çekme ya da düşük sorumluluk duygusuna sahip olma kaçınmacı eğiliminin bir diğer nedeni olarak görülmektedir. Kaçınmacı eğiliminin üçüncü nedeni, bireyin yaptığı işlerde sürekli başarısız olacağına yönelik olumsuz algılamalarıyla ilişkili kaygı ve korkusudur. Kaçınmacı eğiliminin bir diğer nedeni ise, bireyin kendisine ve performansına ilişkin geliştirdiği gerçekçi olamayan beklentileri, hatalı bilişsel yüklemeleri ve mükemmeliyetçilik eğilimidir. Kaçınmacı karar verme davranışını yoğunlukla kullanan kişiler, mükemmellik arayışı içindedirler, hata yapmaktan korkarlar, kötümserdirler; en önemlisi kaçındıkları ve erteledikleri kararı sonlandırma aşamasında rahatsızlık duymaya başlarlar ve kendilerini huzursuz hissederler (Brownlow ve Reasinger, 2000, s. 18; Balkıs, 2007, s. 68).

Yöneticilerin vermiş olduğu kararlarda, ağırlıklı olarak sezgisel karar verme stilini kullanması, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Farklı bir ifadeyle kararlarını, sistematik araştırmadan ziyade duygularına ve önsezelere güvenerek veren yöneticilere bağlı çalışanların iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Sezgisel karar verenler daha çok hayal, hissetme ve duygular üzerinde dururlar. Ağırlıklı olarak karar vermede sezgisel stili kullanan kişiler çok hızlı karar verirler. Bu kişiler kararlarında ana, şimdiki zamana odaklanırlar ve kararlarını duygularına ve hayallerine dayalı verirler. Sezgisel stilde karar verilirken alternatifler çok iyi değerlendirilmez ve bilgi edinmede

çaba sarf edilmez. Özetle sezgisel stilde karar veren kişiler, nasıl hissettiğini temel almaktadır.

Sezgisel karar verme sürecinin temelini, tecrübe ve duygular oluşturur. Bu kapsamda Sadler-Smith ve Shefy, sezginin kaynaklarını açıklarken sezgiyi iki tür altında toplamaya çalışır. Bunlar uzmanlık sezgisi ve duygu sezgisi olmaktadır. Uzmanlık sezgisinde yöneticiler, karşılaştığı problemlere çözüm üretebilmek için geçmişte karşılaşmış olduğu durumlardaki benzerliklerinden ve ellerinde bulunan çözüm repertuarından faydalanırlar. Geçmişin birikimi, yöneticiler için “yönetim içgüdü” haline gelir. Gecikmeksizin problemlere çözüm sunabilmesi, yöneticilere sezgisel kabiliyetlerini kullanabilmeleri açısından güven temin eder. Duygu sezgisi ise, vücudumuzun karşılaştığımız olaylar karşısında sinyaller gönderdiği üzerine dayalıdır. Verilen kararlarda geçmiş tecrübelerin etkisi oldukça açıktır. Tecrübeler, geçmiş izlenimlerin, hareketlerin, başarıların ve başarısızlıkların hafızada birikimidir. Karar verme sürecinde sezgisel yaklaşımın kullanılmasının işletim maliyeti hemen hemen sıfır iken; yatırım maliyeti oldukça yüksektir. Çünkü karar vericinin konuyu çok iyi bilmesi, uzun ve köklü bir deneyime sahip olması ve sağduyusunu etkin bir şekilde konuya transfer edebilmesi gerekli şartlar arasında yer almaktadır (Bağtuğ, 2006, s. 66-76). Bu açıklamalar ışığında sezgi, mantıklı ve rasyonel yaklaşımla birlikte kullanıldığı zaman, anlam ve değer kazanmaktadır. Sezgi akılla ve duygularla kontrol edilmedikçe saçma iddialar ortaya çıkabilir. Sadece sezginin hakim olduğu karar verme davranışında, sağlıklı kararların verilemeyeceği söylenebilir. Özetle akılcı yaklaşım ile sezginin sentezlenmesi, sağlıklı karar almayı daha da güçlendirecektir.

Örgütsel sonuçları üzerinde en fazla etkiye sahip olan ve olmayan yönetici karar verme stillerini belirlemek için diskriminant analizi uygulanmıştır. Diskriminant analizi sonucunda, yöneticilerin kullandıkları beş karar verme stilinin örgütsel sonuçları belirlemede etkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sonuçları belirlemede, en güçlü etkiye sahip olan yönetici karar verme stilinin “rasyonel karar verme stili” (,823) olduğu saptanmıştır. Rasyonel karar verme stilinden sonra örgütsel sonuçları ayırmaya etki eden diğer bağımsız değişkenler sırasıyla; sezgisel karar verme stili (-,738), kendiliğinden karar verme stili (-,667), bağımlı karar verme stili (-,438) ve son olarak kaçınmacı karar verme stilinin (-,304) olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin kullanmış oldukları karar verme stillerinin, departman çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Yöneticilerin kararlarında yoğunluklu olarak rasyonel karar verme stilini kullanması ve diğer karar verme stillerinden kaçınması, kendilerine bağlı departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesiyle sonuçlanmaktadır.

7) Yöneticilerinin Mizaç ve Karakter Özelliklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisine Yönelik Sonuçlar

Yapısal bakış açısına göre kişilik; mizaç, karakter ve zekanın birleşimiyle açıklanmaktadır. Mizaç, biyolojik faktörlerin kişiliğe katkılarını, karakter ise sosyal ve kültürel etkilerini yansıtmaktadır. Zeka, hem yapısal, hem sosyal özellikleri etkileyip, bütünsel kişilik işlevlerini düzenlemektedir. Yapısal bakış açısı temeline dayanılarak yöneticilerin kişilik özellikleri, Cloninger'in psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen yönetici mizaç ve karakter özelliklerinin örgütsel sonuçlar (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*) üzerindeki etkileri belirlemeye çalışılmıştır.

Örgütsel sonuçların (*departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri*), departman yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerine göre nasıl bir dağılım gösterdiğini belirlemek için CHAID analizi ile diskriminant analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel sonuçların, yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerine göre istatistiksel anlamda farklılaştığı belirlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; yöneticilerin, Ödül Bağımlılığı (ÖB), Sebat Etme (S) mizaç özellikleri ile Kendini Yönetme (KY), İşbirliğine Yatkınlık (İY) ve Kendine Aşma (KA) karakter özelliklerinin yüksek oluşu ve Yenilik Arayışı (YA), Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç özelliklerinin düşük oluşu, beraberinde çok olumlu ve olumlu örgütsel sonuçları getirmektedir. Yöneticilerin, Ödül Bağımlılığı (ÖB), Sebat Etme (S) mizaç özellikleri ile Kendini Yönetme (KY), İşbirliğine Yatkınlık (İY) ve Kendine Aşma (KA) karakter özelliklerinin düşük oluşu ve Yenilik Arayışı (YA), Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç özelliklerinin yüksek oluşu, beraberinde olumsuz örgütsel sonuçları getirmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, daha açıklayıcı bir biçimde aşağıda sunulmuştur.

Çok Olumlu ve Olumlu Örgütsel Sonuçları Belirlemede Etkili Olan Yönetici Mizaç Özellikleri

- Düşük Yenilik Arayışı (YA) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı yeni bilgilerle çok yavaş bir şekilde ilgilenen, odaklanmış detaylarla meşgul olan, bir karar verirken çok fazla düşünen kişilerdir. Tipik olarak, ince fikirli, sadık, vefalı, kolay kolay sinirlenmeyen, tutumlu, düzenli ve sade kişiler olarak tanımlanabilirler. Aynı zamanda dürtüsellikten uzak, mantıklı ve rasyonel davranan, kurallara uyan ve kuralların dışına çıkmamaya özen gösteren, bir karara varmak veya fikir oluşturmak için analitik düşünen ve bunun için detaylı bilgilere ihtiyaç duyan, ön sezilerine ve duygularına göre hareket etmekten kaçınan, ilgilendikleri ve çalıştıkları bir konu üzerine iyice

odaklanan, dikkatlerini kolay kolay dağıtmayan, tutumlu ve kontrollü davranış sergileyen, davranışlarını ve duygularını ifade etmede ölçülü hareket eden, iradeli, sade ve kanaatkar bir yaşam tarzına sahip olan, boş yere enerji ve para harcamayan kişiler olarak tanımlanabilir.

- Düşük Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı kaygısız, cesur, korkusuz, sakin, diğer insanları endişelendiren durumlarda iyimser olma eğilimindedirler. Sosyal ortamlarda sempatik, cesur, kendine güvenen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Enerji düzeyleri yüksektir ve dinamik, canlı, dinç kişiler olarak diğerlerini etkilemektedirler. Bu durumun avantajı bu kişilerin, tehlikeli veya şüpheli durumlarla karşılaştıklarında kendilerine güvenmeleri ve biraz sıkıntı duysalar da, iyimser ve enerjik bir çaba sarf etmeleridir. Dezavantajı ise bu kişilerin tehlike karşısında, tepkisiz kalacak kadar rahat olabilmeleridir.
- Yüksek Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı yufka yürekli, şefkatli ve samimi, hassas, diğerlerine kendini adayan, bağımlı ve sosyal olma eğilimindedirler. Ödüllendirilme beklentisiyle doyumlarını erteleyebilirler. Sosyal ilişki ararlar ve diğer insanlarla iletişime açıktırlar. Bu durumun temel avantajı bu bireylerin, yakın sosyal ilişkiler kurmayı ve diğerlerinin duygularını anlamayı kolaylaştıran sosyal işaretlere duyarlılıklarının olmasıdır. Dezavantajı ise bağımlı insanların bakış açılarının ve duygularının diğer insanlar tarafından kolaylıkla etkilenmesidir. Bu durum kişinin objektifliğinin kaybolmasına neden olmaktadır.
- Yüksek Sebat Etme (S) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı gayretli, engellenme yorgunluk karşısında pes etmeyen kişilerdir. Olası bir ödül, gayretlerini artırmaktadır. Herhangi bir iş söz konusu olduğunda gönüllü olarak yapmaya hazırdırlar. Yaptıkları iş eleştirildiğinde veya hataları ile yüzleştirildiklerinde fazladan çalışma isteği duymaktadırlar. Büyük başarılar elde etmek için hırsla çalışıp önemli fedakarlıklarda bulunabilirler. Mükemmeliyetçi, işkolik ve kendisini gereğinden fazla çalışmaya iten kişilerdir. Yüksek sebat etme özelliği olan kişiler beklenen ödüllere ulaşma durumu söz konusu olduğunda uyumsal davranış gösterirler. Fakat ödül ihtimali yok olduğunda davranışı sürdürmede saplanıp kalmak uyumsal olmayan bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yüksek sebat etme puanlarının değişik derecelerde duygusal katılık ve obsesyon geliştirmeye özgül bir eğilim gösterebileceği de vurdulanmaktadır (Çelik vd. 2010, s. 38).

Çok Olumlu ve Olumlu Örgütsel Sonuçları Belirlemede Etkili Olan Yönetici Karakter

Özellikleri

- Yüksek Kendini Yönetme (KY) karakter puanına sahip olduklarından dolayı olgun, güçlü, kendi kendine yeten, sorumluluk sahibi, güvenilir, amaç yönelimli ve yapıcı olarak tanımlanmaktadırlar. Liderlik yapma fırsatı yakaladıklarında oldukça iyi örgütlenmektedirler. Benlik saygısı ve özgüvenleri yüksektir. En belirgin özellikleri ise bireysel seçimleri ve amaçları ile uyum içinde, davranışlarını buldukları ortama göre uyarlayabilmeleridir. Yaşamlarının belli bir anlamı ve amacı olduğunu düşünen, hedeflerine ulaşmak için tatminlerini erteleyebilen, sorunların çözümünde teşvik edici olan kişilerdir.
- Yüksek İşbirliğine Yatkınlık (KY) karakter puanına sahip olduklarından dolayı kendilerini toplumun bir parçası olarak algılamakta, empati sahibi, olaylar karşısında hoşgörülü, merhametli, destekleyici, centilmen ve ilkeli olarak tanımlanmaktadır. Başkalarına hizmet etmekten hoşlanırlar ve onlarla mümkün olduğunca işbirliği yapmaya çalışırlar. Başkalarının tercihlerine ve ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar. Rogers, diğerlerine koşulsuz kabul gösteren, başkalarının duygularına empati yapabilen, kendi çıkarlarını gözetmeksizin başkalarının amaçlarına ulaşmalarına yardım etme isteği duyan, kolaylaştırıcı insanı tanımlamıştır. Bu gibi sosyal kabul, yardımseverlik, başkalarının haklarına ilgi ve saygı, birbirleriyle ve olumlu benlik saygısı ile korelasyon göstermektedir. Empati, birlik olma duygusu veya diğer insanlarla özdeşim olarak tanımlandığında, başarılı iletişimi ve başkalarına merhamet duymayı mümkün kılmaktadır. Yardımseverlik ve merhametlilik, gelişim psikolojisinde olgunlaşmanın belirtileri olarak kabul edilmektedir. Bu gibi merhametlilik, affedici olmayı ve başkalarına, onların davranışlarından bağımsız olarak, müşfik olmayı içermektedir. Dostça sevgi duygularını ve düşmanlığın yokluğunu içermektedir (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt. Köse, 2003, s. 92; Arkar, 2005, s. 92 ve Arkar, 2004, s. 36).
- Yüksek Kendini Aşma (KA) karakter puanına sahip olduklarından dolayı rol yapmayan, doyumlu, sabırlı, yaratıcı, kendini düşünmeyen, maneviyata önem veren, doğru sözlü, sabırlı, alçakgönüllü kimseler olarak tanınırlar. Bu bireyler belirsizliği iyi tolere ederler. Yaptıkları işten, bir kazancı olup olmayacağını düşünmeden keyif almaktadırlar. Ellerinden gelen çabayı gösterdikten sonra oluşan başarıyı da başarısızlığı da kabullenirler ve ikisi için de minnettardırlar.

Olumsuz Örgütsel Sonuçları Belirlemede Etkili Olan Yönetici Mizaç Özellikleri

- Yüksek Yenilik Arayışı (YA) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı dürtüsel (impulsive), kararsız, çabuk fikir değiştiren, kolay heyecanlanıp çabuk tahrik olabilen, çabuk sinirlenen ve hiddetlenen, müsrif, düzensiz ve sistemsiz kişiler olarak karakterize edilmektedir. Yeni ilgilere ve aktivitelere çabuk girerler, ancak, detayları ihmal etme eğilimindedirler ve çabucak ilgileri kaybolur ve sıkılırlar. Çok kolay biçimde provoke edilip, kavgaya hazır hale gelebilirler. Bu özellikler sebebiyle bu bireylerin ilişkileri uzun süreli olmaz ve gayretleri sabit bir düzeyde değildir.
- Yüksek Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı tedbirli, dikkatli, endişeli, sınırlı, çekingen, şüpheli, bezgin, güvensiz, pasif, diğer insanları endişelendirmeyen sıradan durumlarda kötümser olma eğilimindedirler. Sosyal ortamlarda utangaç ve çekingen davranmaktadırlar. Enerji düzeyleri düşüktür, kronik bir yorgunluk hissetmekte veya kolaylıkla tükenmektedirler. Diğer insanlardan daha fazla güvence ve teşvik edilme istemelerinin bir sonucu olarak eleştiri ve cezaya karşı daha duyarlıdırlar. Genel olarak, yüksek zarardan kaçınma kişileri anksiyete, depresyon ve düşük benlik saygısına yatkın hale getirdiği bildirilmektedir (Cloninger, 1987; Cloninger vd., 1994; Akt.Köse, 2003, s. 90; Arkar, 2005, s. 88, Arkar, 2004, s.10).
- Düşük Ödül Bağımlılığı (ÖB) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı pratik, inatçı, soğuk ve sosyal açıdan duygusuz olarak tanımlanmaktadır. Yalnız olmaktan hoşnuturlar. İnsanlarla aralarındaki mesafeyi korumayı tercih ederler ve tipik olarak diğer insanlarla ortak noktalar bulmakta zorluk yaşarlar. Para gibi somut ödüllere duyarlıdırlar. Doyum vermeyen ilişkilerden veya etkinliklerden kolaylıkla vazgeçip, o ilişki veya etkinliği sonlandırabilirler. Düşük ödül bağımlılığının faydaları; kişisel bağımsızlık ve başkalarını memnun etme adına bozulmayan objektiftir. Sosyal iç çekilme, ayrılma ve toplumsal tutumlarda soğukluk bunun olumsuz yanlarıdır (Ak vd., 2008, s. 37).
- Düşük Sebat Etme (S) mizaç puanına sahip olduklarından dolayı tembel, hareketsiz, güvenilmez, tutarsız olma eğilimindedirler. Engellenme veya eleştiriyle karşılaştıklarında, yorulduklarında, kolaylıkla vazgeçme eğilimindedirler. Engellenmeye dayanmanın düşük olması zayıf ego gücünü gösterir. Bu kişilerin görüşmeci değerlendirmelerinde ve kendi kendilerini değerlendirdikleri ölçeklerde tutarsız oldukları gözlenmiştir. Ödül alma olasılığı belirlediğinde dahi o iş üzerinde nadiren çabalarlar. Nadiren bir işi yapmak için gönüllü olurlar ve tipik olarak bir işe

başlama konusunda yavaştlar. Genellikle elde ettikleri başarılarıyla tatmin olurlar ve daha iyisini yapmak için çabalamazlar.

Olumsuz Örgütsel Sonuçları Belirlemede Etkili Olan Yönetici Karakter Özellikleri

- Düşük Kendini Yönetme (KY) karakter puanına sahip olduklarından dolayı zayıf, kırılğan, suçlayan, etkin olmayan ve sorumluluk duyguları zayıf kişilerdir. Zayıf otonomi, liderlik özelliklerinin olmayışı, hedeflere ulaşmada güçlük çekme, kendiyle uğraşma, hüsrانlarından ve başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutma gibi özellikleri göstermektedir. Farklı bir ifadeyle bu kişiler zorluklar karşısında mücadelede ve kendilerine zarar verebilecek davranışlar karşısında irade ortaya koyamayan, olgunlaşmamış, kırılğan, suçlayıcı, tepkisel, sorumsuz ve kendilerine saygıları az olarak tanımlanır. Anlamlı büyük hedefler koyamayan, bunun yerine çok sayıda kısa süreli, küçük hedefleri olan bireylerdir. Yüksek zarardan kaçınma ve düşük kendini yönetmenin bir arada olması Le Bon ve arkadaşlarının belirttiği “zayıf kişiliğe” işaret ettiğini belirtmektedir (Akvardar vd. 2005, s. 58).
- Düşük İşbirliğine Yatkinlık (KY) karakter puanına sahip olduklarından dolayı bencil, hoşgörüsüz, eleştirel, kinci ve fırsatçı olarak tanımlanmaktadır. Öncelikle kendilerini düşünürler. Başkalarının doğrularına ve duygularına duyarsız olma eğilimindedirler. Eğer bir sosyal lider kendini yöneten ancak işbirliği yapmayan biriye genellikle zalim ve görgüsüz olarak nitelendirilir. Çünkü empatiden, merhametten ve ahlaki ilkelerden yoksundur. Bu ifadelerden anlaşıldığı gibi İşbirliği yapma puanları düşük olan kişiler, yalnız olmayı tercih eden ya da karakter özelliklerinin etkisiyle sosyal bütünleşmede sorun yaşaya kişilerdir. Bu bireylerin, kolektivist yönelimli toplumlarda stres etmenleriyle karşılaşma olasılıklarının fazlalığı ve stres etmenleriyle mücadele ederken de yardım arayışlarının olmaması (Ak vd. 2008, s. 39), kişisel ve mesleki yaşamlarını olumsuz yönde etkileyeceğini göstermektedir.
- Düşük Kendini Aşma (KA) karakter puanına sahip olduklarından dolayı gururlu, hoşgörüsüz, yaratıcı olmayan, materyalist ve tatminsiz olma eğilimindedirler. Şüpheli ve belirsiz durumlar, sürprizler karşısında toleranslı değildirler. Her şeyi kontrol etmeye çalışırlar. İddialı, kendini beğenmiş, hiçbir şeyden memnun olmayan kişiler olarak diğerleri üzerinde baskı kurmaya çalışırlar.

