MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYIN NO: 534
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYIN NO: 394

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARINA YÖN VEREN HAKİM KİŞİLİK FAKTÖRLERİ İLE YÖNETSEL DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE UYGULAMA

Prof. Dr. Asuman ULUÇINAR TÜRKEL

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYIN NO: 534
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYIN NO: 394

İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARINA YÖN VEREN HAKİM KİŞİLİK FAKTÖRLERİ İLE YÖNETSEL DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE UYGULAMA

Prof. Dr. Asuman ULUÇINAR TÜRKEL

İstanbul 1992

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

ISBN : 975 – 400 – 083 – 2

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ
DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ
MATBAA BİRİMİNDE BASILMIŞTIR.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Biricik oğlum
ÖZDEŞ TÜRKEL'e,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TEŞEKKÜR

Sadece kitabın varoluşunda değil, bilimi ile hayat yoluma ışık tutan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Engin Geçtan' a, yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşım Psikolog Doç. Dr. Nursel Telman' a, içten ve özgün desteği ile beni cesaretlendiren Sayın M. Tunç Alemdaroğlu' na, kitabın basımını gerçekleştiren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Sait Sevgener ve Yard. Doç. Dr Aşkın Çelik' e, Marmara Üniversitesi Matbaa Eğitimi bölümü mensuplarına, bilgisayar çalışmalarını titizlikle sürdüren meslekdaşım Sayın Yard. Doç. Dr. Bülent Ayyıldız ve yardımcısı Araş. Görevlisi Nevzat Çankaya' ya, yaşamım boyunca en büyük desteğim olan annem ile babama ve aileme teşekkürü borç bilirim.

Prof. Dr. Asuman Uluçınar Türkel

İstanbul, 1992

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ÖNSÖZ

" İşletme yöneticilerinin davranışlarına yön veren hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranış arasındaki ilişkiler ve uygulama" başlığını taşıyan araştırmanın birinci bölümünde yönetimin genel esasları, ikinci bölümünde yönetim mesleği (yöneticilik) ve Türkiye'deki gelişmesi, üçüncü bölümünde ise, yöneticilerin kişisel davranış farklılıklarının analizine ilişkin bilgiler verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde işletme yöneticilerinin kişisel davranış farklılıkları ile yönetsel davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlayan bir araştırma yer almıştır.

Sonuç bölümünde, cevapların değerlendirilmesi, bulguların özetlenmesi ve yorumu yapılmıştır. Araştırmanın konu ile ilgilenenlere aydınlatıcı bilgi vermesi ve bundan sonraki çalışmaların başlangıcını oluşturması dileğimdir.

İstanbul, 1992 Asuman ULUÇINAR TÜRKEL

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖNSÖZ
İÇİNDEKİLER
I- GİRİŞ 1
1. YÖNETİMİN GENEL ESASLARI 1
Yönetim Kavramı 1
Yönetimin Doğası ve Önemi 2
Yönetsel Düşüncenin Tarihsel Gelişimi 3
Bilimsel Düşüncenin Öncesi Devir 4
Bilimsel Yönetim Akımı (Klasikler) 7
İnsan İlişkileri ve Davranış Bilimleri Akımı (Neo–Klasikler) 9
Modern Yönetim Kavramları 10
Yönetimin Toplumsal ve Törel Boyutları 17
Yönetim ve Toplum 18
Yönetim ve Değer Sistemleri 20
Yönetim Felsefesi 21
II- YÖNETİM MESLEĞİ (YÖNETİCİLİK) VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMESİ 23
III- YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DAVRANIŞ FARKLILIKLARININ ANALİZİ 27
1. KİŞİLİĞİN TANIMI 27
2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER 28
- Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri 28
- Kültürel Faktörler 29
- Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri 29
- Aile Değişkeni 30
- Diğer Faktörler 32
3. KİŞİSEL FARKLILIKLAR 32
-Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler 33

- Olayların Gerçeğine Dayanma 33
- Girişim Ruhu 34
- Hırslı Olma 34
- Toplumculuk 35
4. KİŞİLİĞE TİPOLOJİK AÇIDAN YAKLAŞIM 35
1. Tip Kavramı 36
2. Modern Tipoloji Yaklaşımı 36
5. KİŞİLİĞİN AÇIKLANMASINDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR 38
Hiyerarşik Kişilik Kuramı 38
Psikolojik Kişilik Kuramı 40
Biyolojik Açıdan Kişilik 40
Duygusal Açıdan Kişilik 41
6. YÖNETİCİ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR 43
İşletme Çevresi 43
Toplumsal ve Doğal Çevre 44
Hukuki Politik Koşullar 45
Ekonomik ve Teknolojik Güçler 45
Tüketiciler 52
Toplumsal Sorumluluk 56
IV. İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN HAKİM KİŞİLİK FAKTÖRLERİ İLE YÖNETSEL DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 59
1. GİRİŞ 59
2. ARAŞTIRMANIN AMACI, SINIRLARI VE YARARLARI 59
3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM 58
- Araştırma örneğinin belirlenmesi 59
- Araştırma ön çalışmaları 60

- Bilgi ve veri toplanması 60
4. TEST VE ANKETLERİN UYGULANMASI 60
5. ANALİZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ, BULGULARIN ÖZETLENMESİ VE YORUMU 61
GENEL DEĞERLENDİRME 191
EKLER 201
EK I- 16 PERSONALITY FACTORS (16 P.F) - 16 KİŞİLİK FAKTÖRÜ TESTİ 202
EK II- YÖNETİCİ DAVRANIŞ TİPİ ANKETİ ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI 204
EK III- YÖNETSEL DAVRANIŞ ANKETİ 206
EK IV- SORUMLULUK YETKİ VE YETKİ GÖÇERME GÖSTERGELERİ 210
EK V- GÜDÜLENME GÖSTERGESİ 214
EK VI- ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİSAYARDA İŞLENMİŞ TÜM BİLGİLER 217
YARARLANILAN KAYNAKLAR 230

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

I- GİRİŞ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1. YÖNETİMİN GENEL ESASLARI

YÖNETİM KAVRAMI

Yöneten ve yönetilen kişi ve kuruluşların bulunduğu en ilkel toplumlarda dahi varolan yönetim kavramı zamanımıza pek çok değişimlere uğrayarak ulaşmıştır.

Günümüzdeki yönetim anlayışının esasları ise son 70-80 yılda sürdürülen çalışmalara dayanmaktadır. Dünya tarihine bakıldığında, 1700-1800 yılları arasında buhar makinalarının keşfi ve sanayide kullanılmaya başlanması ile fabrika sistemi gelişirken, prodüktivite de önemli ölçüde artmış, çalışanların sayısındaki artışların doğal sonucu olarak da yönetim fonksiyonu önem kazanmıştır. Bu dönemden itibaren pek çok düşünür ve bilim adamı konu ile ilgili çalışmalarını sürdürürken bir çok prensip ve kuram geliştirmişlerdir. Bu çalışmalar sonucu yönetim kavramının bir süreç ve temel fonksiyolarının ise planlama, örgütleme, koordinasyon (uyumlaştırma), yöneltme ve denetim olduğu belirlenmiştir (Donnell, Koontz, 1982).

İçinde insan unsurunu taşıyan diğer pek çok dalda olduğu gibi "yönetim" kavramına da kesin bir tanım getirmek oldukça güçtür. Yönetim konusunda önemli çalışmaları bulunan düşünürlerden Mary Parker Follett (1868-1933) tarafından yapılan bir tanıma göre, "Yönetim, başkalarını çalıştırarak amaca ulaşma sanatı" 'dır. Bu tanım amaca ulaşmak için yöneticilerin, etraflarındaki kişilerin yapmaları gereken görevleri belirledikleri, bu görevleri bizzat üstlenmedikleri gerçeğine dikkatleri çekmektedir. Burada yönetimin diğer önemli unsurlarını da kapsamına alan bir tanım kullanılacaktır. Bu tanıma göre yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için, planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve faaliyetlerin denetlenmesi süreci olup, örgüte ilişkin tüm kaynakların da en iyi bir biçimde kullanımını kapsamına almaktadır (Joseph L. Massie, 1964).

Bu tanımda görüldüğü üzere önceki tanımdaki "sanat" kelimesi yerine "süreç" kelimesi kullanılmaktadır. Çünkü yönetimin bir sanat olduğunu söylediğimiz zaman sadece kişisel beceri ve yetenek anlaşılmaktadır. Ama "süreç" kelimesini kullanırsak o zaman ifade edilmek istenen işlerin sistematik bir bütün içinde yapılmakta olduğudur.

Yönetimle ilgili çaba ve faaliyetleri, tek olarak ya da grup halinde

gerçekleştiren bireyler, yönetim organlarını meydana getirirler ve bu organlara yönetici denilir. Yönetimin, bir gelir sağlama amacıyla devamlı olarak yapılması halinde yönetim mesleği ortaya çıkar ki, buna da yöneticilik denilmektedir. Türkçede idare, sevk ve idare, idareci, müdür, genel müdür, başkan ve benzeri terimlerin karşılığı olarak kullandığımız yönetim ve yönetici terimleri, bu kavramları tam olarak ifade etmemekle beraber, zamanla yönetim bilim ve uygulamaları geliştikçe daha yaygın terimler haline gelmektedir.

Yönetime ilişkin verdiğimiz tanım doğrultusunda "yönetimin temel faaliyetleri" planlama, örgütleme, koordine etme, yöneltme ve denetlemedir. Bu faaliyetlerin yanı sıra yapılan tanım, yöneticilerin amaçlara ulaşmak üzere, örgüte ilişkin insan unsuru ile birlikte finans, araç-gereç ve haberleşme gibi örgütün tüm kaynaklarını da kullanmakta olduklarına işaret etmektedir (Carlisle, Howard, 1976). Tanıma ilişkin dikkat çekeceğimiz son husus da yönetimin örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşmakta çok önemli bir rolünün olduğudur.

YÖNETİMİN DOĞASI VE ÖNEMİ

İnsanlık tarihinin ilk çağlarında dahi yöneten ve yönetilen kişi ve kuruluşların varolduğu düşünülürse, yönetim kavramının çok eski tarihlere dayandığı hatta uygarlıkla birlikte doğduğu söylenebilir.

Günümüze döndüğümüzde ise, örgütsel bir dünyada yaşadığımız gerçektir. Örgütler modern toplumların en önemli kurumlarıdır. İnsan gereksinim ve eylemlerinin tümü örgütlerde görev yapan kişiler tarafından gerçekleştirilir. İnsanlık tarihi incelendiğinde de, toplumun başardığı temel işlerin tümünün örgütlenmiş çabanın ürünü olduğu görülmektedir. Bilimdeki ilerlemeler, kalkınma ve kültürel faaliyetler ancak ortak çalışmalar sonucu sağlanabilir. İşte örgütlenmiş bu çabaların istenen amaçlara en iyi bir biçimde yöneltilmesi bizi yine "yönetim" kavramı ile karşı karşıya getirmektedir.

Örgütsel dünyanın karmaşıklıklarını, bazıları büyürken diğerlerinin gerileme nedenlerini ayrıntılı incelemeler sonucu bulmamız olasıdır. Bir örgütsel yapının tipini, politikasını, yetki ve görev dağılımını belirleyen faktör ve kıstaslar nelerdir? Örgüt hangi yöntemlerle karar almakta, yürütülen faaliyetler arasında uyumu nasıl sağlamakta, hangi kanallarla bilgi alışverişini gerçekleştirmekte ve hangi değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır? İşte tüm bu sorulara ilişkin cevaplar ararken yaptı-

ğımız çalışma o örgütün yönetim yapısına yönelik bir araştırma olacaktır. Bu bağlamda denilebilir ki, yönetimin var olabilmesi için bir örgütün var olması gerekmektedir. Örgüt yönetimin içinde yer aldığı bir yapı, yönetim ise onun işlevi olup, biri olmadan diğeri varlığını koruyamayacaktır. Örgütün, kararlı bir kalıba bağlılık özelliği göstermesine karşın yönetim dinamik ve hareketli bir nitelik taşır.

Bugünün modern endüstri dünyasında yönetim giderek evrensel bir boyut kazanmıştır. Uğraşı alanının insan oluşu ise onu, laboratuvarlarda deney yapma olanağına sahip diğer bilim dallarına göre daha zor hale getirmektedir. İnsanların hangi durumlarda, hangi davranışı göstereceklerini, nasıl bir tepki vereceklerini önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bu tepkileri ölçmek için kişileri laboratuvarlarda inceleme olanağı da bulamayan davranış bilimciler için en çok kullanılan yöntemlerden biri gözlemleme olmaktadır. Yönetim biliminde konusu insan olan çeşitli yönetsel faaliyetler farklı yaklaşımlarla incelenmekte ve konusuna göre de ayrılıklar göstermektedir. Bu nedenle işletme yönetimi, okul yönetimi, hastahane yönetimi gibi farklı konular ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde toplumsal bilimlerdeki diğer konularda olduğu gibi yönetiminin öneminin gittikçe artması ve gün geçtikçe yeni güçlüklerle karşılaşması farklı bilim dallarındaki araştırmacıların konuya yakın ilgi duymaları sonucunu getirmiştir. Psikoloji, ekonomi, muhasebe ve diğer bazı pozitif bilimler yönetim biliminin gelişmesine önemli ölçüde yardımcı olmuşlardır (Haiman, Scott, 1970).

YÖNETSEL DÜŞÜNCENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın ürünü olup, yazarların çoğuna göre kökenini Frederic Taylor ve arkadaşlarının Bilimsel Yönetim akımında bulur.

Ancak yönetim olayını incelediğimizde, bu kavramın ilk kez hangi dönemde ortaya çıktığını sorduğumuzda verilecek cevap "insanın varlığı ile birlikte" olmalıdır. İnsan her canlı varlık gibi bu varlığını belirli bir eylem içinde bulunmasına borçludur. İnsan eylemini en basit haliyle birey ve doğa arasındaki, bireyin, kendisine yaşam olanaklarını sağlamak amacıyla doğayı dönüştürme ve ona egemen olma çabası olarak tanımlarsak doğal çevrenin insan yaşamındaki yeri kendiliğinden ortaya çıkar. Ayrıca belirtmek gerekir ki, insanın toplumsal varlık olmasının ilk koşulu da onun bu üretken eylemidir. Bireyin toplumsal varlık olabilmesinin

bir diğer koşulu ise doğaya egemen olma çabasında diğer insanlarla birlikte olması zorunluluğudur. Bu nedenle insan eylemi ilk aşamada birey ve doğa arasındaki dönüştürme ilişkisi olarak tanımlansa da bireyin doğayla olan mücadelesinin örgütlenmesi (işbölümü) ve bu mücadele sonunda elde edilen kaynakların dağılımı bu tanıma birey-birey ilişkisinin de eklenmesini gerektirmektedir. İşte bu ilişkinin varlığı da sonuçta kaçınılmaz olarak "yönetim" kavramını ortaya çıkarmıştır. Ancak bu konuda sistemli bir çalışma bulmak için 1800 lere uzanmak gerekmektedir. Bu tarihlerden önce yönetim hakkında bazı fikirlere seyrek olarak rastlamak olasıdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

BİLİMSEL YÖNETİM ÖNCESİ DEVİR

Çağımıza oranlandığında ilkel olarak tanımlanabilecek dönemlerdeki kuruluş biçimleri aileler, aşiretler, dini kuruluşlar, askeri kuruluşlar, devletler var oldukları devirlerdeki yönetim anlayışına uygun olarak idare ediliyorlardı. Bu nedenle, bu kuruluşların oluştukları devirleri ve bu devirlerdeki yönetim anlayışlarını sırasıyla ele alarak incelemek yerinde olacaktır.

Eski Mısır Medeniyeti tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır. Ekonomisi tarımsal üretime dayanan bu ülkede aile yönetiminin katı örf ve adetlerin etkisinde olduğu görülür. Askeri ve dini kuruluşlarının çağdaşlarından fazlaca farklı olmadığı eski Mısır'da özellik arzeden taraf, katı bürokratik anlayıştır. Bu bürokratik anlayışın en üst basamağında yüceleştirilmiş Firavun bulunmaktadır.

Günümüze kadar ulaşan büyük yapıtlar bırakan bu medeniyet yönetim anlayışına iki önemli katkıda bulunmuştur. Bu katkıların birincisi örgütlenme (organizasyon) anlayışında görülmektedir. Eski Mısır bürokratik sisteminin, günümüze ikinci önemli katkısı ise, gelir ve gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimdir. Yetkileri genişletilmiş yönetici memurlar gelir, gider ve stok hesapları yönünden üstlerine karşı sorumlu olmuşlardır. Bu sorumlulukları, onları üstlerine vermek üzere belirli hesaplar tutma zorunda bırakmıştır ki, bu çalışmaların sonucu ilk muhasebe ve bilgi akış sistemleri doğmuştur. Yönetim olayına eski Yunan Medeniyeti ve Musevilik dinindeki yaklaşımlarda oldukça ilginçtir. Musevi dininin yönetim bilimine olan katkısı Musa Peygamberin "On emri" ve örgütlenme anlayışı ile ortaya çıkmaktadır. "On emir" toplum güven ve huzurunu sağlamaya yöne-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

lik görünümüyle yönetimden çok yasal yönü ağır basan bir ilkeler topluluğudur. Ancak bu yasal kuralların yönetimi kolay ve düzenli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik olduğu düşünülürse, bu kurallar topluluğunu ilk düzen ve organizasyon ilkeleri olarak değerlendirmek mümkündür. Musa Peygamberin yönetim bilimine ikinci katkısı ise, örgütleme, yetki ve sorumluluk ilişkisine Mısır'dakine paralel fakat bürokrasiyle ilgisi olmayan esneklikler kazandırmasıdır.

Günümüzde yönetimde "yetki alanı" olarak kabul edilen kavram ilk olarak Musa Peygamber tarafından ortaya atılmıştır. Bu ilkeye göre bir üst en çok on ast yönetebilir. Musa Peygamber örgütünü bu prensibe göre kurmuş ve bölüm yöneticilerin önemli olaylar dışında kendisine danışılmamasını öğütleyerek gerekli yetkilerle donatmıştır.

Eski Yunan Medeniyetinin yönetim bilimine katkısı ise, yönetim alanında ortaya çıkan evrensellik ve bilimsellik ilkeleri ile oluşmuştur. Bu katkı ilk büyük Yunan düşünürü Sokrat ve Aristo tarafından gerçekleştirilmiştir. Yönetimin evrensel oluşu yani yönetilecek olan olay veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, her yönetilecek olayda bir takım ortak yanlar olduğu ilk defa Sokrat tarafından ortaya atılmıştır. Sokrat'a göre örneğin ailesini ve özel işlerini iyi yönetemeyen kişiler, devlet yönetiminde de başarılı olamayacaktır. Yani birinin yönetiminde başarılı olan diğerinin yönetiminde de başarılı olacaktır. Sokrat bu ilkeyi, yönetim felsefesinin evrenselliği olarak benimsemiştir (Yozgat, 1983).

Büyük Yunan düşünürlerinden Aristo, Sokrat'ın yönetimde evrensellik ilkesini benimserken, bu ilkenin yanısıra yüzyılımızın başında bilimsel işletmeciliğin babası sayılan Taylor tarafından ortaya atılan işletme yönetiminde bilimsellik ilkesinin ilk tohumlarını atmıştır. Aristo'nun bilimsellik ilkesine göre gerçeklere kişiler, yetenekleri ölçüsünde akıl, beceri ve sağduyularının doğrultusunda olayların nedenlerini arayarak ulaşacaklardır. Roma İmparatorluğunun tarihi de yönetsel sorunlara nasıl yaklaşıldığına ilişkin bilgilerle doludur. Bilindiği üzere Roma Medeniyeti denilince akla geliştirilmiş ticari olanaklar ve değişik görevlere göre örgütlenmiş askeri birlikler gelir. Bu Medeniyetin günümüzdeki işletme yönetimi anlayışına gerek ticari gerekse askeri alanlarda geliştirilen işbölümlenmesi ve örgütlenme anlayışları dışında fazlaca bir katkısı yoktur.

Yönetsel sorunlara eski zamanlardan beri duyulan ilginin yoğunluğu çok olmakla beraber karanlık çağın sonuna ve Akdeniz'de ticaretin büyümesine dek önemli hiç bir çözüm getirilememiştir. Ayrıca bu devirlerde yönetim ve örgütsel sorunlar hakkında yazılmış hiç bir eserde söz konusu değildir.

Avrupa'da ticari hayatın gelişmesine ve baskı rejimlerinin son bulmasına neden olan Rönesans ve reform atılımları sonucu, özellikle ülkelerarası ticaret büyük boyutlara ulaşmış, bankacılık ilerlemiş, büyüyen kuruluşların yönetimi belirli sorunlar doğurmaya başlamıştır. Ticarete duyulan ilgi sonucu, kişisel arzularda ilahi yönden kazanca, kanaatkarlık ve itaattan gayret sarfetmeye, hareketsizlikten hareketliliğe doğru yönelme başlamıştır. Aristo'nun bilimsellik anlayışı insanlığı etkisi altına almış, olayların gerçek yönleri ön plana çıkarak son derecede önem kazanmıştır.

Yönetim felsefesi açısından eski medeniyetleri örnek alma dışında fazlaca bir değişiklik olmamıştır. Fakat eski çağlara oranla artan ticaret bir takım yeni yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bunlardan en önemlisi, Venedikli bir İtalyan olan Luca Pacioli tarafından geliştirilen (13-14 y.y) ilk çift girişli muhasebe sistemidir.

Tarihi akış içinde incelendiğinde, sözü geçen dönemlere kadar konuyla ilgilenenlerin olayların ekonomik yönlerine tam olarak eğilmedikleri açıkça görülmektedir.

1776'da Adam Smith The Wealth of Nations (Milletlerin Refahı) adlı kitabını yazmış ve kitabında önemli ekonomik konulara eğilerek "işbölümü" kavramının üç ana yararından söz etmiştir:

1. İşbölümünün her bir işçinin becerisini geliştirmesi,

2. Bir işten diğerine geçerken kaybedilen zamanın kazanılması ve,

3. Yeni makine ve tekniklerin daha iyi kullanılması

18. yüzyılın buluşları, Toynbee'nin daha sonraları Endüstri devrimi diye adlandırdığı yeni bir devreye girişi simgeler. Bu dönem Avrupa'da iş hayatına ve toplumsal yapıya büyük değişiklikler getirmiştir. Bu devrin temel özelliklerinden olan insan beceri ve enerjisinin makinalara transferi, yönetim için önemli sonuçlar doğurmuştur. Bu zamana kadar kendi işinde çalışan ve bundan böyle işini devam ettirmek için gerekli makineleri almaya gücü yetmeyen zenaat sahipleri bunları alabilenlerin

yanında çalışmaya başlamışlar, böylece ücretli işçi kavramı ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan o zamana kadar bir zenaat sahibi olamamış kişiler makina ve hammadde almak için sahip oldukları mali araçları bu gibi işlere yatırmaya başlamışlar, bu yöntem ise girişimci kişileri ortaya çıkarmıştır. Girişimci, işçi, materyal ve makinaları yönetme ve ortak amaçlara doğru kişilerin çabalarını eşgüdümleme görevini üstlenmiştir. Böylece üretim evden ayrı bir kuruluşa yani fabrika ya da atölyeye taşınmış, makina ve işçi kullanılmaya başlanmıştır. Önceleri su, daha sonra ise buhardan elde edilen enerjinin kullanımı ve makinalerin oluşturduğu fabrikaların artması kentlerin ve karmaşık çok-düzeyli üretim örgütlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yönetsel sorunların ortaya çıkması da bu durumların doğal sonucudur. Bu dönemin ilk evrelerinde üretimi yönlendirenler fabrika sahipleri olduğundan sahiplik işlevleri ile yönetsel işlevler arasında farklılık yoktur. Bazı fabrika sahipleri üretim yöntemlerini geliştirme üzerinde durarak modern üretim yöntemleri için temel oluşturan kavramlar sunmuşlardır.

19. y.y başlarında fabrika ve işyerlerinde daha fazla sermayeye gereksinme duyulması, çalışma hayatına yasal örgütlenmeler yoluyla yeni boyutlar getirmiştir. Şirketler birçok kişilere pay senetleri satarak büyük ölçüde sermaye toplamaya başlamışlardır. Rekabet için gereken büyük paraları elde etmek ve şirketlerini geliştirmek için aile ortaklıkları anonim şirketler kurmak yoluyla yönetici olmayan kişilerden sermaye sağlamışlardır.