Örgütsel sonuçları üzerinde en fazla etkiye sahip olan yönetici mizaç ve karakter özelliklerini belirlemek için diskriminant analizi uygulanmıştır. Diskriminant analizi sonucunda, yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin örgütsel sonuçları belirlemede etkili

olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sonuçları belirlemede, en güçlü etkiye sahip olan yönetici kişilik özelliklerinin Amaçlılık-Amaçsızlık-KY2 (.981) ve Manevi Kabullenme-Akılcı Maddecilik-KA3 (.952) karakter özelliklerinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sonuçları ayırmaya etki eden diğer yönetici mizaç ve karakter özellikleri önem sırasına göre; KY1 (Sorumluluk Alma-Suçlama), KA2 (Kişiler Arası Özdeşim-Kendini Ayırma), Sebat Etme (S), İY5 (Erdemlilik – Vicdanlılık), KY5 (Uyumlu Alışkanlıklar-Uygunsuz Alışkanlıklar), İY3 (Yardımseverlik-Yardımsever Olmayan), ÖB1 (Duygusallık-Hissizlik-Duyarsızlık), İY2 (Empati Duyma ve Sosyal İlgisizlik), ZK1 (Beklenti Endişesi ve Karamsarlık-Sınırsız İyimserlik), ZK2 (Belirsizlik Korkusu-Güven), ZK3 (Yabancılardan Çekinme-Topluluğu Sevmeye), KY4 (Kendini Kabullenme-Kendisiyle Çekişme), KA1 (Kendini Kaybetme-Bilinçli Yaşantı), İY1 (Sosyal Kabul-Sosyal Hoşgörüsüzlük), ÖB2 (Bağlılık-Uzak Olma) olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre; bir amaç doğrultusunda yaşayan, manevi değerlere sahip, kendini ve sorumluluklarını bilen, kişiler arası özdeşim kuran, sebatkar, azimli ve çalışkan, amaçlarıyla uyumlu davranış sergileyen, yardımsever ve destekleyici, duygusal, sempatik, anlayışlı, empati sahibi, iyimser, güvenilir, sakin ve soğukkanlı, enerjik ve dinamik, bir konu üzerinde derinlemesine yoğunlaşabilen, hoşgörülü ve sıcakkanlı, kalıcı, sağlam ve sürekli sosyal bağlılık kurma eğiliminde olan yöneticiler, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Genel hatlarıyla kendilerine bir amaç belirlemeyen, reaktif davranış gösteren, materyalist, sorumluluk duygusu zayıf, devamlı başkalarını ve dış koşulları suçlayan, sosyal sorumluluktan uzak, üşengeç, istikrarsız, zayıf egoya sahip, çabuk pes eden, kendileriyle ve amaçlarıyla çelişen, tutarsız davranışlar sergileyen, zayıf iradeli, ben merkezci, egoist ve bencil, sert, soğuk ve diğer insanların duygularına duyarsız, vurdumduymaz, başkalarının değerleri ve ilgilerine karşı sert tutum gösteren, karamsar ve endişeli, gergin, enerji düzeyi düşük, çabuk yorulan, hoşgörüsüz ve eleştirici, insanlara ve olaylara duyarsız yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmalarda tutarlı olarak Zarardan Kaçınma (ZK) boyutundaki yüksek puanların ve Kendini Yönetme (KY) boyutundaki düşük puanların depresyon ve kaygı ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Ball vd., 2002; Brown vd., 1992; Hansenne vd., 1999; Marijnissen vd., 2002; Svrakic vd., 1992; Akt. Karakaş, 2009, s. 19). Matsudaira ve Kitamura (2006); Hansenne ve arkadaşları (1999); Hansenne ve arkadaşları (2000) yapmış oldukları araştırma sonucunda, yüksek Zarardan Kaçınma (ZK) ve düşük Kendini Yönetme (KY) ve

İşbirliği Yapma (İY) puanlarının hem depresyon hem de kaygı için yordayıcı kişilik özellikleri olduğunu belirtmişlerdir. Karataş (2009) yapmış olduğu araştırmada, Zarardan Kaçınma (ZK) özelliklerinin yüksek oluşu ve Kendini Yönetme (KY) özelliklerinin düşük oluşunu depresyon ve kaygının yüksek oluşu ile ilişkili olduğunu belirleyerek, kişilik özelliklerinin depresyon ve kaygı bozukluğu geliştirme açısından risk faktörü olduğunu belirtmiştir. Chien ve Dunner (1996), depresif belirtilerinin ortadan kalkmasının Zarardan Kaçınma (ZK) puanlarının düşmesiyle ilişkili olduğunu saptamıştır (Çelik vd., 2010, 33).

Jiang ve arkadaşları (2001), kaygı, kronik yorgunluk sendromu ile kişilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, Zarardan Kaçınma (ZK) puanı ile kaygı ve kronik yorgunluk sendromu arasında pozitif, Kendini Yönetme (KY) puanı ile negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışma sonunda araştırmacılar, Zarardan Kaçınma (ZK) mizaç boyutu ile Kendini Yönetme (KY) karakter boyutlarının kaygı ve kronik yorgunluk sendromunun yordayıcıları olabileceğini vurgulamışlardır. Jurado ve arkadaşları (2005) iş yerindeki depresif belirtiler ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınların, gençlerin, iş stresini yaşayanların ve işini değiştirmek isteyenlerin daha fazla depresif belirti gösterdikleri görülmüştür. Depresif belirtiler ile Zarardan Kaçınma (ZK) ve Yenilik Arama (YA) puanları yüksekliği ile Kendini Yönetme (KY) puanlarının düşüklüğü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Akt. Şahinoğlu, 2010, s. 30).

Beck (1960) depresyonun psikolojik yapısını açıklamak üzere öne sürdüğü bilişsel üçlü (cognitive triad) yaklaşımına göre, depresyona yatkın kişilerde, kendisine, dış dünyaya ve geleceğe karşı olumsuz bakış söz konusudur. Bilişsel üçlünün ilk parçası kişinin kendi hakkındaki olumsuz bakış açısıdır. Kişi kendini kusurlu, yetersiz, yoksun bir kişi olarak görür. Hoşa gitmeyen bütün deneyimlerini kendisinde varolan psikolojik, ahlaki veya fiziksel kusura atfetme eğilimindedir. Kişi bu kusurlarından dolayı istenmeyen ve değersiz bir kişi olduğuna inanır. Bilişsel üçlünün ikinci parçası depresif kişinin yaşamakta olduğu deneyimleri olumsuz bir şekilde yorumlama eğiliminden oluşur. Kişi dünyayı kendi üstüne aşırı derecede istekler olan ve/veya yaşam amaçlarına ulaşmasında önünde üstesinden gelemeyeceği engeller olan bir yer olarak görür. Bilişsel üçlünün üçüncü parçası gelecekle ilgili olumsuz bakıştan oluşur. Depresif kişi şu anda yaşadığı güçlüklerin veya sıkıntıların sonsuza dek devam edeceğini düşünür. Güçlüklerin, engellemelerin ve yoksunlukların ara vermeden süreceğini veya yakın gelecekte özel bir görev üstlendiğini varsaydığı zaman, bu görevi başaramayacağını zanneder (Arkar, 1992, s. 37). Bu olumsuz kavramlar kişide, olumsuz yargılara, düşüncelere ve tutumlara neden olmaktadır. Bu nedenle depresyondaki kişiler, kendine güveni olmayan, sorumluluk alamayan, amaçsız, hedefleri olmayan, yardım arayıcı davranışlara yönelen kişiler

olabilmekte ve benzer özellikler kendi yönetemeyen bireylerde de tanımlanmaktadır. Bu durumda depresif kişilerde Kendini Yönetme (KY) alt boyutu puanlarının düşük olması beklenen bir durumdur.

Çelik vd. (2010) yapmış oldukları araştırmada, İşbirliği Yapma (İY) karakter boyutu ile Sürekli Öfke ($r=-0.38$) arasında anlamlı seviyede negatif yönlü bir ilişki; Öfke Dışta ($r=0.44$) ve Öfke Kontrol ($r=0.49$) ile pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Yani, İşbirliğine Yatkınlık puanı arttıkça sürekli öfkeyi düzeyi düşerken, öfkeyi başka insanlara veya nesnelere yönlendirme düzeyinde ise artış saptanmıştır.

Şahinoğlu (2010) öğretmenlerin tükenmiş sedromu ile kişilik özelliklerini incelediği araştırmada, duygusal tükenme puanlarının, Zarardan Kaçınma mizaç boyutu ile pozitif, Kendini Yönetme, İşbirliği Yapma karakter boyutları ve Ödül Bağımlılığı mizaç boyutu ile negatif yönde korelasyon gösterdiğini belirlenmiştir. Duygusal tükenme boyutu beklentiler karşısında yorulmuş ve yıpranmış olma, enerji yitimi, kendini işten geri çekme ve endişeli bir bekleyişi içine alan bir süreçtir. Duygusal tükenme yaşayan kişi beklentilere cevap veremeyecek, mesleki hedeflerinden uzaklaşmış, sorumlulukları üstlenemeyecek durumdadır. Duyarsızlaşma puanlarının, Kendini Yönetme, İşbirliği Yapma ve Kendini Aşma karakter boyutları ile negatif, Zarardan Kaçınma mizaç boyutu puanları arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Duyarsızlaşma, kişiye mesafeli, ilgiden uzak, duygudan yoksun ve alaycı tavırlarla iletişimi sınırlayarak davranmasını ifade etmektedir. Kişisel Başarı Düşüklüğü puanlarının, Zarardan Kaçınma mizaç boyutu ile pozitif, Kendini Yönetme ve İşbirliği Yapma karakter boyutları ile negatif korelasyon gösterdiğini belirlemiştir. Kişisel başarı düşüklüğü yaşayanlar kendilerini suçlamaya ve olumsuz yargılamaya başlamaktadır.

Çetin (2010) ilköğretim okulu öğretmenlerinin mizaç ve karakterlerinin bilimsel epistemolojik inançlarını (insanların bilginin doğasına ilişkin inançları) yordama düzeyini saptamayı amaçladığı çalışmada, öğretmenlerinin bilimsel epistemolojik inançlarının akıl yürütme faktörü ile mizaç ve karakter envanterinin dürtüsellik ve savurganlık faktörleri arasında negatif yönde; sorumluluk alma, amaçlılık, beceriklilik, kendini kabullenme, aydınlanmış ikinci mizaç faktörleri ve kendi kendini idare etme toplam puanı arasında pozitif yönde ilişkiler saptanmıştır. Akıl Yürütme, bilgi ediniminde, kişinin meraklı olması ve bilimsel bilgileri ilk bilgilerine, gözlemlerine ve mantığa dayalı olarak elde etmesidir.

Depresyonla Kendini Yönetme (KY) karakter boyutu arasında negatif ilişki olduğu düşünüldüğünde olgunlaşmamış, suçlayıcı, kırılgan kişilerin bu alt testten düşük puan almaları anlaşılır olabilir. Black ve Sheline (1997) da çalışmalarında, başarılı bir antidepresan

farmakolojik tedavi sonrasında Kendini Yönetme puanlarının yükseldiği de bildirmiştir. Bu durum bilişsel davranışçı tedavi gibi tedavi yaklaşımlarının uygulanması sonrasında da, depresif kişinin olumsuz algılamalarının değiştirilmesi ile Kendini Yönetme puanlarının artabileceğini düşündürmüştür. Gelecekteki çalışmaların bu yönde planlanması literatüre yeni bulgular katabilir (Akt. Karakaş, 2009, s. 47).

Literatürdeki araştırma bulgularıyla, çalışma sonucunda elde edilen araştırma bulguları sentezlendiğinde, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyen yöneticilerin (kişilik özelliklerinden hareketle), depresyon içersinde oldukları, sürekli kaygı düzeylerinin yüksek olduğu, kronik yorgunluk sendromu gösterdikleri, sürekli öfke düzeylerinin yüksek olduğu, tükenmiş sendromuna yakalanmış oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, kişilik ölçümünün hem organizasyon sağlığı hem de kişisel sağlığı koruma ve devam ettirmedeki önemini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, aranan özelliklere sahip yöneticinin bulunmasına yardım edecektir. Elde edilen sonuçlar bir anlamda, işletmenin başarısında etken olduğu kabul edilen yöneticinin o işletme için doğru insan olup olmadığının tespiti, onun kişilik özelliklerinin tespitinden geçtiğini göstermektedir.

8) İlerdeki araştırmalar için çıkarımlar

Tez çalışması çerçevesinde yürütülen araştırma ile ilerideki araştırmalar için bir takım önerilerde bulunmayı sağlayacak içgörüler de elde edilmiş durumdadır. Yöneticilerin psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin örgütsel sonuçlara olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar farklı endüstrilerde faaliyette bulunan organizasyonlar bağlamında da incelenmesi yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu türden bir yaklaşım özellikle endüstriler arası bir karşılaştırma yapma olanağı vermekle birlikte mizaç ve karakter özelliklerinin etkilerinin daha net görülmesini mümkün kılacaktır. Yöneticilerin liderlik tarzları ile kişilik özelliklerinin incelenerek, örgütsel sonuçlar çerçevesinde değerlendirmeye alınması yöneticilik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. İşletmelerin finansal verileriyle yönetici kişilik özelliklerinin birlikte incelenmesi farklı bir bakış açısı kazandırabilir. Özellikle işletmelerin performanslarının *Balance Scorecard* ile değerlendirmeye alınarak yöneticilerin kişilik özellikleriyle ilişkisinin incelenmesi yönetici kişiliği ve örgütsel sonuçlar ilişkisine bütüncül bir boyut kazandırabilir. Çalışanların kişilik özelliklerinin yöneticilerini değerlendirme ve algılamadaki rolü ile yöneticilerin kendini değerlendirmesi ve örgütsel sonuçların karşılaştırması çarpıcı sonuçlar sunabilir.

9) Tez Çalışmasının Yazına Katkıları

Bu tez çalışmasıyla hem yönetim & organizasyon ve davranış bilimleri yazınına hem de uygulayıcılara önemli katkılarda bulunduğu düşünülmektedir. Yönetim araştırmalarının temel konularında biri yöneticilerin ne tarz davranışlar sergilediği ve bu davranışların organizasyon üzerinde ne tür etkiler oluşturduğudur. Yapılan araştırmalar sonucunda da kişilik yapısının davranışa yön vermede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, kişilik yapısının temel yönetim davranışlarına, dolayısıyla da yöneticilerin yönetim tarzına etken olduğu sonucunu doğurmaktadır. Liderlik, yöneticilik ve bunların özellikleri ile ilgili çalışmaların tarihi de, kişilik özelliklerinin incelemesiyle başlamıştır. Başarılı bir liderin, başarılı bir yöneticinin kişilik özellikleri bu bağlam çerçevesinde bilim insanları tarafından belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede kişilik özellikleri, yöneticilerin davranışlarının sebebini açıklamaya yardımcı olmaktadır. İşletmelerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri için işletmeyi etkileyen yönetici kişilik özellikleri ve davranışları ile bunların nedenlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Aynı zamanda yöneticilikle eş değer bir kavram olan karar verme, yönetim organizasyon alanının önemli konularından biridir. Bundan dolayı yönetici değerlemede, yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır. Yöneticilerin karar vermesine etki eden önemli faktörden biri de kişilik faktörüdür. Bireyin zihinsel, duygusal ve bedensel özelliklerinin bir bileşkesi olan kişilik, kararın etkinliği ve kalitesinde önemli role sahiptir. Dolayısıyla bireyin kişiliği kararı etkilemektedir.

Bu çalışma, örgütsel sonuçların, yöneticilerinin karar verme stilleri ile kişilik özelliklerinin psikometrik testler aracılığı tespitinden elde edilen verileri birbirleri ile ilişkilendiren bir metodolojiyi benimseyen bir çalışmadır. Çalışmada yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde ampirik sonuçların sağlanması, yönetim & organizasyon ve davranış bilimleri yazınına katkı sağlamıştır. Araştırmada, yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme davranışlarının, örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine odaklanılmış, esas olarak örgütsel sonuçları olumlu ve olumsuz yönde etkileyen yöneticilerin karar verme davranışlarının belirleyicisi olarak görülen yöneticilerin kişilik özellikleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmayla başarıyı ve etkinliği sağlamada önemli olan yönetici kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin belirlenmesi, yönetici ataması ya da seçiminde ve çalışanların kariyer planlamalarının yapılmasında yararlanılabilecek bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin sahip olduğu hangi mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme stillerinin, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerin üzerinde ne tür etkiler

meydana getirdiğinin belirlenmesi, etkin ve başarılı bir yönetim için yöneticilere yol göstermesi bakımından önemli katkılar sağlanmaktadır. Bu çalışmadaki sonuçlar yönetici eğitimi ve gelişiminde önemli katkılar sağlayacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışması “Yöneticinin sahip olduğu kişilik özellikleri ile karar verme stilleri, örgütsel sonuçlar üzerinde ne tür değişimler meydana getirebilir?” sorundan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Sorunun cevaplandırılması, beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaya konmuştur. Konaklama işletmelerinin çevresinin oldukça dinamik olması, kendilerini içsel ve dışsal değişimlere uyarlamak zorunda kalmaları, yoğun bir rekabetin yaşanması, benzer yasal düzenlemelere konu olmaları, benzer ürünleri sunmaları ve benzer işgücü pazarı koşulları ile karşı karşıya kalmaları gibi sebeplerle nispeten homojen bir yapı arz etmesi (Özdemir, 2006, s. 102), kurumsallaşmaya önem vermesi ve vizyon, misyon ve politikalarını bu doğrultuda ilerletmeleri, işletme ve örgüt kültürünün daha net hissedilmesi, işe alım politikalarının ve personel değerlendirme sisteminin daha yaygın uygulanması, departman sayılarının ve uzmanlaşmış kişilerin daha fazla olması, hem müşteri hem de çalışan personel bakımından geniş kapasitelerinin olması, diğer tesislere göre tam yıl veya tam yıla yakın faaliyet göstermeleri sorunun cevaplandırılmasında beş yıldızlı konaklama işletmelerinin tercih edilmesinin nedenini oluşturmaktadır. Araştırma sorusu kapsamında belirlenen değişkenler; yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri, yöneticiliğin esasını oluşturan karar verme davranışı ve örgütsel sonuçlar olarak sıralanmıştır. Bu bağlam içerisinde konaklama işletmeleri yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ile yöneticiliğin esasını oluşturan karar verme davranışı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve yöneticilerin mizaç ve karakter özellikleri ile karar verme stillerinin; örgütsel sonuçlar içerisinde değerlendirilen çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Tez çalışması ile elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Departman çalışanlarının örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Departman çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden en önemli iş tatmin alt boyutunun *Yönetim Biçimi ve Yönetici Tatmini* olduğu görülmüştür. Departman çalışanların yönetim biçiminden ve yöneticiden duyduğu tatmin arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden en düşük iş tatmin alt ölçeğinin ücret değişkeni olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar örgütsel sağlık üzerinde yöneticilerin çalışanlarıyla kurmuş olduğu ilişkinin ve yönetim tarzının

önemini göstermektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden ücret değişkeninin son sırada yer alması verimli ve etkili bir çalışma ortamının oluşmasında insan ilişkileri boyutunun maddi çıkarılardan daha etkili olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların yöneticisinden memnun olması, onunla rahatlıkla iletişim kurabiliyor olması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik desteği rahatlıkla yöneticisinden alabileceği yönündeki güveni, kuruma duygusal bağlılık göstermesinde etkili olmaktadır. Bu sonuca göre, çalışanların yönetim biçiminden ve yöneticilerinden duydukları tatmin, onların örgütsel bağlılıklarını yükseltmede çok önemli bir faktör olmaktadır. Farklı bir ifadeyle, yöneticiler ve onların sergilemiş oldukları yönetim biçimi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırma ya da düşürmede anahtar bir role sahip olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin karar verme davranışlarının örgütsel sonuçlar (çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri) üzerinde etkili oluşu belirlenmiştir. Örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyen yöneticilerin vermiş olduğu kararlarda, ağırlıklı olarak rasyonel karar verme stilini kullandığı saptanmıştır. Örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkileyen yöneticilerin karar verme stillerinin ise sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme ve kendiliğinden karar verme stilleri olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin kararlarını rasyonel karar verme stiline dayanarak alması ve diğer karar verme stillerinden kaçınması departman çalışanlarının iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesiyle sonuçlandığı saptanmıştır.

Yöneticilerin mizaç ve karakter özelliklerinin örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici etkisinin olduğu saptanmıştır. Tez çalışması sonucunda; bir amaç doğrultusunda yaşayan, manevi değerlere sahip, kendini ve sorumluluklarını bilen, sebatkar, amaçlarıyla uyumlu davranış sergileyen, yardımsever ve destekleyici, anlayışlı, empati sahibi, iyimser, güvenilir, sakin ve soğukkanlı, enerjik ve dinamik olan yöneticilerin, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, reaktif davranış gösteren, materyalist, sorumluluk duygusu zayıf, devamlı başkalarını ve dış koşulları suçlayan, sosyal sorumluluktan uzak, üşengeç, istikrarsız, zayıf egoya sahip, çabuk pes eden, tutarsız davranışlar sergileyen, zayıf iradeli, ben merkezci, sert, soğuk ve diğer insanların duygularına duymaz, vurdumduymaz, başkalarının değerleri ve ilgilerine karşı sert tutum gösteren, karamsar ve endişeli, gergin, enerji düzeyi düşük, hoşgörüsüz yöneticilerin ise, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen araştırma bulguları çerçevesinde örgütsel sonuçlar üzerinde, yöneticilerin karakter özelliklerinin daha etkili olduğu görülmüştür. Bundan dolayı karakter özelliklerinin, başarılı ve etkin bir yöneticilik olgusunda önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Karakter

bileşenleri mizaç bileşenlerinden farklı olarak daha çok kültür, aile, çevre, eğitim tarafından şekillendirildiği için bu faktörlerin üzerinde önemle durulmalıdır. Karakter kavramının özünü, içgörü ve kendilik kavramı oluşturmaktadır. İçgörü, kişinin kendisini, hislerini, neyi neden yaptığını anlayabilme yetisidir. Davranışları gereğe uygun şekilde yapabilme kabiliyetidir. Farklı bir anlamda kişinin kendine empati yapması, kendisinin farkında olmasıdır, kendinin haddini, sınırı ve değerini bilmesidir. Bilmenin en güzel hallerinden biridir. İçgörü sağlıklı bir karakterin oluşmasında oldukça önemli olduğundan dolayı kişinin kendi üzerinde düşünmesi, kendini keşfe çıkması ve kendini geliştirmesi gerekir.

Karakter, kendiliğin farklı kavramlarıyla “*kimim, neyim, niçin buradayım*” gibi yanıtlara göre tanımlanabilir. Olgun karakter özellikleri, kişinin duygusal ihtiyaçları ile toplumsal normların baskısı arasındaki uçurumu azaltarak, mizacın çevreye uyumunu en üst noktaya taşır. Olgun karakter yapısına sahip kişiler dürtülerini, doyum ve isteklerini erteleyebilme kapasitesine sahiptir. Yüceleştirme, elseverlik, ve mizah gibi olgun savunma mekanizmalarını³⁹ kullanma becerisi olgun karaktere işaret etmektedir (Anna Freud ve Otto Fenichel karakter özelliklerini kişinin kullandığı savunma mekanizmalarına göre düzenlemiştir). Kişilik bozuklukları olgunlaşmamış karakter özellikleriyle kendini göstermektedir. Düşük karakter özelliklerinin uzun vadede kişisel, sosyal veya mesleki işlevsellikte bozulma ile kendini gösterebilmektedir (Arkar, 2008, s. 123; Aslan, 2008, s. 9).

Sonuç olarak, tüm bu anlatılanlardan hareketle bu çalışma, yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu; yöneticilerinin kişilik özelliklerinin ve karar verme stillerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ulaşılan bu sonuca binaen şöyle bir çıkarımda bulunulabilir; Mizaç özelliklerini olumlu yöne kanalize eden, karakter yapısını sağlam bir yapıyla oluşturan, zekasını etkili yöntemlerle korumaya ve geliştirmeye çalışan, karar vermeden önce, ilgili konu hakkında özenle araştırma yaparak konu hakkında kapsamlı bilgi edinen, elde ettiği bilgiler doğrultusunda alternatifler oluşturan, oluşturduğu alternatifleri mantık silsilesi kapsamında dikkatlice değerlendiren yöneticiler, bir anlamda başarı formülünü elde etmiş olmaktadır. Bu formüle sahip bir kişi yaşamdaki güçlülüklerle mücadele etmede hayıflanmayacak, bilakis zorlukların yansımalarını iyi okuyacak, tehditleri gayretle aşacak, zayıflıkları sabır, azim ve bilgi silahıyla mağlup edecek, boşlukları gelişim zırhıyla fırsatlara çevirecek, farklılıkları ve

³⁹ Savunma mekanizmaları narsisistik savunmalar (inkar, çarpıtma, yansıtma vd.), ilkel savunmalar (dışa vurma gerileme vd.), nevrotik savunmalar (yer değiştirme, rasyonelleştirme, bastırma vd.), ve olgun savunmalar (diğerkamlık, yüceleştirme, mizah vd.) olmak üzere sınıflandırılabilir. Narsisistik savunmalar gelişmişlik açısından derecelendirilecek olursa en ilkel savunma mekanizmalarıdır. Olgun mekanizmalar ise normal ve sağlıklı uyum mekanizmalarıdır.

ayrılıkları hoşgörü, empati, sevgi, merhamet, yardımseverlik ekseninde sinerjiye dönüştürecek, zararlı yapılanmaları, krizleri proaktif yaklaşımla aşacak, noojenik oluşumu içgörü ve varoluşsal anlamın manasıyla karşı koyacak, hayatın nesnesi olmaktan kurtulup hayatın öznesi olacak, hem kendini hem çalışanlarını motive ederek huzurlu ve başarılı bir çalışma ikliminin oluşmasına önemli katkılarda bulunacaktır.

Elde edilen bu sonuçlardan sonra ele alınması gereken; belirsizlik ve riskin hakim olduğu pazar şartlarında, sınırlı kaynaklarla zaman baskısına karşı mücadele ederek devamlı olarak karar veren yöneticiler için neler yapılabileceği konusudur.

Araştırma sonucunda yöneticilerin kişilik özellikleri ile karar verme davranışlarının örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu ve haliyle işletmeler açısından önemli olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuca göre, yöneticilerin işe alım ve kariyer planlamalarında kişilik özelliklerinin, diğer faktörler ile birlikte (eğitim, tecrübe vb.) değerlendirilmesi gerekmektedir. Kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi hem işletmeye hem de yönetici ya da yönetici adayına önemli katkılar sağlayacaktır. İşletme açısından kendisini başarıya götürerek, rekabet avantajı kazandırabilecek yöneticilerin belirlenmesinde faydalı olurken; yöneticilerin kişilik yapıları ile ilgili bilgi sahibi olmaları ise, yöneticilerin kendileriyle ilgili ayrıntıları görebilmelerini, böylece kendileri ile ilgili hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiğini, hangi yönlerini törpülemeleri durumunda daha etkin bir davranış sergileyeceklerini bilmeleri için fikir sahibi olmalarını sağlayacaktır. Yöneticilerin kendi kişilikleri ile ilgili bilgi sahibi olması bir anlamda onlara kendileriyle ilgili SWOT analizi sunmaktadır.

Kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi sadece yönetim kademesinde yer alan yöneticiler için değil tüm çalışanlar için yapılmalıdır. Bunun için işletmedeki tüm pozisyonlar için iş analizleri yapılarak görev tanımları, sorumlulukları ve yetkileri belirlenmelidir. Bu çerçevede ilgili pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri ve kişilik özellikleri belirlenerek sağlıklı insan kaynakları planlaması yapılmış olacaktır.

Araştırmada yöneticilerin karar verme stillerinin kişilik özelliklerine ve demografik değişkenlere göre farklılaştığı ve örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Yapılan diğer araştırma sonuçlarına göre, karar verme becerisinin öğretilabileceğini belirlemiştir. Bu bağlamda da karar verme becerilerini geliştirmeye yönelik programlar geliştirilmiştir. Bu söylem çerçevesinde olumsuz karar verme davranışına sahip kişilere, uygulanacak olan eğitim programlarıyla olumsuz davranışları bertaraf edilerek olumlu karar verme davranışı kazandırılabilir.

Sonuç olarak araştırma bulguları çerçevesinde, yöneticilerin kişilik yapılarına göre

sergiledikleri karar verme davranışlarının farklılaştığını ve bu durumun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu ve olumsuz yönlere etkilediği ortaya konmuştur. Elde edilen bu sonuca göre, kişilik özellikleri ile karar verme stillerinin yöneticinin etkinliği belirlemede önemli değişkenler olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar literatürde yer alan “özellikler yaklaşımının önemini destekler niteliktedir. Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin yönetici olarak kabul edilebilmesi için, grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, C., Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Açıkalın, Ş. “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)”, H.O. Eğitim Fakültesi Dergisi, 9: (1993), s. 183-192.
- Adan, A., Serra-Grabulosa, J.M., Caci, H. and Natale, V. “A reduced Temperament and Character Inventory (TCI-56). Psychometric properties in a non-clinical sample”, *Personality and Individual Differences* 46: (2009), 687–692
- Adler, A., İnsanı Tanıma Sanatı, (Çev. Kamuran Şipal), Say Yayınları, İstanbul, 1997.
- Adler, A., Yaşama Sanatı (Çeviren: Kamuran Şipal), İstanbul , 1998.
- Agho, A., Mueller, C. and Price, J, “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model”, *Human Relations*, 46 (8): (1993), 1007-1027.
- Ak, İ. ve Sayar, K., “Antisosyal Kişilik Bozukluğunda Sosyobiyolojik Etkenler”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 12: (2002), 155-158.
- Ak, M., Özmenler, K.N. ve Özşahin, A. “İntihar Girişimi İle Mizaç ve Karakter Özellikleri Arasındaki İlişkinin Major Depresif Bozukluk Örnekleminde İrdelenmesi”, *Klinik Psikiyatri*, 11: (2008), 33-41.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. T. “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2): (2008), 97-113.
- Akbolat, M., Işık, O., Karadağ, M., “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 4, (2010), 41-64.
- Akdoğan, T., Satışçıların Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2003.
- Akın, M., “İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)”, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2004.

- Akıncı, Z. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4: (2002), 1-25.
- Akkoyun, F. “Kişiliğin Projektif Testlerle Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(2): (1983), 397-408.
- Aktaş-Seçer, K., Bipolar Bozukluk Tanılı Bireylerde Ve Kardeşlerinde Mizaç Ve Karakter Özellikleri, Uzmanlık Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Isparta, 2005.
- Akvardar, Y., Arkar, H., Akdede, B.B., Gül, S., Sarı, Ö. ve Tunca, Z. “Alkol Kullanım Bozukluklarında Kişilik Özellikleri”, *Bağımlılık Dergisi*, 6: (2005), 53-59.
- Aldemir M.C. “Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, *Amme İdaresi Dergisi*, 16(1): (1983), 61-77.
- Algun, İ., “17 Ağustos 1999 Marmara Depremi Sonrası Kocaeli Sağlık Yüksek Okulu Öğrencilerinin Benlik Saygıları, Etkileyen Faktörler ve Kişisel Değerleri ile İlişkisi”, *Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi*, 2: (2000), 95-100.
- Allport, G.W., *Personality: a psychological interpretation*. New York: Holt Publishing, 1937.
- Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. “ İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Öneri*, 7(28): 2007, 47-57.
- Altıntaş, R., “Mevlânâ’da İrade Hürriyeti”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2): (2004), 1-15.
- Altunay, A. ve Öz, F., “Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Benlik Kavramı”, *Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, (2006), 46-59.
- Altunışık, R. Çoksun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı, 2007.
- Alver, B., “Güzel Sanatlar Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri Ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): (2004), 93-108.
- Aminuddin, Y. “The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors of Athletic Directors and Coaches’ Job Satisfaction”, *Physical Educator*, 55(4): (1998), 170-176.
- Andersen, J.A., “Intuition in Managers (Are Intuitive Managers More Effective)”, *Journal of*

- Managerial Psychology, 15(1): (2000), 46-67.
- Arbak, Y., Özmen, Ö. ve Saatçioğlu, Ö., “Bilişsel Tarz Ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma” Ege Akademik Bakış Dergisi, 4(1-2): (2004), 31-43.
- Arıncı, K. ve Elhan, A., Merkezi Sinir Sistemi, Murat Kitabevi, Ankara, 1993.
- Arkar, H. “Beck'in Depresyon Modeli Ve Bilişsel Terapisi” Düşünen Adam, 5: (1992), 37-40.
- Arkar, H., “Cloninger'in Psikobiyolojik Kişilik Kuramı”, Türk Psikoloji Bülteni, 36: (2005), 82-94.
- Arkar, H., “Cloninger'in Mizaç ve Karakter Boyutları ile Kişilik Bozuklukları Arasındaki İlişki”, Klinik Psikiyatri, 11: (2008), 115-124.
- Arkar, H., Cloninger'in Psikobiyolojik Kişilik Kuramının Türk Örneğinde Sınanması, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.
- Arkar, H., Sorias, O., Tunca, Z., Şafak, C., Aklın, T., Binnur-Akdede, B., Şahin, S., Akvardar, Y., Sarı, Ö., Özerdem, A. ve Cimili, C., “Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlilik ve Güvenirliliği”, Türk Psikiyatri Dergisi, 16(3): (2005), 190-204.
- Arseven, A., Alan Araştırma Yöntemi, Gül Yayın Evi, Ankara, 1993.
- Arslan, A. Farabi İdeal Devlet. Ankara: Vadi Yayınları, 2004.
- Arslan, S. “Kişilik, Huy ve Psikopatoloji”, Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar Dergisi, 2(1): (2008), 7-18.
- Aslan, Ş. Ve Özata, M. “Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9(2): (2006), 197-222.
- Ataç, A. ve Uçar, M., “Biyoteknolojinin Sinir Bilim Uygulamalarında Geline Nokta: Üstinsan Mı, Biyolojik Robot Mu?”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 5 (6): (2006), 455-465.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C. and Hilgard, E.R., Psikolojiye Giriş 1-2 (Çeviri: Mustafa Atalay ve Aysun Yavuz), Sosyal Yayınları, İstanbul, 1995.
- Avşaroğlu, S. ve Üre, Ö.,” Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18: (2007), 85 -

100.

- Avşaroğlu, S., Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme Ve Stresle Başa çıkma Stillerinin Benlik Saygısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.
- Ay, Ü. ve Karadal, H., “Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Tekstil, Çimento, Sigorta Ve Gıda Sektöründe Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20: (2003), 39-55.
- Ayata, E. ve Aşkın, C., “Müziğin Beynin Bilişsel Fonksiyonlarına Olan Etkisi”, İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2): (2008), 13-22.
- Ayçiçeği, A., Dinn, W.M. ve Harris, C.L., “Prefrontal Lob Nöropsikolojik Test Bataryası: Sağlıklı Yetişkinlerden Elde Edilen Test Sonuçları”, İ.Ü. Psikoloji Çalışmaları Dergisi, 23: (2003), 1-26.
- Aydın, B., Çocuk ve Ergen Psikolojisi, Atlas Dağıtım (2. Baskı), İstanbul, 2005.
- Aydın, N., Unipolar Ve Bipolar Depresif Atak Geçirmiş Hastaların Mizaç Ve Karakter Yönünden Karşılaştırılması, Uzmanlık Tezi, Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Erzurum, 2007.
- Aydın, S., “Karakter Eğitiminde Mizaç”, Sızıntı İlim Kültür Dergisi”, 25 (299): (2003), (<http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/karakter-egitiminde-mizac.html>)
- Aydın, S., “Kariyer Planlamada 3M Teorisi”, Sızıntı İlim Kültür Dergisi, 29 (340): (2007), (<http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/kariyer-planlamada-3m-teorisi.html>)
- Aydın, Y., “Olağandışı Durumlarda Psikolojik Destek Sağlanması: Bir Deneyim Paylaşımı”, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi, 11(5): (2002), 192-193.
- Aytaç, S. “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1: (2004).
- Aytaç, S., İnsanı Anlama Çabası, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Aytürk, N. Örgütsel Ve Yönetimsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Aytürk, N. Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999.
- Azara, L.E., A Normative Study of the Frontal Lobe Scale (FLOPS), Dissertation for Degree of Doctor of Psychology”, Antioch University, Antioch New England Graduate

- School Kene, New Hampshire, Department of Clinical Psychology, England, 2005.
- Bağcı, Z. “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Balay, R. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Evi, Ankara, (2000).
- Balcı, A. (2003). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balkıs, M., “Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Karar Verme Stilleri ile İlişkisi”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1): (2007), 67-83.
- Baransel, A. Çağdaş Yönetim Düşüncelerinin Evrimi, İ.İ.E.Yayıncılık, İstanbul, 1979.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. and Piotrowski, M., “Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives”, Journal of Applied Psychology, 87(1): (2002), 43-51.
- Barrick, M.R. and Mount M.K., “Autonomy as a Moderator of the Relationship the Big Five Personality Dimention and Job Performance”, Journal of Applied Psychology, 78: (1993), 715-722.
- Barrick, M.R. and Mount, M.K., “The Big Five Personality Dimension and Job Performance: A meta-anayysis”.Personel Psychology, 44: (1991), 1-26.
- Barrick, M.R., Michael, K.M. and Timothy, A.J., “Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What Do We Know and Where Do We Go Next?”, Personality and Performance, 9(1-2): (2001), 9-30.
- Barrick, M.R., Mount, M. and Gupta, R., “Meta-Analysis of the Relationship Between the Five-Factor Model of Personality and Hollands’s Occupational Types”, Personel Psychology, 56: (2003), 45-74.
- Barutçugil, İ. Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2006.
- Başal, H.A., Derman, M.T. ve Peymi, P., “Sokakta Çalıştırılan Çocukların Benlik Saygısı, Denetim Odağı Ve Umutsuzluk Düzeyleri”, e-Journal of New World Sciences Academy, 5(1): (2010), 89-106.
- Baştuğ, İ. Karar Verme Sürecinde Sezginin Önemi Ve Türk Merkezi Yönetimindeki Geçerliliği, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Kırıkkale, 2006.

- Batıgün, A.D. ve Şahin, N.H., İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17(1): (2006), 32-45.
- Battal, S., Yurtman, T., Çetin, M., Uçmaklı, E. ve Ağır, A., “Frontal Lob Tümörlerinde Görülen Psikiyatrik Semptomlar”, *Türkiye Klinikleri*, 9(3): (1989), 201-203.
- Bayat, B., “Bireylerin Benlik Algısı (Benlik Tasarımları) Sistemi Ve Bu Sistemin Davranışları Üzerindeki Rolü” *Kamu-İş Dergisi*; 7(2): (2003), 2-11.
- Baymur, F., Genel Psikoloji, İnkilap Kitapevi (11. Baskı), İstanbul, 1993.
- Bayrak, S. “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç Ve üç Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): (2001), 23-42.
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 59, (2005), 125-139.
- Belene, A., Şizofreni Hastalarında Obsesif - Kompulsif Belirtilerin; Pozitif, Negatif Ve Depresif Belirtiler, İlaç Yan Etkileri, İntihar Düşüncesi, Sosyal İşlevsellik Ve İçgörü İle İlişkisi, Uzmanlık Tezi, TC. Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı Ve Sinir Hastalıkları Eğitim Ve Araştırma Hastanesi 6. Psikiyatri Birimi, İstanbul, 2007.
- Bener, İ.F. Davranış Bazlı Yönetici Profili, Mevcut Profilin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Ve Çalışan Gözünde İdeal Yönetici Davranış Profiline Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Benjamin, J., Osher, Y., Kotler, M., Gritsenko, I., Nemanov, L., Belmaker, R.H. and Ebstein, R.B. “Association between tridimensional personality questionnaire (TPQ) traits and three functional polymorphisms: dopamine receptor D4 (DRD4), serotonin transporter promoter region (5-HTTLPR) and catechol O-methyltransferase (COMT)”, *Molecular Psychiatry* 5: (2000), 96–100.
- Benligiray, S. ve Sönmez, H., “Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık”, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiri Kitabı, (2010), 201-215.
- Biçer, İ.H., Erçek, M., Küskü, F. ve Çakmak, A.F. “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bileşenleri: Türk Kamu Kuruluşunda Kapsamlı Bir Yapısal Denklem Modeli”, *İTÜ Mühendislik Dergisi*, 8(4): (2009), 187-198.

- Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı:463, s.19, Haziran 2006.
- Birsöz, S. ve Turgay, A., Psikiyatride İlaç Tedavisi, Medikomat Basın Yayın, Ankara, 1994.
- Blau, G., “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 58: (1985), 277-288.
- Bond, A.J., “Neurotransmitters, Temperament And Social Functioning”, *European Neuropsycharmacology*, 11: (2001), 261-274.
- Bovee, C. I., Houston, M. J. and Thill, J. V., *Marketing, (Second Edition)*, Mcgraw Hill, New York, 1995.
- Boydak, H.A., “Beyin Yarım Kürelerinin Gizemi, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2004.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511): (2007), 55-74.
- Bozionelos, N. “The Relationship Between Disposition And Career Success: A British Study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(3): (2004), 403-420.
- Börü, D. ve Güneşer, B. “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, *Hacettepe İİBF Dergisi*, 23(1): 135-156, (2005).
- Brownlow S., Reasinger R.D. “Putting off Until Tomorrow What is Better Done Today: Academic Procrastination as a Function of Motivation Toward College Work”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5): (2000), 15–34.
- Buckingham M. and Vosburgh, R.M. “The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!”, *Human Resource Planning*, 24(4): (2001) (http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/84345752_2.html) (05.07.2010)
- Budayan, C., Dikmen, İ. ve Birgönül, M.T. “Türk İnşaat Sektöründe Stratejik Grup Analizi”, 4. İnşaat Yönetimi Kongresi, 30-31 October, (2007), İstanbul, s.139-148.
- Bulaç, A., *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi*, Risale Yayınları, İstanbul, 1988.
- Burger, J.M., *Kişilik: Psikoloji Biliminin İnsan Doğasına Dair Söyledikleri*, (Çeviren: Erguvan-Sarioğlu, İ.D.), Kaktüs Yayınları, İstanbul, 2006.
- Burke, L.A. and Witt, L.A., “Moderators of the Openness to Experience-Performance Relationship”, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): (2002), 712-721.
- Bursalıoğlu, Z. “Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik”, Ankara Üniversitesi Eğitim

- Bilimleri Fakültesi Dergisi, 24 (2): (1991), 128-207.
- Butler, J.K. "Toward understanding and measuring Conditions of Trust: Evaluation of a Conditons of Trust Inventory", *Journal Of Management*, 17 (1991): 643-633.
- Bümen, N.T. "Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitim" "Eğitimde Yeni Yönelimler" (Editör: Demirel, Ö.), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Büyükaksoy-Kaplan, G., Şengör, N.S. ve Güzeliş, C., "Prefrontal Korteks İşlevlerinin Yapay Sınır Ağları İle Modellenmesi", *İTÜ Mühendislik Dergisi*, 5(1): (2006), 47-56.
- Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Desenli SPSS Uygulamaları ve Yorum*, (2. Baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Cable, D. M. and Judge, T. A., "Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role Of Manager Personality And Supervisor Leadership Style". *Journal of Organizational Behavior*, 24: (2003), 197-214.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Cansel, N., Yalçın, F., Savaş, H.A., Özovacı, A. ve Selek, S., "Büyüsel Düşüncenin Eşlik Ettiği Frontal Lob Sendromu: Olgu Sunumu", *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 18: (2008), 309-312.
- Cemaloğlu, N. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi", *Türkiye sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2): (2007), 165-194.
- Cevher, F. ve Buluş, M., "Benlik Kavramı Ve Benlik Saygısı: Önemi Ve Geliştirilmesi", *Akademik Dizayn Dergisi*, 2: (2007), 52-64.
- Cevrioğlu, E. *Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, (2007).
- Ceylan, M. *Stresle Başa Çıkmada Bilişsel Stratejilerin Kullanılmasında Cinsiyet Ve Kişilik Değişkeninin Etkisi*, Yüksekisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2005.
- Chow, I.H. "Organization Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", *International Journal of Career Management*, 6(4): 1994, 3-9.
- Church, A.H. and Waclawski, J., "The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour", *Journal of Occupational & Organizational*

- Psychology, 71(2): (1998), 99-125.
- Cloninger, C. R., Svrakic, D. M. and Przybeck, T. R., "A psychological model of temperament and character", *Archives of General Psychiatry*, 50: (1993), 975-990.
- Cloninger, C.R., "A Systematic Method For Clinical Description And Classification Of Personality Variants", *Archives of General Psychiatry*, 44: (1987), 573-588.
- Cloninger, C.R., "A Unified Biosocial Theory of Personality And Its Role In The Development Of Anxiety States", *Psychiatric Development*, 3: (1986), 167-226.
- Cloninger, C.R., Przybeck, T.R. and Svrakic, D.M. "The Tridimensional Personality Questionnaire: US normative data" *Psychological Reports*, 69: (1991), 1047-1057.
- Cloninger, C.R., Svrakic, D.M., & Przybeck, T.R., "A psychobiological model of temperament and character", *Archives of General Psychiatry*, 50: (1993), 975-990.
- Cohen, A., "On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?" *Educational and Psychological Measurement*, 56 (3): (1996), 494-504.
- Coscarelli, W.C., Burk, J. and Cotter, A., "HRD and Decision-Making Styles", *Human Resource Development Quarterly*, 6(4): (1995), 383-395.
- Crossman, A. and Abou-Zaki, B. "Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff", *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4): (2003), 368-376.
- Currivan, D.B. "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4): (1999), 495-524.
- Cüceloğlu, D., *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Yayınevi (7. Basım), İstanbul, 1997.
- Çalık, Ü. ve Düzü, G., "İktisat Ve Psikoloji", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 18: (2009), 1-13.
- Çalışkur, E.A., "Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki", *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Çamdibi, H.M., *Şahsiyet Terbiyesi ve Gazali*, Han Neşriyat Gümüş Basımevi, İstanbul, 1983.
- Çekmecelioğlu, H. "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir araştırma" "İş,Güç" Endüstri

- İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2): (2006), 1303-2860.
- Çelik, D.B., Arkar, H. ve İdiman F. “Migren Baş Ağrısı Hastalarının Öfke Tarzları ile Mizaç ve Karakter Özellikleri”, Klinik Psikiyatri, 13: (2010), 23-35.
- Çelik, M., Psikotik Hastaların Ve Ana-Babalarının Mizaç Ve Karakter Özelliklerinin Kontrol Grubu Ve Ana- Babaları İle Karşılaştırılması, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008.
- Çelikten, M., “Etkili Okullarda Karar Süreci”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11: (2001), 1 – 12.
- Çeribaş, E., “Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinin İş Etiğine Etkileri” Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007.
- Çetin, T. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mizaç Ve Karakter Özelliklerinin Bilimsel Epistemolojik İnançlarını Yordama Gücü, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Chidester, T.R., Helmreich, R.L., Gregorich, S.E., and Geis, C.E. “Pilot personality and crew coordination: Implications for training and selection”, International Journal of Aviation Psychology, 1:(1991), 25-44
- Çoban, A.E. ve Hamamcı, Z., “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(2): (2006), 393-402.
- Çolakradioğlu, O. Çatışma Kuramına Dayalı Olarak Geliştirilen Karar Verme Beceri Eğitimi Grup Uygulamalarının Ergenlerin Karar Verme Stillere Etkisi, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (2010).
- Çolakradioğlu, O. ve Güçray, S.S., “Ergenlerde Karar Verme Ölçeği’ni Türkçe’ye Uyarlama Çalışması”, Eurasian Journal of Educational Research, 26: (2007), 61-71.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, Pegem Akademi, Ankara, 2010.
- Daft, R. L. Management, 3.Ed., Texas: The Dryden Pres, 1994.
- D’Arcangelo, M., “How Does the Brain Develop?”, Educational Leadership. 58(3): (2000), 68-71.
- Davis K.(1988). İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, (Çeviri: Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.

- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work, Organization Behavior*, 6 th Ed., Mc Graw Hill. New York.
- Davut, L., “Tüketici Davranışları Ve Rasyonelli”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1): (1997), 169-179.
- DeLoria, J. E. *A Comparative Study of Employee Commitment: Core and Contract Employees in a Federal Agency*, Dissertation Of DOctor Philosophy, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University (2001), USA (<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd10212001152609/unrestricted/dissdf8.pdf> Erişim Tarihi 15.01.2011)
- Demirel, Ö., *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme (5. Baskı)*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Deniz, A. ve Erciş, A., “Kişilik Özellikleri İle Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): (2008), 301-330.
- Desler, G. *Managing Organizations*, The Dryden Press: Texas, 1995.
- De Vries, K. M. *Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı (Çev: Dicleli, Z.)* , MESS Yayınları. İstanbul, 2007.
- Dilek, H., *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005.
- Diñer, Ö. ve Fidan, Y., *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- Doğan, O., *Sağlık Bilimleri Alanında Davranış Bilimleri*, Cumhuriyet üniversitesi Yayınları, Sivas, 1999.
- Doğan, S., *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard's İnsan ve Is Kaynakları Danismanlığı, Seçil Ofset, İstanbul, 2001.
- Doksat, M.K. ve Savrun, M., “Evrimsel Psikiyatriye Giriş”, *Yeni Symposium*” 39 (3): (2001), 131-150.
- Doksat, K., “Mizaç, Karakter, Kimlik, Kişilik, Duygudurum Ve Duygulanım Nedir?”, *Birinci Basamak İçin Psikiyatri*, 2(2): (2003), 9-15.
- Drucker, P. F., *Yönetim Uygulaması*, (Çev. E. Sabri Yarmalı), İnkılâp Yayın Evi İstanbul, 1996.

- Drucker, P.F., “Karar Alma” içinde “Etkin Karar”, (Çeviren: Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, 2001.
- Drucker, P.F., Etkin Yöneticilik, (Çev. A. Özden ve N. Tunalı), Eti Yayınevi, İstanbul, 1992.
- Drucker, P.F., Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper&Row, Publishers, Inc, New York, 1985.
- Drucker, P. F. The Practice of Management, London: Heron Books Ltd., 1954.
- Duijsens I.J, Spinhoven P. and Goekoop J.G., “The Dutch Temperament and character inventory (TCI): dimensional structure, reliability and validity in a normal and psychiatric outpatient sample” Personality and Individual Differences, 28: (2000), 487-499.
- Duygulu, S. ve Korkmaz, F. “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları Ve İşten Ayrılma Nedenleri”, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 12(2): 2008, 9-20.
- Dündar, B., “Benlik ve İlim”, Sızıntı İlim Kültür Dergisi, 2(22): (1980) (<http://www.sizinti.com.tr/konular/ayrinti/benlik-ve-ilim.html>)
- Ebstein R.P., Gritsenko I., Nemanov L., Frisch A., Osher Y. and Belmaker R.H., “No association between the serotonin transporter gene regulatory region polymorphism and the Tridimensional Personality Questionnaire (TPQ) temperament of har avoidance”, Molecular Psychiatry: 2(3): (1997), 224-226.
- Ebstein, R., Benjamin, J., and Belmaker, R., Behavioral genetics, genomics, and personality. (Editors: Plomin, R., DeFries, J., Craig, I. and McGuffin, P.) Behavioral 24 Genetics in the Postgenomic Era Washington: American Psychological Association, (pp.265-388), 2002.
- Eeden, R., Cilliers, F. and Deventer, V., “Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership”, South African Journal of Psychology, 38(2): (2008), 253-267.,
- Efil, İ. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Akademi, Bursa, 2006.
- Ehtiyar, R. and Alan-Aktaş, A., “How Personality Dimensions Influences the Behavior of Leaders”, Journal of Tourism, 9(2): (2008), 117-132.
- Ehtiyar, R., Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karsılaştırmalı Analizi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2001.

- Einhorn, J.H. and Hogarth, M.R., “Behavioral Decision Theory: Process of Judgment and Choice”, *Annual Review of Psychology*, 32: (1981), 53 – 88.
- Elveren, R. ve Ülengin, F., *Yönetimde Karar Verme*, İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınları, Sayı: 1478, Gümüşsuyu, İstanbul, 1992.
- Emhan, A. “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21): (2007), 212 – 224.
- Enç, M., *Ruhbilim Terimleri Sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1974.
- Enç, M., *Ruh Sağlığı Bilgisi, İnkılap ve Aka Basımevi* (7. Basım), İstanbul, 1978.
- Erberk-Özen, N. ve Rezaki, M., “Prefrontal Korteks: Bellek İşlevi ve Bunama ile İlişkisi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 18(3): (2007), 262-269.
- Erberk-Özen, N., Yüksel, N., Boratav, C. ve Karakaş, S., “Şizofreni, Depresyon ve Alkol Bağımlılığında Frontal Bölge İşlevselliğinin Değerlendirilmesi”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 15(3): (2005), 93-103.
- Erdal, B., *Müzik Türlerinin Tercih Edilmesinde Kişilik Özellikleri Ve Beğeni İlişkisi*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Erdamar, C., “İşletme Kararları”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi - Yönetim Dergisi*, 13(4): (1983), 45-50.
- Erdem, S., *Psikoloji Ders Kitabı*, Fil Yayın Evi, İstanbul, 1998.
- Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, (7. Baskı), MİAD Yönetim Yayınları, İstanbul, 2007.
- Erduran-Avcı, D. ve Yağbasan, R., “Beyin Yarı Kürelerinin Baskın Olarak Kullanılmasına Yönelik Öğretim Stratejileri”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2): (2008), 1-17.
- Eren E., *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2001.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (10. Basım) Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- Erkal, B., *Davranış Bilimlerine Giriş*, (Editör: Enver Özkalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.
- Erkutlu, H., “The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness”, *Journal of Management Development*, 27(7): (2008), 708-726.
- Eroğlu, F., *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

- Ersöz, S. ve Erbaş, A., “Katılımcı Yönetim Yaklaşımının Stratejik Kararlardaki Pozitif Katkısı”, e-yaklasim Eylül, Sayı: 14: (2004), (<http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/2004094819.htm#%282%29>).
- Ertuğrul, A. ve Rezaki, M., “Prefrontal Korteks ve Şizofreni”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 16: (2006), 118-127.
- Eşel, E., “Dinî ve Mistik Deneyimlerin Muhtemel Bilimsel ve Norobiyolojik Düzenekleri”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 19: (2009), 193-205.
- Fisher, P.W. ve Muller, C.C. Four Dimensional Leadership, NewJersey: Pearson Education Inc., (2005).
- Fowlie, F. and Wood, M. “The emotional impact of leaders’ behaviours”, Journal of European Industrial Training, 33(6): (2009), 559-572.
- Frager R. and Fadiman J., Personality and Personal Growth, Wesley Longman inc. Publishing, USA, 1998.
- Friday, S.S. and Friday, E. “Racioethnic Perceptions Of Job Characteristics And Job Satisfaction”, *Journal of Management Development*, 22 (5): (2003), 426-442.
- Friedman H.S. and Schustack, M.W., Personality Classic Theories and Modern Research, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 2003.
- Fritzsche, B.A., McIntire, S.A. and Yost, A.P., “Holland Type as a Moderator of Personality-Performance Predictions”, *Journal of Vocational Behaviour*, 60: (2002), 422-436.
- Fromm, E. (1995). Erdem ve Mutluluk, (Çev. Ayda Yörükân), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1995.
- Fromm, E., Kendini Savunan İnsan, (Çev. N. Arat), İstanbul, Say Yayınları, İstanbul, 1996.
- Fung Wu, F., Hui Tsai, M., Hsun Fey, Y. and Wu, R.T.Y., “Study of the Relationship between Manager’s Leadership Style and Organizational Commitment in Taiwan’s International Tourist Hotels”, *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, 1(3): (2006), 434-452.
- Gadrini, S., Cloninger, C.R. and Venneri, A., “Individual Differences in Personality Traits Reflect Structural Variance in Specific Brain Regions”, *Brain Reseach Bulletin*, 79: (2009), 265-270.
- Goleman, D. M. ve MCKee, A. Lideri Lider Yapan Nedir? Çeviren: Nurettin Elhüseyni. İstanbul: MESS Yayınları, 2002.

- Galotti, M. K., Ciner, E., Altenbaumer, E. H., Geerts, J.H., Rupp, A. and Woulfe, J., “Decision–Making Styles in a Real–Life Decision: Choosing a College Major”, *Personality and Individual Differences*, 41: (2006), 629–639.
- Genç, T., “Çağdaş Yönetimde Karar Verme Süreci”, *Türk İdare Dergisi*, 392: (1991), 51–62.
- Ginn, C.W. and Sexton, D.L., “A Comparison of the Personality Type Dimensions of the 1987: Inc. 500 Company Founders/Ceos with those of Slower-Growth”, *Journal Of Business Venturing*, 5: (1990), 313–326.
- Goldberg, L.R., “The Structure Of Phenotypic Personality Traits” *American Psychologist*, 48(1): (1993), 26-34.
- Gore, J., “Hotel managers’ decision making: Can psychology help?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2/3): (1995), 19-23.
- Gödelek, K., “Kierkegaard’ın İnsan Görüşü”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5): (2008), 357-371.
- Göka, E., Başefe, G., Ak, E. ve Beyazyüz, M., “Kafa Travmasına Bağlı Frontal Lob Sendromu: Bir Olgu Sunumu”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 19(Ek-1): (2009), 208-210.
- Gökçen, H., Özkil, A., Yardımoğlu, H. ve Peker, D., “Kamuda Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı Ve Bir Model Önerisi”, *Nihai Rapor, Türkiye Bilişim Derneği Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği Kamu Bilişim Platformu XII*, 2010.
- Gönüllü, Ö.S. (1998). “Zekâ Ve Akıl Üzerine”, *Sızıntı Aylık İlim Kültür Dergisi* 20 (230).
- Grace, J., Stout J.C. and Malloy, P.F., “Assesing Frontal Lobe Behavioral Syndromes With The Frontal Bobe Personality Scale”, *Assesment*, 6(3): (1999), 296-284.
- Griffin, R. F. *Management*, 5.Ed., New York: Houghton Mifflin Company, 1996.
- Gül, H. ve Çöl, G., “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 17, Sayı. 3-4, (2003), 163-184.
- Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt. 2, Sayı. 1, (2002), 37-56.
- Gülçür, M.K., *Kur’an’da Karakter Eğitimi*, Işık Yayınları, İzmir, 1994.
- Güleç, M.Y., “Psikomatik Hastalıklarda Mizaç ve Karakter”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*,

- 1: (2009), 201-214..
- Gündoğan, T. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, (2009).
- Gündoğar, D. ve Demirci, S., “Konfabulasyon (Masallama): İlgi Çeken Ancak Yeterince Bilinmeyen Bir Belirti”, Türk Psikiyatri Dergisi,18(2): (2007), 172-178.
- Gündüz, İ., “Zikir ve İnsan”, Altınoluk Dergisi, Sayı: 143-Ocak: (1998), 34.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö., “Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 14, Sayı. 3, (2009), 481-497.
- Güney, S. Açıklamalı Yönetim Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2004.
- Güney, S. Davranış Bilimleri, (3.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Güngör, T., “Muhakeme Yürütme Ve Karar Vermede Buluşsal Yöntemler”, Bilgi İşleyen Makine Olarak Beyin, (2005), (<http://www.cmpe.boun.edu.tr/~gungort/> 19.08.2010).
- Gürel, E. ve Tat, M. “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zeka Yaklaşımına”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(11): (2010), 336-356.
- Güriz, K., “İrade Hürriyeti”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 22(1): (1966), 635-673.
- Güvenç, G. ve Aktaş, V., “Ergenlik Döneminde Yaş, Toplumsal Cinsiyet, Bireysel ve İlişkisel Tutumlar, Benlik Değeri ve Yaşam Becerilerine İlişkin Algı Arasındaki İlişkiler”, Türk Psikoloji Dergisi, 21:(57): (2006), 45-62.
- Halikias, J. and Panayotopoulou, L., “Chief Executive Personality and Export Involvement”, Management Decision, 41(4): (2003), 340-349.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. ve Raiffa, H., Karar Verme Sanatı, (Çeviren: Özkan Ş.), Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. ve Reiffa, H., “Karar Alma” içinde “Karar Alma Sürecindeki Gizli Tuzaklar”, (Çeviren: Ahmet Kardam),: MESS Yayınları, İstanbul, 2001.
- Hançerlioğlu, O., Ruhbilim Sözlüğü. Remzi Kitapevi, İstanbul, 1998.