Böylece sahiplik ve yöneticilik işleri arasındaki fark daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. Bu fark sonucu, konuyla ilgilenenler yönetime ayrı bir bilim dalı olarak bakma olanağını elde etmişlerdir.

BİLİMSEL YÖNETİM AKIMI (KLASİKLER)

Endüstri devrimi yönetim bilimi açısından fazla bir şey getirmemiştir. Yöneticiler, gelişen ekonominin ve uzmanlaşmanın gereklerini mevcut bilgi ve deneyimlerin ışığı altında karşılamaya çalışmışlardır. Bu kişiler, kilise ve ordu yönetiminden örnek alarak, bu kurumlardaki ilkeleri tek bir endüsriyel örgüte uygulamaya çalımışlardır Bu devirde de Babbage ve Ure gibi bazı düşünürler yönetimle ilgileniyorlardı ama yöne-

timi gerçek bir bilim dalı olarak inceleme, endüstri devriminden yüz yıl kadar sonra Frederick Taylor ve arkadaşlarının "bilimsel yönetim" akımıyla ortaya çıkmıştır. Taylor'un ilk kitabı, The Principles of Scientific Management, 1911 yılında yayınlanmıştır. Taylor'un gözlemlerine göre, yönetimin işçilerden ne kadar üretim istediği belirsizdi. "Parmak hesabı" kullanılmakta olan tek yöntemdi. Yönetim ile iş arasında bir karmaşa vardı. Taylor çeşitli deneylerinde bir işçinin ortalama üretim seviyesinin ne olduğunu saptamak üzere deneyler yapmaya başladı. Bu arada, bilimsel prensipleri yönetsel sorunlara uygulamaya çalıştı (Hicks, Gullett 1981).

İşçilere verilecek araçların kullanılması hakkında da çalışmalar yaparak yönetimin temel görevinin, işçilerden ne beklendiğini ve işin nasıl yapılacağını onlara anlatmak olduğunu belirten ilk kişi olmuştur.

Taylor ölümüne dek (1915) yeni felsefesini işleyip ve bilimsel yönetimin temelinin bireysel tekniklerde değil, bir işletmenin yönetilmesindeki yeni tutumlarda olduğunu söylemiştir. Yazara göre bilimsel yönetimin temeli dört başlıkta toplanabilir:

1. Bilimsel yönetimin kullanılması yoluyla, parmak hesabının yerine geçen, insanın çalışmasındaki temel öğelerin keşfedilmesi,

2. İşçilerin bireysel çabalarını teşvik etmekten çok, işçilerin seçimi, eğitilmesi ve işbirliğinin geliştirilmesi,

3. İşçiye kendi yöntemini seçmesine izin verme yerine, işin planlanmasının yöneticinin işlevi olduğunun belirlenmesi,

4. İşçiyi kendine en uygun işe yerleştirmek yoluyla yönetim ile işçi arasında işbölümü ve verimde artış sağlanması.

Bilimsel yönetim Taylor'dan başkalarının da dikkatini çekmiştir. Bunlardan Henry Gantt, mevcut yönetim uygulamalarına karşı çıkarken, işçi psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerinde durmuştur.

Frank Gilberth yönetim araştırmasının ilkelerini uygulama konusunda incelemelerde bulunmuş ve hareket etüdlerini ortaya çıkarmıştır.

Morris L. Cooke ve Garl Bart'da bilimsel yönetimin kurucuları arasında sayılabilir.

1924 yılında Uluslararası Yönetim Kongresiyle bilimsel yönetim uluslararası bir özellik kazanmıştır. Fransada yayınlanan Genel ve En-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

düstriyel Yönetim adlı eseriyle Henri Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biri olmuştur. Urwick, Ralph Davis gibi yazarlarında katkıları ile yönetim işlevsel bir süreç olarak düşünülmüştür. Fayol işletme faaliyetlerini, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olarak ikiye ayırmıştır. İşletme işlevleri, teknik ticari, finansal, güvenlik, muhasebe olarak belirlenirken, yönetim işlevleri de planlama, örgütleme, uyumlaştırma, yürütme ve denetleme olarak beşe ayrılmıştır. (Sabuncuoğlu, 1984). Fayol bu çalışmalarının yanısıra yönetimin ondört temel prensibini ortaya koyarak, günümüzdeki yönetim anlayışının esaslarını oluşturmuştur. Yönetimin çeşitli bilim dallarının ilgisini çektiği mutlaktır. Bu dallardan birisi de toplumbilimdir. 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max weber Prostestan Ahlakı ve Kapitalizmin Esprisi adlı eseriyle toplumbilim, tarih ve ekonomi gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş ve bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerle yönetime büyük katkıları olmuştur (Dereli, 1976)

İNSAN İLİŞKİLERİ VE DAVRANIŞ BİLİMLERİ AKIMI (NEO KLASİKLER)

1920 lerden başlayarak yönetim olgusunun birçok bilim dalına konu olduğunu görmekteyiz. Önceleri klasiklerin belirttiği iş yerindeki fiziksel koşullarla, işçi verimi arasındaki olumlu ilişkiyi kanıtlamak amacıyla başlatılan Hawthorne deneylerinin öncülük ettiği bu akımda yönetime psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi bilim alanlarının bulguları uygulanmaya başlanmıştır (Haiman, Scott, 1970).

Yönetim sosyolojisi ve psikolojisi ile uğraşan yazarların başında Elton Mayo, Mary Parker Follett sayılabilir. Bu yazarlar, yönetimdeki insan davranışı üzerinde etkili olan toplumsal ve kültürel faktörleri incelemişler ve klasiklerin önemsemedikleri doğal örgüt kuramını geliştirmişlerdir.

Mary Parker Follet, klasik yönetsel ilkeleri insan faktörünün ışığı altında incelemeğe çalışmış ve yönetsel düşünceye öncülük edecek dört ilke getirmiştir:

1. Sorumlu kişilerin dolaysız ilişkisi yoluyla eşgüdümleme,

2. İlk evrelerde eşgüdümleme,

3. Durumdaki tüm faktörleri karşılıklı ilişkilendirme anlamında eşgüdümleme,

4. Süreğen bir süreç olarak eşgüdümleme.

Bu ilkelere egemen olan fikir, yönetimin tüm duruma süregen olarak uyarlanmasıdır.

İnsan ilişkileri okulu yandaşları örgütsel verimliliği arttırmada klasiklerin eksik bıraktığı noktaları tamamlamak istemişlerdir. Bu anlamda, işgörenin duyguları, tutumları, inançları özel ve çok önemli inceleme konusu olmuş, amirin astına insanca davranması, bireye saygı ve yönetimin demokratikleşmesi ana temaları oluşturmağa başlamıştır. Bazı yazarlarca klasikler arasına, bazılarınca modern yönetimin öncüleri arasına konan Chester Bernard, doğal örgütlere ve insan güdülenmesinin karmaşıklığı ile parasal teşvik akımlarının sınırlayıcılığına özel bir önem vererek, insan ilişkileri akımı üzerinde etkin bir rol oynamış, bunun yanısıra Herbert Simon'un Yönetsel Davranış adlı yapıtının temelini oluştururken, otorite, iletişim, statü ve karar verme konularındaki yaklaşımı ile de modern yönetim kuramlarının öncüsü olmuştur.

MODERN YÖNETİM KURAMLARI

1950 lerin sonlarından beri endüstride insan ilişkilerinin yeterli verimi sağlamada başarısız olduğunu belirten yazarlar gerek bilimsel, gerekse insan ilişkileri okulunun önerilerine kuşkuyla bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeğe başlamışlardır.

Modern Yönetim araştırmaları, kazandığı bu yeni boyutlarla sistem kuramcılarını, yöneylem araştırmacılarını, karar kuramcılarını, istatistikçileri, bilgisayar uzmanlarını ve nicel teknik yöntemlerinde becerili diğer kişileri bünyesinde toplamaya başlamıştır (Hicks, Gulett, 1981).

Modern yönetim kuramcılarına göre, yönetimin işlevini sürdürdüğü tüm birimler sistem modeliyle açıklanabilir. İşletmeler de karşılıklı olarak birbirine bağımlı değişkenler sistemi olarak görülmelidir. Sistem analizine ağırlık veren modern yönetim kuramcıları sistemin parçalarını, bunların birbirleriyle etkileşimlerini, süreçleri ve sistemin amaçlarını incelerler. Bunlara göre, sistemin ilk temel parçası, birey ile onun örgüte getirdiği kişilik yapısıdır. Örgüte gelen bireyin örgüte katılmakla tatmin edileceğini umduğu bazı beklentiler vardır. Sistemin ikinci parçası, işlevleri biçimsel olarak bir araya getiren ve birbiriyle ilgili işleri ilişkilendi-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ren biçimsel örgüttür. Yazarlara göre, doğal örgüt, rol ve statü kavramları ile sistemin işlevde bulunduğu fiziksel çevre sistemin diğer parçalarını oluştururlar. Bu parçalar birbirleriyle ilişkilidir. Bu bağlantı işlevini yerine getiren süreçler rol ilişkileri, iletişim denge ve karar vermedir (Miner, Singleton, 1985).

Yönetsel düşüncenin tarihsel evriminin kısa bir özeti çeşitli kaynaklardan gelen yeni fikirlerin yönetim kuramına uyarlanmasının gittikçe artan güçlükler çıkardığını gösterir niteliktedir. Yönetsel düşünce bu nedenle, sürekli olarak yeniden değerlendirmeğe ve birleştirmeğe gereksinme duymaktadır.

Bu aşamaya kadar yönetsel düşüncenin tarihsel gelişimi çok kısa ve ana hatlarıyla belirtilmiştir. Tablo 1 ve 2 bu açıklamaların rahatça görülmesini sağlamak amacıyla alınmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO 1
YÖNETİMİN ÖNCÜLERİ VE KATKILARI
(Doğum tarihlerine göre sıralanmıştır)

AD	TEMEL YAPITLARI	BAŞLICA KATKILARI
Henry Fayol (1841-1925)	Genel Endüstriyel Yönetim	Her tip örgütlenmiş insan işbirliğine uygulanabilecek bir yönetim teorisi geliştirmeğe yöneldi.
Harrington	1) Faaliyet ve ücretler için temel olacak verimlilik 2) Verimliliğin oniki ilkesi 3) İşgörenlerin bilimsel seçimi	Santa Fe Demiryollarını inceleyerek bilimsel yönetime katkılarda bulundu.
Frederick W. Taylor (1856-1915)	1) Parça Başı Sistemi 2) Atölye Yönetimi 3) Metallerin Kesilmesi Sanatı 4) Bilimsel Yönetimin İlkeleri	Bilimsel Yönetimin babası Her şeyi yapmanın en iyi bir tek yolu bulunduğunu belirterek, endüstriye zaman etüdlerini getirdi.
Karl Pearson (1837-1936)	1) Doğurganlık ile Sosyal değerler arasındaki ilişki 2) İstatikçiler için Tablolar	Başlıca istatistiksel tabloları ve ilk istatistiksel teknikleri (Kaykare ve standart sapma kavramlarını) geliştirdi.
Henry L. Gantt (1861-1919)	1) İş, ücret ve karlar 2) Endüstriyel önderlik 3) İşin örgütlenmesi	Yönetim ile işgücü ilişkisine ağırlık verdi. İşçi üzerinde olumlu psikolojik etkiler doğuran koşulları inceledi. Grafik tekniği getirdi.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

AD	TEMEL YAPITLARI	BAŞLICA KATKILARI
Max Weber (1864-1920)	1) Sosyal ve Ekonomik Örgüt Kuramı 2) Max Weber'den: Sosyolojide Makaleler	Bürokrasi kuramının gelişmesinin önderi
Frank Gilbreth	1) Somut Sistem 2) Hareket Etüdü	En iyi tek yolu bulmaya çalıştı. Endüstriye Hareket etüdünü sundu.
Mary Parker Follett (1868-1933)	1) Dinamik Yönetim	Örgütün temel ilkelerine insan ilişkilerinin değerlerini getirmeğe çalıştı.
G. Elton Mayo	1) Endüstriyel bir toplumun insan sorunları 2) Endüstriyel bir toplumun sosyal sorunları	Endüstriyel ilişkilerde sosyal ve insansı etkenin önemine ağırlık verdi. Ve insan ilişkilerinin öncüsü sayılan Howthorne deneylerini yaptı.
Gherster I Barnard (1886-1961)	1) Yürütmecinin işlevleri 2) Örgüt ve yönetim	Yönetimin sosyolojik yönüne ağırlık verdi. Otorite kavramı, iletişimin önemi ve doğal örgütler üzerine eğildi.
Kurt Lewin (1890-1947)	1) Sosyal uyuşmazlıkları çözme 2) Sosyal bilimlerde alan kuramı	Grup dinamikleri araştırması ve kuramını geliştirdi.
Ronald A.Fisher (1890-)	1) Araştırma işçileri için istatistiksel yöntemler 2) Deneylerin tasarımı	Araştırmada istatistik yöntemlerin kullanılmasının öncüsü
Walter A. Shewhard (1891-)	1) Üretilen ürünlerin ekonomik nitelik kontrolü	Olasılık ve istatistiksel inferens kavramını ekonomik sorunlara uyguladı.
F.J. Roethlisber (1898-)	1) Yönetim ve işçi 2) Yönetim ve moral 3) Yönetime yeni bir bakış	Yönetimde insan etkisine ağırlık verdi ve Hawthorne deneyleri hakkında açıklamalarda bulundu.

AD	TEMEL YAPITLARI	BAŞLICA KATKILARI
Peter Drucker (1909-)	1) Yeni toplum 2) Yönetim uygulaması	Amaçlarına göre yönetim kavramını geliştirdi. Yönetimde yeni gelişmeleri yaydı.
G.B. Dantzig (1914-)	1) Doğrusal eşitsizliklere konu olan değişkenlerin doğrusal işlevinin en üst düzeye çıkarılması	Doğrusal programlamanın uygulaması için temeller geliştirdi.
Claude Shannon (1916-)	1) Matematiksel iletişim kuramı	Bilgi kuramının kuramsal temellerini attı.
Herbert A. Simon (1916-)	1) Yönetsel Davranış 2) İnsan modelleri 3) Örgütler (J. March ile)	

Kaynak: Joseph L. Massie, Essentials of Management (Engwood Cliffs, N.J. The Pentice-Hall, Inc., 1964) ss. 20-21

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO 2

YÖNETSEL DÜŞÜNCEDEKİ TEMEL AKIMLARA KATKISI OLAN YAZARLAR

Yönetsel Muhasebe	Yönetsel Ekonomi	Örgüt Kuramı	İnsan ilişkileri ve Davranış Bilimleri	Nicel Yöntemler (matematik ve istatistik)	Endüstri Mühendisliği
			- 1960		
	Schlaifer			R. Schlaifer	
			R. Likert	H. Raiffa	
		Argyris	C. Argyris	C.W. Churcman	
			R. Bales	L. Savage	
	Drucker	P. Drucker	Drucker		
			M. Haire	J. Marshak	
		E. Dale	Dale	Von Neumann	
Dean	J. Dean	Bakke	E. Bakke	Morgenstern	
		W. Newman	M. Dalton	G. Danizig	
W. Valter	G. Shackle		- 1950	C. Shannon	
C. Devine	K. Boulding	Boulding	P. Selznick	N. Weiner	
H. Greer					
Simon	Simon	H. A. Simon	Simon	Simon	Simon
	R. Gordon	Gordon	W.F. Whyte	A. Wald	E. Grant
			A. Bevelas		R. Barnes
	G. Terborgh				
W. Paton			L.Warner		
			– 1940		
A. Littleton		R. Davis	F. Roethlis berger		
		C. Barnard	Barnard	J. Noyman	
		L. Urwick			Urwick
			K. Lewin		
		L. Gulick	T. Parsons		
			J. Moreno		
E. Cammon		Mooney ve Reilly	E. Mayo		
			- 1930		
	J.M. Clark	M.P. Follett		L. Tippett	
J.Mc. Kinsey		McKinsey		W. Shewhart	
J. Bliss		O. Sheldon			
			- 1920		
		H. Fayol		K. Pearsan	
			Gantt		H. L. Gantt
					H. Emerson
			- 1910		F. Gilbreth
		Weber	L. Gilbreth		L. Gilbreth
		Taylor		Taylor	F. Taylor
	A. Marshall (1890)				
Paciolo	A. Smit (1776)			C. Babbage (1832)	H.R. Towne Babbage

YARARANILAN KAYNAKLAR

- Carlisle, Howard M. Management, Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associates, Inc. 1976.
- Dereli Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, İktisat Fakültesi Yayınlarından, 1976.
- Haiman, Theo and William G. Scott, Management In the Modern Organization Boston, Mass. Haughton Mifflin Co, 1970.
- Harold Koontz, Cyril O. Donnell, Weihrich Heinz, Essentials of Management, Mc Grew Hill Book Comp. USA, 1982.
- Hicks G. Herbert, Gullett Roy C, Management, Mc Grew-Hill In USA, 1981.
- Joseph L. Masie L., Douglas John, Managıng, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.
- Joseph L. Massie, Essentials of Management, Englewood Cliffs, N.J, The Practice-Hall, Inc., 1964.
- Miner John B, Sınfleton M. Timothy, Luchsinger P. Vıcent, The Practice of Management, Charles E. Merrill Pub. Comp, USA, 1985.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üni. Yayını, 1984.
- Yozgat, Osman, İşletme Yönetimi, 5. Baskı, Metler Matbaası, İstanbul, 1983.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNETİMİN TOPLUMSAL VE TÖREL BOYUTLARI

İnsan da her canlı varlık gibi bu varlığını belirli bir eylem içinde bulunarak devam ettirebilmektedir. İnsan eylemini en basit haliyle birey ve doğa arasındaki, bireyin, kendisine yaşam olanaklarını sağlamak amacıyla doğayı dönüştürme ve ona egemen olma çabası olarak tanımlarsak doğal çevrenin insan yaşamındaki önemi kendiliğinden ortaya çıkar. Ayrıca insanın toplumsal varlık olmasının ilk koşulu da onun bu üretken eylemidir. Bireyin toplumsal varlık olabilmesinin bir diğer koşulu ise doğaya egemen olma çabasında diğer insanlarla birlikte olması zorunluğudur. Bu nedenle, insan eylemi ilk aşamada birey ve doğa arasındaki dönüştürme ilişkisi olarak tanımlansa da bireyin doğa ile olan mücadelesinin örgütlenmesi (iş bölümü) ve bu mücadele sonunda elde edilen kaynakların dağılımı bu tanıma birey – birey ilişkisinin de eklenmesini gerektirmektedir. Birey-birey ilişkisinin varlığı ise insan yaşamında toplumsal çevrenin yerini belirleyecektir. Örneğin, A ve B bireyleri girdikleri ilişki sonucunda birbirlerini etkileyerek değişime uğrayacaklardır. Yani sonuçta iki bireyin bir tür "karışımı" olan ortak bir yapı doğacaktır. (Karı/Koca-Aile yapası) A ve B bireyi örneğinde verilen mantık çerçevesinde bir çok birey ve birey grubunun (ekonomik, kültürel, dini vb.) girdikleri karşılıklı ilişkiler karşımıza büyük ve karmaşık bir etkileşim ağı çıkarırlar. Bu toplumsal yapıdır. Bu yapı insan gruplarının etkileminden hareketle oluşan kural ve davranış kalıpları üretir, bu kural ve davranış biçimleri de insan ilişkilerini etkiler ve belirler. Bu açıklamalar ne insanın ne de onun ekonomik örgütlenme aracı olan işletmelerin toplumsal yapıdan, çevreden soyut düşünülemeyeceğini gösterir. İşletmeler bu toplumsal yapının ürünleri oldukları gibi sözü edilen biçim ve kurallar çerçevesinde oluşurlar ve faaliyet gösterirler.

Yapılan bu makro açıklamaların yanında bu açıklamaların ürünleri olan mikro düzeylerde söz konusudur.Örneğin, işletme sahibinin konumu ve tutumunun işletme yapısını etkilemesi (yönetim biçimi, yetki ve karar mekanizmalarının dağılımı), toplumsal taleple işletme faaliyetleri arasındaki doğal paralellik vb. gibi faktörler toplumsal çevreden kaynaklanan işletmelerin yapısı ve biçimini belirleyen faktörlerdir (Türkel, 1984).

YÖNETİM VE TOPLUM

Yönetim ayrı bir faaliyet olarak ortaya çıkışıyla birlikte, bir yandan içinde bulunduğu topluma önemli ölçüde etki etmek, diğer yandan da toplumun gelenekleri, değer sistemleri, inanç ve düşünceleriyle ondan etkilenmek durumunda kalmıştır. Ulusların tarihleri çevresel faktörlere uyma çabası gösteren işletmelerle doludur. Toplumdaki siyasal ve ekonomik değişiklikler, rakip firmaların ürün değişiklikleri ve çevre kirlenmesi gibi toplumsal eğilimler modern yöneticinin sürekli olarak karşılaştığı değişikliklerdir. Tüketicilerin gereksinmelerini karşılayan işletmeler, aynı zamanda hizmet verdiği toplumun sıkı bir gözetimi altındadırlar. Varlığını uzun dönem sürdürmeyi amaçlayan işletmeler, hizmet verdikleri toplumun istedikleri değerleri sağlamak durumundadırlar. Yani işletme, toplumun arzularını anlayabilmeli ve bunları tatmin edecek biçimde kurulmalıdır. Bu bölümde yöneticilerin kararlarını verdikleri kültürel ortam ve yönetim felsefeleri için ışık tutan törel (ahlaki) çerçeveyi incelemek amaçlanmaktadır (Carlisle, 1976).

Bugün bir işletmenin faaliyet ve kararlarının diğer toplumsal kurumlar üzerinde büyük etkisi vardır ve toplumsal konulardan ayrı olarak düşünülmesi olanak dışıdır. İşletmelerin toplumsal sorumluluğu konusunda pek çok şey söylenmektedir. Bu görüşü savunanlara göre;

1. Toplumun gereksinmelerine karşı duyarlı olmayan işletme, halk desteğinden aldığı gücü yitirecektir.

2. İşletmeler varlıklarını sürdürmek için gereken kaynakları çevreden elde ederler. Müşterilerin, girdi sağlayan diğer kurumların ve olumlu siyasal, ekonomik ve toplumsal koşulların sağlananaması halinde işletme işlevini yerine getiremez. İşte çevreye olan bu bağımlılık neticesinde işletme, bu çevrenin sorunlarına karşı duyarlı olmak zorundadır.

3. Toplumsal sorunların çözümünde gerekli kaynağın büyük bir bölümü işletmelerin elinde bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerden işsizliği çözme, hava kirlenmesini azaltma ve şehircilik sorunlarına yardımcı olma gibi konularda önder olması beklenir.

Bu gibi olumlu görüşlere karşılık bazı yararlar ise toplumsal olaylarda işletmelerin sorumlu olmadığı görümünü savunurlar. Bunlara göre;

1. İşletme temel olarak ekonomik bir kurumdur. Varoluş nedeni pay sahiplerinin yatırımlarına karşılık kâr sağlamaktır. Toplumsal sorumluluk, işletmenin temel amacını saptırarak kâr güdüsünü azaltır.

2. Toplumsal sorumluluk devletin işlevlerindendir. İşlevsel analiz, toplumsal sorumluluk görevini bu sorunları çözmeğe yardımcı olacak kurumlara vermeyi ussal saymaktadır.

3. İşletmelerin toplumsal sorumluluğu olsa dahi, işadamları toplumsal konularda karar vermede ne yeteneklidir, ne de bu konuda eğitim görmüşlerdir.

4. İşletmenin yaşamını devam ettirmesi ancak kâr etmesi ile olasıdır. Toplumsal konularda harcamalar yapmak, onun geleceğini riske edecektir.

5. Toplumsal sorumluluğun potansiyel tehlikelerinden birisi işletmeleri daha güçlü yapma eğilimi göstererek çoğulcu bir toplumdaki kurumlararası dengeyi bozmasıdır.

Bütün bu görüşlerin ışığında üzerinde durulması gereken şey işletmelerin ne dereceye kadar toplumsal sorumluluk yüklenmelerinin uygun olabileceğidir.