- Hariri, A.G., Öncü, F. ve Karadağ, F., “İki Olgu İle Frontal Lob Sendromu”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 5: (2004), 179-187.
- Harrison F. E. ve Pelletier, A. M., “The Essence of Management Decision”, *Management Decision*, 38(7): (2000), 462 – 469.
- Harrison, E.F. and Pelletier, M.A., “A Paradigm for Strategic Decision success”, *Management Decision*, 33(7): (1995), 53-59.
- Harrison, E.F., “A Process Perspective on Strategic Decision Making”, *Management Decision*, 34(1): (1996), 46–53.
- Hartog, D.N. D., Muijen, J.J. V. and Kopman, P.L. “Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1): (1997), 19-34.
- Hautala, T. M., “The Relationship Between Personality and Transformational Leadership”, *Journal of Management Development*, 25(8): (2006), 777-794.
- Havaleschka, F., “Personality and Leadership: A Benchmark Study of Success and Failure”, *Leadership and Organizational Development Journal*, 20 (3): (1999), 114-132.
- Hazar, Ç.M., “Kişilik ve İletişim Tipleri”, *Selçuk İletişim Dergisi*, 4(2): (2006), 125-140.
- Heath A.C., “Testing A Model For The Genetic Structure Of Personality: A Comparison Of The Personality Systems Of Cloninger And Eysenck”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 66: (1994), 762-775.
- Hedges, P., *Kişiliğimizi Tanıma Yolları*, (Çev. Büyükkal, B.), (2. Basım), Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- Heppner, P., “A Review of the Problem Solving Literature and It’s Relationships to the Counseling Process”, *Journal of Counseling Psychology*, 25 (5): (1978), 366-375.
- Hogan, J. and Holland, B., “Using Theory to Evaluate Personality and Jop performance Relations: A Socioanalytic Perspective”, *Journal of Applied Psychology*, 63: (2003), 100-112.
- Hogan, R., *Kişilik ve Kurumların Kaderi*, (Çev. Kölay, S.Y.), Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009.
- Hüner Ş., *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.
- Isır, T., *Örgütlerde Personel Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin*

- Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- Işiloğlu, B., Anksiyete Ve Depresyon Tanısı İle İzlenen Evli Kadınlarda Aile İçi Şiddetin Sosyodemografik Faktörler, Çift Uyumu Ve Hastalıkla İlişkisi, Uzmanlık Tezi, T.C Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof. Dr. Mahzar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi 12. Psikiyatri Birimi, İstanbul, 2006.
- Izgar, H. ve Yılmaz, E., “PİO ve YİBO’nda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Öz-Saygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, 17: (2007), 341-351.
- İbicioğlu, H. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, 15(1): (2000), 13-22.
- İbrahimoglu, N. Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- İslamoğlu, M., Hayat Kitabı Kur’an Gerekeçeli Meal-Tefsir (2. Baskı), Düşün Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- İslamoğlu, M., Ne yapmalı, Düşün Yayıncılık, (6. Baskı), İstanbul, 2007.
- Jang, K, W., Livesley, J. and Vernon, P., “Heritability of the Big Five Personality Dimensions and Their Facets: A Twin Study”, Journal of Personality, 63 (1996), 577-591.
- Janis, I. L. and Mann, L. Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment. New York: Free Pres, (1977).
- Jeffrey, L. ve Cummings, M.D., Nöropsikiyatri ve Davranış Nörolojisi, (Çeviri Editörleri: Akdal, G. Ve Yener, G.), Çizgi Yayınevi, Ankara, 2003.
- Jenkins, M. and Griffith, R., “Using Personality Constructs To Predict Performance: Narrow Or Broad Bandwidth”, Journal of Business and Psychology, 19(2): (2004), 255-29.
- John, M.C. and Taylor, W.T. “Leadership Style, School Sllimate and the Institutional Commitment of Teachers”. International Forum, 2(1): (1999), 25-57.
- Jordan, J. and Cartwright, S., “Selecting expatriate managers: key traits and competencies”, Leadership & Organization Development Journal, 19(2): (1998), 89-96.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. And Gerhardt, M.W. “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, Journal of Applied Psychology, 87(4): (2002).

265-780.

- Kahraman, H., Yatılı İlköğretim Bölge Okulu (YİBO) Ve Normal Okullara Devam Eden Ergenlerde Mizah Duygusu İle Benlik Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2009.
- Kahveci, A. ve Ay. S., “Farklı Yaklaşımlar – Ortak Çıkarımlar: Paradigmalar Ve İntegral Model Işığında Beyin Temelli Ve Oluşturmacı Öğrenme”, Türk Fen Eğitimi Dergisi, 5(3): (2008), 108-123.
- Kalaycı, S., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım A.Ş. (2. Basım), Ankara, 2006.
- Kane, T. D. and Tremble, T.R., Jr. “Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army”, *Military Psychology*, 12(2): ((2000),), 137-160.
- Kanar, M.(----). Osmanlı Türkçesi Sözlüğü,
- Karaçağ, B., “Beyin ve Kişilik”, TÜBİTAK Bilim Ve Teknik Dergi, Şubat: (2010), 70-70.
- Karadağ, G., Güner, İ., Çuhadar, D. ve Uçan, Ö., “Gaziantep Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Öğrencilerinin Benlik Saygıları”, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 3(7): (2008), 29-42.
- Karakaş, S. Çalışan Gençlerde Depresyon Ve Anksiyetenin Yordayıcısı Olarak Kişilik Özellikleri, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Karalar, R., Tüketici Davranışları, (Editör: Rıdvan Karalar), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
- Karamustafaoğlu, N. ve Karamustafaoğlu, O., “Kişilik Bozukluklarında İlaç Tedavileri”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 10(2): (2000), 103-108.
- Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Kayaalp-Ersoy, E.G., Yöneticilerin Dönüştürücü Ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009.
- Kayahan, B., Öztürk, Ö. ve Veznedaroğlu, B., “Şizofrenide Obsesif Kompulsif Belirtiler”, Türk Psikiyatri Dergisi, 16(3): (2005), 205-215.
- Kayri, M. ve Boysan, M. “Bilişsel Yatkınlık İle Depresyon Düzeyleri İlişkisinin Sınıflandırma

- ve Regresyon Ağacı İle İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 34: (2008), 168-177.
- Kesebir, S., Şimşek, Y. ve Kalyoncu, A., “İki Uçlu Bozukluk ve Madde Kullanım Bozukluğu: Siklotimik Yatkınlık Belirleyici midir?”, Bağımlılık Dergisi, 8: (2007), 127-132.
- Kesken J. ve İlic, D., “Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları Ve Analizi”, Ege Akademik Bakış , 8 (2): (2008), 451-468.
- Keskin, F. ve Saltürk, M., “Stratejik Hedeflere Ulaşmada Yöneticilerin Kişisel Davranış Farklılıkları”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1): (2008), 187-212.
- Keskin, H.K. ve Yapıcı, Ş., “Başarılı Ve Başarısız Öğrencilerin Kişilik Özellikleri İle İlgili Öğretmen Ve Veli Görüşleri”, Kuramsal Eğitimbilim, 1(1): (2008), 20-32.
- Kılıç, B.G., “Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğunun Nöropsikolojisine İlişkin Kuramlar ve Araştırmalar”, Türk Psikiyatri Dergisi, 16(2): (2005), 113-123.
- Kıngır, S. “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar”, Sayı: 15 (2005), 457-481
- Kiremitçi, M., Farklı Suç Türünden Tutuklu Erkek Ergenlerin Benlik Algıları İle Aile Tutumlarının Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Kocabıyık, A., Alibaşoğlu, H., Tomruk, N. ve Alpay, N., “Korpus Kallosum Agenezisi ve Şizofreni: Bir Olgu Sunumu”, Düşünen Adam: Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, 19(2): (2006), 103-109.
- Koç, E., Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Koç, M., “Dindarlık İle Benlik Saygısı Arasındaki İlişki: Yetişkinler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 18(1): (2009), 473-493.
- Koçak, İ., “Arapça Bazı Bilimsel Sözcükler Ve Terimler”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 39(1.2): (1999), 45-56.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, 11. Baskı, Arıkan Basım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2007.
- Kolb, B. and Whishaw, I.Q., Fundamentals of Human Neuropsychology, Freeman and Company (3. Edition), New York, 1990.
- Koptagel, G., Tıpsal Psikoloji, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1982.

- Korkmaz, B., *Pediatric Davranış Nörolojisi*, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2000.
- Korkmaz, Ö. ve Mahiroğlu, A., “Beyin, Bellek Ve Öğrenme”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1): (2007), 93-104.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. *The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Fransisco: Jasssey-Bass., 1995.
- Kök, S.B., “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 20, Sayı. 1, (2006), 291-310.
- Köknel, Ö., *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, (14. Basım), İstanbul, 1997.
- Köse, S., “Psychobiological Model Of Temperament And Character: TCI”, *Yeni Symposium*, 41(2): (2003), 86-97.
- Köse, S., Sayar, K., Ak, İ., Aydın, N., Kalelioğlu, Ü., Kırpınar, İ., Reeves, R.A., Przybeck, T.R. ve Cloninger, C.R., “Mizaç ve Karakter Envanteri (Türkçe TCI): Geçerlik, Güvenirliliği ve Faktör Yapısı”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 14(3): (2004), 107-131.
- Köse, S., Sayar, K., Kalelioglu, U., Aydın, N., Celikel, F.C., Gulec, H., Ak, I., Kırpınar, I. and Cloninger, C.R., “Normative Data And Factorial Structure Of The Turkish Version Of the Temperament And Chracter Inventory,” *Comprehensive Psychiatry*, 50: (2009), 361-368.
- Kulaksızoğlu, A., *Ergenlik Psikolojisi*, Remzi Kitabevi (5. Basım), İstanbul, 1999.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıöğen, A., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 28, (2010), 101-115.
- Kurt, Ü., *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.
- Kurulgan, M., Çekerol, S., “Öğrencilerin Okuma Ve Kütüphane Kullanma Alışkanlıkları Üzerine Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): (2008), 237–258.
- Kuzgun, Y., “Ana-Baba Tutumlarının Bireyin Kendini Gerçekleştirme Düzeyine Etkisi”, *Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1972.
- Kuzgun, Y., *Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu*. VII. Ulusal

- Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, (161-170), 1992.
- Kuzgun, Y., Meslek Danışmalığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.
- Kültür, Y.Z., Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Lam, S. S. K. “Quality Management and Job Satisfaction”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4): (1995), 72-78.
- Lee D., Newman P. and Price R., Decision Making in Organisations, Pearson Education Limited, England, 1999.
- Leung, S.L. and Bozionelos, N., “Five-factor model traits and the prototypical image of the effective leader in the Confucian culture”, *Employee Relations*, 26(1): (2004), 62-71.
- Lewis, P. S., Goodman S. H. and Fandt, P. M., Management challenges in the 21. Century, Minneapolis/StPaul: West Publishing Company, 1995.
- Liu, C.M. and Chen, K.J., “Personality Traits as Antecedents of Employee Customer Orientation: A Case Study in the Hospitality Industry”. *International Journal of Management*, 23(1): (2006), 478-484.
- Loveland, J.M., Gibson L.W., Lounsbury J.W. and Huffstetler, B.C., “Broad and Narrow Personality Traits in Relation to the Job Performance of Camp Counselors”, *Child & Youth Care Forum*, 34(3): (2005), 241-255.
- Luthans, F., *Organizational Behavior* (10. Edition), McGraw-Hill, 2005.
- Matzler, K. and Renzl, B. (2007). “Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment” *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(5): 589 – 598.
- Maviş, F. Genel İşletme (Editör: Zeytinoğlu, G.N), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.
- McGee, J.M., “Neuroanatomy of Behavior After Brain Injury”, *Premier Outlook A Periodical About Brain Injury*, 4(2): (2004), 24-32.
- McLaughlin, J. D., “Strengthening Executive Decision Making”, *Human Resource Management*, 34(3): (1995), 443 – 461.
- Mehmedoğlu, A. U., *Kişilik ve Din*, Dem Yayınları, İstanbul, 2004.

- Mesulam M.M., Davranışsal Kognitif Nörolojinin İlkeleri, (Ed. Gürvit, H. İ.) Mental Durumun Nöropsikolojik Değerlendirmesi s.160-164 (2. Basım), Yelkovan Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Meydan Larousse Büyük Lügat ve Ansiklopedisi, Cilt: 9.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1 (1991), 61-89.
- Meyer, J. P. and Allen, N.J., Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Sage Publications: USA, 1997.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide (2004).
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Topolnysky, L. "Commitment in a Changing World of Work". Canadian Psychology, 39: (1998), 83-93.
- Meyvacioğlu, Y.K., "Benlik ve İdeal Benlik Kavramlarının "Tercih Edilen Meslek" Kavramı İle İlişkisi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 16(1): (1983), 1-10.
- Miettunen, J., Lauronrn, E., Kantojarvi, L., Veijola, J. and Joukamaa, M., "Inter-Correlation Between Cloninger's Temperament Dimensions: A Meta Analysis", Psychiatry Reseach, 160: (2008), 106-114.
- Morgan, C.T., Psikolojiye Giriş, (13. Baskı), Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın No:1, Ankara, 1999.
- Nas, S., Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi Ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.
- Nisbett, R.E. and Wilson, T.D., "The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments", Journal of Feisonality and Social Psychology, 35(4): (1977), 250-256.
- Noyan, C.O., Semiz, Ü.B., Başoğlu, C., Ebrinç, S., Algül, A., Ateş, M.A. Yılmaz, O. ve Çetin, M., "Antisosyal Kişilik Bozukluğu Tanılı Bireylerin Karar Verme Süreçleri ile Psikopati ve Mizaç-Karakter Özellikleri Arasındaki İlişki", Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 19(1): (2009), 257-259.
- Oğuz, E., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri", Kastamonu Eğitim Dergisi, 17(2): (2009), 415-426.

- Oğuz-Çuhadaroğlu, E. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Oğuzkan, A. F., Eğitim Terimleri Sözlüğü. Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1974.
- Onaran, O., Örgütlerde Karar Verme, AÜSBF Yayınları, Ankara, 1975.
- Ordun, G., “Kişilik Faktörleri Ve Satış Temsilcilerinin Performansları İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Dergisi, 16(51): (2005), 56-68.
- Orhan, F.Ö., Karaaslan, M.F., Altunören, Ö., Tuncel, D., Demirpolat, G. ve Kaya, B., “Ateşli Silah Yaralanması Sonrası Kişilik Değişikliği”, Klinik Psikofarmoloji Bülteni, 19 (Ek-1): (2009), 193-196.
- Oshagbemi, T. “Satisfaction with Co-Workers’ Behaviour”, Employee Relations, 22 (1): (2000), 88-106.
- Otacıoğlu, S.G., “Müzik Öğretmeni Adaylarının Benlik Saygısı Düzeyleri İle Akademik Ve Çalgı Başarılarının Karşılaştırılması”, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 13: (2009a), 141-150.
- Otacıoğlu, S.G., “Müzik Öğretmeni Adaylarının Duygusal Zekâ İle Akademik Ve Çalgı Başarı Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1): (2009), 85-96.
- Otlu, F. ve Demir, Ö., “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(1): (2005), 155-170.
- Ömürgönülşen, U. “İdare’ Terimi Niçin Korunmalı ve Yaşatılmalıdır?”, İdarecinin Sesi Dergisi, XV(96): (2003), 54-56.
- Öz, E. ve Baykoç, Ö.F., “Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19(3): (2004), 275-286.
- Özbay, M., Bağcı, H., Uyar, Y., “Türkçe Öğretmeni Adaylarının Okuma Alışkanlığına Yönelik Tutumlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15): (2008), 117-136.
- Özdamar, K., Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (Editör: Bir, A.A.), Anadolu Üniversitesi

Yayımları, Eskişehir, 1999.

Özdemir, B. Örgütsel Öğrenme, Çevre Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (2006), Antalya.

Özdemir, H. ve Rezaki, M., “Beyin Damar Hastalığı Sonrası Gelişen Frontal Belirtiler ve Klüver-Bucy Benzeri Sendrom, Türk Psikiyatri Dergisi, 18(2): (2007), 184-188.

Özdemir, L.K. ve Acarkan, İ., Çocuklarda Mizaç Farklılıkları ve Kişilik Gelişimi, Lika Yayınları, İstanbul, 2010.

Özden, Y., Öğrenme ve Öğretme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.

Özdevecioğlu, M. “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2): (2003), 113–130.

Özdevecioğlu, M., “Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19: (2002), 115-134.

Özer, N., “Algılama Ve Pazarlama Uygulamaları”, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5(1): (2009), 1-12.

Özgüven,İ.E., Bireyi Tanıma Teknikleri, PDREM Yayınları, Ankara, 1998.

Özkan, İ.A. ve Özen, A., “Öğrenci Hemşirelerde Boyun Eğici Davranışlar ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişki”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 2008: 7 (1): (2008), 53-58.

Özkan, S., Psikiyatrik Tıp: Konsültasyon-Liyazon Psikiyatrisi, Roche Müstahzarları Sanayi A.Ş., 1993.

Özkaya, M., “Mesleklerinde Tanınmış Yüz Türk Kadınının Kişilik ve Liderlik Özellikleri”, Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 6(1): (2003), 86-138.

Özşahin, A. Özgen, F. Gültaş, Z. ve Aydın, H., “İntihar Girişiminde Bulunanlardan Anksiyete ve Depresyon Tanısı Alanların Kişilik Özellikleri”, GATA Bülteni, 35: (1993), 299-308.

Öztürk, M., Sayar, K., Tüzün, Ü. ve Kandil, S.T., “Dikkat Eksikliği Hiperaktivite Bozukluğunda Metilfenidat Ve Benlik Saygısı”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 10: (2000), 139-143.

- Öztürk, O., Ruh Sağlığı ve Bozuklukları, Hekimler Yayın Birliği, Ankara, 1997.
- Özutku, H., “Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37(2): (2008), 79-97.
- Özutlu, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E., “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2): (2008), 193-210.
- Peirson AR, Heuchert JW, Thomala L , Berk M., Plein H. and Cloninger CR., “Relationship Between Serotonin and the Temperament and Character Inventory”, Psychiatry Research, 89: (1999), 29-37.
- Pelissolo, A. and Lepine, J. P., “Normative data and factor structure of the Temperament and Character Inventory (TCI) in the French version”, Psychiatry Research, 94: . (2000), 67-76.
- Pervin, L.A. and John, O.P., Personality Theory and Research, (7th Edition) John Wiley&Sons Inc., New York, USA, 1997.
- Plomin, R., and Caspi, A., “DNA and Personality”, European Journal of Personality, 12: (1998), 387-407.
- Plotnik, R., Psikolojiye Giriş, (Çev. Tamer Geniş), Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2009.
- Porter, H., Wrench, J.S. and Hoskinson, C. The Influence of Supervisor Temperament on Subordinate Job Satisfaction and Perceptions of Supervisor Sociocommunicative Orientation and Approachability, Communication Quarterly, 55(1): (2007), 129-153.
- Rausch, E., “Guidelines for Management and Leadership Decision”, Management Decision, 41(10): (2003), 979 – 988.
- Richter, J., Brandström, S. and Przybeck, T., “Assessing personality: the temperament and Character inventory in a cross-cultural comparison between Germany, Sweden and the USA”, Psychological Reports, 84: (1999), 1315-1330.
- Rigozzi, C. and Rossier, J., “Validation of a short form of the TCI(TCI-56) on a sample of young Smokers and non-smoker”, Annales Medico Psychologiques, 162: (2004), 541-548.
- Rollinson, D., Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach, (Second Edition). Pearson Education Ltd: Essex., 2002.