Kanımızca işletmenin bu konudaki davranış biçimi önemli ölçüde yönetim felsefesi ile bağıntılıdır. Çağdaş toplum bir işletmenin topluma karşı geniş ölçüde sorumluluk almasını istemektedir. Yönetimin değer sistemini etkileyen toplumsal kurumlar arasında özellikle önemli olanları aile, eğitim sistemi, din kurumları ve devlettir. Geçmişte incelendiğinde bir işletmenin toplumsal sorumluluğu katkılarda ve törel uygulamalarda bulunmakla sınırlıydı. Günümüzde ise kavram oldukça genişlemiş daha temiz bir çevre, işsizlik oranını azaltma, sağlık koşullarını düzeltme gibi konuları kapsamına almaya başlamıştır. İşletmenin toplumsal sorumluluğu, toplumun ekonomik olduğu kadar toplumsal amaç ve değerlerini de gözetmesi anlamına yönelmiştir. İşletmeden toplumun temel beklentisi mal ve hizmetlerin etkili ve verimli bir biçimde üretilmesi olmakla birlikte işletme toplum üzerindeki etki ve sorumluluğunu unutmamalıdır.İşsizlik gerek ekonomik gerekse toplumsal bir sorundur; kaynakların kötü kullanılması, çevrenin kirletilmesi de her iki boyutu kapsayan sorunlar doğrudur. Yönetici toplumsal sorumluluklara ağırlık vermede güçlüklerle karşılaşır. Bu güçlüklerin çeşitli nedenleri vardır. Değerler çoğu kez belirsiz olabilir. Bunların doğuracağı toplumsal sonuç-

lar gizlidir ve işletmenin dışında etkili olabilir. Ancak bu etkiyi ölçecek ölçütler bulunmayabilir. İş başarısı, finans durumu, bütçe ve biçimsel ödül sistemi gibi konular ekonomik araçlarla ölçülmekle birlikte toplumsal boyutları ölçüp yöneticiye yardımcı olacak araçlar mevcut değildir. İşletmelerin toplumdaki rolü değişmekle birlikte hala ekonomik bir kurum olarak görülmektedir.

YÖNETİM VE DEĞER SİSTEMLERİ

İşletmelerin devlete, topluma, ortaklarına, müşterilerine ve kendi çalışanlarına karşı sorumlulukları olduğu konusunda ortak bir kanı bulunmaktadır. Genel olarak bu sorumlulukların büyük bir bölümü yasal düzenlemelerle yaptırım altına alınmaktadır. Yöneticiler işletme politikalarını saptarken devlet denetimini zorunlu hale getirmemek için kamunun benimseyebileceği standartları dikkate almaya çalışmakta ve işletmenin saygınlığını arttırmak, satışlar için iyi bir ortam yaratmak, işçi-işveren ilişkilerini başarılı bir biçimde sürdürmek için bir çoğuda bu standartların ötesine gitmektedir. İşte yöneticilerin yasal zorlamalar ötesinde sorumluluk yüklenmeleri törel (ahlaki) değer ölçüleri içinde olmaktadır (Hodge, Herbert, 1970).

Yöneticiler, gözlemlenen dünyayı kesin olarak açıklayan anlatımlar ve bir eylemin diğerinden daha iyi olduğunu söyleyen iki görüş ile karşı karşıyadırlar. Bunlardan birincisi gerçeği yani doğru ile yanlışı gösterip, kanıtlanabilir özellik göstermekte iken, ikincisi kanıtlamaktan çok, iyi ile kötüyü belirlemeye yarayan değer yargılarını kapsar. Bilindiği üzere koşullar değiştikçe, kişilerin değerleri de değişecektir. Toplumun değer sistemleri ise kişilerin davranışlarına yansıyacaktır. Bireysel, örgütsel ve mesleki kuralların tümü o toplumun değerlerinin ışığı altında biçimlenirler. Bu değerler önderlik tiplerinde etkili olurken, karar vermede de önemli bir faktör durumundadırlar. Değerler, bir toplumdaki olayların istenen biçimi olarak yorumlanabilir. Bu anlamda, davranışı ölçmede bir standart görevindedirler. Davranışı engelleyebildiği gibi, öncelikleri karşılaştırmada ve diğerleriyle etkileşmede rehber durumundadırlar.

Değerler görece önemlerine göre bir hiyerarşi içinde bulunurlar. Değer kalıpları veya karmaşalarına değer sistemleri adı verilir. Bir işletmenin, bir toplumun ve bireysel yöneticinin kendine özgü değer sistemleri vardır. Bireysel yöneticinin verimi kendi değer sistemleri ile paralellik

taşıyan bir işletmede bulunması ile sağlanabilir. Yöneticiler sadece çeşitli önemi olan değerlerden oluşan bir değer sistemine sahip olmakla kalmayıp, zaman zaman bunların önem derecesinde değişiklikler yaparak bazılarına daha yoğun ağırlık verirler. Örneğin bazı durumlarda potansiyel olarak birbirleriyle uyuşmazlık içinde bulunan değerler sistemini yeniden düzenleyerek daha önemli değeri, daha az önemli bir değerden daha aşağıya itebilirler. Bunun anlamı, yöneticinin değer sisteminin değişmesi olmayıp, yaptığı bir eylemi ussallaştırma çabası olarak görülmelidir.

YÖNETİM FELSEFESİ

Belli bir işletmedeki yöneticiler bir tip felsefenin ışığı altında faaliyet gösterirler. İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran bir kişilikleri vardır ki, buna o işletmenin felsefesi denebilir. Yönetimin felsefesi, örgütün amaçlarını başarması için önderlik çabaları yoluyla tüm örgütte uygulanan düşünce sistemi olarak tanımlanabilir. Yöneticinin üstlenmiş olduğu faaliyetleri yürütebilmesi ve eşgüdümü sağlayabilmesi için yararlanacağı ortak bir nokta olmalıdır. İşte bu ortak noktayı yönetim felsefesi sağlar. Ayrıca yönetimce iyi anlaşılan yönetsel felsefe, iletişim ve eşgüdüm sorunlarını örgüt içinde en alt düzeye indirir (Mc Farland, Dalton, 1970).

İşletmelerin kişiliğini yansıtan bu felsefeler firmadan firmaya farklıdır ve bir işletme için yararlı olan felsefe öteki için aynı sonuçları doğurmayabilir. Bu anlamda yönetimin felsefesi, bir toplumsal grubun işbirliği için temel olan bütünleşmiş tutum ve genel kavramları belirtir. Bu kavram ve tutumlar işletmenin kendi algıladığı özel biçimde gelişme gösterirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YARARANILAN KAYNAKLAR

- Carlisle, Howard M. Management Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associates, Inc., 1976

– Hodge, Billy J. and Herbert J. Johnson, Management and Organizational Behavior, New Tork, John Wiley and Sons, 1970

– Mc Farland, Dalton E. Management, Principles and Practices, New York,Mac Millan Company, 1970

– Türkel, Asuman, "İşletmeye Giriş", İstanbul, 1984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

II- YÖNETİM MESLEĞİ (YÖNETİCİLİK) VE TÜRKİYE'DEKİ GELİŞMESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Günümüzde doktorluk, avukatlık ve mühendisliğin bir meslek olup olmadığı konusunda hiç bir şüphe olmadığı halde aynı durum yöneticilik için geçerli olmayıp, tartışmalar devam etmektedir. İnsanlık tarihine bakıldığı zaman insanların bir arada yaşamaya başladıkları dönemden bu yana yöneticilik uygulamasının varolduğu bilinmektedir. Ancak, yöneticilik diye bir mesleğin var olmadığı tartışma konusudur. Bu konu da sonuca ulaşabilmek için uğraşılar topluluğunun meslek niteliği kazanabilmesi için ne gibi koşulların şart olduğunu irdelemek gerekmektedir.

Çağdaş yönetimin türettiği bilgi kaynaklarına göre, bu koşulları şöyle özetlemek olanaklıdır:

– Önemli bir bilimsel niteliği olan sistematik bir bilgi topluluğu,

– Bu bilgilerin özel olaylara uygulanmasıyla ilgili olarak kişisel beceriye dayanan uygulama,

– Meslekle ilgili amaçları kişisel amaçların üstünde tutan mesleksel davranış standartları,

– Bilimsel ilke ve bilgiler meslek töresi (ahlâki) kurallarının uygulanmasını gerektiği zaman zorlayabilecek bir meslek kuruluşunun (ticaret odası, sanayi odası, mühendisler odası, bu gibi) varolması.

– Mesleğe girebilmek için bilimsel ve uygulamaya ilişkin koşulların minumum düzeyde saptanmış olması.

Personel yönetimi alanında otoite olan D. Yoder ise koşulları şöyle sıralamaktadır:

– Meslek üyelerince kabul edilmiş standart yöntemler ve uygulama,

– Bu yönetim ve uygulamanın sürekli araştırma ve uzmanlık eğitimine dayanması,

– Uzmanlaşmış bir terminoloji,

– Araştırma, gelişme ve deneyimleri yaymaya yönelik mesleki yayınlar,

– Mesleki alandaki çalışma hak ve özgürlüklerinin yanısıra mes-

lekdaşlarca paylaşılan bir sorumluluk duygusu,

– Mesleğe girmek için en az bilgi, beceri ve deneyim gerekliliği,

– Mesleğin yürütülmesi ile ilgili töresel standartlar,

– Mesleğe, töresel standartlara ve halka hizmet ilkesine bağlılık.

Yönetimin meslek kabul edilmesi için gerekli olan bu koşulların hemen hepsi gelişmiş ülkelerde vardır. Gelişmekte olan ülkelerde ise, yönetim biliminin, öğretiminin, uzmanlaşmış bir terminolojinin yeterli meslek kuruluşlarının henüz varolmadığına bakarak, yöneticilik mesleğinin tam anlamıyla oluşmamış olduğu sonucuna varılabilir.

Türkiye açısından olaya baktığımız zaman bizde de durumun pek farklı olmadığını ancak bu konudaki hızlı gelişmelerin umut verici olduğunu görürüz.

Tarihi gelişme süreci içinde değerlendirdiğimizde, 1923 öncesi çok az sayıdaki kişilerin dışında hemen hemen tüm özel kesim endüstrisi azınlıkların (Musevi, Rum, Ermeni ve bazı Avrupa Devletlerinin vatandaşları) elindeydi. Bu azınlıklar dış ticaret, ulaştırma ve kamu hizmetlerinin dahi işletmesini elde etmişlerdi. Ülke ekonomisi genellikle tarıma dayalı bir yapı gösterirken bu yapıda tarımsal üretim birimleri de günümüzün modern tarım işletmelerine benzemekten çok uzaktılar. Geleneksel teknolojiye dayanan küçük birimler olmalarının yanısıra pazar için üretim toplam üretim içinde oldukça küçük bir yüzde teşkil ediyordu.

Toplam olarak bir iki banka, birkaç basit imalathane ve fabrikadan başka kayda değer varlığın bulunmadığı bir dönemde işletme ve yönetim bilimlerinin de varolmayacağı açıktır. Ülkemizde bu alanda büyük ve esaslı gelişim Cumhuriyet döneminde başlamıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra ki ilk yıllarda Atatürk'ün yabancı öğeleri safdışı etme çabaları başarıya ulaşırken, ekonomi ve ulusal işletmecilik açısından çağdaşlaşma ile birlikte bilime verilen önem de artmıştır.

Günümüzde bazı endüstri dallarında rekabetin artması, özellikle Avrupa Ekonomik Topluluğuna üye olmanın gündemde olması Türk Özel kesim endüstrisinin daha dinamik davranmasını, yeni eğilim ve olgulara çabuklukla uymasını gerektirmektedir. Bu baskının girişimciler tarafından da hissedilmeye başlandığının göstergesi yönetici sayı ve oranının giderek artması, böylece ailenin gereken özelliklere sahip işgücü sağlayamamasının doğurduğu boşluğun yöneticiler tarafından doldurulmaya

başlanmasıdır. Eskiden farklı olarak toplumun yetenekli kişileri, işletmeciliğin kuram ve uygulama alanlarına girmekte, yönetim alanında uzmanlaşmış eğitim kurumları artmakta, girişimcilik ve yönetim işlevleri birbirlerinden gittikçe ayrılmakta ve konu ile ilgili bilimsel yayınlar çıkartılmaktadır.Bu hususlar, ülkemizde yönetimin meslekleşmekte olduğuna ait güçlü kanıtlardır. Bu meslekleşme, şu üç gelişme aşamasından geçmiştir. a) Bilimsel yöneticiliğin yayılması ve bu yolla yöneticiliğin bilimselleşmesi, b) Sermaye sahipliği ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması, c) Ücretli yöneticinin ortaya çıkması.

Yönetici adayları yöneticilik mesleğine talip olurlarken, maddi koşulları, kendilerine sağlayacağı güç ve prestiji, kişisel yükselme ve gelişme olanaklarını birinci derecede dikkate alırlarken, yetki ve sorumluluk yüklenme, yapıt meydana getirme ve özellikle zamanlarını özgür kullanma gibi ikinci derecede rol oynayan güdüler de vardır.

Yönetici arzını etkileyen koşulları ise, ekonomik ve toplumsal olarak iki grupta incelemek olasıdır. Ekonominin gelişmekte olduğu ve çok sayıda büyük işletmenin varolduğu ülkelerde girişimci ve yöneticilerin yetişmesi için gerekli olan olanaklar ve koşullar, az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerdekilere oranla daha çoktur. Öte yandan, toplumsal akıcılık, hareketlilik ve özellikle toplumsal sınıflar arasında yer değiştirme bunların yanısıra fırsat eşitliğinin sağlanmış olması gibi etmenler girişim ve yöneticiliğin gelişmesi üzerinde büyük rol oynamaktadır.

Dinsel inanç, yaşam, felsefi, ekonomik düşünce ve bu gibi kültürel ve kurumsal (endüstriyel) koşulları da, toplumsal yapının öğeleri arasında saymak gerekir. Öte yandan toplumun bazı meslek ve toplumsal sınıf üyelerine verdiği prestij (sosyal önem) in de rolüne işaret etmek gerekir. Örneğin, Fransa'da kamu yöneticileri, Almanya'da askeri şefler, İngiltere'de büyük arazi sahipleri (lordlar) ve aristokratlar gibi grup ve zümreleri toplumun en yüksek prestij sınıflarını oluştururken, A.B.D.'de iş alanında (ekonomide) başarı sağlayanlar toplumun en onurlu sınıfını oluşturmuşlardır ki, işletme yöneticileri, girişimci sermayedarlar bunun örnekleridir.

Aynı gelişme eğilimi ülkemiz içinde geçerlidir. Uzun yıllar gözardı edilen iş hayatı (ticaret ve sanat) ve onun ürünü olan yöneticilik mesleğinin avukatlık, doktorluk, mühendislik gibi prestij kazanması ancak 2. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. Sanayileşme ve özellikle kal-

kınma çabaları, devletçiliğin yanında özel girişimin de güdülenmesi, savaş sonrası koşulların ve ekonomik politikaların sağladığı kârlar yeni işletmelerin kurulmasına, eskiden kurulmuş olanların büyütülüp genişletilmesine olanak sağlamış, bu da işletme yöneticileri zümresinin yetişmesi ve arzularının artması için gerekli olan ekonomik ve toplumsal (kültürel dahil) koşullarda önemli değişiklikler oluşturmuştur.

Ülkemizde konuyla ilgili varılacak sonuç, işletme yöneticiliği mesleğinin serbest meslek alanlarıyla bugün şiddetli bir rekabet durumunda olması ve bu rekabetin işletme yöneticiliği yararına gelişmesidir.

Yöneticilik mesleğine hazırlanma olanaklarını ise şöyle gruplandırmak mümkündür: a) Veraset yolu, b) Kendi kendini yetiştirme yolu, c) Mesleki olmayan eğitim, d) Mesleki eğitim.

Baba mesleği ile çocuğun mesleği arasında sıkı bağların bulunduğu çok eskiden beri üzerinde durulan bir konudur. En büyük oğlun baba mesleğini devam ettirmesi, birçok yerde bugün de uygulanmaktadır. Ana-babanın ekonomik, toplumsal ve yönetsel yardımı olmadan bizzat çalışarak, çekirdekten yetişen, kendi kendini yetiştirmiş işletme yöneticileri de çoğunluğu oluşturmaktır. Bunların biçimsel öğrenimleri de yoktur, tüm eğitimleri, biraz okuma-yazma ve hesaptan ibarettir. Ancak kişilik bakımından cesur, girişimci, riski göze alan, uzak görüşlü ve çalışkandırlar. Kendi kendini yetiştirmiş bu tipteki yöneticilerin sayılarının gittikçe azaldığı da gözden kaçmamalıdır.

Gerek işletmecilik, gerek diğer yönetim alanlarında görev almak üzere hazırlama söz konusu olduğu zaman, bugün eğitimin giderek önem kazamdığı görülmektedir. Bu önem özellikle yüksek kademe yöneticileri için zorunlu hale gelmektedir.

Doğrucu bir öğretim programından geçmiş üniversite mezunlarından bu eğitimin eriştirdiği kültür, bilgi ve kişilik gücüne sahip olanlar, çağdaş toplumun gereklerine uygun bir biçimde kendilerini geliştirdikleri sürece, kolaylıkla ve hızla yükselecekleridir.

III- YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DAVRANIŞ FARLILIKLARININ ANALİZİ

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1- KİŞİLİĞİN TANIMI

Piskolog ve davranış bilimcilerinin çoğu için kişilik terimi, bireylerin karakteristik özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünülür. Böyle bir yaklaşım, kişilik kavramının doğuşunda da vardır, denilirse kişilik kavramı ile bireysel özelliklerin belirli yönleri veya kişilerarası farklılıkların anlatılması istendiği söylenebilir. Belirli bir grup içinde yer alan bireylerin kişisel özelliklerinden söz edildiğinde bazılarının bireycil, bazılarının sosyal, bazılarının başarılı, bazılarınınsa ekonomik olduklarına işaret edilerek, bu yönleri ile kişilerin genel değerlemesi yapılır. Bu özelliklerin her biri de, kişilik özelliklerinin bir sonucu veya bir bölümü olarak düşünülür.

Kişilik (personality) kavramının bir çok tanımı olup, Allport (1937) elliden fazla kişilik tanımı toplayıp, bu kelimenin Latincedeki kişi "Persona", kavramından geldiği ve Roma tiyatrosu ile bağlantılı olduğunu ileri sürmüştür. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular temsil ettikleri özelliği yansıtacak maskeleri takıp, bu maskeleri de "persona" şeklinde adlandırıyorlardı. Böylece "Persona" kavramı ile kişiler arasındaki farklılıklar, daha doğrusu bireyin karakteristik özellikleri anlatılmak isteniyordu. Yine Allport'un belirttiğine göre kişilik, "Personality" kavramı ilk kez Cicero'nun eserlerinde görülmüştür. Bir kişiden söz edildiğinde bireyin dürüstlüğünden, tutuculuğundan, sevecenliğinden, kavgacılığından veya benzeri özelliklerinden bahsedilir. Bireyin bu özelliklerinden bahsedildiğinde, belirli bir zaman dilimi için de devamlı olan davranışları konu edilmiş olunur. Böyle bir bakışla kişilik denilince, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir. Bireyin takındığı tavır derken de kişi belirli bir grup içinde bulunduğunda diğer bireyleri nasıl etkilemektedir, kendisi nasıl görülmektedir ve ölçülebilir, değerlendirilebilen özellikleri nelerdir, bunların düşünülmesi gerekir. Kişilik tanımına böyle bir yaklaşım yapıldığında ise, kişinin dış görünüşü ile (ağırlığı, ölçüleri gibi fizyolojik özellikleri) diğer kişileri nasıl etkilediği araştırılacak, her bireyin bağımsız bir bütün olduğu da unutulmayacaktır.

Kişilik kavramına bu bilgilerin ışığında yaklaşılınca, iki yönünün olduğu görülecektir. Birinci yön, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise, kişiliğin bir genelleyici özelliğinin olduğudur. Bu verilerin ışığı altında davranış bilimlerinde kişilik, insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi olarak incelenmektedir. Bununla, belirli bir bireyin psikolojik özelliklerinin tümü anlatılmaktadır. Bu durumda kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlanmasıdır. (Guilford, 1959)

Bu açıklamalardan sonra kişiliği, "bireyin yaşam biçimi" olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alacaktır. Bütün bu faktörleri esas olarak kişiliği, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıyış biçimi olarak tanımlamamız mümkün olacaktır. (Blair Kolava, 1979)

2. KİŞİLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu veya nelerin kişilik denilen olguyu ortaya çıkardığı sorusu sorulduğunda, kişiliği oluşturan birçok değişken vardır ve bu değişik kuramcıların görüşlerine göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir denilebilir. Buna karşın kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal-statü gelir.

Başka bir değişle bu değişkenler, kişilik denilen olguyu ortaya çıkarmada kişiler arası farklılığı doğurmada önemli etken durumundadır.

Bu bağlamda, kişiliği oluşturan faktörleri Genetik ve Bedensel-Yapısal Faktörler, Kültürel Faktörler, Sosyal Grup ve Sosyal Sınıf Faktörleri, Aileye bağlı faktörler ve diğerleri biçiminde bir grup altında toplamak mümkündür:

- Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri:

Yapısal araştırmalarda, birçok davranışsal özelliğin temelinde kalıtım, tüm psikolojik özelliklerin önemli bir faktörü olarak görülmüştür. Aile tarihçesi metodu ile Galton, gensel özelliklerin kişilerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu araştırmış, bazı yetenek ve özelliklerin kişilere gensel yoldan geçtiğini kanıtlamak istemiştir. Alman psikiyatristi

Krentschmur ise, bireyleri bedensel yapıları açısından ele alarak üç temel, bir karma tip ortaya koymak istemiştir. Sheldon, Beloff ve Eysenck'in çalışmalarının sonucu da düşünüldüğünde, gensel özelliklere kişilik arasındaki ilişki daha açık bir biçimde ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, gensel faktörler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumundadır. Gensel özelliklerin kişiliği belirleme derecesi ise, bireyden bireye göre değişecektir. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında yersel özellikler önemli bir etken durumunda iken, değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşumunda gensel özelliklerin önemi son derece az olacaktır.

- Kültürel Faktörler:

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşamı boyunca etkilenecektir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapıca biçimlendirilecektir. Bu idealler ve ilgiler ise, kişiliğin oluşumunda önemli bir etkendir. Kültürel yapı ile öğrenme arasında önemli bir ilişki vardır. Öğrenme ise, kişiliği doğrudan etkilemektedir. Bu durumda birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde edecek, kişiliğini biçimlendirecektir.

Esasında kişiliğin bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Bazı davranışsal özellikler ise, kültürel yapıyla birlikte değişir ve gelişir. Yemek yeme, giyinme şeklindeki değişmeler ve bunun kişilik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde kültür-kişilik ilişkisi daha açık bir biçimde görüleblir.

- Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Özellikleri:

Kültürel belirleyiciler, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirler, sosyal sınıf belirleyicileri ise, özel davranış kuralları ortaya koymaktadır. Çünkü kültürel yapı, genel olarak kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarırken, varolan değişik sosyal gruplar ise ayrı ayrı kişilik tipleri doğurmaktadır. Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilirken, bazı özellikleri ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir.

Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörü açısından aynı şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık, kişi-

lik farklılığını doğurmada önemli bir etkendir. Benzer şekilde, bireylerin bağlı bulundukları sosyal gruplara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir faktör olacaktır.

- Aile Değişkeni:

Bireyin yetiştiği aile ortamı ve aile bireyleri ile olan ilişkileri, kişiliğinin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Baldwin ve Kalhom'un yaptıkları çalışmalarda çocuk ve anne-baba arasındaki ilişkiler kişiliğin oluşmasında önemli bir etken durumunda olup, anne-babanın davranış kalıplarını çocuklar da zamanla bilerek veya bilmeyerek benimsemektedir.

Baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olup, baskıcı tutum uygulamadıkları durumlarda, çocuğun daha rahat yetiştiği ve bu rahatlık sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu, kolay sosyal ilişki kurduğu saptanmıştır. Yanısıra anne-babanın çocuk üzerindeki etkisi sonucu, çocuğun zihinsel yapısının da şekillendiği saptanmıştır. Ayrıca, aile bireyleri deneyimlerini çocuğa çeşitli yollarla aktardıklarına göre, ailenin yetiştirme şeklindeki etkiyle de kişiliği belirleyici olduğu kuşkusuzdur (Geçtan, 1987).

Konuyu Türkiye açısından ele aldığımızda ise, türlü geleneklere sahip, farklı kültürel yayılım ve sosyal değişmelerden geçen bir ülkede çok çeşitli kültürel değerlere sahip olunacağı açıktır.