- Rose, N. "Human Relations Theory and People Management", (2005). 43-62
http://www.sagepub.com/upm-data/9805_039184ch02.pdf (25.01.2011)
- Rosenzweig, P., "The halo effect, and other managerial delusions", The McKinsey Quarterly, 1: (2007), 77-85.
- Sabah Gazetesi, 15.04.2006.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabev, Bursa, (2001).
- Sağır, C., Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.
- Sağlam, E. Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Saltürk, M. Yönetim Başarısı Ve Kişilik, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul, 2008.
- Saltürk, M., "İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Sardoğan, M.E., Karahan, T.F. ve Kaygusuz, C., "Üniversite Öğrencilerinin Kullandıkları Kararsızlık Stratejilerinin Problem Çözme Becerisi, Cinsiyet, Sınıf Düzeyi ve Fakülte Türüne Göre İncelenmesi", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1): (2006), 78-97.
- Savrun, M., "Emosyonel Sistem ve Stres", İ. Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Medikal Açısından Stres ve Çareleri Sempozyum Sempozyum Dizisi No: 47, (s.75-88), 22-23 Aralık 2005.
- Sayar, K., "Karar Anı" TÜBİTAK Bilim Teknik Dergisi, Nisan: (2010), 92-94.
- Sayar, K., "Kültürel Bakış Açısından Benlik Ve Kişilik", Yeni Symposium", 41(2): (2003), 78-85.
- Sayar, K., "Sosyokültürel Açısından Kişilik Bozuklukları", Yeni Symposium, 41(2): (2003a), 71-77.
- Sayın, A. ve Arslan, S., "Duygudurum Bozuklukları İle Huy, Karakter ve Kişilik İlişkisi", Türk Psikiyatri Dergisi, 16(4): (2005), 276-283.
- Schermerhorn, J., Gunt, G.J. and Osborn, R.N., Organizational Behaviour, John Wiley&Sons

- Inc. (7th. Editional), USA, 2000.
- Scott, A., Gavelle, H., Simoens, S., Bojke, C. and Sibbald, B. “Job Satisfaction And Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners”, *British Journal of Industrial Relations*, 44 (3): (2006), 519-540.
- Scott, S.G. and Bruce, R.A., “Decision Making Sytle, The Development and of A New Measure”, *Educational and Psychological Measurement*, 55(5): (1995), 818-831.
- Seçer, K.A., *Bipolar Bozukluk Tanılı Bireylerde Ve Kardeşlerinde Mizaç Ve Karakter Özellikleri*, Uzmanlık Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Isparta, 2005.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9): (2007), 152-163.
- Serretti, A., Calati, R., Giegling , I., Hartmann, A.M., Möller, H.J., Colombo, C. and Rujescu, D., “5-HT2A SNPs and the Temperament and Character Inventory”, *Progress in Neuro-Psychopharmacology & Biological Psychiatry*, 31: (2007), 1275–1281.
- Sevi, E.S., *Psikobiyolojik Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç ve Karakter Envanteri (TCI) ile Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 5(1): (2005),55-65.
- Shanteau, J., *Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed)*. (Eds. NY: Wiley), Craighead, W. E., & Nemeroff, C. B., 2001.
- Sherman, D., Alper, W. And Wolfson, A. “The Retention-Dilemma: Why Productive Workers Leave: Seven Suggestions for Keeping Them.” By Hay Group, (2001). http://www.haygroup.co.uk/Expertise/downloads/Retention_Dilemma.pdf.
- Sığrı, Ü. “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): (2007), 261-268.
- Silva, P, (2006). “Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4):317-328

- Smith, A., İnsan, Yapısı ve Yaşamı (Çev. Erzen Onur ve Nida Tektaş) Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993.
- Smith, M.A. and Canger, J.M., “Effects of Supervisor “Big Five” Personality on Subordinate Attitudes”, *Journal of Bussiness and Psychology*, 18 (4): (2004), 465-481.
- Solomon, E. P., İnsan Anatomisi ve Fizyolojisine Giriş. (Çev. L Bikem Süzen), Birol Basın Yayın, İstanbul, 1997.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A., Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişiliğin Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE), Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:128, İzmir, 2004.
- Sousa, D.A., How The Brain Learns. A Classroom Teacher’s Guide. (Second Editon), Corwin Pres, INC., Californiya, 2000.
- Soygür, H., Alkol Bağımlılarında Temps-A Ölçeği İle Belirlenen Affektif Mizaç Özelliklerinin Demografik Veriler Ve Kişilik Özellikleri İle Olan İlişkisi, Psikiyatri Uzmanlık Tezi, Ankara, 2007.
- Söylemez, M. “Çocuk Karakterinin Ailede Şekillenmesi”, *Yeni Ümit Dergisi*, Sayı: 37 (Temmuz-Ağustos-Eylül) (1997), http://www.yeniumit.com.tr/konular.php?konu_id=1092&yumit=bolum2&sayi_id=37
- Spicer, P. D. and Smith, S.E., “An Examination of the General Decision Making Style Wuesttionnaire in two UK Samples”, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2): (2005), 137 – 149.
- Stallings M.C., “Genetic And Environmental Structure Of The Tridimensional Personality Questionnaire: Three Or Four Primary Temperament Dimensions”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70: (1996), 127-140.
- Stout, J.C., Ready, R.E., Grace, J., Malloy, P.F. and Paulsen, J.S., “Factor Analysis of the Frontal Systems Behavior Scale (FrSBe)”, *Assesment*, 10(1): (2003), 79-85.
- Süer, H., Şiddet İçeren Ve İçermeyen Suç Davranışı Gösteren Antisosyal Kişilik Bozukluğu Olgularının, Kişilik Özellikleri Ve Geçmiş Yaşam Deneyimleri Açısından Karşılaştırılması”. İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, Sosyal Bilimler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.
- Sümer, H. C., Sümer, N., Çifci, S., ve Demirutku, K., “Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliği Çalışması” *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, (2000), 15-39.

- Sümer, N. ve Özkan, T., “Sürücü Davranışları, Becerileri, Bazı Kişilik Özellikleri ve Psikolojik, Belirtilerin Trafik Kazalarındaki Rolü”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (50): (2002), 1-22.
- Şafaklı, O.V., “KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1): (2005), 132-143.
- Şahin, F. Yönetmel Güçlülük: Etkili Yönetim Ve Liderlik Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması Ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma, Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2009.
- Şahinoğlu, N. Tükenmişlik Sendromu İle Mizaç ve Karakter Boyutları Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Şanlı, T., “Hemşirelikte Kişilerarası İlişkilerin Boyutları”, (Hemşirelikte Kişilerarası İlişkiler, Editör: Geylan, R.), *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, 1991.
- Şenel, F., “Beyinin Gizemi”, *Bilim ve Teknik Dergisi*, Eylül: (2003), 1-23.
- Şengül, C.M., Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2008.
- Şişman, S., Sigara Kullanımı: Klinik Sunum ve Nöropsikolojik Performans Profili, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F., “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 10 (2): (2010), 541-559.
- Tambe, A. and Krishnan, V. R. “Leadership in Decision-Making” *Indian Management*, 39 (5): (2000), 69-79.
- Taşdelen, A., “Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10: (2001), 40-52.
- Taşdelen, A., “Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2002.
- Taşdelen-Karçay, A., “Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Öğretmen Adayları İçin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Eurasian Journal of Educational Research*, 16: (2004), 118-127.

- Taşkın, F., Dilek, R., “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 1, (2010), 37-46.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. and Bradberry, T., “Leadership, Decision Making and Organizational Justice”, *Management Decision*, 41(10): (2003), 1006-1016.
- Tedd, R.P., Jackson, D.N. and Rothstein, M., “Personality Measures As Predictors of Job Performance: A meta-analytic Review”, *Personel Psychology*, 44: (1991), 703-742.
- Tekin-Acar, F. *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Tekin, Ö., *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilllerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009.
- Tekiner, S. ve Ceyhun, G., “Sağlığa Biyopsikososyal Yaklaşım”, *Aile Hekimliği Dergisi*, 2(1): (2008), 52-58.
- Testa, Mark R. “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment”, *The Journal of Psychology*, 135(2): (2001), 226-236.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, 46: (1993), 259-293.
- Tezcan, M., “Kültür Ve Kişilik”, *Bilim Kitap Kirtasiye*, Ankara, 1987.
- Thomas, C. and Pandey, V. “Relationship between Personality and Managerial Performance”, http://www.centraltest.com/ct_fr/upload/documents/CTPI_Criterion_Va_lidity_study.pdf (22.07.2010).
- Thompson, B.L. *Yeni Yöneticinin El Kitabı* (Çev. Diker, V.G.), Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.
- Thunholm, P. “Decision-Making Scale: Habit, Style or Both?”, *Personality and Individual Differences*, 36: (2004), 931 – 944.
- Thunholm, P., “Military leaders and followers – do they have different decision styles?”, *Scandinavian Journal of Psychology*, 50: (2009), 317–324.
- Tiffany, W. and Chow, M.D., “Personality in Frontal Lobe Disorders”, *Curent Psychiatry*

- Report, 2: (2000), 446-451.
- Tokat, B. Giderler, C., “Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapılarının Liderlik Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 21(242): (2006), 60-68.
- Toker, B. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) (2007), 92-107.
- Top, F.Ü., Kaymak, E., Göllü, F. ve Kaya, K., “Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Benlik Saygıları Ve Atılganlık Düzeylerinin Sosyodemografik Özellikleri Açısından İncelenmesi”, *Yeni Symposium Dergisi*, 48(2): (2010), 148-156.
- Tortop, N., İsbir, E., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A., *Yönetim Bilimi*, (7. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- Tosun, K. *İşletme Yönetimi* (6. Baskı), Savaş Yayınları, Ankara, 1992.
- Tsuzuki, Y. and Tamao, M., “Subordinates’ J-P preferences as a moderator of their responses to supervisory structure behavior: a Simulation”, *Journal of Psychological Type*, 45: (1998), 21-8.
- Tural, Ü. ve Önder, E., “Glutamaterjik Sistem, N-Metil-D-Aspartik Asit Reseptörleri ve Depresyon”, *Klinik Psikiyatri*, Ek 4: (2002), 30-34.
- Tutar, H., “Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt. 12, Sayı. 3, (2007), 97-120.
- Tutar, H., *İşyerinde Psikolojik Şiddet*, Barış Yayınları, İstanbul, 2004.
- Türe, M., Kurt, İ. ve Aktürk, Z., “Tıp Öğrencilerinin Sigara ve Alkol Kullanımını Frontal Lob Kişilik Ölçeği ile İlişkisi”, *Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 23(1): (2006), 19-27.
- Tütüncü, Ö. “Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(4): (2000), 106-120.
- Uçar, G., “Yöneticilerde Değer Yargıları”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergi*, 9: (2006), 1-28.
- Uçkun, C.G. ve Pelit, E. “Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca’da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Ticaret ve*

Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: (2004), 39-59.

- Uluçınar-Türker, A., İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetmel Davranış Arasındaki İlişkiler Ve Uygulama, Marmara Üniversitesi Yayınları No: 534, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 394, İstanbul, 1992.
- Ural, A. ve Kılıç, İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- Uysal, F., Karakter Eğitimi Programlarının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Uysal, M., Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle Karar Stratejilerinin İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Uzday, T., "Anksiyete ve Depresyonun Nörobiyolojisi", Klinik Psikiyatri, Ek 4: (2004), 3-11.
- Ünal, C. ve Atılgan, T., "Konfeksiyonda Karar Verme Teknikleri", Tekstil Ve Konfeksiyon Dergisi, 4: (2007), 256-263.
- Üngüren, E. ve Ehtiyar, R. "Türk Ve Alman Öğrencilerin Umutsuzluk Düzeylerinin Karşılaştırılması Ve Umutsuzluk Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma", Journal of Yasar University, 4(14): (2009), 2093-2127.
- Ünlü, S., Psikoloji, (Editör: Ayhan, H.), Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- Üstün, E. ve Akman, B., "Korunmaya Muhtaç Çocukların Benlik Algısının İncelenmesi", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23: (2002), 229-233.
- Waller, N., Lillienfeld, S. O., Tellegen, A. and Lyken, D. T., "The Tridimensional Personality Questionnaire: structural validity and comparison with the Multidimensional Personality Questionnaire" *Multivariate Behavior Research*, 26: (1991), 1-23.
- Waltner-Toews, D., Noronha, L. and Bavington, D. Science and society in place-based communities: uncomfortable partners. IN. *Interfaces Between Science and Society*. EDS. Ângela Guimarães Pereira, Sofia Guedes Vaz and Sylvia Tognetti, European Commission Joint Research Centre, Italy. Greenleaf Publishing: Sheffield, 2006.
- Wann-Yih, W., Chinho, L. and Li-Yeuh, L., "Personal Characters, Decision-Making Patterns and Leadership Styles of Female Managers: A Comparative Study of American,

- Taiwanese, and Japanese Female Managers”, *Cross Cultural Management - An International Journal*, 7(4): (2000),18-32.
- Wasti, S. A., Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. (Derleyen: Z. Ayçan). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, (201-224), Ankara, 2000.
- Wasti, S.A. “Affective and Continuance Commitment To The Organization:Test of An Integrated Model in The Turkish Context”, *International Journal of Intercultural Relations*, 26: (2002), 525-550.
- Weiss, H. M. “Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, 12: (2002), 173-194.
- Werner, İ., Liderlik ve Yönetim, (Çev. Üner, V.), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.
- Yağmurlu, B., Sanson, A. ve Köymen, S.B., “Ebeveynlerin ve Çocuk Mizacının Olumlu Sosyal Davranış Gelişimine Etkileri: Zihin Kuramının Belirleyici Rolü”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 20(55): (2005), 1-20.
- Yakit, İ., “Semantik Analizler Işığında Kur’an’da “Reyb” Ve “Yakîn” Kavramları”, *Kelam Araştırmaları* 1(2): (2003), 49-56.
- Yalçın, A. ve İplik F.N. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1): (2005), 395-412.
- Yalınkılıç, R., İşletmede Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 2010.
- Yanbastı, G. Kişilik Kuramları, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No:53, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1990.
- Yancar, C., Madde Bağımlılarında İkinci Eksen Komorbidite Ve Kişilik Özelliklerinin Bağımlılık Şiddeti Ve Yaşam Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi, Uzmanlık Tezi, T.C. Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı Ve Sinir Hastalıkları Eğitim Ve Araştırma Hastanesi 11. Psikiyatri Birimi, İstanbul, 2005.
- Yapıcı, Ş. ve Yapıcı, M., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, Anı Yayıncılık, Ankara, 2005.

- Yaşlıoğlu, M.M., Karar Verme Sürecinde Eğilimler ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Yavuz, E. Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, (2008).
- Yavuz, E., “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2): (2009), 51-69.
- Yazıcı, K. ve Yazıcı, A.E., “Dürtüselliğin Nöroanatomik ve Nörokimyasal”, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 2(2): (2010), 254-280 .
- Yazır, M.H., Hak Dini Kur'an Dili, Cilt.I, Dini, İlmi, Felsefi Yeni Ansiklopedi, Heyet, İstanbul, 1989.
- Yelboğa, A., “Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2): (2006), 196-211.
- Yemez, B. ve Alptekin, K., “Depresyon Etiyolojisi”, Psikiyatri Dünyası, 1: (1998), 21-25.
- Yener, G.G., “Beyin-Sinir Ağları ve İlişkili Klinik Özellikler”, Klinik Psikiyatri Dergisi, 5(3): (2002), 135-138.
- Yıldır, S., “Planlama ve Karar Verme Aracı Olarak Simülasyon”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 13(4): (1983), 59-71.
- Yıldırım, M., İnsan Anatomisi (6. Basım), Nobel Tıp, İstanbul, 2003.
- Yorbık, Ö., Olgun, A., Kırmızıgül, P. ve Akman, Ş., “Karşı Olma Karşı Gelme Bozukluğunda Plazma Çinko ve Bakır Düzeyleri”, Türk Psikiyatri Dergisi, 15(4): (2004), 276-281.
- Yousef, D.A. “Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment”. International Journal of Manpower, 19(3): (1998), 184-194.
- Yörükoğlu, A., Gençlik Çağı, Özgür Yayınları (13. Baskı), İstanbul, 2007.
- Yurtkoru, S. Ve Sipahi, B. “Öğretim Üyesi Performans Değerlendirme Kriterinin Cinsiyete Göre Belirlenmesi Üzerine Analitik Bir Çalışma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 2(4): 2003, 13-37.
- Yüceler, A., “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 22, (2009), 445-458.

- Yürür, Ş., “Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1): (2009), 23-42.
- Zararsız, İ. ve Sarsılmaz, M., “Prefrontal Korteks”, Türkiye Klinikleri Tıp Dergisi, 25: (2005), 232-237.
- Zel, U. Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri Kitapçığı, İstanbul, 2000.
- ZEL, U., Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2006.
- Zel, U., “Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik İncelemesi”, Amme İdaresi Dergisi, 34(2): (2001a), 39-52.
- Zel, U., Kişilik Ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Ziylan, T. ve Murshid, K.A., “Korteksin Anatomik Yapısı Ve Fonksiyonel Alanları”, Genel Tıp Dergisi, 10(2): (2000), 87-91.
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Antisosyal_ki%C5%9Filik_bozuklu%C4%9Fu (25.11.09)
- <http://www.bizimsahife.org/Kutuphane/RehberAnsiklopedisi/index-70.htm> (25.01.2011)
- http://www.ctf.edu.tr/farma/deniz_serotonin_reseptorleri.pdf (01.02.2010)
- <http://www.gse.harvard.edu/news/features/fischer12012004.html> (31.05.2010).
- <http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Mahalli/KoyYonetimi.aspx> (30.07.2010).
- <http://www.sektorden.net/index.php/basndan-salk-haberleri/1414-fark.pdf> (01.02.2010)
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=karar&ayn=tam> (20.07.2010).
- <http://www.saglikbilgisi.com/kelime/Beyincik> (29.11.2009)
- <http://www.nisanyansozluk.com/?k=insan%20v%FCcudu> (03.06. 2010)
- <http://www.nisanyansozluk.com/?k=karar> (20.07.2010).
- <http://www.alanya.com.tr/tr/286-ALTID-Uyeleri.html> (15.09.2010)
- <http://www.nisanyansozluk.com/?k=zeka> (28.01.2011).
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/> (29.01.2011)
- <http://www.nisanyansozluk.com/?k=tatmin> (22.02.2011)

EK-1 Mizaç ve Karakter Envanteri

Türkçe TCI

Bu anket formunda kişilerin kendi tutumlarını, görüşlerini, ilgilerini ya da kişisel duygularını tanımlarken kullanabilecekleri ifadeleri bulacaksınız.

Her ifade **EVET** ya da **HAYIR** olarak yanıtlanabilir. İfadeleri okuyunuz ve hangi seçeneğin sizi en iyi tanımladığına karar veriniz. Sadece şu anda nasıl hissettiğiniz değil, ÇOĞU KEZ ya da genellikle nasıl davrandığınız ve hissettiğinizi tanımlamaya çalışınız.

Bu anket formunu kendi başınıza doldurunuz. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

ANKET FORMU NASIL DOLDURULUR

Yanıtlamak için her sorudan sonra yalnızca "E" ya da "H" seçeneğini işaretlemeniz yeterlidir.

ÖRNEK;	EVET	HAYIR
Bu anket formunu nasıl dolduracağımı biliyorum.	E	H

(Bu anket formunu nasıl dolduracağınızı biliyorsanız, ifadenin EVET olduğunu göstermek için "E"yi işaretleyiniz.

- Her ifadeyi dikkatlice okuyunuz, ancak yanıtlarken çok zaman harcamayınız.
- Lütfen bütünüyle yanıtta emin olmasanız bile, her ifadeyi yanıtlayınız.
- Doğru ya da yanlış yanıtlar olmadığını unutmayınız ve sadece kendi kişisel görüş ve duygularınızı belirtiniz.

Copyright : 1987, 1992 C. R. Cloninger

Türkçe TCI : 2001 Samet Köse, Kemal Sayar

		Evet	Hayır
1	Çoğu kimse zaman kaybı olduğunu düşünse bile, sırf eğlence ya da heyecan olsun diye çoğu kez yeni şeyler denerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Çoğu kimseyi kaygılandıran durumlarda bile, genellikle her şeyin iyiye gideceğine güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Çoğukez güzel bir konuşma ya da şiirden derinden etkilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Çoğu kez koşulların kurbanı olduğumu düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Benden çok farklı olsalar bile, genellikle başkalarını olduğu gibi kabul ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mucizelerin olabileceğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Beni inciten kimselerden intikam almak hoşuma gider.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bir şeye yoğunlaştığımda, çoğukez zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Çoğukez yaşamımın, pek az bir amacı ya da anlamı olduğunu düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Herkesin karşısına çıkabilecek sorunlara çözüm bulmakta, yardımcı olmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Belki de yaptığımdan daha fazlasını başarabilirim, ancak bir şeye ulaşmak için kendimi gereğinden fazla zorlamada bir yarar görmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Başkaları endişelenecek bir şey olmadığını düşünse bile, tanıdık olmayan ortamlarda çoğukez gergin ve endişeli hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İşleri yaparken geçmişte nasıl yapıldığını düşünmeksizin, çoğukez o anda nasıl hissettiğimi temel alarak yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İşleri başkalarının arzularına bırakmaktansa, genellikle kendi tarzıma göre yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Çoğukez çevremdeki kimselerle öylesine bağlantılı olduğumu düşünürüm ki, sanki aramızda bir ayrılık yokmuş gibi gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Benden farklı düşünceleri olan kimselerden, genellikle hoşlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Çoğu durumda doğal tepkilerim, geliştirmiş olduğum iyi alışkanlıklara dayanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bir çok eski arkadaşımın güvenini kaybedecek olsam bile, zengin ve ünlü olmak için, yasal olan hemen her şeyi yapardım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çoğu kimseden daha çok tedbirli ve denetimliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Bir şeylerin yanlış gidebileceğinden endişelendiğim için, çoğukez yapmakta olduğum işi bırakmak zorunda kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Yaşantı ve duygularımı kendime saklamak yerine, arkadaşlarımla açıkça tartışmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Çoğu kimseden daha az enerjiye sahibim ve daha çabuk yorulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Yapmakta olduğum işe kendimi fazla kaptırıp başka her şeyi unuttuğumdan, çoğukez "dalgın" olarak adlandırılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Ne yapmak istediğimi seçmede kendimi nadiren serbest hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Bir başkasının duygularını, çoğukez kendiminkiler kadar dikkate alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Bir kaç saat sessiz ve hareketsiz kalmaktansa, çoğu zaman biraz riskli şeyler (sarp tepeler ve keskin virajlar üzerinde araba kullanmak gibi) yapmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Tanımadığım kimselere güven duymadığım için, çoğukez yabancılarla tanışmaktan kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Başkalarını edebileceğim kadar çok memnun etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Bir iş yaparken "yeni ve geliştirilmiş" yollardan çok, eski "denenmiş ve doğru" yolları tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Zaman yokluğu nedeniyle, genellikle işleri önemlilik sırasına göre yapamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Çoğukez hayvanları ve bitkileri yok olmaktan korumaya yarayacak işler yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Çoğukez başka herkesten daha zeki olmayı dilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33	Düşmanlarımın acı çektiğini görmek bana hoşnutluk verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Her ne zaman olursa olsun, çok düzenli olmak ve kişiler için kurallar koymaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Dikkatim çoğu kez başka bir şeye kaydığı için, uzunca bir süre aynı ilgilerimi sürdürmem güçtür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Tekrarlanmış uygulamalar bana, çoğu anlık dürtüler ya da telkinlerden daha güçlü olan, iyi alışkanlıklar kazandırdı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Genellikle o kadar kararlıyım ki, başkaları vazgeçtikten sonra bile çalışmaya devam ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Yaşamda, bilimsel olarak açıklanamayan bir çok şeye hayran olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Bırakabilmeyi dilediğim bir çok kötü alışkanlığım var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Sorunlarıma çoğu kez bir başkasının çözüm sağlamasını beklerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Çoğu kez nakit param bitinceye ya da aşırı kredi kullanıp borçlanıncaya değin para harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Gelecekte bir hayli şanslı olacağımı düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Hafif rahatsızlık ya da gerginlikten çoğu kimseye göre daha geç kurtulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Yalnız olmak beni her zaman rahatsız etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Gevşemekteyken, çoğu kez beklenmedik içgörü ya da anlayış parıltıları yaşarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Başkalarının benden ya da işleri yapma tarzımdan hoşlanıp hoşlanmadıklarına pek aldırmmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Herkesi memnun etmek mümkün olmadığı için, genellikle kendim için ne istiyorsam sadece onu edinmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Görüşlerimi kabul etmeyen kimselere karşı sabırlı değilimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Çoğu kimseyi pek de iyi anladığım söylenemez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Ticarette başarılı olmak için sahtekar olmak zorunda değilsiniz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	Bazen kendimi doğayla öylesine bağlantılı hissedirim ki, her şey tek bir canlı organizmanın parçasıymış gibi görünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	Konuşmalarda konuşmacı olmaktan çok, iyi bir dinleyiciyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Çoğu kimseden daha çabuk öfkelenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Bir grup yabancıyla tanışmak zorunda olduğumda, çoğu kimseden daha sıkılganımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Çoğu kimseden daha duygusalımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Bazen neler olacağını sezmemeye olanak veren, bir "altıncı his"e sahipmişim gibi gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Birisi beni bir şekilde incitti mi, genellikle acısını çıkartmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Tutumlarımı, büyük ölçüde denetimim dışındaki etkiler belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Her gün amaçlarıma doğru bir adım daha atmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Çoğu kez başka herkesten daha güçlü olmayı dilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Karar vermeden önce işler konusunda uzunca süre düşünmeyi tercih ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Çoğu kimseden daha çok çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	Çok kolay yorulduğumdan, çoğu kez kısa uykulara ya da ek dinlenme dönemlerine gereksinim duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	Başkalarının hizmetinde olmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	Üstesinden gelmem gereken geçici sorunlara aldırmaksızın, daima her şeyin yolunda gideceğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Çok miktarda para biriktirmiş olsam bile, kendim için para harcamaktan hoşlanmakta güçlük çekerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	Çoğu kimsenin bedensel olarak tehlike hissettiği durumlarda, genellikle sakin ve güvenli kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	Sorunlarımı kendime saklamaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