Türkiye'de yaygın sosyal değişim, günü gününe izlenebilecek bir olaydır. Geniş çapta sosyal değişme, sosyal yapıda buna bağlı olarak tutumlarda, inançlarda, değerlerde değişimlere yol açmakta, böylece insanları genel psikolojik durumları değişmektedir. Sosyal değişme geleneksel toplumun değişmesi ve kırdan kente göç biçimini almış olmakla birlikte, geleneksel toplum yapısını ve dinamiklerini hala büyük çapta korumaktadır.

Modernleşme ve Sosyal Değişim üzerine çalışanlar genellikle sosyal değişim içinde üç farklı duruma dikkati çekmişlerdir. Bunlar, "geleneksel veya değişmemiş", "modern veya değişmiş" ve "modernleşmekte" ya da "geçiş halinde" olarak tanımlanmışlardır. Türkiye'de kırdan kente göçler bu üç değişik durumun birbiriyle iç içe olduğu ya da hiçbirine tam uymayan ortamları da oluşturmuştur. Ancak çok genel olarak kırsal toplumun kabaca "geleneksel" toplum kalıbına uyduğu, kentlerdeki toplumun "modern", yarı-kentleşmiş gecekondu alanlarının ise "geçiş" toplu-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

munu barındırdıkları söylenebilir.

Geleneksel kır toplumu, çoğunlukla, çevreden kopuk, atayerel (patrilocal) ve ataerkil bir aile sistemiyle, sıkı kan ve akrabalık bağları olan küçük bir tarım toplumu olarak tanımlanır. Ancak tipik geleneksel ailenin geniş aile olduğu genellikle varsayıldığı halde, Türkiye'de köylerde dahi çekirdek aile oranının %55,4 olduğunu araştırmalar göstermektedir. "Türkiye'de Çocuğun Değeri" araştırmasından (Kağıtçıbaşı 1981) elde edilen bulgularda, ülke çapında %62,9 oranında çekirdek ve %19,5 oranında geniş ataerkil aile bulunduğu saptanmıştır.

Bu iki aile tipi arasında, "geçiş halindeki geniş aile" bulunmaktadır. Bu son aile tipi yapısal açıdan geniş ataerkil hane yapısına benzemekle birlikte, işlevsel açıdan farklıdır. Geçiş halindeki geniş aile, geniş ataerkil aile gibi üç kuşak insanı kapsar, ancak aile reisi baba değil, onun yerine oğuldur. Başka bir deyişle, bu tip aile bazı yaşlı yakınlarını geçici olarak içinde barındıran, fakat geniş yapıdan çekirdek yapıya geçiş sürecini yaşayan bir ailedir.

Bulguların yorumuyla ulaşılan sonuç, durağan bir birim olmayan ailenin, değişen sosyo-ekonomik yapı karışısında değişimlere uğramakta olduğudur.Örneğin, evliliğin başında erkeğin ailesiyle oturmak (ataerkil geniş aile), sonra giderek ayrı eve çıkmak (çekirdek aile), daha sonra da yaşlı ana-baba veya sadece birinin oğlunun ailesine katılması (geçiş halindeki geniş aile), aynı ailenin zaman içindeki dinamik yapı değişikliklerini oluşturabilir.

Değişime uğrayan ailelerin sıkca karşılaştıkları ekonomik ve diğer sorunların çözümünde de, akrabalık ilişkileriyle genişleyen aile bağları, bir güvence sağlamaktadır.

Özetle, çocuğun içinde yetiştiği aile, yapısal olmasa bile, işlevsel geniş ailedir. Bu ailedeki kişiler veya birimlerarası ilişkiler sıkı sorumluluk ve zorunluluk bağları ve karşılıklı bağımlılıktır. Böyle bir yapı içinde bağımsız-bireyci eğilimler işlevsel olmayacak, dolayısıyla pekiştirilmeyecektir. Oysa, çocukları üzerindeki yetkeci tutumlarından vazgeçmeleriyle, onların bağımsız, güvenli davranış göstermelerine olanak sağlayan ana-babaların, çocuklarının başarı güdüsü düzeyini yükseltmeleri mümkündür.

Din ve gelenekçilik gibi diğer yetke kaynaklarının vurgulanmaması da bireylerin edilgin bağımlılıktan kurtulup bireysel başarıya önem

vermelerine olanak sağlar. (Dilber, 1981)

-Diğer Faktörler:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Kişiliğin oluşmasında bu dört faktörün dışında kalan ve önemli olan başka belirleyicilerde vardır. Örneğin, kitle yayın araçları kişiliği biçimlendirme önemli bir yere sahiptir. Bireylerin bulundukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da , kişiliğin oluşumuna etkide bulunan faktörler arasındadır.

3. KİŞİSEL FARKLILIKLAR

Buraya kadar olan açıklamalarımızda, kişilik kavramını, oluşumunu, özelliklerini ve farklı kişilik tablolarını kısaca görmüş olduk. Fakat, daha önce de işaret ettiğimiz gibi, her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahiptir ve bu onun diğer insanlardan farklılığını oluşturur. Her kişi, hayat görüşü bakımından, diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bu nedenle, kişileri güdülemek için kullanılan özendirme (teşvik) araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Hatta, insanlar, güdülerin tatmin ediliş dereceleri bakımından da birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Çünkü, her insanda kişiliğin gereği olarak hırslar, arzular ve ihtiyaçların şiddetleri farklıdır. Örneğin, bazı kimseler fazla sorumluluk almaktan korkarlar, fazla hırslı değildirler. Bu nedenle, onlar için belli bir mevkiye terfi etmek yeterli olacaktır. Halbuki, bazı kimseler bir terfi ile tatmin olmazlar, sorumluluk yükenmek onları mutlu eder.

Bunlar hırslı veya tutkulu kimseler olduklarından devamlı yükselmek için faaliyette bulunurlar. Hiyerarşinin en sorumlu mevkiine ulaşmak ve en iyi sosyo-ekonomik çıkarları elde etmek için çalışırlar. Bu tür tutum ve davranışlar, işletme örgütlerinde kişisel personel politikalarının belirlenmesinde önemli husus oluşturur. Piskoloji, kişilik ve karakter kavramlarını inceleyerek davranışların nedenlerini araştıran bir bilim olarak kişisel ayrılıklar üzerinde önemle durur. Psikologlar her insanın doğuştan fizyo-psikolojik olarak farklı karaktere sahip olduğunu saptamışlardır. Üstelik, insanın hergün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşmaya yüz tutarak kişiliğini geliştirdiği söylenir. (Karman, 1971). İşte kişilerin bu farklı görünümleri örgütün veya yö-

neticilerin genel politika (yasalar, kaideler, kurallar) yanında kişisel politikalarda izlemesi sonuçunu getirir. Kişisel politikalar daha çok yöneticiler tarafından belirlenir, yazılı değildir ve ekseriya resmi olmayan bir yapı gösterir.

Her birey kişiliğinin yanısıra bir de sağduyuya sahiptir. Kişilik ile sağduyu bazen çatışma halindedir. Sağduyu birçok hırsların, arzuların toplum tarafından olumsuz görülen birçok fiil ve duyguların frenleyicisidir. Sağduyu, anı zamanda, kişiyi günah duyguları veya ayıplama duygularıyla cezalandırarak onun üzerinde güçlü bir erk (disiplin) olarak belirir. Sağduyunun bir başka görevi de, kişinin bilinçinde yasaklanmış fakat, bilinç altında yer etmiş olan arzuların birçoğunu gidererek bu yönlere harcanan enerjisini bilinçli ve yararlı yönlere yöneltmektir.

- Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler:

Dışardan bakıldığı zaman, açıklanması zor gibi görünen davranışların birçoğu, insan kişiliği içinde devam eden çatışmaların yankılarıdır. Örneğin, bir işletmede günlük bir olay nedeniyle yüksek tempolu reaksiyonlar gösteren bir yönetici belki de kendisine terfisinde yapılan bir haksızlıktan dolayı öfkesini ortaya koymaktadır.

Her insanın, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme v.b. gibi benzeri faaliyet duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bütün bu sayılan benzerlik ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdüler de önemli bir yere sahiptir (Hersey, Blanchhard, 1982).

Şimdi, kişisel farklılıkları doğuran nedenleri tanımaya ve bunların örgütlerdeki davranışlarda nasıl etkili olduklarını incelemeye başlayacağız. Kişisel farklılıklardaki birçok niteliklerin davranış ayrılıklarına neden oldukları bilinmekle beraber, burada örgütsel bakımdan önemli olan dördü değerlendirilecektir. Özellikle, araştırmanın ana teması olan yönetsel davranışlarda kişiliğin oynadığı rolü belirlemek bakımından bu nedensel özellikler üzerinde durmak gerekmektedir.

- Olayların gerçeğine dayanma (Nesnellik=objektivite)

Burada davranışlar, kişinin normal davranmasını gerektirecek yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden doğmaktadır. Bir yönetici, öfkesini astlarını azarlayarak yatıştırıyorsa, buradaki durumu, astın

kötü davranışını düzeltmek için belirlenmiş iyi usulden çok, yöneticinin bir psikolojik gereksinmesinin ortaya çıkması olarak açıklamak daha uygun olur. Yönetici, burada objektif değil, duygularının esiridir ve böylece davranışlarının asıl nedenini gizlemekte ve hatta bunu astını yola getirmek için yaptığını ifade etmektedir. Bu kimselerin ussal davranmaları beklenmez.

Nesnel (objektif) nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu hallerde bunalım veya tatminsizliklerden ileri gelir. Yani olaylarda gözlenen gerçekler ve onların cereyan ediş biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. İsteklerinin gerçekleşmesi engelleyen veya zor bir sorunla karşılaşıp, bunalıma düşüp, baskı altında tutulan kimseler, normal kişiliklerinin gerektirdiği davranışlardan uzaklaşarak ussal olmayan davranışlarda bulunurlar. Tatminsizliklerinin sonucu objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya içine kapanık kişiler olurlar.

Bütün bunlar, kişiliğin silinmesi veya farklılışması olarak açıklanabilir. Ortaya eski kişiden bambaşka bir tip çıkar, bu davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Bu nedenle, örgüt verimliliği ve gayeleri de olumsuz şekilde etkilenmiş olur.

Bu durumlar, daha çok üstlerinin yanlış tutum ve davranışlarına maruz kalan kimselerde görülmektedir. Nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına ve moral kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

Girişim Ruhu

Girişim ruhu başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler açısından ortaya çıkmaktadır. Girişimde bulunan kişi bütçeyi arttırmak ve ilave faaliyetlerde bulunmak için mali kaynakları araştırırken, yöneticilerin bazıları sadece mevcut durumun devamı için faaliyette bulunuyorsa, bunlar arasında kişilik farklarının varlığı kuşkusuzdur.

Girişimde bulunmak kişisel farklılıklarının ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi içinde yaşanılan olaylarda bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

Hırslı Olma:

Hırslı bir kimsenin zihni, daima kişisel mevkii ve örgüt içinde iler-

leyip yükselme tutkuları ile meşguldür. Böyle bir kişi, günlük davranışlarda girişimci olduğu kadar olmayabilir de, fakat rütbe, statü veya ücretinde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır. Örgütlerde personel teşvik tedbirleri bu tür insanlar için oldukça etkilidir. Bazı kimseler, işletmelerde belirli bir hadden fazla yükselmeyi arzu etmezler. Böyle kişiler için hırslılık geçici bir duygudur. Bazı insanlar ise, kişiliklerinin ve doğuştan karakterlerinin gereği olarak bütün yaşamları boyunca en üst mevkiler peşinde koşarlar ve sorumluluk olarak, karmaşık sorunları çözmekten büyük tatmin duyarlar.

Hırslılık duygusu karar alma sürecinde de kolaylıkla gözlenebilir. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği vazgeçmemek gibi nitelikleri yönüyle kişiler birbirlerinden farklılık gösterirler. Karar almada müşkülpesent davranarak zamanında alınması gereken kararları geciktirmek kadar, acele alınan kararlarda sakıncalar yaratmaktadır. Bu durum, örgütlerde kişisel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Personele ilişkin memnuniyetsizlik yaratacak kararların alınması, gerektiği zaman muhtemel olumsuz durumlar yaratma korkusu yöneticileri ihtiyatlı olmaya yöneltecektir.

- Toplumculuk (Sociabilite)

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek olan bir kişi kendini gruptan ayrı olarak hissedemez.

Böyle bir kişi disiplinlidir, kişiliğini kolayca grup, yasa ve düzenine uydurabilir. Halbuki, bu özellikten yoksun olan kişiler karakter ve kişiliğin kurbanı olurlar. Kendisinin dışında hiç bir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kural ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır, disiplinsizdir, genellikle yalnız kalacağı için tatminsizlik hallerine kolayca düşer. Bu gibi insanların bazıları tembel oldukları ve grubun havasına uyamadıklarından yalnız kalırlarken, bir kısmı da çalışma arkadaşlarının doğru bulmamasına rağmen fazla çekişme göstererek kendini kabul ettirmek çabasına girerler (Eren, 1984).

4. KİŞİLİĞE TİPOLOJİK AÇIDAN YAKLAŞIM:

Kişilik incelemesi ile uğraşanların büyük bölümünün amacı, bireylerin belirli özelliklerini saptamak ve bu özelliklerine göre de kişileri gruplamaktır.

1- Tip Kavramı

Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden kavram, başka bir yönden ise, özel kişilik modeli olarak düşünülür. Davranışsal açıdan tip'den sözedildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak görülür.

Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir.

Kişiliğin tipolojik açıdan ele alınmasında ilk yapılan sınıflama, bireylerin davranışlarında ve düşüncelerinde içe dönüklük veya dışa dönüklüğüne göre yapılanı olmuştur. Ancak Jung, yaptığı çalışmalarda çok sayıda içe dönük ve dışa dönük tip özelliklerinin dizinini yapmış, böylece iki genel tip tahlilinden çoklu ayrıma gidilmiştir. Cattell, kişilik ölçümü ile ilgili olarak yaptığı çalışmaların sonucunda bireylerin gözlemlenebilir davranışları açısından üç önemli grup altında taplanabileceğini, yani üç ayrı tipden sözedebileceğini ileri sürmüştür.

Kretchemer'e göre tip, bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ve karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgudur.

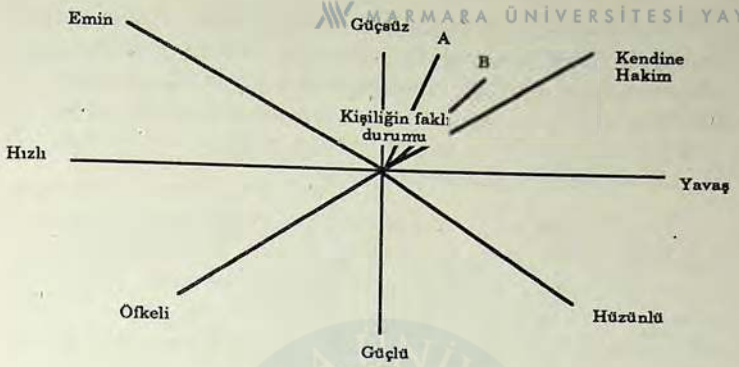
2- Modern Tipoloji Yaklaşımı

Bireysel özelliklerin davranışsal yönünü kişilik kuramına bağlı olarak değerleyip tipolojik bir tahlil yapma yoluna giden Galen, Kant ve Wundt dört grup tip ortaya koymuşlar ve bu ayrımı bireylerin reaksiyonlarının güçlük ve güçsüzlüğü ile bu tür davranışların hızlı-yavaş olmalarına göre yapmışlardır. Buna göre;

	Güçlü	Güçsüz
Hızlı	Öfkeli	Emin
Yavaş	Hüzünlü (Melankoli)	Kendine hakim

Öfkeli, emin, hüzünlü ve kendisine hakim olmak üzere dört tipden sözetmek mümkündür. Galen-Kant ve Wundt'un kişilik yaklaşımı (Şekil 1) diyagram yardımıyla daha anlamı bir hale gelmektedir.

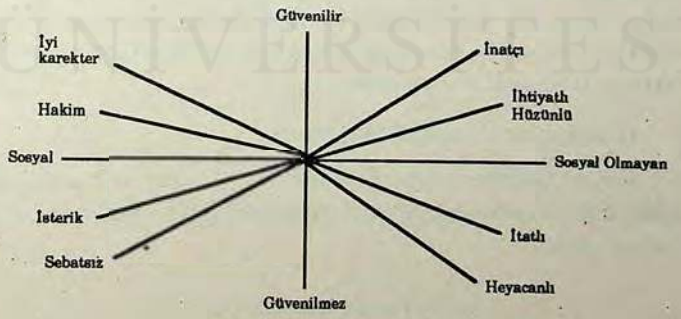
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



Şekil: 1
Reaksiyon Biçimine Göre Tip' ler.

Şekil 1' de dört kişilik biçiminden söz edilmesine rağmen eksenler üzerinde tüm kişilerin aynı açıda bulunacağı söylenemez. Bu durumda, benzer tipolojik yapı içerisine bulunsalar bile, bireylerin kişilik farklılıkları olacaktır. Şekil1'de aynı kişilik dilimi içinde, fakat farklı değerlerde bulunan A ve B'nin kişilik farklılıklarının olduğu kabul edilmelidir.

Vernon'un modern kişilik yaklaşımı, Galen-Kant ve Wuntd'un yaklaşımından farklı olarak aynı kişilik dilimi içerisine dahi farklı alt tiplerin olacağı şeklindedir. Ayrıca Vernon, kişiliğin dilimlerini yine dört faktöre bağlamış olmasına rağmen, bu dört faktörü daha değişik olarak belirlemiştir. Sözkonusu faktörler sosyal olma, sosyal olmama, güvenilir olma ve güvenilir olmama şeklinde belirlenmiştir. Belirtilen dört faktör, yine kişiliğin tip açısından eksenlerini oluşturmakta, bu eksenler içinde özel kişilik koordinatları ortaya çıkmaktadır. Vernon'un yaklaşımı Şekil 2'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 2 : Vernon'a Göre Tipler

Vernon'un tipolojik yaklaşımı ile kişiliğin belirli dilimler içerisinde tam olarak toplanamayacağı kanıtlanmıştır. Böylece modern anlamda tip kavramı kabul edilmeli, bireyleri belirli kişilik özelliklerine göre özel tipler içine sokma olanağının varlığı benimsenmelidir. Ancak, her tipin kişilik olgusunu etkileyen farktörlerin çeşitliliğinden dolayı birden çok alt ayrımının olacağı da benimsenmelidir.

Eğer bireyleri kişilikleri açısından analiz ettikten sonra özel tip'ler içinde toplayıp daha sonra da bir tip içindeki bireylerin hepsi aynı özelliği taşır demek mümkün olsaydı insan faktörünün davranış bilimleri açısından karmaşıklığı ortadan kalkmış olurdu. Bunun sonucunda da her türlü davranışsal analiz matematiksel kuramlarla kolayca yapılabilirdi.

İnsanların davranışlarını ve diğer kişilik özelliklerini özel tip'ler içinde kesin olarak toplama olanağı bulunmadığına göre, burada amaç bazı genel özellikler ile gözlemlenebilir kişilik belirtilerinin benzerliğine göre tipolojik gruplar yapmak ve bu grupların özelliğine göre bireysel davranışları önceden tahmin edebilme imkanıdır. Bu durumda her tipin bazı beklenen davranış biçimleri olacak ve sözkonusu davranışların hangi hallerde gerçekleşeceği de bilinecektir. Böylece gerçekleşen davranışlardan giderek kişiliğin analizi yapabileceği gibi bireysel özelliklerden ve kişilik belirtilerinden hareketle ne tür davranışların hangi hallerde gerçekleşebileceğini de önceden tahmin etmek mümkün olacaktır (Erdoğan, 1987).

5. KİŞİLİĞİN AÇIKLANMASINDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Kişilik kavramıyla davranışsal açıdan ilgilenen kuramcıların kişiliğin oluşumu ve gelişimi ile ilgili olarak getirdikleri bazı kuramlar vardır. Bu kuramların bazıları kişiliğin oluşum biçiminden hareket ederler, bazıları ise, kişiliğin görünümünü esas alırlar. Temel özellikleri ile bu kuramları şöyle açıklamak mümkündür:

HİYERARŞİK KİŞİLİK KURAMI:

Kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan bu kuramın temeli, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanması veya belirli bir hiyerarşi içinde oluşması esasına dayanır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

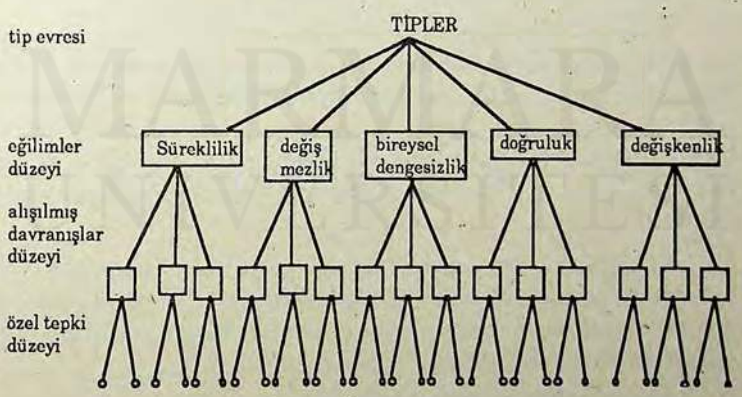
Eysenck'e göre kişiliği, dört düzeyde ele almak doğru olacaktır. Birinci düzey, kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi katılımsal özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması gibi.

İkinci düzey ise, bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgildir.

Kişiliğin üçüncü düzeyidir, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir. Belirli gensel özellikler ve alışmış davranışların sonucu olarak bireylerin eğilimleri ortaya çıkacak, bu sonuca göre de dar anlamda kişilik kalıpları belirecektir. Eğilimler düzeyinde kişiliğin süreklilik (persistance), değişmezlik (rigidite), bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özelliklerinin ortaya çıktığı görülmektedir.

Kişiliğin dördüncü evresi, tip safhasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkar. Eysenck'in yaklaşımının şekil yardımı ile açıklanmasını yaparsak, kişiliğin evrelerini şekil 3'deki gibi vermek mümkündür.

Bu durumda kişiliği biçimlendiren faktör, tip evresine kadar olan aşamalardaki özelliklerin bireylerde kümelenme biçimidir. Bu kümelenme her bireyde değişik olacağına göre tip farklılıkları, başka bir deyişle kişilik farklılıkları ortaya çıkacaktır.



Şekil:3 Eysenck'in Kişilik Yaklaşımı

Bu modelde kişiliğin özelliklerinden olan kabiliyet, ilgi, tutum gibi bireysel özelliklerin yeri belirtilmemektedir. Ancak, modeli geliştirenler özel tepki düzeyindeki dilimlerin esasında sözkonusu özelliklerle de ilgili olduğunu ifade etmektedirler (Erdoğan, 1987).

PSİKOLOJİK KİŞİLİK KURAMI

Bu yaklaşıma göre kişilik inanç sistemindeki güç motivindeki bireysel farklılıkların görünümüdür.

1. İnanç Sistemlerindeki Farklılık Olarak Kişilik

Kişilik, inanç sistemindeki farklılığın bireysel davranışa yansıması şeklinde görülebilir. İnanç sistemi, tutumların yapısı ve algılama gücü bireyin davranışlarının oluşmasını sağlar. Bireyin iç inanç sistemi davranışların kadere göre düzenlenmesi halidir. Dış inanç sistemi ise, davranışların şansın yanı sıra sosyal çevrenin etkisi ile oluşacağının benimsenmesidir.

Bireyin inançlarını iç ve dış inanç sistemleri olarak iki grupta toplamak mümkündür. Birey iç ve dış inanç sisteminin kendisine yaptığı etkiye göre belirli uyarıcılar karşısında belirli tepkiler gösterecek ve bu tepkiler de bireyden bireye değişik olacaktır. Birey dış ortamdan etkilendikçe dış inançları, zamanla da iç inançları değişecek, bu değişiklik ise zaman içinde kişiliğin gelişmesi olarak görülecektir.

2. Güç Motivindeki Farklılıklar Olarak Kişilik

Bireylerin davranışlarını düzenleyen veya davranışlarına yön veren açlık, susuzluk gibi motivlerden başka bazı motivler daha vardır ve bunlar kişiden kişiye değişir. Atkinson ve McClelland, bireylerin bazı motivlerini saptamak ve ölçmek için yöntemler geliştirmişlerdir. Yapılan bu tür çalışmalarda bireyler arasında başarı arzusu, güç arzusu ve herhangi bir olguya bağlama arzusu açısından farklılıkların olduğu görülmüştür.