69	Kişisel sorunlarımı, çok az ya da kısa bir süre tanıdığım kişilerle tartışmakta sakınca görmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	Seyahat etmek ya da yeni yerler araştırmaktansa, evde oturmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	Kendilerine yardımı dokunamayan zayıf kimselere yardım etmenin zekice olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	Bana haksız davranmış olsalar bile, başkalarına haksızca davranırsam, zihinsel huzurum kalmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	İnsanlar genellikle bana nasıl hissettiklerini anlatırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	Çoğu kez sonsuza değin genç kalabilmeyi dilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	Yakın bir arkadaşı kaybedince, genellikle çoğu kimseden daha çok üzüntü duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76	Bazen sanki zaman ve mekanda sonu ve sınırı olmayan bir nesnenin parçasıymışım hissine kapılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	Bazen başkalarına karşı sözcüklerle açıklayamadığım bir bağlantı hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	Bana geçmişte haksızlık yapmış olsalar bile, başka kimselerin duygularını dikkate almaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	Katı kurallar ve düzenlemeler olmaksızın, insanların her istediklerini yapabilmeleri hoşuma gider.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	Bir grup yabancıyla buluşunca, bana dostça davranmadıkları söylenmiş olsa bile, rahat ve açık sözlü olmayı sürdürürdüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81	Gelecekte bir şeylerin kötüye gideceği konusunda, genellikle çoğu kimseden daha endişeliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82	Bir karara varmadan önce genellikle her olguyu etraflıca düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83	Başkalarına karşı sempatik ve anlayışlı olmanın, pratik ve katı düşünceli olmaktan daha önemli olduğunu düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84	Çoğu kez etrafımdaki tüm nesnelere karşı güçlü bir bütünlük duygusu hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85	Çoğu zaman "Süperman" gibi özel güçlerimin olmasını dilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86	Başkaları beni çok fazla denetliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87	Öğrendiklerimi başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88	Dinsel yaşantılar, yaşamımın gerçek amacını anlamamda bana yardımcı olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89	Çoğu kez başkalarından çok şey öğrenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90	Tekrarlanmış uygulamalar, başarılı olmamda bana yardımı olan, pek çok şeyde iyi olmama olanak vermiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91	Söylediğimin abartılı ve gerçek olmadığını bilmeme rağmen, genellikle başkalarının bana inanmalarını sağlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92	Hafif rahatsızlık ya da gerginlikten kurtulmak için daha fazla dinlenme, destek ya da güvenceye gereksinim duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93	Yaşamak için ilkeler olduğunu ve hiç kimsenin sonunda acı çekmeksizin bunları çığneyemeyeceğini bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94	Başka herkesten daha çok zengin olmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95	Dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için, kendi yaşamımı severek riske ederdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96	Bir şey hakkında uzunca süre düşündükten sonra bile, mantıksal nedenlerimden çok duygularıma güvenmeyi öğrendim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97	Bazen yaşamımın, herhangi bir insandan daha büyük bir manevi güç tarafından yönetildiğini düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98	Bana adice davranan birisine, genellikle adice davranmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99	Son derece pratik ve duygularına göre hareket etmeyen birisi olarak tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100	Benim için, birisiyle konuşurken düşüncelerimi düzenlemek kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101	Beklenmedik haberlere çoğu kez öylesine güçlü tepki veririm ki, pişmanlık duyduğum şeyler söyler ya da yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

102	Duygusal yakarışlardan (kötürüm kalmış çocuklara yardım istendiğindeki gibi) oldukça çok etkilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
103	Yapabileceğimin en iyisini yapmak istediğim için, genellikle kendimi çoğu kimseden daha çok zorlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104	Öyle çok kusurluyum ki, bu yüzden kendimi pek de sevmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105	Sorunlarıma uzun vadeli çözümler aramak için çok az zamanım var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106	Sırf ne yapılacağını bilmediğim için, çoğu kez sorunların gereğine bakamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107	Çoğu kez zamanın akışını durdurabilmeyi dilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108	Yalnızca ilk izlenimlerime dayanarak karar vermekten nefret ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109	Biriktirmektense, para harcamayı yeğlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110	Bir öyküyü daha gülünç hale getirmek ya da birisine şaka yapmak için, doğruları eğip bükmeyi genellikle iyi beceririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111	Sorunlar olsa bile, bir arkadaşlığın hemen her zaman sürüp gitmesine çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112	Utandırılır ya da aşağılanırsam, çok çabuk atlatırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113	Çok gergin, yorgun ya da endişeli olacağım için, işleri genelde yürütme tarzımdaki değişmelere uyum sağlamam son derece güçtür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114	İşleri eski yapış tarzımda değişiklik yapmayı istemeden önce, genellikle çok iyi gerçekçi nedenler talep ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115	İyi alışkanlıklar edinebilmem için, beni eğiten kişilerden çok fazla yardıma gereksinim duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116	Duygu-dışı algılamanın (telepati ya da önceden bilme gibi), gerçekten de mümkün olduğuna inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117	Candan ve yakın arkadaşlarımdan çoğu zaman benimle birlikte olmasını isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118	Uzun zaman pek başarılı olmasam bile, çoğu kez aynı şeyi defalarca yeniden denemeyi sürdürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119	Hemen herkes korku dolu olsa bile, ben hemen her zaman rahat ve tasasız kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
120	Hüzünlü şarkı ve filmleri epeyce sıkıcı bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
121	Koşullar çoğu kez beni irademe karşı bir şeyler yapmaya zorlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
122	Benim için, benden farklı olan insanlara katlanmak güçtür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
123	Mucize denilen çoğu şeyin, sadece şans eseri olduğunu düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	Birisi beni incitirse, intikam almaktansa kibar davranmayı yeğlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	Çoğu kez yaptığım işin o kadar etkisinde kalırım ki, zaman ve mekandan kopmuş gibi o an içinde kaybolurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	Yaşamımın gerçek bir amacı ve önemi olduğunu sanmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127	Başkalarıyla olabildiğince iş birliği yapmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128	Başarılarımdan dolayı içim rahattır ve daha iyisini yapmak için pek istekli değilimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129	Başkaları pek tehlike olmadığını düşünse de, tanıdık olmayan ortamlarda çoğu kez gergin ve endişeli hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130	Tüm ayrıntıları bütünüyle düşünmeksizin, çoğu kez iç güdülerimi, önsezi ve sezgilerimi izlerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131	Başkaları, benden istediklerini yapmayacağı için, çoğu kez benim aşırı bağımsız olduğumu düşünürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132	Çoğu kez etrafımdaki tüm kişilerle güçlü manevi ve duygusal bağlantım olduğunu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133	Benden farklı değer yargıları olan insanları sevmek, genellikle benim için kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134	Başkaları benden daha çoğunu beklese bile, olabildiğince az iş yapmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135	İyi alışkanlıklar benim için "ikinci mizaç" olmuştur ve hemen her zaman otomatik ve kendiliğinden davranışlardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136	Başkalarının bir şey hakkında benden daha çok bilmesi gerçeğinden, çoğu zaman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	rahatsızlık duymam.		
137	Genellikle kendimi başkalarının yerinde hayal etmeye çalışır, böylece onları gerçekten anlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138	Tarafsızlık ve dürüstlük gibi ilkeler yaşamımın bazı yönlerinde pek az rol oynarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139	Para biriktirmede çoğu kimseden daha iyiyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140	Kendimi nadiren öfkelenmiş ve engellenmiş hisseder, işler yolunda gitmediğinde hemen başka etkinliklere dalarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141	Çoğu kimse önemli olmadığını düşünse bile, çoğu kez işlerin değişmez ve düzenli biçimde yapılmasında ısrar ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
142	Hemen her sosyal durumda, kendimi oldukça güvenli ve emin hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
143	Özel düşüncelerimden nadiren sözettiğimden, arkadaşlarım duygularımı anlamakta güçlük çekerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
144	Çoğu kimse bana yeni ve daha iyi bir yol olduğunu söylese bile, işleri yapış tarzımı değiştirmekten nefret ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
145	Bilimsel olarak açıklanamayan şeylere inanmanın, akıllıca olmadığını düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
146	Düşmanlarıma acı çektiğini hayal etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
147	Çoğu kimseden daha fazla enerjim var ve daha geç yorulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
148	Yaptığım her işte ayrıntılara dikkat etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
149	Endişeye kapıldığımdan, arkadaşlarım her şeyin yolunda gideceğini söyleseler bile, yapmakta olduğum işi bırakırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
150	Çoğu kez başka herkesten daha güçlü olmayı dilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
151	Genellikle ne yapacağımı seçmede serbestimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
152	Çoğu kez kendimi yapmakta olduğum işe o kadar kaptırırım ki, bir an nerede olduğumu unuturum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
153	Bir ekibin üyeleri, paylarını nadiren dürüstçe alırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
154	Bir kaç saat sessiz ve hareketsiz kalmaktansa, çoğu zaman riskli şeyler (planörle uçmak ya da paraşütle atlamak gibi) yapmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
155	Çoğu zaman dürtüsel olarak o kadar çok para harcarım ki, tatil yapmak gibi özel planlar için bile para biriktirmek bana güç gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
156	Başkalarını memnun etmek için kendi bildiğimden şaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
157	Yabancılarla birlikteyken hiç sıkılgan değilimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
158	Çoğu kez arkadaşlarıma arzularına boyun eğirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
159	Zamanımın çoğunu, gerekli gibi görünen, ancak benim için gerçekte önemsiz olan şeylere harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
160	Ticari kararlarda, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin dinsel ya da ahlaki ilkelerin çok etkili olması gerektiğini düşünmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
161	Çoğu kez başkalarının yaşantılarını daha iyi anlamak için, kendi yargılarımı bir kenara koymaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
162	Alışkanlıklarımın çoğu, bana değerli amaçlara ulaşmada zorluk çıkarır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
163	Dünyayı daha iyi bir yer yapmak için; savaş, yoksulluk ya da haksızlıkları önlemeye çalışmak gibi gerçekten de kişisel fedakarlıklar yaptım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
164	Gelecekte olabilecek kötü şeyler hakkında hiç endişelenmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
165	Kendi denetimimi yitirecek kadar, hemen hiç heyecanlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
166	Düşündüğümden daha uzun sürerse, çoğu kez o işi bırakırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
167	Başkalarının benimle konuşmalarını beklemektense, konuşmaları kendim başlatmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
168	Bana yanlış yapan birisini, çoğu zaman, çabucak bağışlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
169	Davranışlarımı, büyük ölçüde denetimim dışındaki etkiler belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
170	Yanlış bir önsezi ya da hatalı bir ilk izlenim nedeniyle, çoğu kez kararlarımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	değiştirmek zorunda kalırım.		
171	İşlerin yapılması için, bir başkasının ön ayak olmasını beklemeyi tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
172	Genellikle başkalarının görüşlerine saygı duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
173	Yaşamdaki rolümün berraklaşmasına yol açan, kendimi çok coşkulu ve mutlu hissettiğim yaşantılarım olmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
174	Kendim için bir şeyler satın almak eğlendiricidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
175	Kendimin duygu dışı algılar yaşantıladığıma inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
176	Beynimin düzgün çalışmadığına inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
177	Davranışlarıma yaşamım için koyduğum belli amaçlar, güçlü şekilde yol gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
178	Genellikle başkalarının başarısına ön ayak olmak aptalcadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
179	Çoğu kez sonsuza değin yaşamak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
180	Genellikle soğukkanlı ve başkalarından ayrı kalmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
181	Hüzünlü bir film seyrederken, ağlama ihtimalim çoğu kimseden daha fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
182	Hafif rahatsızlık ya da gerginlikten çoğu kimseye göre daha çabuk kurtulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
183	Cezalandırılmayacağımı sandığımda, çoğu kez kuralları ve düzenlemeleri ihlal ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
184	Çoğu ayartıcı durumda, kendime güvenebilmem için iyi alışkanlıklar geliştirmemi sağlayacak, çok sayıda uygulama yapmam gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
185	Keşke başkaları bu kadar çok konuşmasalar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
186	Önemsiz ya da kötüyümüş gibi görünseler bile, herkes itibar ve saygı ile muamele görmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
187	Yapılması gerekli olan işleri sürdürebilmek için, çabuk kararlar vermekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
188	Yapmaya çalıştığım her şeyde, genellikle şansım açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
189	Çoğu kimsenin tehlikeli nitelendirebileceği şeyleri (ıslak ya da buzlu bir yolda hızlı araba kullanmak gibi), genellikle kolayca yapabileceğime dair kendime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
190	Başarılı olma şansı olmadıkça, bir şey üzerinde çalışmayı sürdürmede bir yarar görmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
191	İşleri yaparken yeni yollar araştırmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
192	Eğlence ya da heyecan için para harcamaktansa, biriktirmekten zevk alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
193	Bireysel haklar, herhangi bir grubun gereksinimlerinden daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
194	Kendimi, ilahi ve olağanüstü bir manevi güçle temas içinde hissettiğim yaşantılarım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
195	İçinde, ansızın varolan herşeyle berrak ve derinden bir aynılık duygusu edindiğim, epeyce coşkulu anlarım oldu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
196	İyi alışkanlıklar, işleri istediğim şekilde yapmamı kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
197	Çoğu kimse benden daha çok çare bulucu görünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
198	Sorunlarım için, çoğu kez başkalarını ve koşulları sorumlu tutarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
199	Bana kötü davranmış olsalar bile, başkalarına yardım etmekten hoşnutluk duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
200	Çoğu kez, tüm yaşamın kendisine bağlı olduğu manevi bir gücün parçasıyımışım hissine kapılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
201	Arkadaşlarla birlikteyken bile, çok fazla "açılmamayı" tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
202	Kendimi zorlamaksızın, genellikle tüm gün boyunca bir şeylerle "meşgul" kalabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
203	Başkaları çabuk bir karar vermeme isteseler bile, karar vermeden önce hemen her zaman tüm olgular hakkında ayrıntılı düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
204	Bir şeyi yanlış yaptığımı anladığımda, sıkıntıdan öyle kolayca kurtulamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
205	Çoğu kimseden daha mükemmeliyetçiyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
206	Bir şeyin doğru mu yanlış mı olduğu, sadece bir görüş meselesidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
207	Şimdiki doğal tepkilerimin, genellikle ilkelerim ve uzun vadeli amaçlarımla tutarlı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	olduğunu düşünürüm.		
208	Tüm yaşamın, bütünüyle açıklanamayacak bir manevi düzen ya da güce bağlı olduğuna inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
209	Bana kızgın oldukları söylenmiş olsa bile, yabancılarla tanıştığımda güvenli ve rahat olacağımı düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
210	İnsanlar yardım, sempati ve sıcak bir anlayış bulmak için bana yaklaşmanın kolay olduğunu söylerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
211	Yeni düşünceler ve etkinliklerden heyecan duymada, çoğu kimseye göre daha geriyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
212	Bir başkasının duygularını incitmemek için söylenecek olsa bile, yalan söylemekte sıkıntı yaşarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
213	Hoşlanmadığım bazı insanlar var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
214	Başka herkesten daha fazla hayran olunmak istemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
215	Sıradan bir şeye bakarken, çoğu kez olağan üstü bir şey olur ve sanki onu ilk kez görüyormuşum duygusuna kapılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
216	Tanıdığım çoğu kimse, başka kimin incineceğine aldırmaksızın, yalnızca kendisini düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
217	Yeni ve alışılmadık bir şey yapmak zorunda olduğumda, genellikle gergin ve endişeli hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
218	Çoğu kez kendimi tükenmişlik sınırına dek zorlar ya da gerçekte yapabileceğimden daha fazlasını yapmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
219	Kimileri para konusunda aşırı cimri ya da eli sıkı olduğumu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
220	Mistik yaşantı söylentileri, muhtemelen sadece birer hüsnü kuruntudan ibarettir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
221	Sonucunda acı çekeceğimi bilsem bile, irade gücüm çok güçlü ayartmaları üstesinden gelmeyecek kadar zayıftır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
222	Herhangi birisinin acı çektiğini görmekten nefret ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
223	Yaşamımda ne yapmak istediğimi biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
224	Yaptığım işin doğru mu yanlış mı olduğunu düşünüp taşınmak için, düzenli olarak zaman ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
225	Çok dikkatli olmazsam, benim için işler çoğu kez ters gider.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
226	Kendimi keyifsiz hissettiğimde, yalnız kalmak yerine arkadaşlarla birlikte olduğumda, genellikle daha iyi hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
227	Aynı şeyi yaşantılamayan birisiyle duyguları paylaşmanın, mümkün olmadığını düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
228	Çevremde olup bitenlerden bütünüyle haberdar olmadığım için, başkalarına çoğu kez sanki başka bir dünyadaymışım gibi gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
229	Keşke başka herkesten daha iyi görünüşlü olsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
230	Bu anket formunda çok yalan söyledim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
231	Arkadaş canlısı oldukları söylenmiş olsa bile, genellikle yabancılarla tanışmak zorunda kalacağım sosyal ortamlardan uzak dururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
232	Baharda çiçeklerin açmasını, eski bir arkadaşı yeniden görmek kadar severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
233	Zor durumları, genellikle bir meydan okuma ya da fırsat olarak değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
234	Benimle ilgili kimseler, işleri benim tarzıma göre yapmayı öğrenmek zorundadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
235	Sahtekar olmak, yalnızca yakalandığınızda sorun yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
236	Hafif rahatsızlık ve gerginlikten sonra bile, genellikle çoğu kimseden daha fazla güvenli ve enerjik hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
237	Herhangi bir kağıdı imzalamam istendiğinde, herşeyi okumaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
238	Yeni bir şeyler olmadığında, genellikle heyecan ya da coşku verici bir şey aramaya başlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
239	Bazen keyifsiz olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
240	Ara sıra insanların arkasından konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-2 Genel Karar Verme Stili Ölçeği

(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					
3	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
13	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
14	Önemli kararlar ile yüzleştığım zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
15	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir					
16	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
19	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
21	Genellikle ani kararlar veririm.					
22	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23	Çabuk karar veririm.					
24	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

Ek-3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

(6) Hiç Katılmıyorum (7) Katılmıyorum, (8) Kararsızım (9) Katılıyorum (10) Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	İşyerime karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
2	Benim için avantajlı olsa da şu anda işyerimden ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
3	İşyerimden şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
4	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.					
5	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
6	İşyerim benim için özel anlam taşıyor.					
7	Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kurulumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
8	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
9	Eğer kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
10	Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.					
11	İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.					
12	Bu kuruluştan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
13	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Zorunluluk hissettiğim için bu kuruluştaki çalışmaya devam ediyorum					
15	İşyerime çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.					
18	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.					

Ek-4 İş Tatmin Ölçeği

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Tamamen Memnunum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(11)	Hiç Memnun Değilim					
(12)	Memnun Değilim					
(13)	Kararsızım					
(14)	Memnunum					
(15)	Tamamen Memnunum					
1	Departmanımda kararlara katılma payım					
2	İş yerimdeki idari politikalar ve işleyiş biçimi					
3	İş yerimdeki rollerdeki belirginlik düzeyi					
4	Yöneticimin çalışanlara karşı tavrı					
5	İş yerimdeki düzen ve temizlik					
6	İş yerimin fiziksel koşulları					
7	İş yerimdeki teknolojik imkanlar					
8	Departmanımdaki sorunların çözülmesine yöneticimin yaklaşımı					
9	İşimi yaparken bana verilen sorumluluk miktarı					
10	İşimi yaparken bana tanınan özgürlük derecesi					
11	İş yerimdeki gürültü düzeyi					
12	İş yerimdeki çalışma saatlerim					
13	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret					
14	İş yerimdeki ikramiye ya da prim olanakları					
15	Birlikte çalıştığım grubun büyüklüğü					
16	İş yeri arkadaşlarımla ilişkilerim					
17	İş yerimdeki insanlar arası iletişim tarzı					
18	Departman yöneticimin yöneticilik stili					
19	İş performansımın değerlendiriliş biçimi					
20	Bölümümdeki idari yapılaşma					
21	Departmanımda personeli doğrudan ilgilendiren durumlarda kararların alınış şekli					
22	İş yerimde benden beklenenlerin belirtiliş biçimi					
23	Terfi alabilmem için neler yapmam gerektiğine ilişkin bilgilerin açıklığı					
24	İşimde bana sağlanan yükselme imkanları					
25	İş yerimdeki hizmet içi eğitim programları					
26	İşimin kapsamı					
27	İşimdeki çeşitlilik miktarı					
28	İş performansıyla ilgili olarak bana verilen bilgi					
29	Yaptığım iş üzerindeki kendi kontrol düzeyim					
30	Yaptığım işin yeteneklerime uygunluğu					
31	Yaptığım işin eğitimime uygunluğu					
32	Yaptığım işin kişiliğime uygunluğu					

EK-5 Olgu Sunumu 1

OLGU SUNUMU

Kırk beş yaşında, lise mezunu, evli, 2 çocuk babası, bir devlet dairesinde hizmetli olarak görev yapan erkek hasta, kendi kendine ve yüksek sesle bağırarak konuşma, ev halkına fiziksel saldırganlık, nedensiz tehditkar davranışlar ve sokakta çıplak dolaşma biçiminde absürd davranış değişiklikleri nedeniyle ailesi tarafından hastaneye getirildi.

Yirmi yıllık hastalık öyküsü bulunan hastanın, 6 yaşında geçirmiş olduğu trafik kazasında ciddi kafa travması öyküsü ve alın bölgesinde çökme kırığına ait belirgin sekel bulunmaktaydı. Öyküsünden, 6 yaşına kadar son derece uyumlu bir çocukluk dönemi ve tamamen sağlıklı bir psikomotor gelişim sürdürdüğü, ancak geçirdiği kafa travmasının ardından gelişiminde belirgin duraklama olduğu; huzursuzluk, çabuk öfkelenme, söylenenin tersini yapma, başına buyruk davranışlar sergileme, arkadaşlarıyla sağlıklı ilişki kurmada ve sürdürmede güçlük, geçimsizlik gibi davranış bozuklukları gösterdiği ve uyum sağlayamadığı için okula 9 yaşında başladığı, yaklaşık 20 yıldır süreklilik gösteren aşırı sinirlilik, zaman zaman saldırganlık, nedensiz yere bağırma, çevresiyle ve iş arkadaşlarıyla geçimsizlik ve kavga çıkarma, 20-30 kez mahkemelik olma, kendi kendine saçma sapan konuşma, çöp toplama, devlet yetkililerinin, üst kademe subayların ve meyvelerin adlarını not etme, iş yerine ait eşyaları evine getirip saklama, resmi izin ve tatillerde evine kapanıp ailesi dışında kimseyle görüşmeme, çok sık işyeri değiştirme ve senede birkaç kez çıplak soyunup sokaklarda dolaşma şeklinde davranış bozuklukları gösterdiği; bunlara karşın hiç tedavi girişiminde bulunmadığı öğrenildi. Alkol, madde, sigara kullanımı olmayan hastanın soy geçmişinde de bir özellik saptanmadı.

Nörolojik, Dahili Muayene Ve Konsültasyon: Kontrastlı bilgisayarlı beyin tomografisinde (BBT) frontal bölgede atrofi (dumur, körelme), nöropsikolojik testlerde sol hemisfer ağırlıkta olmak üzere basit dikkati sürdürmede bozukluk, akıcılıkta azalma, uygunsuz yanıt eğilimini inhibe etmede (engellemede) güçlük, perseverasyonlar (bir konu ya da kelimeye takılı kalma), konfabulasyonlar (masallama), frontal tipte bellek bozukluğuna ait bulgular ile planlama ve organizasyon hataları gibi Frontal Lob Sendromu'nu (FLS) destekleyici bulgular saptandı.

Kaynak: Hariri, A.G., Öncü, F. ve Karadağ, F, (2004). "İki Olgu İle Frontal Lob Sendromu", Anadolu Psikiyatri Dergisi, 5:179-187.

Ek-6 Olgu Sunumu 2

OLGU SUNUMU

71 yaşında, erkek, 41 yıldır evli, emekli polis memuru, yaklaşık 11 senedir sokakta yaşıyor. Yakınlarından yaklaşık on bir yıldır sokakta yaşadığı, kendine bakımının azaldığı, çevresindeki insanlara borç verdiği ve kefil olduğu için maaşına haciz geldiği, bu nedenle de yakınlarının vasi tayini davası açtığı öğrenildi. 29 yıl önce travma sonrası intrakranial kanama geçiren hasta o dönemden önce uyumlu, bakımlı, çocuklarına düşkün, işyerinde sevilen, başarılı bir kişi olarak tanımlanıyor. Kafa travması ve intrakranial kanamadan sonra hastada özbakımda azalma, az uyuma, uygunsuz davranışlar, hareketlilikte artış, dışarıda fazla zaman geçirme, sorumsuzluk, problemlere karşı kayıtsızlık, davranışlarının sonuçlarını düşünmeme, parasının çoğunu boşa harcama gibi belirtiler başlamış ve bu belirtiler zamanla artmış. İşyerinde sorumsuzluk nedeniyle sıkıntı yaşamış. Emekli olmadan 1 yıl önce işyerindeki sorunlar artmaya başlamış, birkaç kez uyarı cezası almış. Soygeçmişinde ruhsal hastalık öyküsü bulunmamıştır.

Bu olguda, alınan hastanın kişilik özelliklerinin geçirdiği kafa içi kanama (intrakranial) sonrasında değiştiği, bu değişimin ilerleyici (progresif) seyrettiği öğrenildi. Ruhsal muayene sonrasında hastaya ICD-10'a göre (Dünya Sağlık Örgütü Ruhsal ve Davranışsal Bozukluklar Sınıflandırması) "Frontal Lob Sendromu", DSM IV-TR'ye (Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı) göre "Tıbbi Duruma Bağlı Kişilik Değişikliği" tanısı konuldu.

Kaynak: Göka, E., Başefe, G., Ak, E., Beyazyüz, M. (2009). "Kafa Travmasına Bağlı Frontal Lob Sendromu: Bir Olgu Sunumu", Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 19(Ek-1): 208-210

Ek- 7 Olgu Sunumu 3

OLGU SUNUMU

Yirmi sekiz yaşında, bekar, lise mezunu ve işsiz erkek hasta. Yaklaşık iki buçuk yıldır devam eden ve son 15-20 gündür gittikçe şiddetlenen çevreye karşı saldırgan davranışlar, küfür etme, uykusuzluk, kendi kendine konuşma ve gülme, temizliğine ve kendine bakımına dikkat etmeme, ilaç kullanmayı reddetme yakınmaları ile hastaneye ailesi tarafından getirildi ve kafa travması öyküsü nedeniyle 'genel tıbbi duruma bağlı psikotik bozukluk' ön tanısı ile yatırıldı.

Yakınlarından alınan bilgiye göre, 3 yıl önce geçirdiği bir trafik kazasında kafa travmasına bağlı olarak 18 gün komada kaldığı ve 3 ay süreyle nöroşirürji servisinde yatarak tedavi gördüğü, kaza öncesinde psikiyatrik yönden tamamen normal ve sağlıklı olduğu, ancak travma sonrasında son iki buçuk yıldır sürekli olarak toplumdaki soyutlanma, temizliğine dikkat etmeme, kendi kendine konuşup gülme, yüksek sesle, çok fazla ve küfürlü konuşma, nedensiz ani bağırma ve öfke patlamaları, ciddi fiziksel saldırganlık, aşırı hareketlilik, nedensiz koşma ve uygunsuz koşullarda aleni olarak soyunma davranışları, uykusuzluk ve ilaç kullanmayı reddetme gibi yakınmalarının olduğu ve rahatsızlığından beri hiçbir işte çalışmadığı, saldırgan davranışları dışında ailesiyle bile herhangi bir iletişime girmekten kaçındığı öğrenildi.

Özgeçmişinde, psikomotor gelişiminin normal, okulda başarılı olduğu, trafik kazası dışında herhangi bir fiziksel hastalık öyküsünün bulunmadığı, alkol ve madde kullanmadığı, kazadan önceki dönemde neşeli, dışa dönük, uyumlu bir kişiliğe sahip olduğu öğrenildi. Soygeçmişinde bir özellik saptanmadı.

Nörolojik, Dahili Muayene Ve Konsültasyon: EEG (Elektroensefalografik) normal sınırlarda değerlendirildi. Psikometrik ve nöropsikolojik incelemelerde doğrudan frontal sistem patolojisini gösteren basit dikkati sürdürmede bozukluk, akıcılıkta azalma, uygunsuz yanıt eğilimini inhibe etmede güçlük, perseverasyonlar, konfabulasyonlar, frontal tipte bellek bozukluğuna ait bulgular, planlama ve organizasyon hataları biçiminde bulgular saptandı.

Kaynak: Hariri, A.g., Öncü, F. ve Karadağ, F, (2004). "İki Olgu İle Frontal Lob Sendromu", Anadolu Psikiyatri Dergisi, 5:179-187.

ÖZGEÇMİŞ

1. **Adı Soyadı:** ENGİN ÜNGÜREN
2. **Doğum Tarihi:** 1981
3. **Unvanı:** Araştırma Görevlisi
4. **Öğrenim Durumu:**

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Konaklama İşletmeciliği	Akdeniz Üniversitesi	2000-2004
Y. Lisans	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Akdeniz Üniversitesi	2005-2007
Doktora	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Akdeniz Üniversitesi	2007

7. Yayınlar

7.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI & SSCI & Arts and Humanities)

7.2. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- DOĞAN, H., BARUTÇU, S. and ÜNGÜREN, E. (2012) “Russian and German Tourist Potential and Satisfaction in Sustainable Competitive Advantage of Alanya Destination” *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism* Volume 7, Number 2 (Kabul yazısı Ekli).
- CENGİZ, F., ÜNGÜREN, E. ve CENGİZ, E. (2011) “Barter Sistemi ve Pazarlama Fonksiyonuna Etkisi: Barter Sistemini Uygulayan Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 3(6): 101-120.
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E., ALGÜR, S. (2010). “Öfke Ve Empati ilişkisine Yönelik Otel Zincirinde Bir Araştırma” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 3, ss. 277-298.
- ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H. (2010). “Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi” *Cumhuriyet Dergisi*, 11(2): 39-52.

- DOĞAN, H. ve ÜNGÜREN, E. (2010). “İşletmelerde Metafor Kavramı ve Önemi: Yöneticilerin Stratejik İletişim ve Paylaşım Araçları Olarak Metaforlar ve Etkin Kullanım Yolları”, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2(2): 61-74.
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E., DÖNMEZ–KESGİN, D. (2010). “Meslek Ve Aile Yaşamı İlişkisi: Profesyonel Turist Rehberlerine Yönelik Bir Araştırma”, Journal of Yaşar University 20(5): 3430–3445.
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E. (2010) “Alanya Halkının Turizme Sosyo-Kültürel Açından Bakışı” NWSA - E-Journal Of New World Sciences Academy, 5(4): 396-415.
- İSBİR, E. ÜNGÜREN, E. VE DOĞAN, H. (2010). “Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Departmanının Rolü”, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 6(2): 39-54.
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E. (2009). “Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları Ve Alanya Başkent Hastanesi Örneği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(2): 41-58.
- ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H., ÖZMEN, M., TEKİN, Ö. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, Journal of Yaşar University, 17 (1): 2945 – 2970.
- ÜNGÜREN, E. ve DOĞAN, H. (2010). “Turizm Eğitimi Alan Lise Öğrencilerin Okuma Alışkanlıklarının Belirlenmesi” NWSA - E-Journal Of New World Sciences Academy, 5(1): 228-247.
- ÜNGÜREN, E., EHTİYAR, R. (2009). “Türk Ve Alman Öğrencilerin Umutsuzluk Düzeylerinin Karşılaştırılması Ve Umutsuzluk Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma”, Journal of Yaşar University, 14 (4): 2093 – 2127
- YILDIZ, S., ÜNGÜREN, E., POLAT, C. (2009). “The Relationship Between Personality, Gender And Hotel Departments: Application Of 16 Personality Factor Questionnaire In The Alanya Region In Turkey” Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism Volume 4, Number 1, Spring, pp. 29-43
- ÇEVİRGEN, A., ÜNGÜREN, E. (2009). “Yöre Esnafının Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 9 (2) 2009: 637-658
- ÜNGÜREN, E., CENGİZ, F., ALGÜR, S. (2009). “İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27): 36-56

- **ÜNGÜREN, E.** (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5): 880-909
- **EHTİYAR, R., ÜNGÜREN, E.** (2008). “Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Umutsuzluk Ve Kaygı Seviyeleri İle Eğitime Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1(4):159-181.
- **ÜNGÜREN, E., EHTİYAR, R.** (2008). “Geleceğin Turizmcilerinin Umutsuzluk Tipolojilerinin Belirlenmesi”, *Eletronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(24): 201-219.
- **ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H., YELGEN, E.** “Alanya Turist Profiline Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel İİBF Dergisi (Kabul Yazısı Ekli)*
- **DOĞAN, H. ve ÜNGÜREN, E.** “İsparta Halkının İsparta’daki Turizme Bakış Açısına Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel İİBF Dergisi (Kabul Yazısı Ekli)*
- **DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E.** “Örgüt İklimi Ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması” *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi.* (Kabul Yazısı Ekli)

7.2. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

- **GÜZELLER, C. YILDIZ, S., ÜNGÜREN, E.** (2010) “Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması” 6(4): 35-41.
- **ÜNGÜREN, E., ALGÜR, S.** (2010). “Konaklama ve Seyahat Acentaları Yöneticilerinin Her Şey Dahil Sistemine Yönelik Tutumları”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, (Kabul Yazısı Ekli)*
- **ÜNGÜREN, E., YILDIZ, S.** (2009). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED)*,
- **EHTİYAR, R., ÜNGÜREN, E.** (2008). “Lise ve Üniversitede Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Demografik Değişkenlerinin Umutsuzluk ve Kaygı Düzeylerine Etkilerinin İncelenmesi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2:34-51.*

7.3. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler

- ÜNGÜREN, E., Algür, S. “Determination Of Effects Of Demographical Variables Of Executives At Accommodation Enterprises And Travel Agencies On Attitudes About All Inclusive System: A Case Of Antalya” 4th International Scientific Conference "Planning for the Future - Learning from the Past: Contemporary Developments in Tourism, Travel & Hospitality" Rhodes, Greece, 3-5 April 2009)
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E. (2010) “Russian and German Tourist Potential and Satisfaction in Sustainable Competetive Advantage of Alanya Destination” 6th International Strategic Management Conference 08-10 Temmuz 2010 tarihinde Saint Petersburg/ Rusya
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E. (2011) Sümerbank Nazilli Basma Fabrikası Ve Balkan Göçmenleri 3. *Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi*” 30–31 Mayıs 2011 Bosna Hersek/ Mostar şehrinde Fethiye’gerçekleştirilecek olan konferansa bildiri sunulması (Kabul Yazısı Ekli)
- DOĞAN, H., ÜNGÜREN, E. , NEBİOĞLU, O. (2011) Meslek Yüksek Okulu Turizm Bölümü Öğrencilerinin Sigara Ve Alkol Alışkanlıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Ön Araştırma 2. *Uluslararası 6. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu 25-27 Mayıs 2011 Aydın-Kuşadası* (Kabul Yazısı Ekli)

7.4. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

- ÜNGÜREN, E., CENGİZ, F. (2009). “Her şey dahil Sisteminin Pazarlama Karması Unsurları Kapsamında Değerlendirilmesi” 3. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler 17-18 Nisan Antalya
- ÜNGÜREN, E., DOĞAN, H: (2009). “Üniversite Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kitap Okuma Alışkanlıklarının Belirlenmesi” 10. Ulusal Turizm Kongresi 21-24 Ekim 2009, Mersin (sf: 991-1004)
- ÇEVİRGEN, A, ÜNGÜREN, E. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Etik İklim Ve İş Tatmini İlişkisi” 10. Ulusal Turizm Kongresi 21-24 Ekim 2009, Mersin (sf. 273-283).
- BALTACI, F. VE ÜNGÜREN, E. (2010). “Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin Ve Geleceğe Yönelik Bakış Aöılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma“, 11. Ulusal Turizm Kongresi, 02-05 Aralık 2010 Kuşadası (sf. 312-323)

7.5.Diğer yayınlar

- **2009 Dünya Tuvalet Zirvesi İstanbul'da** (<http://turizm gazetesi.com /11.02.2009>)
- **Otellere Sosyal Sorumluluk Önerisi: Sesli Kitap** (<http://turizm gazetesi.com /02.02.2009>)
- **Otel çalışanlarının feryadı!** (Yeni Alanya Gazetesi/13.11.2008)
- **Alanya Esnafı Her Şey Dahil Sisteminden Çok Memnun (!)** (Yeni Alanya Gazetesi/30.10.2008)
- **Alanya Esnafı Her Şey Dahil Sisteminden Çok Memnun** (<http://turizm gazetesi.com /30.10.2008>)
- **Bugün Dünya Gıda Günü** (Yeni Alanya Gazetesi/16.10.2008)
- **Yıkımın sinyalleri** (Yeni Alanya Gazetesi/ 20.06.2008)
- **Televizyonları Kapatma Zamanıydı** (<http://turizm gazetesi.com/01.05.2008>)
- **Televizyonları kapatma zamanı** (Yeni Alanya Gazetesi/29.04.2008)
- **İspanya otelciliğinden şikayet var** (Yeni Alanya Gazetesi/19.04.2008)
- **İspanya Otelciliğinden Şikayet Var** (<http://turizm gazetesi.com /14.04.2008>)
- **AB ve liderleri** (Yeni Alanya Gazetesi/09.04.2008)
- **İngilizce'nin Fransız Turizmine Etkisi** (<http://turizm gazetesi.com /22.01.2008>)
- **Alanya'ya bir maskot lazım** (Yeni Alanya Gazetesi/10.03.2008)
- **Türkçe'yi Türkçesiz Konuşmak** (Yeni Alanya Gazetesi/05.01.2008)
- **Kültürsüz turizm olur mu?** (Yeni Alanya Gazetesi/14.12.2007)
- **Kültürsüz Turizm Olur Mu?** (<http://turizm gazetesi.com /10.12.2007>)
- **Cinsel Taciz ve Mobbing (2)** (Yeni Alanya Gazetesi/10.12.2007)
- **Cinsel Taciz ve Mobbing (1)** (Yeni Alanya Gazetesi/30.11.2007)
- **Turizmde Meritokratik Yönetim var mı?** (Yeni Alanya Gazetesi/23.11.2007)
- **Turizmde Meritokratik Yönetim Var mı?** (<http://turizm gazetesi.com 13.11.2007>)