McClelland'a göre başarı arzusu, yaşamın erken yıllarında belirleşir ve kültürel yapıya göre yön alır. Amaçlarını iyi belirleme ve olanaklarını değerlendirme kapasitesine sahip kişilerin başarı arzularının gerçekleşme oranı yüksek olacaktır (Erdoğan, 1987).

BİYOLOJİK AÇIDAN KİŞİLİK

Bu yaklaşımın temeli insanın nesiller boyunca belirli özellikleri ya-

kınlarına aktardığı, bazı kişilik belirtilerinin kalıtımsal özellik taşıdığıdır. Bu görüşü göre insanın özellikleri, bireyin incelenmesi, kişilik analizi için son derece önemli bir yaklaşımdır. Kişiliğin biyolojik açıdan incelemesini yapanlar, gensel açıklamalarla bireysel özellikleri çözümlemek istemişler, bu amaçla da aile tarihçesi yöntemi, soyaçekim yöntemi, ikizlerin özelliklerinin incelenmesi yöntemiyle kişilik-kalıtım ilişkisi çözümlenmek istenmiştir.

Genetik faktör özellikleri ile kişiliğin açıklamasını yapan çalışmacılar, gensel özelliklerle bazı kişilik özellikleri arasında ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanısıra kişiliğin bazı özel dilimlerinin özellikle zeka, temel fizyolojik yapı gibi kişilik bütünleyicilerinin kalıtımsal, başka bir deyişle biyolojik temeli özellikler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu teorinin birinci kişilik basamağı olarak belirlediği özel tepki düzleminin gensel özelliği vardır ve temel kişilik özellikleri bu düzlemde ortaya çıkmaktadır (Erdoğan 1987).

DUYGUSAL AÇIDAN KİŞİLİK

Kişiliği duygusal açıdan ele alan ve kişiliği oluşturan faktörlerin herşeyden önce bireyin iç dünyası ve iç dünyasının organizasyonu ile ilgili olduğunu ileri süren kuramcılar, kişilikle ilgili açıklamalar da en çok benimsenen yaklaşımı getirenler olarak görülmüşler ve ortaya koydukları fikirler davranış bilimlerinde en çok yararlanılanlar olmuştur. Duygusal açıdan kişiliğin en önemli tahlilini yapan kişi Freud olmuş, en tanınmış kuram olarak da Freud'un ortaya koyduğu psikoanalitik teori görülmüştür.

1. Freud'un Kişilik Tahlili:

Modern psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Sigmund Freud, kişiliği duygusal açıdan incelemiş ve kişilik olgusunun üç önemli dilimden oluştuğunu ifade etmiştir.

a) İd: Freud'e göre id, insanın ilkel zihinsel yapısıdır. İd, esas itibariyle içgüdüsel ve bilinçsiz denebilecek davranışların kaynağı durumundadır. İd'in zaman içinde şuursuz olarak gelişmesi mümkündür. Aynı şekilde id'in görünümü de değişme gösterebilmektedir. Belirli refleksler, şuursuz tepkiler, zaman içinde değişik biçimlerde görülebilir. Bilinçsiz uyarıcılara karşı yine bilinçsiz tepkilerin oluşması, id ile ilgilidir. Freud'e göre id, kültürel sınırlamalardan etkilenmez ve bireyin yüz yıllar boyu gelişen doğal dürtü ve hisleri temsil eder.

b) Süperego: Freud'e göre süperego, id'in karşıtıdır. Süperego, insanın en asil düşüncelerini, büyüklerinden, öğretmenlerinden, kısacası yaşadığı ve ilişkide bulunduğu kültürel ortamdan kazandığı iyi özellikleri içerir. Süperegoda, bilinçsiz olarak insan davranışlarının düzenlenmesinde esas olur. Bireyin davranışları için süperego bir sınırdır. Oluşan davranış kural ve kalıpları süperego sınırları içinde bireyin düzenli ve toplumca anlamlı davranışını oluşturacaktır. Bu durumda, süperego ise, toplumsal yapının sınırları içinde kalan bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır. Böyle bir düşünceden hareket edilirse, günlük yaşantısında bireyin id ve süper egosu karşılıklı olarak çekişme halindedir. Birey günlük yaşantısında sürekli olarak zihinsel çekişme altında kalamayacağına göre bir dengeleyici olguya gereksinim olacaktır. İşte bu dengeleyici Freud'a göre Ego'dur.

c) Ego: Freud'e göre ego, insanın bilinçli bir arabulucusu durumundadır.Ego, id'in taleplerini süperego'ya paralel bir hale getirmeye çalışır. Ego, insanın eğitilmiş düşüncesinin bir parçasıdır. Bu durumda ego devamlı olarak id'in tekrar eden taleplerini süperegonun sınırlayıcılığı altında geliştiren ve olgunlaştırıp davranışa yansır hale getiren bir arabulucudur. Ego, bireyin birçok taleplerini uygun bir biçimde cevaplamaya çalışır. Ego, bunda başarılı olmazsa bireyde zihinsel gerginlik ve tereddüt doğar. Kısacası Freud'e göre bireyin zihinsel sağlığı ve davranışının düzenliliği ego'nun iyi işlemesine bağlıdır.

Bu durumda kişiler arasıdaki farklılığın kaynağı, her üç kişilik diliminin bireyden bireye farklı olması veya ego'nun id ve süperego arasında değişik denge kurmasıdır.

2. Eric Berne'nin Kişilik Tahlili:

Freud'un kişilikle ilgili açıklamalarına en yakın olan tahlil biçimi, Eric Berne'ninkidir. Berne' de kişiliği duygusal yönüyle açıklayıp kişiliğin üç yönünün olduğunu ileri sürür. Bu dilimler kişiliğin çocuk ebeveyn ve olgun yönüdür.

a) Kişiliğin Çocuk Yönü: Berne'ye göre her birey bazı zamanlarda çocuksu davranışlar gösterir. Bireyin zihinsel yapısında öyle yönler ve dürtüler vardır ki, bu yönlerin etkisiyle kişi bencillik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur, eğlence arar, bazı çocuksu tutumlara sahip olur. Eğer birey sürekli olarak çocuksu davranışlara sahip olursa, bu davranışlar içgüdüsel ve arzu edilmeyen özelliklere dönüşür. Bu nedenle, çocuksu dav-

ranışlar süreklilik göstermemeli, bireyin yaşamında çekicilik, zevk ve yaratıcılık etkeni olarak bulunmalıdır.

b) Kişiliği Ebeveyn Yönü: Berne, bireylerin bir ebeveyn (anababa) yönünde olduğu görüşünü ileri sürer. Bireyin davranışlarını öğüt ve yasaklarla düzenleyen zihinsel yapısı kişiliğin, ebeveyn yönünü oluşturur. Ebeveyn özellikleri, birey için sıkıcı olabileceği gibi istikrar faktörü gibi fonksiyonlara da sahip olabilir.

c) Kişiliğin Olgun Yönü: Berne'ye göre, bireylerin aynı zamanda bir de olgun yönleri vardır. İnsanın olgun yönü, herkeste bulunur ve yaşamak için gereklidir. Bireydeki olgunluk, gerçeğin objektif bir biçimde değerlendirilmesi ve insanın daha etkin olmasını sağlar. Bireyin olgunluk yönü, günlük olayları değerlendirmesinde, davranışlarını düzenlerken ebeveyn yönü ile çocuk yönü arasında denge kurmasında sonuca gidecek olan düşünce biçimlerinin oluşturulmasında faaliyet gösterir.

Berne'ye göre bireyin huzur içinde olması, ebeveynlik, olgunluk ve çocukluk kişilikleri arasında denge ile olumlu sonuca varmasına bağlıdır (Erdoğan, 1987).

6-YÖNETİCİ DAVRANIŞINI ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR:

İŞLETME ÇEVRESİ

İnsanı, insan eylemini ve bu eylemlerin geliştiği yapıları doğal ve toplumsal, ekonomik ve siyasal çevreden soyutlayarak ele almak olası değildir. Bu çerçevede ele alındığında işletmelerin de soyut kendi başlarına oluşan birimler olmadığı açıkça görülmektedir. İşletme herşeyden önce insanın varlığını sürdürme çabasının ve bu amaçla örgütlenmesinin bir aracı olarak ortaya çıkar. Daha soyut bir şekilde ifade edecek olursak, işletme bir bütünün parçasıdır ve o bütün tarafından belirlenir. İşte bu bütüne işletmenin çevresi adını veriyoruz. Bu bütünün belirleyici parçaları olan başlıca çevre öğelerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Toplumsal ve doğal çevre,
2. Hukuki ve politik koşallar,
3. Ekonomik ve teknolojik güçler,
4. Tüketiciler,
5. Rakipler

İşletmeyi etkileyen bu faktörler işletme faaliyetlerinin sınırlarını belirler, her ülkede değişiklik gösterir ve işletmenin çevreden, çevrenin de işletmeden bazı beklentileri vardır.

Günümüzde çevre koşulları oldukça önemli bir nitelik kazanmanın yanı sıra, sürekli olarak da değişim içindedirler. Dolayısı ile yapılan bütün uygulamalar bu değişen koşulları ve ulusal çevre koşulları kadar uluslararası çevre koşullarını da dikkate alarak düzenlenmelidir.

TOPLUMSAL VE DOĞAL ÇEVRE

İnsan da her canlı varlık gibi bu varlığını belirli bir eylem içinde bulunmasına borçludur. İnsan eylemini en basit şekliyle birey ve doğa arasındaki, bireyin, kendisine yaşam olanaklarını sağlamak amacıyla doğayı dönüştürme ve ona egemen olma çabası olarak tanımlarsak doğal çevrenin insan yaşamındaki yeri kendiliğinden ortaya çıkar. Ayrıca belirtmek gerekir ki insanın toplumsal varlık olmasının ilk koşulu da onun bu üretken eylemidir. Bireyin toplumsal varlık olabilmesinin bir diğer koşulu ise doğaya egemen olma çabasında diğer insanlarla birlikte olmasi zorunluluğudur.

Bu nedenle insan eylemi ilk aşamada birey ve doğa arasındaki dönüştürme ilişkisi olarak tanımlansada, bireyin doğayla olan mücadelesinin örgütlenmesi (işbölümü) ve bu mücadele sonunda elde edilen kaynakların dağılımı bu tanıma birey-birey ilişkisinin de eklenmesini gerektirmektedir. Birey-birey ilişkisinin varlığı ise insan yaşamında toplumsal çevrenin yerini belirleyecektir. Örneğin: A ve B bireyleri girdikleri ilişki sonucunda birbirlerini etkileyerek değişme uğrayacaklardır. Yani sonuçta iki bireyin bir tür "karışımı" olan ortak bir yapı doğacaktır. (Karı/koca-Aile Yapısı) A ve B bireyi örneğinde verilen mantık çerçevesinde bir çok birey ve birey grubunun (ekonomik, kültürel, dini vb.) girdikleri karşılıklı ilişkiler karşımıza büyük ve karmaşık bir etkileşim ağı çıkarırlar. Bu toplumsal yapıdır. Bu yapı insan gruplarının etkileşiminden hareketle oluşan kural ve davranış kalıpları üretir, bu kural ve davranış biçimleri de insan ilişkilerini etkiler ve belirler.

Bu açıklamalar ne insanın ne de onun ekonomik örgütlenme aracı olan işletmelerin toplumsal çevreden soyut düşünülmeyeceğini gösterir. İşletmeler bu toplumsal yapının ürünleri oldukları gibi sözü edilen kural ve biçimler çevçevesinde oluşurlar ve faaliyet gösterirler.

Yapılan bu makro açıklamaların yanında, bu açıklamaların ürün-

leri olan mikro düzeylerde söz konusudur. Örneğin, işletme sahibinin konumu ve tutumunun işletme yapısını etkilemesi (yetki ve karar mekanizmalarının dağılımı), toplumsal taleple işletme faaliyetleri arasındaki doğal paralellik vb. gibi faktörler toplumsal çevreden kaynaklanan işletmelerin yapısı ve biçimini belirleyen faktörlerdir.

HUKUKİ VE POLİTİK KOŞULLAR

Hukuki Koşullar:

Bilindiği üzere hukuk, toplum üyelerinin haklarını ve sorumluluklarını belirlerken, toplum düzenini sağlama amacını da esas olarak alır.

Hukuk, düzenlediği faaliyet türüne göre iki bölümde incelenir;

1. Özel Hukuk: Bireyler arasındaki ilişkileri düzenler ve medeni hukuk, ticaret hukuku ve devletler hususi hukuku gibi bölümlere ayrılır.

2. Kamu Hukuku: Devlet ile bireyler arası ilişkileri konu olarak alır ve anayasa hukuku, idare hukuku, ceza hukuku, mali hukuk, iş hukuku devletler umumi hukuku, usul hukuku gibi bölümlere ayrılır.

İşletmeler genellikle faaliyetleri gereği özel hukuk bölümüne giren hukuk dallarıyla ilgilenirler.

Politik Koşullar:

Toplum içindeki çeşitli grupların bir arada yaşamalarını, uzlaşmalarını sağlayan düzenleyici bir mekanizma vardır. Bu mekanizma "siyaset" adını alır ve soyut bir kavram değildir. Toplumdaki kural ve biçimlerin uygulanma şekillerini, alt ve üst sınırlarını belirleyen bir mekanizmadır. Bu mekanizmanın işletmeler üzerinde etkili olacağı hiç kuşkusuzdur. Çünkü önce ülkedeki politik koşulları belirlemekte, politik koşullar ise işletmelerin büyüme ve gelişmeleri açısından doğrudan etkin olma özelliği taşımaktadırlar.

Politik yapı işletmelerin büyüme ve gelişmelerine olanak sağlamalı, toplumsal refahın artışını başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmelidir.

EKONOMİK VE TEKNOLOJİK GÜÇLER

İşletme Çevresindeki Ekonomik Güçler:

İşletmelerin sadece faaliyetlerini değil, varlıklarının devamını dahi etkileyen pek çok ekonomik güç bulunmakta ve bu güçlerin tek bir işletme tarafından kontrol edilmeleri mümkün olmamaktadır. İşletme çev-

resinde yer alan bu ekonomik güçler iki ana grup halinde incelenebilirler. Bunlardan birinci grup, mal ve hizmetlere olan talebi etkileyen ekonomik faktörler olarak belirlenirken, ikinci grup ise rakipler diye adlandırılmaktadır.

Talebi Etkileyen Ekonomik Faktörler:

Bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ile üretimine olan piyasadaki talep arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Belirli mal ve hizmetleri satın alma vaya almama kararlarında tüketicileri etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerde kendi aralarında iki gruba ayrılırlar. Birinci grup, potansiyel tüketicilerin mamulleri satın alma güçlerini belirler. İkinci grup ise, onların satın alma arzularını belirler.

Satın Alma Gücü:

Bazen satın alma kudreti diye de adlandırılan "satın alma gücü" bir kişi veya grubun satın alma iktidarını ifade ederse de, satın alma "arzusunu" kapsamına almaz. Satın alma gücü büyük ölçüde; istihdam, gelir vergileri, tasarruflar ve fiyatlar tarafından belirlenmektedir.

İstihdam ve gelir: Bir kişinin toplam geliri, ücret veya maaşlar (vergiden önce), yatırımlar, emeklilik, sosyal güvenlik ve diğer kaynaklardan, eline geçen miktardır. Elde ettikleri bu parayı kişiler, vergiler, harcamaları ve tasarruflar için kullanırlar.

Çoğu kişinin toplam gelirinin en büyük bölümünü maaş veya ücretler oluşturur. Bilindiği üzere kişinin gelirinde bir artış olduğunda satın alma gücü yükselip, bunu aksi bir durum ortaya çıktığında ise (işini kaybetme gibi) satın alma gücü düşer. Bir kasaba, şehir ve ülkede istihdam edilmeyen kişilerin sayısı arttıkça, toplam gelirlerdeki ve satın alma gücündeki azalmalar nedeniyle ekonominin zarara uğrayacağı açıktır.

Vergiler: Kişilerin toplam gelirleri, varlıklar, harcamalar ve tasarruflar için ayıracakları miktar ödenecek vergi miktarına bağlıdır. Toplam gelirden vergiler çıkarıldıktan sonra geriye kalan miktar kullanılabilir gelir diye adlandırılmaktadır. Eğer kişilerin ödeyecekleri vergi miktarı artarsa, kullanılabilir gelirleri azalacak bu da onların satın alma güçlerinde azalmaya yol açacaktır.

Tasarruflar: Tasarruflar, kullanılabilir gelirin cari veya geçmişteki satın almalar için kullanılmayan bölümünden oluşmaktadır. Kişi geli-

rinin daha büyük bir kısmını tasarrufa ayırırsa, satın alma gücü yükselecektir.

Fiyatlar: Bir mamulun fiyatı kişinin o mamulü satın alma gücünü büyük ölçüde etkiler. Fiyatlar genel seviyesi yükseldiği zaman kişilerin satın alma gücü düşmektedir.

Belirli bir malın fiyatındaki artış kişinin satın alma gücünü düşürdüğünden, bu defa fiyatı daha düşük olan ikame bir mala olan talep artacaktır.

Öte yandan, bir kişinin bir mamulü satın alabilecek güçte olması onun mutlaka o mamulü satın alacağını garanti etmez. Tüketiciler satın alma işlemini mecburiyetten öte ancak satın alma "arzuları" olduğu zaman gerçekleştirirler.

Satın Alma Arzusu:

Kişinin belirli bir mal veya hizmeti satın alma arzusu, gelecekteki ekonomik faktörler hakkındaki beklentileri ve mamullerle ilgili tercihlerinden etkilenmektedir. Bunları sırayla inceleyelim.

Mamullerle İlgili Tercihler: Bilindiği gibi, kişiler bazı mamulleri diğerlerine tercih ederler. Tercihler bazı zamanlarda belirli mamuller için son derece kuvvetli bazıları için çok zayıf gibi gözükürken bu tercihlerde beklenmedik değişiklikler belirebilir. Bu değişikliklerin nedeni ise çoğunlukla kişilerin satın alma davranışlarını etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler, şahsiyet, güdüler, davranışlar, toplumsal etkiler ve hislerdir. İşletmeciler kişilerin davranış değişikliklerini olduğu kadar tüketicilerin tercihlerinin şiddetini tahmin etme konusunda da zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Gelecekteki Ekonomik Faktörlere İlişkin Beklentiler: Kişinin satın alma arzusu, onun gelecekteki kullanılabilir gelirine, fiyatlar genel seviyesine ve genel ekonomik koşullara ilişkin beklentilerinden etkilenmektedir. Eğer kişi yakın gelecekte kullanılabilir gelirinin artacağına inanırsa, satın alma arzuları da artacaktır. Bunun yanında kişi, bir malın fiyatının bir süre sonra düşeceğini hissederse, satın alma hareketini gerçekleştirmek üzere telaş etmez.

Kişinin içinde bulunduğu ülke ve ekonominin geleceğine ilişkin kanaatleri çoğunlukla satın alma arzusunu doğrudan etkilemektedir. Ekonomide bir depresyon veya durgunluk hali veya politik açıdan bir istik-

rarsızlık başgösterdiğinde tüketicilerin satın alma arzuları kaybolurken bunun aksine, geleceği güven vaad eden ekonomilerde ise satın alma arzuları artacaktır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Her ne kadar tüketicilerin satın alma arzu ve güçleri belirli bir mala duyulan talebin esas belirlemeleri ise de, bir işletme aynı zamanda, tüketicilerin bir malı kendilerinden veya rakiplerinden satın almalarına etken olan "rekabetçi güçleri" de yakından tanımak zorundadır.

Rakipler:

Bütün işletmeler bir veya birden çok başka firma ile rekabet etmek durumundadırlar.

Firmalar çeşitli rekabet araçları kullanmak suretiyle birbirlerine karşı rekabetçi güçleri harekete geçirirler. Çok bilinen rekabet araçlarına örnek olarak; fiyat indirimlerini, yoğun bir biçimde çalışan tutundurma kampanyalarını, ürün farklılaştırmalarını ve müşteri hizmetlerini verebilirz.

Bunların içinde firmalar tarafından en çok kullanılan rekabet aracı olarak fiyatı görmekteyiz. Rekabetçi bir üstünlük sağlamak için, işletmeciler genellikle kendi fiyatlarını rakiplerinin fiyatlarının altında düşürürler. Bu duruma rakiplerde kendi fiyatlarını düşürerek cevap verirler. İşletme yöneticileri fiyat indirimlerinde genellikle dikkatli olmak zorundadırlar. Çünkü fiyat düşürmeleri her ne kadar ilk başlarda firma satışlarını arttırsa da, aslında fiyat indirimleri bütün rakiplerin kararlarının azalmasına neden olur. Uzun dönemde ise "fiyat savaşları" bazı işletmelerin yok olmalarına kadar yol açabilir.

Reklam ve kişisel satışlar yoluyla yapılan tutundurma çalışmaları ise rekabet araçlarının bir başka örneğidir. Bir firma, ürünü rakipleriniki ile aynı olsa dahi müşterilerini daha etkin bir biçimde bilgilendirip, ikna ettiği ölçüde pazarda diğer firmalara nazaran üstünlük kazanacaktır. Çok kuvvetli bir firma, tutundurma çalışmaları için büyük paralar harcayarak piyasadaki diğer firmalara nazaran üstünlük kazanmayı garantilese dahi, küçük bir firma da parasını müşterilerine daha etkin bir şekilde ulaşmak için kullanarak, büyüklerle rekabete girişebilir.

Firmaların mamul farklılaştırmaları da rekabet için kullandıkları bir başka yoldur. Rekabette üstünlük kazanmak için üreticiler mal ve hizmetlerini rakiplerininkinden farklılaştırmaya çalışırlar. Bu farklılış-

tırma, mamulün şekil, görünüşü, rengi, dayanıklılığı ile gerçekleştirebilir.

Tüketicilere sunulan hizmetlerin sayısı ve tipi de bir başka rekabet aracıdır. Bir firma müşterilerine rakipleri tarafından kullanılmayan bir hizmet sunarsa, bu onun rekabette üstünlük sağlamasına neden olur. Firmanın fiyatı rakiplerden yüksek dahi olsa müşteriler kendilerine sunulan bu hizmete karşılık yüksek fiyatı isteyerek kabul ederler.

Bilindiği gibi yaşadığımız çağ rekabet çağıdır ve bu rekabetin sonucunda bazı firmalar varlıklarını daha kuvvetlenerek sürdürürlerken, bazıları da iş hayatından çekilmek zorunda kalmaktadırlar.

Ekonomik güçlere ilişkin şimdiye kadar söylediklerimizi özetlersek, denilebilir ki bunlar bir firmanın varlığını devam ettirebilmesini doğrudan etkileyecek kadar kuvvetli faktörlerdir ve tek bir firma tarafından kontrol edilmeleri mümkün değildir. Ayrıca ekonomik güçler teknolojik güçlerle de yakından ilişkilidirler. Çünkü teknoloji ekonomik faaliyetler ve büyümeyi doğrudan etkilemektedir.

İşletme Çevresindeki Teknolojik Güçler:

Teknoloji pozitif bilim dallarındaki bulguların ürünü olup işletme çevresinde yaygın ve kuvvetli bir güce sahiptir. Bu gücün etkilerini gündelik yaşamımızda sıkça hissederiz. Olaylara geniş bir açıdan bakarsak teknolojinin, ekonomik büyümeyi, yaşama standardını ve kültürü doğrudan etkilediğini görürürz. Bunları sırasıyla incelersek:

Teknolojik ve Günlük Yaşam: Doğum kontrolu (veya olmaması) ile doğrudan var oluşumuzu ve yaşadığınız sürece yapacaklarımızı günlük rutin faaliyetlerimizi ve nerede, nasıl, neden yaşamımızın son bulacağına kadar insan hayatının her aşamasında teknolojinin etkileri bütün ağırlığı ile kendini hissettirmektedir. Sabahın erken saatinde bir çalar saatin sesi ile başlayıp, hazırlama, kahvaltı, okul veya iş için gidiş, çalışma veya öğrenim, acele ile yenilen bir öğlen yemeği, sonra yine çalışma veya işe ayrılan büyük zaman dinlenmeye ayrılan kısa bir süre, eve dönüş, akşam yemeği, yine dinlenmek için ayrılan az bir zaman ve ertesi sabah için saati kurmayı unutmadan yatağımıza gidişimizi düşünürsek teknolojinin günlük yaşamımızdaki etkisini ve bu etkinin derecesini çok iyi kavrarız.

Özetlersek, teknoloji hayatımızın o denli ayrılmaz bir parçası hali-

ne gelmiş ve onunla bütünleşmiştir ki ancak, elektrik veya suyumuz kesildiğinde, arabamız yolda kaldığında, teknolojinin hayatımızdaki önemini hissederiz.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yaşama Standardı, Kültür ve Teknoloji: Teknolojik ilerlemeler yaşama standardını devamlı olarak yükseltmektedir. Örnek verirsek aileler eskiye göre çok konforlu evlerde yaşamlarını sürdürmekte, daha iyi beslenmekte ve eğlenmektedirler.

Teknoloji aynı şekilde kültürümüzün önemli bölümlerini oluşturan din, eğitim, moral, sağlık koşulları üzerinde de doğrudan ve önemli bir etkiye sahiptir.

Mamüller, Satın Alma ve Teknoloji : Teknolojik ilerlemeler tüketicilere sunulan mamullerin çeşitlerini olduğu karar renk, biçim ve büyüklüklerini öte yandan da tüketicilerin satın alma davranışları önemli ölçüde etkilemektedir.

Teknolojinin Toplum Üzerindeki Olumsuz Etkileri : Teknolojinin toplum üzerindeki etkilerinin pek çoğunun olumlu olduğu kesin ise de tüm etkilerin iyi olduğu söylenemez. Teknoloji bir taraftan yeni meslekler yaratırken öte taraftan pek çok kimsenin işsiz kalmasına neden olmaktadır. Bir fabrikaya alınan otomatik bir makine, işsiz kalan pek çok işçi sonucunu da beraberinde getirmektedir. Günümüzde pek çok uzman, hava kirliliği, doğal kaynakların israfı gibi çevresel sorunların esas sebebinin, teknoloji olduğu fikrini savunmaktadırlar. Kuşkusuz ki, bu fikir tartışmaya açıktır ve karşılık olarak bu tür problemlerin sebebinin teknolojinin varlığı olmadığı fakat teknolojik gelişmelerin sorumsuz ve yanlış biçimde kullanıldığı fikri savunulabilir. İnsanlar teknolojik buluşları yukarıda sayılan problemlerin ortadan kaldırılması içinde kullanabilirler.

Teknolojinin İşletme Faaliyetlerine Olan Etkisi:

Teknoloji işletmenin sadece çevresini etkilemekle kalmayıp, işletmenin, üretim, ürün geliştirme, istihdam, finansman, pazarlama ve haberleşme gibi temel faaliyetlerini de, doğrudan ve önemli bir şekilde etkilemektedir. Bunları sırasıyla görelim:

Üretim ve Teknoloji: Teknolojik gelişmelerin bir işletmeyi nasıl etkilendiğini düşündüğümüzde akla ilk gelen üretim teknikleri üzerindeki etkisinin ne olduğudur. Bunun nedeni, endüstri devriminden günümüze,

işletmecilerin pek çoğunun teknolojik imkânların kullanımı ile üretimde daha büyük verimlilik elde edilebileceğini ısrarla vurgulamaları olmuştur. Teknolojik ilerlemeler sürekli olarak kadın, erkek ve makinaların üretim kapasitelerini arttırmaktadır.

Ürün Geliştirilmesi ve Teknoloji: Teknolojik yenilikler, yeni mal ve hizmetler için bir yandan piyasa imkânları yaratırken öte yandan da piyasadaki mamullerin üreticilerini mamullerini piyasadan çekmeleri için zorlamaktadır. Bu tür firmalar, yeni teknolojileri uygulayamadıkları veya teknolojik yenilikler gösteren yeni mamuller piyasaya girdikleri için, büyük ölçüde zarara uğramaktadırlar.

İstihdam ve Teknoloji: Teknolojik değişiklikler firmaların istihdam politikalarını doğrudan etkilerler. Bir çok firma makinalaşma sonucunda çalışanların sayılarını büyük ölçüde azaltmıştır. Bu azalmalar bazı sorunları peşinde getirirken öte yandan da ileri teknoloji bunları uygulayacak uzmanlara olan gereksinmeyi arttırmıştır. Olaya bir başka açıdan bakarsak, ileri teknolojinin bir yandan çalışanların sayısında azalmaya yol açarken öte taraftan çalışanlara daha konforlu iş koşulları imkânını sağlamakta olduğunu kolaylıkla söyleyebiliriz.

Finansman ve Teknoloji: Teknoloji, sadece bu konuda yapılan araştırmalar açısından değil, uygulanışı bakımından da işletmelere ağır bir maliyet yüklemektedir. Yeni üretim metodlarının kullanılışı, veya yeni mamullerin piyasaya girişi, yeni makinalara, hammaddelere ve uzman kişilere olan gereksinimi arttırırken, firmalara uzun yıllar sürecek finansal problemleri de beraberinde getirir.

Pazarlama ve Teknoloji: Teknoloji, mamullerin pazara sürülüş yollarını büyük ölçüde etkilemektedir. Tüketicileri bilgilendirmede kullanılan radyo, televizyon ve benzeri araçlardaki teknolojik gelişmeler sayesinde olumlu sonuçlar alınmaktadır. Depolama, ulaştırma gibi faaliyetlerdeki yenilikler ise, istenilen zamanda ve doğru yerlerde mamullerin tüketicilere ulaşmasında yardımcı olmaktadır.

Haberleşme ve Teknoloji: Haberleşme sistemlerindeki yenilikler bir yöneticiye firmasına ilişkin, planlama, birleştirme ve kontrol etme konularına ait faaliyetlerde daha etkin bir biçimde hareket etme olanağı sağlamaktadır.

Ayrıca elektronik haberleşme imkanları, işletmecilerin çevrelerinde oluşan ekonomik değişiklikler, yeni yasalar, tüketici tercihlerindeki

değişikliklerle ilgili yeni hareketlerden anında haberdar olmalarını sağlamaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TÜKETİCİLER

Geçmişte; basit, kolayca anlaşılabilen, duygusuz, davranışları önceden tahmin edilebilen diye tanımlanan tüketici, günümüzde oldukça büyük nitelik değişikliklerine uğramıştır. Bugünün tüketicisi, karmaşık iyi bir eğitimden geçmiş, davranışları kolaylıkla tahmin edilmeyen, aktif, zaman zaman da dosça tavırlar içinde bulunmayan ve işletmelerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan kişidir. Bu konuyu incelerken önce tüketici hareketlerinin odaklaştığı temel konuları sonra da kişilerin satın alma davranışlarını etkileyen bir çok faktörü inceleyeceğiz.

Tüketici Hareketlerinin Odaklaştığı Temel Konular

Tüketici hareketleri başlıca üç konu üzerinde odaklaşmaktadır:

1. Tüketici bilgilendirilmesi,

2. Mamul güvenilirliği ve

3. Çevresel koruma.

Tüketici Bilgilendirilmesi: Tüketicilerin rasyonel satın alma kararlarını verebilmeleri için, mamuller hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Tüketiciler satın alacakları mamulü nerede kullanacaklarını bildikleri gibi, nerede kullanılmayacağını da öğretmektedirler. Yasalara rağmen hâlâ, tüketicileri aldatıcı nitelikler taşıyan ambalaj , marka ve reklamlar kullanılmaktadır.

Mamul Güvenirliği: Mamullerin güvenilir olmalarını sağlamak için hazırlanan pek çok yasal düzenlemeye karşın piyasada halen çok sayıda bozuk gıda maddesi, ilaç ve kozmetiğe rastlanmaktadır.

Çevresel Koruma: Tüketiciler bir yandan yüksek bir yaşam standardı isterken öte taraftan da temiz hava, temiz su ve doğal kaynakların en rasyonel biçimde kullanımını istemektedirler. Firmaların üretim metodlarını daha geliştirip su ve hava kirliliğini azaltmaları yolundaki baskıların en büyüğü yine tüketicilerden gelmektedir.

Tüketicilerden gelen bu yoğun baskılara karşılık işletmelerin tutumu ne olmaktadır? Yöneticilerin bazıları insanların yaşadıkları çevrenin

ANKARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

korunması yolundaki ısrarlarını haklı görüp, onları desteklerken diğerleri yapılan ve söylenenleri tamamen duymazdan gelmektedirler.

Tüketici Davranışlarını Etkileyen Faktörler:

Bu konudaki pek çok görüşün aksine, işletmeciler hangi etkenlerin tüketicilerde satın alma veya almama davranışına neden olduğunu tam olarak bilmemektedirler. Davranış bilimcileri insan davranışlarını etkileyen pek çok faktörün bulunduğunu ve bunların iç güçler ile toplumsal etkenler olarak sınıflandırılabileceklerini araştırma sonuçlarında ve teorilerde vurgulamaktadırlar. Bunları sırasıyla inceleyelim:

İç Güçler: İç güçler, kişinin kısmen davranışlarının tümünü etkileyen faktörlerdir. Buradan, eğer bu faktörler kişilerin davranışlarınının tümünü etkiliyorsa, o zaman satın alma davranışlarını da etkileyecektir sonucuna varmak mümkündür. Bu iç güçler nelerdir?

1. Algılama,
2. Güdüleme,
3. Öğrenme,
4. Tavırlar ve
5. Kişilik

1. Algılama: Aşağıdaki şekle baktığımız zaman ne görüyorsunuz? Ters dönme (Y) harfi mi, anten resmimi, bir kutunun veya odanın köşesi mi, yoksa bir araba ambleminin bir kısmını mı?

Bu nesneyi ilk algıladığımız anda örneğin ters (Y) harfine benzettiğimiz halde bir kaç dakika sonra bu fikrimiz değişebilir.

Bu durumda algılama nedir ve algılama süreci nasıl işlemektedir? Algılama kişinin kendisine gelen verileri seçtiği, organize ettiği ve yorumladığı bir süreçtir. Hepimiz her an dış dünyadan pek çok sinyal alıp, bunlardan sadece bir bölümünü anlamlı bir hale dönüştürürüz. Bu sinyallerin tümünü aynı anda algılamak insan beyni için imkansız olduğundan bazılarını seçip alıp, diğerlerini görmezden gelmek kaçınılmazdır. Örnek verirsek, bu paragrafı okurken ışığın yanmakta veya çayın soğumakta olduğunu fark etmeyebiliriz. Bize gelen sinyallerin bazılarını seçtikten sonra, algılama sürecinin ikinci aşaması olan organize etme gelir. Organize etmeyi örnekle açıklarsak, A, Z, Y harfleri bir mana ifade etme-

diği halde, bunları sıraya koyarak organize edersek YAZ kelimesini elde ederiz. Bu kelime bilindiği üzere hem bir mevsimi, hem de yazmak fiilini ifade etmektedir. Algılama sürecinin üçüncü aşamasında ise, bize gelen sinyalleri yorumlarız. Bu yorumu yaparken de en anlamlı bir biçimde olmasına gayret gösteririz.

Örnek, YAZ kelimesini cümleye uygun olan anlamı ile kullanma gibi.

Algıladıklarımız tüketici olarak kısmen de olsa davranışlarımızı etkilemektedir. Örneğin, ambalaj biçimini, reklamları, fiyatları algılayarak satın alma kararımızı veririz.

2. Güdüler: Güdü, davranışı bir amaca doğru yönlendiren ve idare eden bir güçtür. Tüketicilerin davranışları her an pek çok güdü tarafından etkilenmektedir. Belli bir anda bazı güdülerimiz diğerlerinden daha kuvvetlidir ve bu şiddet zaman içinde değişiklik göstermektedir.

İşletmeciler kişilerin bu güdülerini özellikle mamullerine ilişkin reklam çalışmaları yaparken kullanmaktadırlar. Fakat güdüler zaman içinde çok çabuk değişiklik gösterdiklerinden işletmeciler, tüketicilerde hangi güdülerin satın alma davranışına yol açacağını tahmin etmede zorluk çekmektedirler.

3. Öğrenme: Tüketiciler bir mamulü satın almadan önce onun hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Kişilerin öğrenme süreçleri de, yaş, zeka, algılama ve diğer etkenler tarafından belirlenmektedir.

Mamuller hakkında fikir sahibi olmak için tüketiciler yakın arkadaş ve akrabalarını verdikleri bilgilerin yanında, doğrudan mamulü denemek ve satış yerinden bilgi almak yolunu da deneyebilirler. İşletmeleri mamulleri hakkında tüketicileri bilgilendirmek için genellikle, reklam, satış elemanları gibi yolları kullanırlar.

4. Tavırlar: Tavırlarımız tüketici olarak satın alma davranışımızı büyük ölçüde etkilemektedir.

Eğer bir tüketicinin bir firmanın mamul veya hizmetlerine karşı olumsuz bir tavrı varsa, bu şahıs sadece söz edilen firmanın mamullerini satın almamakla kalmayıp, tüm çevresine ve yakınlarına da bu konudaki olumsuz fikirlerini bildirerek onların satın alma davranışlarını de engellemeye çalışacaktır.

5. Kişilik: Kişilik insanları bireyselleştiren ve bir diğerinden farklılaştıran bir olgudur. Bu konuda, insanların kişisel özelliklerinin satın alma davranışlarını doğrudan etkilemekte olduğu yolunda kuvvetli bir kanı vardır. Örnek verirsek giysilerimizin renk ve biçimlerinin kişiliğimizi yansıttığı söylenebilir. Kişilerin temel karakteristiklerini ise, bağımlı, bağımsız, saldırgan, uyumlu gibi gruplamak mümkündür.

İşletmeler açısından her ne kadar, hangi tip kişilerin, hangi mamulleri satın alacaklarını kesin olarak belirlemek mümkün değil ise de, belirli tip özelliklere sahip olan insanların en çok hangi mamulleri satın aldıkları aşağı yukarı tahmin edilmektedir.

Buraya kadar özetlemeye çalıştığımız iç güçler birbirleri ile çok sıkı bir bağlantı içinde olup, her birisi bir diğerini etkilemektedir. Şimdi tüketicilerin davranışlarını yönlendiren diğer bazı güçler üzerinde duralım.

Satın alma davranışını yönlendiren toplumsal etkenler: Kişinin satın alma davranışı her ne kadar iç güçler tarafından oldukça kuvvetli bir biçimde yönlendiriliyor ise de, toplumsal etkenlerde bu davranışları aynı şiddetle etkilemektedirler. Bu etkenleri sıralarsak;

1. Aile,
2. Referans gruplar,
3. Sosyal sınıf ve
4. Kültür

1. Aile Etkisi: Kişiler yaşamlarının büyük bir bölümünü aileleri ile geçirirler. Zaman içinde ailelerde belirli mamulleri ve markaları satın alma alışkanlığı ortaya çıkar. Bu alışkanlıklar da ailelerin bireylerini doğrudan etkiler.

2. Referans Grupları: Bir kişinin davranışlarına, değerlerine ve inançlarına uyum sağladığı veya uyum sağlamak için çaba gösterdiği insan topluluğuna referans gruplar denilmektedir. Bu durumda, kişilerin satın alma davranışları da grubun üyelerininki ile paralellik gösterecektir.

3. Sosyal Sınıflar: Sosyal sınıflar kişilerin satın alma davranışlarını nasıl etkilemektedir? Sosyal sınıflar, üyelerinin değerlerini, tavırlarını, inançlarını, yaşam tarzlarını ve diğer pek çok faktörü doğrudan et-

kilemektedir. Bu faktörlerin her biri de kişilerin satın aldıkları mal ve hizmetlerin cinsini etkiler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

4. Kültür: Kültürümüz, etrafımızda gördüğümüz insan zekası ile yapılmış olan herşeydir. Kültür kelimesi, binalar, arabalar ve makinalar gibi tüm fiziki varlıkları kapsamına aldığı gibi, fiziki olmayan, yasalar, moral ve bilgi gibi kavramları da kapsamına almaktadır. Bunun yanında kültür, belirli bir toplumda geçerli olan değer ve davranışları da ifade etmektedir. Kültürümüz yaşamımızın büyük bir bölümünü önemli ölçüde etkilediğinden, satın alma davranışlarımızı da etkilemektedir.

Uluslararası Çevre Koşulları

Buraya kadar özetlemeye çalıştığımız çevre koşulları ile işletme yöneticisinin hareketleri birbirleri ile devamlı bir etkileşim halindedir. İşletme yöneticisinin davranışları, çevre koşulları tarafından etkilenirken, işletme yöneticisinin davranışları da çevre koşullarını olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir.

Günümüzde işletmenin çevre koşullarına, uluslararası çevre diye adlandırdığımız yeni bir boyut eklenmiştir. İş adamları pek çok konuda karar alırken bu boyutu da göz önüne almak durumundadırlar.

Çok uluslu işletmelerin yaygınlık kazandığı çağımızda yabancı kaynaklara duyulan gereksinme, üretilen malları yabancı pazarlara sunmak gibi zorlayıcı nedenler, işletme yöneticilerini başka ulusların çevre koşullarını da tanımaya mecbur etmektedir.

TOPLUMSAL SORUMLULUK

Toplum içinde yaşayan kişilerin nasıl birbirlerine karşı sorumlulukları varsa, işletmelerin de tüketiciler, işçiler, yöneticiler, işletme sahipleri ve toplumun tümüne karşı yüklendikleri pek çok sorumlulukları vardır. Toplumsal sorumluluk felsefesine göre işletme içinde görev alan kişilerin işletmelerine ilişkin alacakları kararlarda toplumun çeşitli katmanlarının nasıl etkilendiği konusunda duyarlı olmak ve toplumsal meselelere de çeşitli çözümler getirmek zorundadırlar.

Günümüzde pek çok ülkedeki işletmeler, tüketici sorunları, işsizlik, bireysel haklar, çevre sorunları ve eğitim gibi toplumun en temel meselelerine maddi ve manevi açıdan eğilip, destek olurlarken bazıları da bu sorunları tümüyle görmezden gelmektedirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Toplumda işsizlikle mücadele söz konusu olduğunda, vasıfsız durumundaki kişileri işletme içinde veya dışında düzenlenen eğitim programları vasıtasıyla kalifiye hale getirmek görevini işletmelerin yüklenmeleri çok doğal ve sorumlulukları gereği olacaktır.

Öte taraftan günümüzde tüketiciler sadece üretilip kendilerine makul bir fiyatla sunulan mamullerle yetinmeyip pazarda satın alma davranışlarına ve seçimlerine yardımcı olacak, mamullerle ilgili bilgi ve bu mamullerin sağlık açısından kesinlikle zararsız olduklarına ilişkin güvence de istemektedirler.

Tüketiciler artık ne pahasına olursa olsun üretilen mamullere rağbet etmeyip yapılan üretimin çevre koşulları üzerindeki olumsuz etkilerine birinci derecede önem vermektedirler. Çevre koşulları denilince önce doğal kaynakların kullanımı akla gelip işletmeler enerji ve toprağın daha verimli kullanım yollarını bulmaya, hava ve suyun ise mümkün olduğunca az kirlenmesine olanak verecek biçimde davranmaya zorlanmaktadırlar.

İşletme yöneticilerinin aynı zamanda yanlarında çalıştırdıkları kişilere ve ortaklık biçiminde kurulmuş işletmelerde pay sahiplerine karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Yöneticiler kendilerini bu görevlere getiren ortakların çıkarlarını korumak zorundadırlar. Bunun yanı sıra yanlarında çalışan kişilerin de haklarını gözetmek durumundadırlar. Bu ancak, ücretler, sosyal haklar ve çalışma şartları ile ilgili tedbirlerin alınması ile sağlanmaktadır. İşletmenin başarısı ve piyasadaki prestiji ancak çalışanların o işyerinden memnun olmaları ile mümkün olmaktadır.

Bu sorumlulukları almanın işletmelere sağlayacağı yararlar neler olacaktır? Tüketicilerle ilişkilerin düzgün olması, satışlar için iyi bir ortam hazırlanması, çalışanlarla ilişkilerin sağlıklı ve yolunda olması, uzun dönemli kârların garanti altına alınması ve işletmelerin toplumsal sorumlulukları yüklenmelerinin toplum üyelerine sağlayacağı çeşitli menfaatler diye sayılabilir. (Türkel, 1984)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abraham Korman, Industrial and Organizational Psychology, Prentice-Hall USA, 1971

- Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev. Kemal Tosun v.d., İstanbul, Fatih Yay. Mat. 1979

- Dilber Mustafa Türk, Özel Kesim Endüstrisinde Yönetsel Davranış, istanbul, 1981

- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul 1987

- Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, İşletme İkt. Ens. Yayını, İstanbul, 1984

- Geçtan, Engin, İnsan Olmak Varoluşun Bireysel ve Toplumsal Anlamı, Adam Yayınları, III. Baskı, İstanbul, 1987

- Hersey Paul, Blanchhard Ken, Management of Organizational Behavior IV. Edition, Englewood Cliffs, USA, 1982

- J.P Guilford, Personality, NewYork, Mc Graw Hill Book Comp. 1959

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Çocuğun Değeri, Türkiye'de Değerler ve Doğurganlık, İstanbul, 1981

- Türkel Asuman, İşletmeye Giriş, Okan Yayıncılık, İstanbul 1984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

IV-İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN HAKİM KİŞİLİK FAKTÖRLERİ İLE YÖNETSEL DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. GİRİŞ

Çalışmanın ilk üç bölümünde, yönetimin temel esasları, yönetim mesleği (yöneticilik) ve Türkiye'deki gelişmesi ile yöneticilerin kişisel davranış farklılıklarının analizi kavramsal bir çerçeve içinde verilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ise işletme yöneticilerinin hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma sunulmuştur. Konu ile ilgili başka bir araştırma olmaması, bizi bu çalışmanın yapılmasının uygun olacağı sonucuna götürmüştür. Araştırmada amaç ve yöntem saptandıktan sonra ülkemizde özel kesimde yer alan işletmelerin yöneticilerine kişiliğin hakim faktörlerini belirleyici (16 P.F) bir test ile, yönetsel davranışlarını ve davranış tiplerini belirlemeye yönelik dört ayrı anket verilmiştir. Alınan cevapların değerlendirilmesini elde edilen sonuçların özeti ve yorumlanması aşamaları takip etmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, SINIRLARI VE YARARLARI

Araştırmanın temel amacı, örnek olarak alınan yönetici grubun üyelerinin hakim kişilik faktörlerini belirleyip, bu faktörler ile yönetsel davranışları arasında ilişki bulunup, bulunmadığını test etmek ve sonuçlarını saptamaktır.

Araştırmanın sınırları konusunda ise, alınan örneği oluşturan yönetici grubunun çok büyük bir çoğunluğu İstanbul bölgesinde yaşamakta olup, azınlık İstanbul dışındaki Ankara, Eskişehir, Adana gibi şehirlere yerleşmiş durumdadırlar.

Araştırmanın sağlayacağı yarar, bu tarz bir çalışma ile yöneticilerin hakim kişilik faktörlerinin belirlenip, günümüzün önemli konularından birini oluşturan "Yönetim Faaliyetini" ne yönde etkilendiğinin saptanmasıdır.

3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- Araştırma Örneğinin Belirlenmesi:

Araştırma örneği 113 yöneticiden oluşmuştur. Sayının 75'in üstünde olması belirlenen örnekten elde edilen sonuçların güvenilir olacağını kanıtlamaktadır.

- Araştırma Ön Çalışmaları:

Araştırma örneğin saptanmasından sonra, eldeki bilgi ve veriler çerçevesinde araştırma ile ilgili fikirler oluşturulmaya başlanmıştır. Araştırmada örnek grubu meydana getiren yöneticilere uygulanacak kişilik testinin seçiminde ve uygulanacak soru formlarını düzenlenmesinde ayrıntılı çalışmalar yapmak gerekmiştir. Kişiliğin temel faktörlerini belirlemede (16 P.F - Personality Factors - 16 Kişilik Faktörü) ismini taşıyan testin kullanılması kararlaştırılmıştır. 187 sorudan oluşan bu testin uygulanması ile her yöneticinin 16 temel kişilik faktöründen hangilerini ağırlıklı alarak taşımakta olduğu belirlenmiş, ve bunların yönetsel davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmek için, yöneticilerin temel davranış tiplerini belirlemeye yönelik "Kendini Değerlendirme: Hayat Biçimi Soru Cetveli" kullanılmıştır. Bu testin sonucunda yöneticilerin davranış tiplerini A tipi, A tipine eğilimli, B tipi, B tipine eğilimli, A veya B tipi olmayan biçiminde gruplandırmak mümkün olmuştur.

Daha sonra yönetsel davranışlarını belirlemeye yönelik bir anket formunun soruları belirlenerek, bir ön çalışma ile test edildikten sonra son hali oluşturularak yöneticilere sunulmuştur.

Bu formu takiben yöneticilerin sorumluluk, yetki ve yetki göçerme durumlarını ortaya koyan bir başka anket ile son olarak da güdülenme durumlarını ortaya çıkaran başka bir soru formu kendilerine sunulmuştur.

- Bilgi ve Veri Toplanması:

Bilindiği üzere yapılan tüm araştırmalarda bilgi ve veri toplama aşamasına gelindiğinde bazı yöntem ve araçlara uygun olarak harekete geçilir. Bilgi ve veri toplama yöntemi olarak, soruların belirli veya belirsiz yönetilmesi, doğrudan veya dolaylı görüşme yolu, kişisel veya mekanik araçlı gözlem, anket, duygu veya simulasyon yöntemlerinden biri olacaktır.Bu alternatifler arasında seçim yapılırken en çok dikkate alınacak unsurlar, doğruluk derecesi, eldeki zaman ve maliyet olmaktadır.

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak karşılıklı görüşme

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

sayıda oluşan grup üyeleri üzerinde yürütülmüş olmasıdır. Eğer çok fazla sayıda yönetici örnek alınsa ve ulaşmak söz konusu olsa idi bu yöntem yerine daha başka yollara başvurmak gerekecekti. Karşılıklı görüşme yoluyla yapılan anketlerin diğerlerine göre çok sağlıklı olacağı her bakımdan açıktır.

4. TEST VE ANKETLERİN UYGULANMASI

Araştırmada kullanılacak test ve anket formlarının tespit edilmesinden sonra uygulanmaları için gereken ilk çalışmalar başlamıştır. Bu aşamada özel sektörde yer alan işletmelerin yöneticileri ile doğrudan temasa geçilmiş, kendilerine uygulanacak olan test ve anketler hakkında kısa bilgi verilmiş ve uygulanmasına geçilmiştir. Araştırmanın grup halinde değil, tek kişi tarafından yürütülmesi karşılaşılan zorlukların en önemlilerinden birini oluştururken, üst düzey yöneticilerin zaman sınırları da bir başka zorluk olarak ortaya çıkmıştır. Test ve anketlerin verilmesinde yöneticilere kişisel bazda herhangi bir açıklamada bulunulmayacağı, genel sonuçların araştırma kapsamında yer alacağı belirtilmiştir.

5. ANALİZLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ, BULGULARIN ÖZETLENMESİ VE YORUMU

Yöneticilerin hakim kişilik faktörlerini ve yönetsel davranışları ile davranış tiplerini incelemeden önce demografik özelliklerini tanımak yararlı olacaktır düşüncesinden hareketle önce bu tür özelliklerin sıralanması yapılmıştır.

Yönecilerin yaş dağılımları, cinsiyet dağılımları, medeni durumları ve eğitim durumlarının belirlenmesinden sonra, yönetsel davranışı belirlemeye yönelik veriler Anket Formu I 'in sorularının yanıtları incelenerek yöneticilerin yönetsel davranışa ilişkin diye özellikleri belirlenmiştir.

Daha sonra ise yöneticilerde 16 P.F 16 Kişilik Faktörlerinin nasıl dağılmakta olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmayı ise yöneticilerin "Yönetici Tipleri"nin belirlenmesi takip etmiştir.

Yönetici Tiplerinin belirlenmesinden sonra yöneticilerin "Sorumluluk, Yetki ve Yetki Göçerimi Göstergeleri" belirlenmiştir.

En son olarak ise, "Güdülenme Göstergesi" ile , yöneticilerin "Be-

densel Güvenlik", "Bağlanma", "Saygınlık", "Bağımsızlık" ve "Öz-Gerçekleştirme" gereksinmelerine verdikleri önem ile bunların fiilen tatmin durumu saptanmıştır.

Bu çalışma ile yöneticilere ilişkin tüm bilgiler saptandıktan sonra, kişiliği oluşturan hakim faktörler ile (16 P.F) yönetsel davranışları belirleyen sorular arasındaki ilişkiler aranmaya başlanmıştır.

İlişkileri belirleyen tüm analizler için, bilgisayar merkezinde "STAT VIEW" isimli program kullanılmıştır.

Çalışmamızın bu son bölümünde önce yöneticilere ilişkin demografik özellikler ve görevleri yanısıra çalışma davranışları ile ilgili temel bilgiler daha sonra ise davranışlarına yön veren hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranışları arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan analizler ve bunların sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO: 3 YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

YÖNETİCİLERİN YAŞLARI

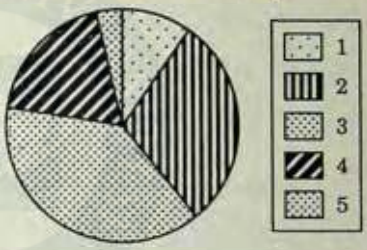
X_1: YAŞ

Bar:	From: (2)	To: (<)	Count:	Percent:
1	1	2	11	9.821
2	2	3	33	29.464
3	3	4	43	38.393
4	4	5	21	18.75
5	5	6	4	3.571

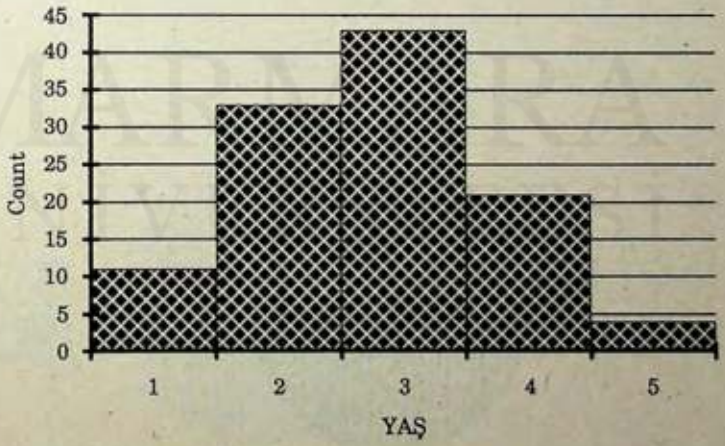
Alınan yaş grupları:

24–30
30–35
35–40
40–45
45–50 ve yukarısı

Pie Chart of X1 : YAŞ



Histogram of X1 : YAŞ



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

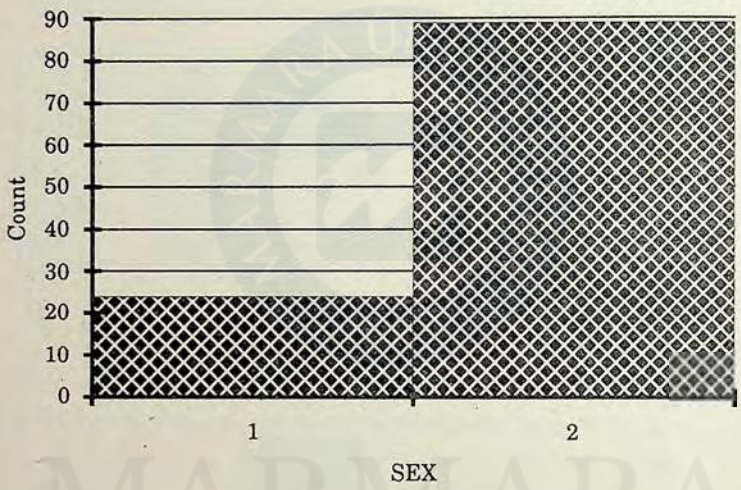
TABLO: 4 YÖNETİCİLERİN CİNSİYETLERİ

X_1: SEX

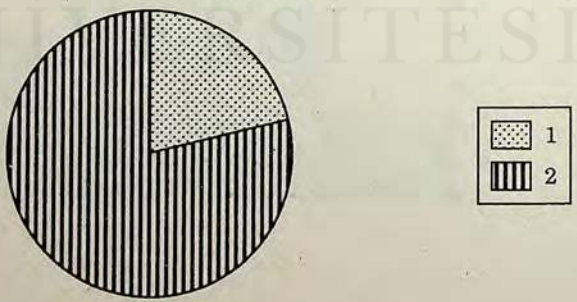
Bar:	From: (2)	To: (<)	Count:	Percent:
1	1	2	24	21.239
2	2	3	89	78.761

1–2 → 24 KADIN
2–3 → 89 ERKEK

Histogram of X1: SEX



Pie Chart of X1: SEX



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

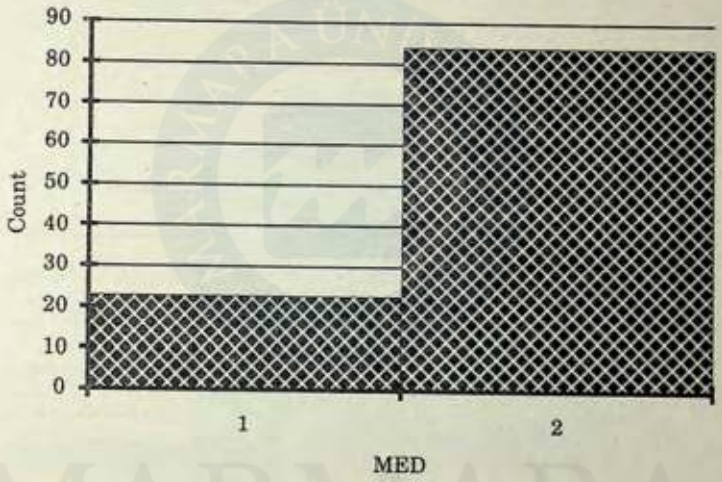
TABLO: 5 YÖNETİCİLERİN MEDENİ DURUMU

X_1: MED

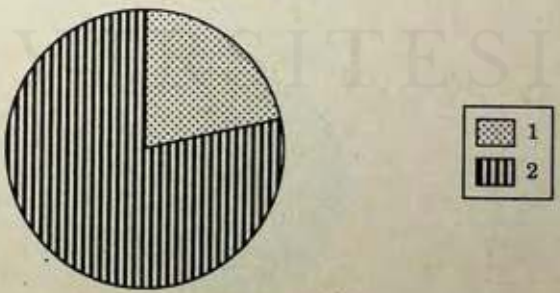
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:
1	1	2	23	21.495
2	2	3	84	78.505

1–2 → 23 → BEKAR (BOŞANMIŞ, DUL, EVLENMEMİŞ)
2–3 → 84 → EVLİ

Histogram of X1 : MED



Pie Chart of X1: MED



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

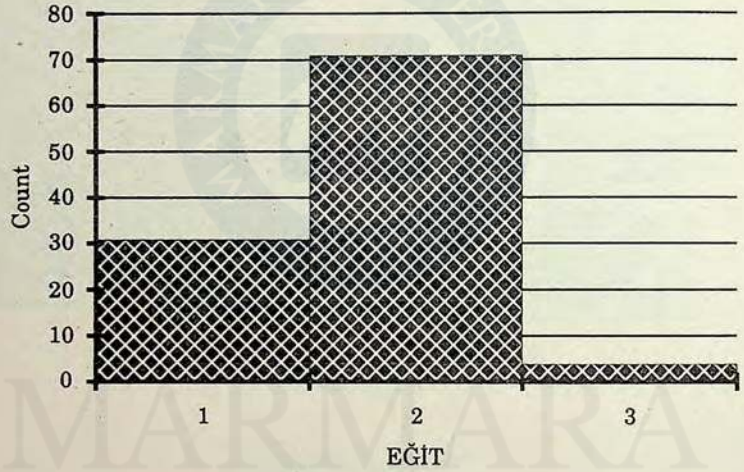
TABLO: 6 YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DURUMU

X_1: EĞİT

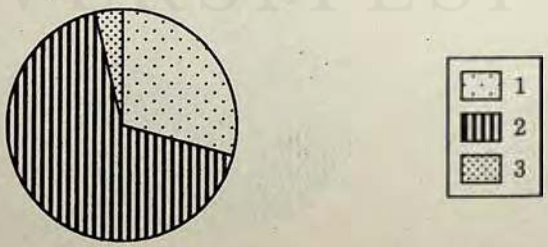
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:
1	1	2	31	29.245
2	2	3	71	66.981
3	3	4	4	3.774

1 – 2 31 LİSE
2 – 3 71 LİSANS
3 – 4 4 LİSANSÜSTÜ (Master, Doktora)

Histogram of X1 : EĞİT



Pie Chart of X1: EĞİT



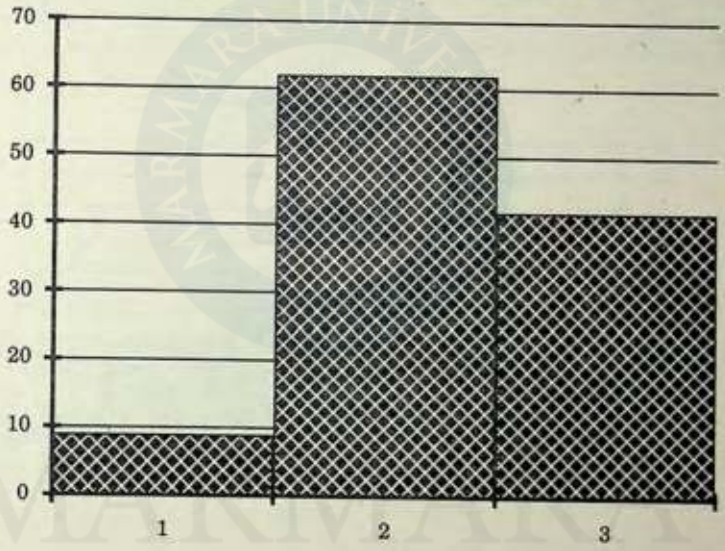
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO: 7 YÖNETİCİLERİN KIDEMLERİ

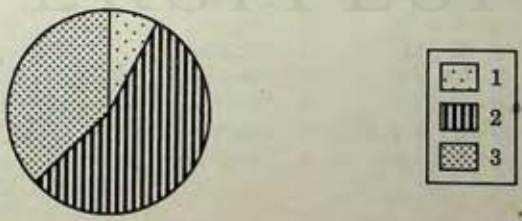
X_1: KID

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	9	7.965	
2	2	3	62	54.867	-Mode
3	3	4	42	37.168	

1 – 2 → 9 → 1 yıldan az
2 – 3 → 62 → 1–11 yıl
3 – 4 → 42 → 11–20 yıl ve Üstü



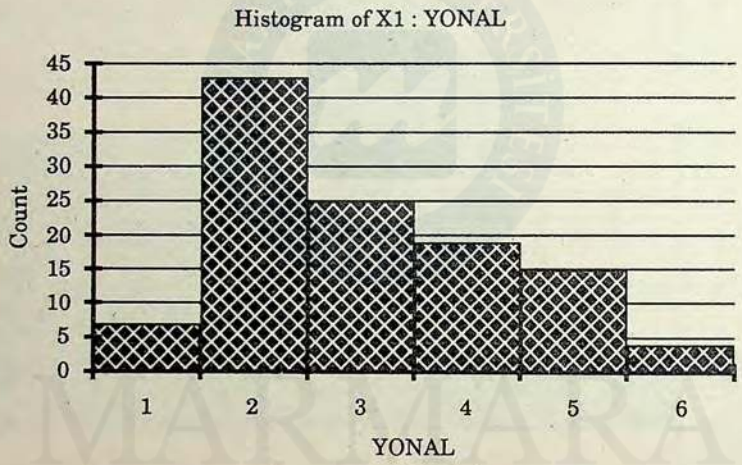
Pie Chart of X1: KİD



TABLO: 8 YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ALANLARI

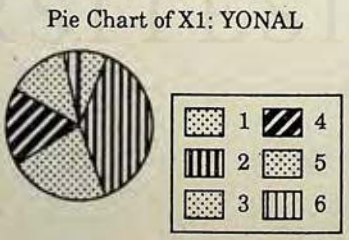
X_1: YONAL

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:
1	0	1	7	6.195
2	1	2	43	38.053
3	2	3	25	22.124
4	3	4	19	16.814
5	4	5	15	13.274
6	5	6	4	3.54



*-YÖNETTİKLERİ KİŞİ SAYISI

0 – 2	kişi	→	7	Yönetici
2 – 5	kişi	→	43	Yönetici
5 – 10	kişi	→	25	Yönetici
10 – 20	kişi	→	19	Yönetici
20 – 30	kişi	→	15	Yönetici
30 (+)	kişi	→	4	Yönetici



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

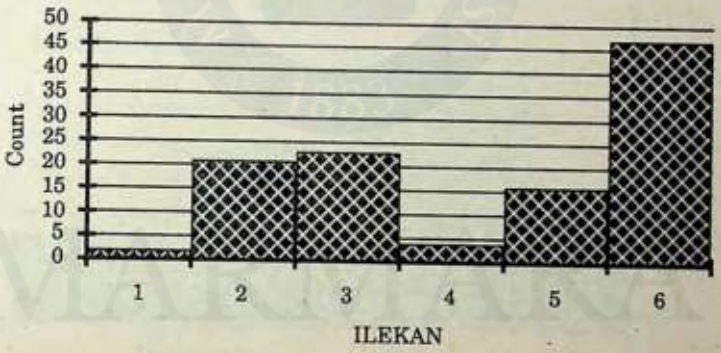
TABLO: 9 YÖNETİCİLERİN KULLANDIKLARI İLETİŞİM KANALLARI

X_1: ILEKAN

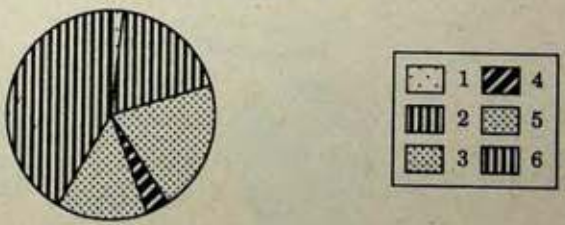
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	2	1.77	
2	2	3	21	18.584	
3	3	4	23	20.354	
4	4	5	4	3.54	
5	5	6	16	14.159	
6	6	7	47	41.593	-Mode

Rapor + Şikayet → 2
Rapor + Öneri → 21
Rapor + İstekler → 23
Şikayet + Öneri → 4
Şikayet + İstekler → 16
Öneri + İstekler → 47

Histogram of X1 : ILEKAN



Pie Chart of X1: ILEKAN



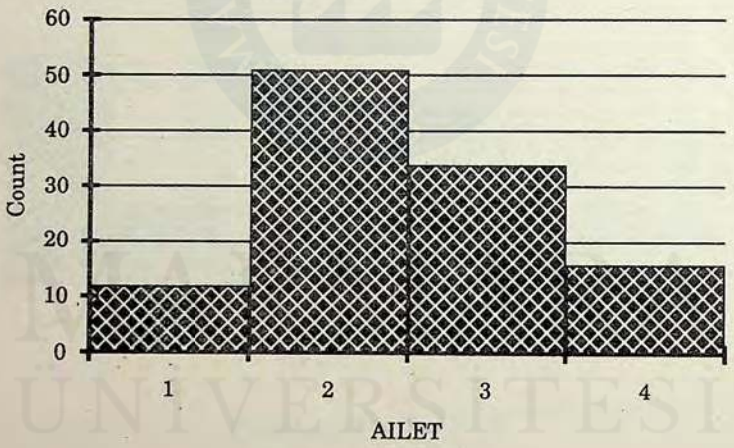
TABLO: 10 YÖNETİCİLERİN YETİŞME ÇAĞINDA OLAYLARI ARAŞTIRARAK ÖĞRENMELERİ KONUSUNDA AİLELERİNDEN GÖRDÜKLERİ TEŞVİK

X_1: AILET

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	12	10.619	
2	2	3	51	45.133	-Mode
3	3	4	34	30.088	
4	4	5	16	14.159	

Hiç teşvik görmedim → 12 yönetici
Bazı zamanlarda → 51 yönetici
Çoğunlukla → 34 yönetici
Her zaman → 16 yönetici

Histogram of X1 : AILET



Pie Chart of X1: AILET



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO: 11 YÖNETİCİLERİN BENİMSEDİKLERİ AİLE DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

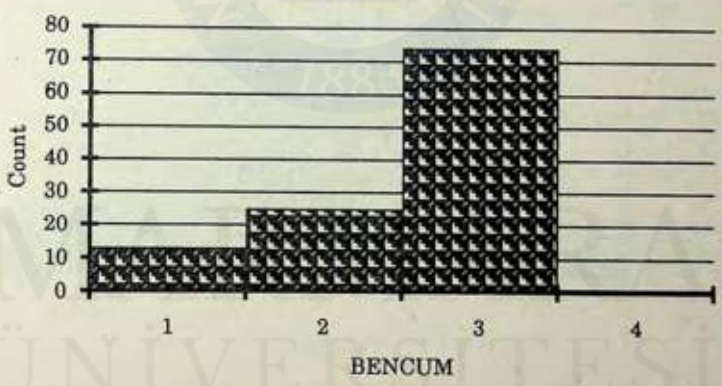
X_1: BENCUM

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	13	11.504	
2	2	3	25	22.124	
3	3	4	74	65.487	-Mode
4	4	5	1	0.885	

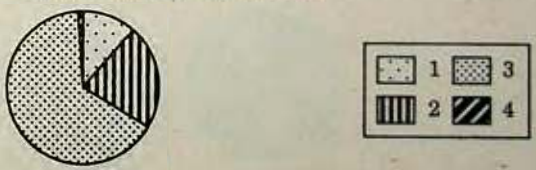
Cümleler:

1) Bazen sert, katı, bazen yumuşak davranan aile içinde yetişen kişiler esnek ve başarılı yönetici olur → 13 yöneticinin tercihi
2) Özgürlükçü bir aile yapısında yetişen bireyler en iyi kararları alma yeteneğine sahiptirler → 25 yönetici
3) Demokratik bir aile ortamında yetişen kişiler başarılı yöneticilerdir. → 74 yönetici

Histogram of X1 : BENCUM



Histogram of X1 : BENCUM



TABLO: 12 YÖNETİCİLERİN İŞ DIŞINDA KATILDIKLARI SOSYAL FAALİYETLER

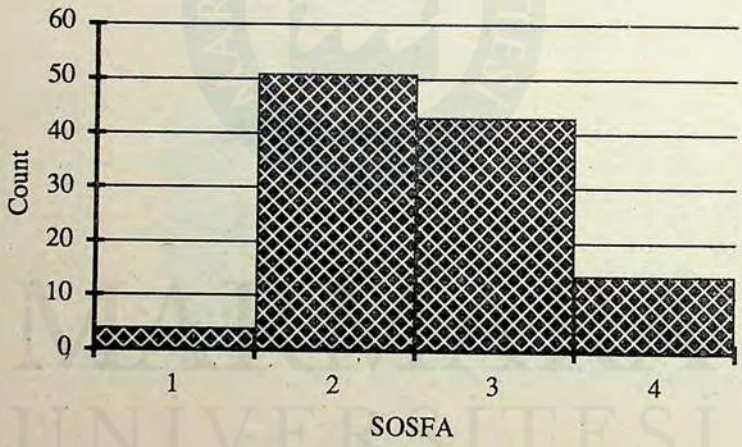
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: SOSFA

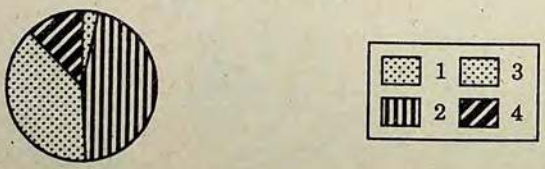
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	4	3.571	
2	2	3	51	45.536	-Mode
3	3	4	43	38.393	
4	4	5	14	12.5	

- Hiç katılmam → 4 yönetici
- Bazı zamanlarda katılırım → 51 yönetici
- Çoğunlukla katılırım → 43 yönetici
- Her zaman katılırım → 14 yönetici

Histogram of X1 : SOSFA



Pie Chart of X1: SOSFA



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

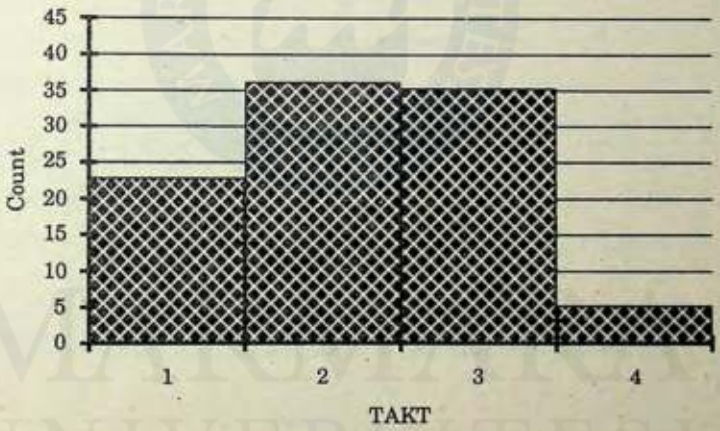
TABLO: 13 YÖNETİCİLER İÇİN BAŞKALARI TARAFINDAN TAKDİR EDİLMEK

X_1: TAKT

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	26	23.009	
2	2	3	41	36.283	-Mode
3	3	4	40	35.398	
4	4	5	6	5.31	

- Çok hoşuma gider → 26 yönetici
- Bazı zamanlarda hoşuma gider → 41 yönetici
- Çoğunlukla hoşlanırım → 40 yönetici
- Hiç önemli değildir → 6 yönetici

Histogram of X1 : TAKT



Pie Chart of X1: TAKT



TABLO: 14 YÖNETİCİLERİN İŞ HAYATINDA KARŞILAŞTIKLARI PROBLEMLERİ ÇÖZME YÖNTEMLERİ

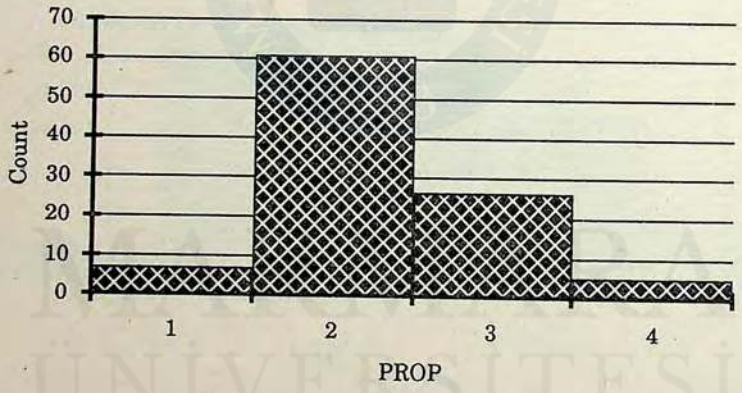
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: PROP

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	8	7.08	
2	2	3	69	61.062	-Mode
3	3	4	30	26.549	
4	4	5	6	5.31	

- Standart çözümlerle halletmeye uğraşırım → 8 yönetici
- Etrafımdakilerle tartışırım → 69 yönetici
- En pratik biçimde kendim çözümlerim → 30 yönetici
- Hiç kimse tarafından denenmemiş çözümlerle halletmek için çaba gösteririm → 6 yönetici

Histogram of X1 : PROP



Pie Chart of X1 : PROP



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

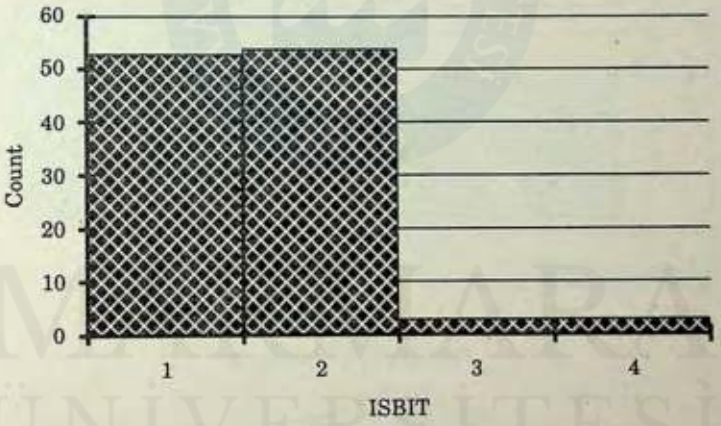
TABLO: 15 YÖNETİCİLERİN BAŞLADIKLARI İŞİ BİTİRME DURUMLARI

X_1: ISBIT

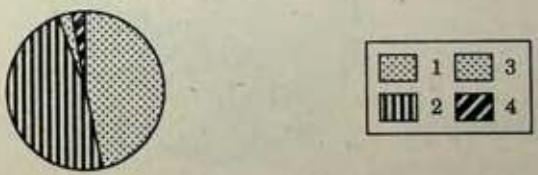
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	53	46.903	
2	2	3	54	47.789	-Mode
3	3	4	3	2.655	
4	4	5	3	2.655	

- En kısa sürede bitiririm → 53 yönetici
- Normal bir sürede bitiririm → 54 yönetici
- Gecikmesi beni rahatsız etmez → 3 yönetici
- Kullanabileceğim süreninin sonunda tamamlarım → 6 yönetici

Histogram of X1 : ISBIT



Pie Chart of X1 : ISBIT



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

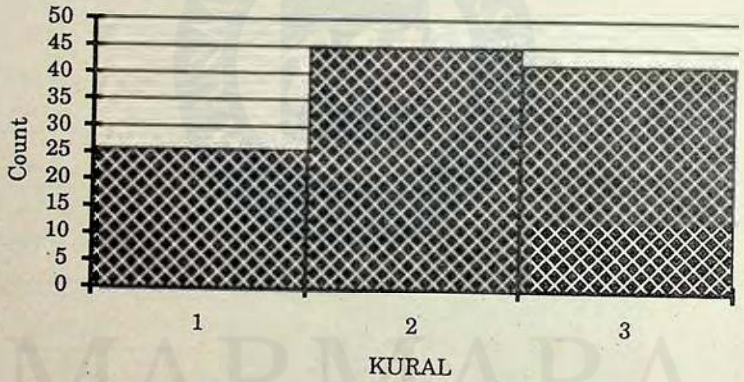
TABLO: 16 YÖNETİCİLERİN KURALLARA UYMALARI

X_1: KURAL

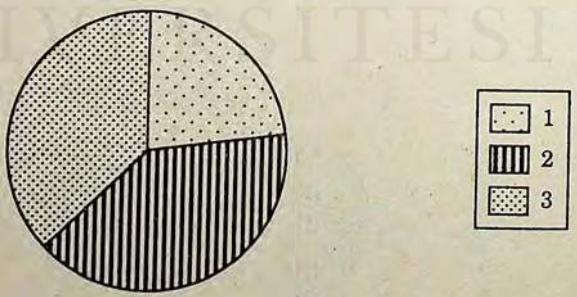
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	26	23.009	
2	2	3	45	39.823	-Mode
3	3	4	42	37.168	

- Kayıtsız uyarım → 26 yönetici
- Tartışırım → 45 yönetici
- Mecburen uyarım → 42 yönetici
- Karşı çıkarım → 0 yönetici

Histogram of X1 : KURAL



Pi Chart of X1 : KURAL



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

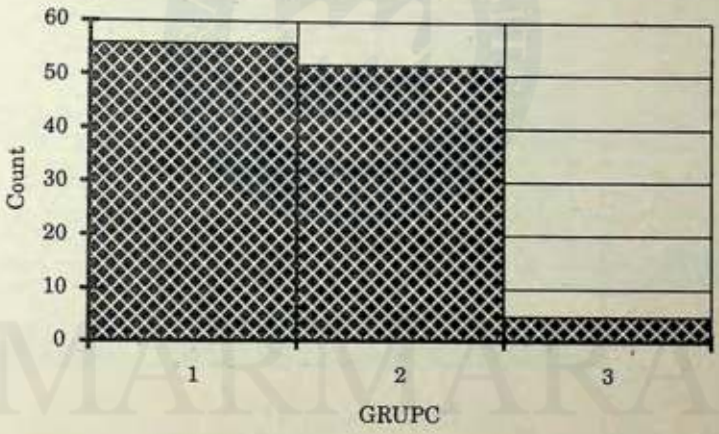
TABLO: 17 YÖNETİCİLERİN GRUP ÇALIŞMALARINA VERDİKLERİ ÖNEM

X_1: GRUPC

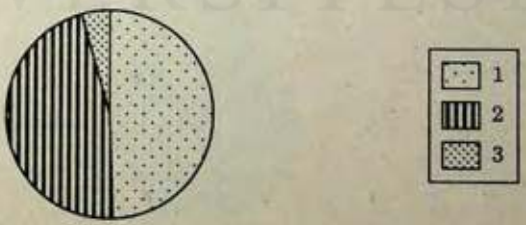
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	56	49.558	←Mode
2	2	3	52	46.018	
3	3	4	5	4.425	

- Çok değer veririm, katılırım → 56 yönetici
- Değer veririm → 52 yönetici
- Değer vermemekle beraber, mecbursam katılırım → 5 yönetici
- Uzak kalmayı tercih ederim → 0 yönetici

Histogram of X1 : GRUPC



Pie Chart of X1 : GRUPC



TABLO: 18 YÖNETİCİLERİN ÇALIŞMA DAVRANIŞ TİPLERİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

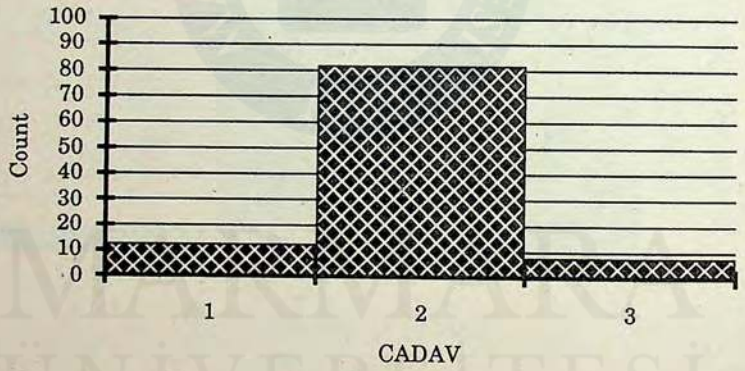
Gruplar:
A tipi
A' ya eğilimli
A veya B tipi olmayan
B tipine eğilimli
B tipi davranış gösterenler

X_1: CADAV

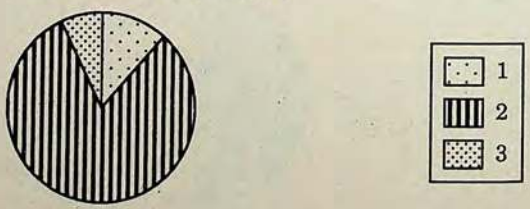
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	3	13	11.504	
2	2	4	82	81.416	-Mode
3	3	5	8	7.08	

13 Yönetici
1 – 2 → A tipine eğilimli 92 yönetici
3 – 4 → A veya B tipi değil 8 yönetici
3 – 5 → B tipine eğilimli

Historam of X1 : CADAV



Pie Chart of X1 : CADAV



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

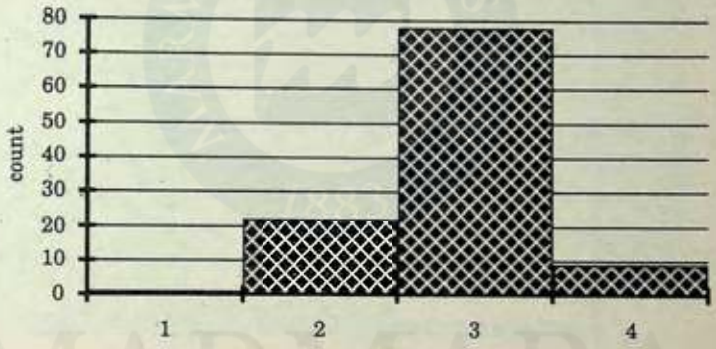
TABLO: 19 YÖNETİCİLERİN ASTLARINA YETKİ GÖÇERİMLERİ

X_1: YGOC

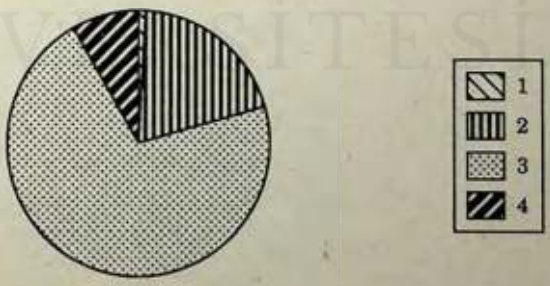
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	1	0.901	
2	2	3	22	19.82	
3	3	4	78	71.171	-Mode
4	4	5	9	8.108	

1 – 2 → 1 yönetici (üst düzeyde yetki veririm)
2 – 3 → 22 yönetici (orta " " ")
3 – 4 → 79 yönetici (alt " " ")
5 – 5 → 9 yönetici (yetki vermem)

Histogram of X1 : YGOC



Pie Chart of X1 : YGOC



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO: 20 YÖNETİCİLERİN GÜDÜLENMELERİ

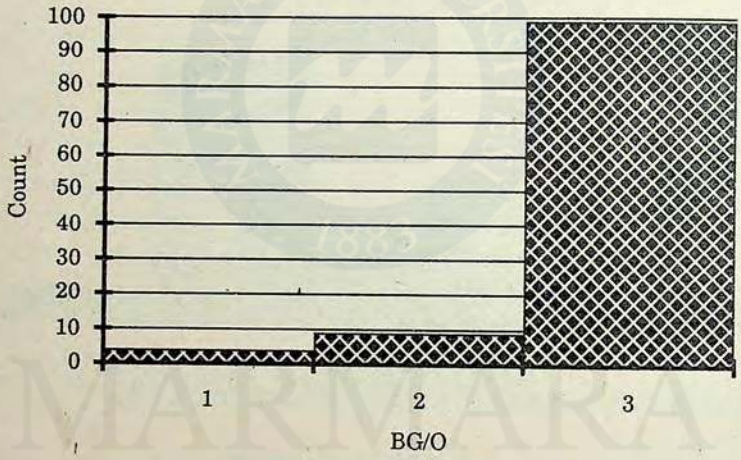
Bedensel Güvenlik / Öz Gerçekleştirme

X_1: BG / 0

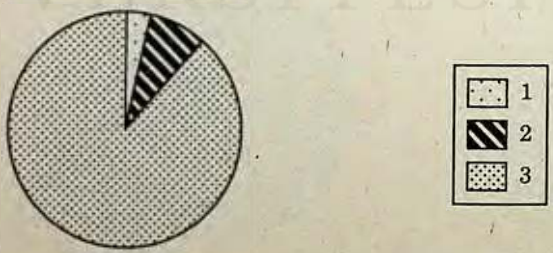
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	4	3.571	
2	2	3	9	8.036	
3	3	4	99	88.393	-Mode

1 – 2 → 4 yönetici minimum düzeyde
2 – 3 → 9 yönetici orta "
3 – 4 → 99 yönetici Üst "

Histogram of X1 : BG/o



Pie Chart of X1 : BG/o



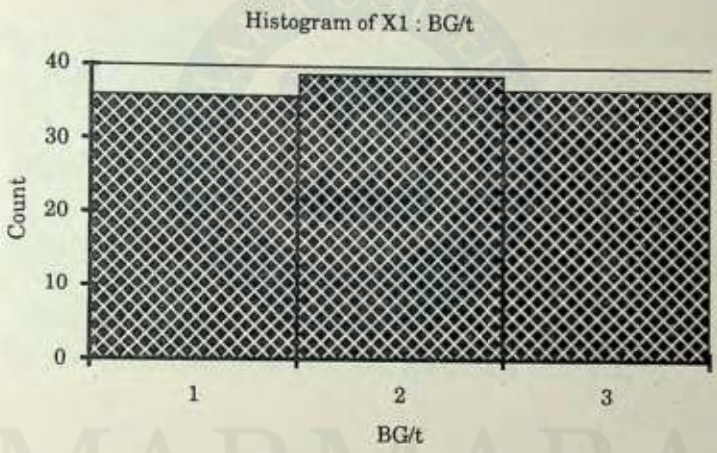
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

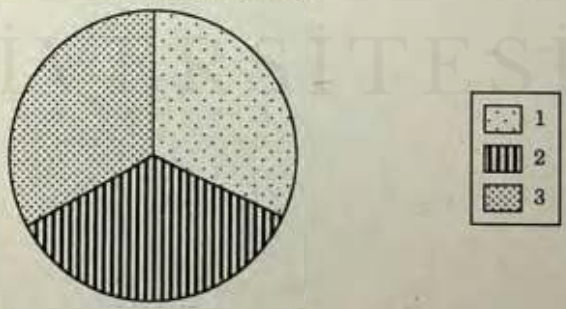
Bedensel Güvenlik Fiili Tatmin Derecesi

X_1: BG/t

Bar:	From: (2)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	36	32.143	
2	2	3	39	34.821	-Mode
3	3	4	37	33.036	

1 – 2 → 36 yönetici minimum düzeyde
2 – 3 → 39 " orta "
3 – 4 → 37 " üst "





Öz gerçekleştirme / Fiili tatmin durumu

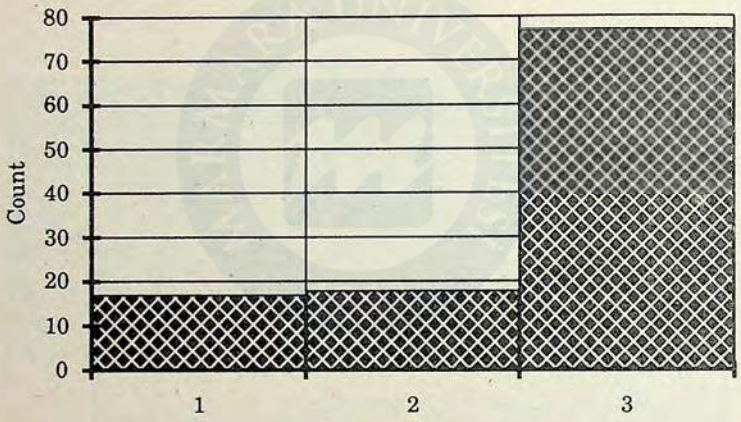
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: O / t

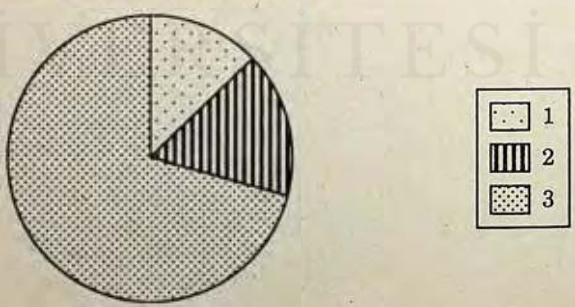
Bar:	From: (2)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	17	12.844	
2	2	3	18	16.514	
3	3	4	77	70.642	-Mode

1 – 2 14 yönetici minimum düzeyde tatmin edilmekte olduğunu
2 – 3 3 " orta " " " "
3 – 4 77 " üst " " " "

Histogram of X1 : o / t



Pie Chart of X1 : o / t



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

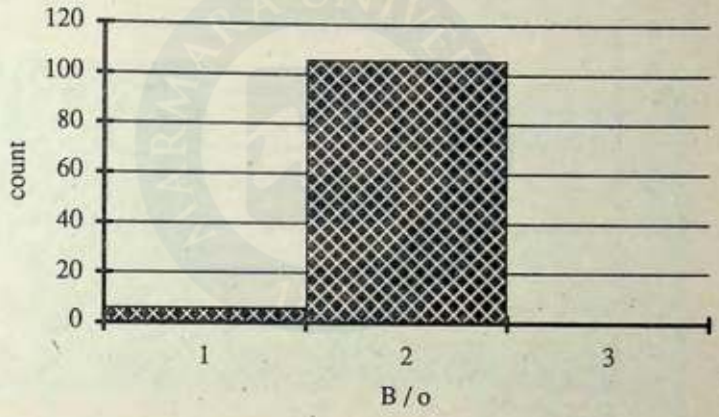
Bağlanma/Öz gerçekleştirme

X_1: B / o

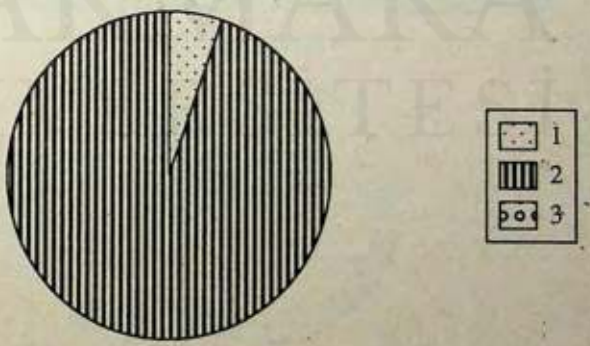
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	2	2.667	6	5.357	
2	2.667	3.333	106	94.643	-Mode
3	3.333	4	0	0	

1 – 2	6	yönetici	minimum	düzeyde
2 – 3	106	"	orta	"
3 – 4	0	"	üst	"

Histogram of X1 : B / o



Pie Chart of X1 : B / o



Bağlanma / Fiili tatmin durumu

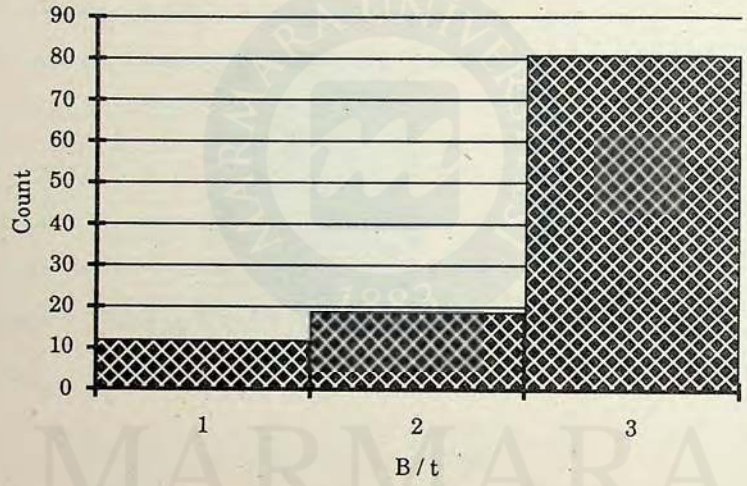
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: B / t

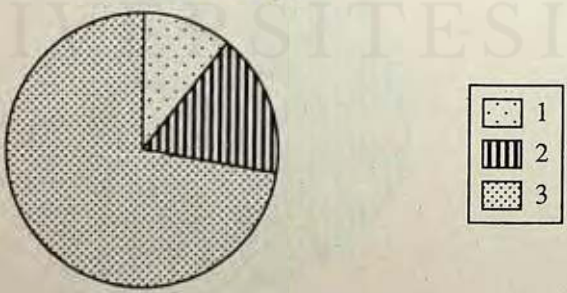
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	12	10.714	
2	2	3	19	16.964	
3	3	4	81	72.321	-Mode

1 – 2 12 yönetici minimum düzeyde
2 – 3 19 " orta "
3 – 4 81 " maksimum "

Histogram of X1 : B / t



Pie Chart of X1 : B / t



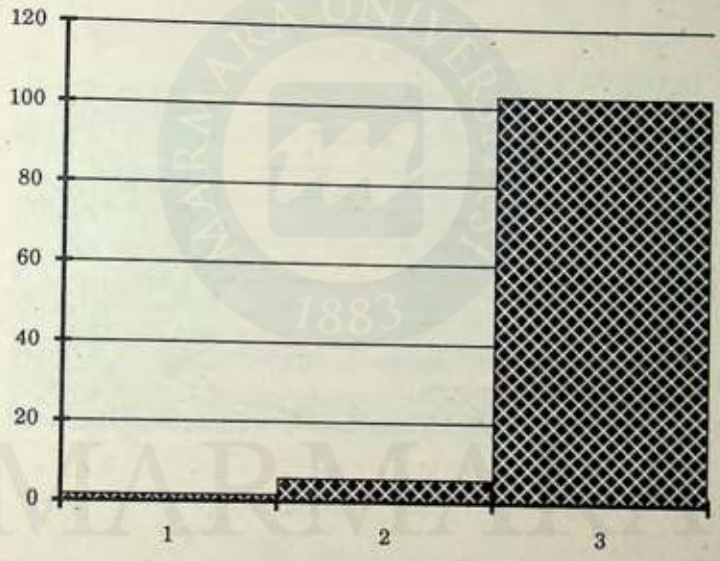
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Saygınlık / Özgerçekleştirme

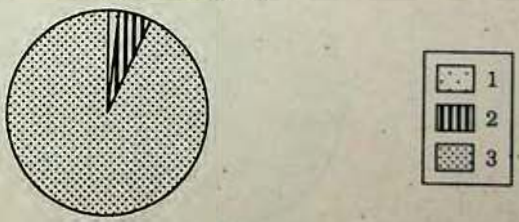
X_1: S / o

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	2	1.802	
2	2	3	6	5.405	
3	3	4	103	92.793	-Mode

1 – 2 2 yönetici minimum düzeyde
2 – 3 6 " orta "
3 – 4 103 " üst "



Pie Chart of X1: S / o



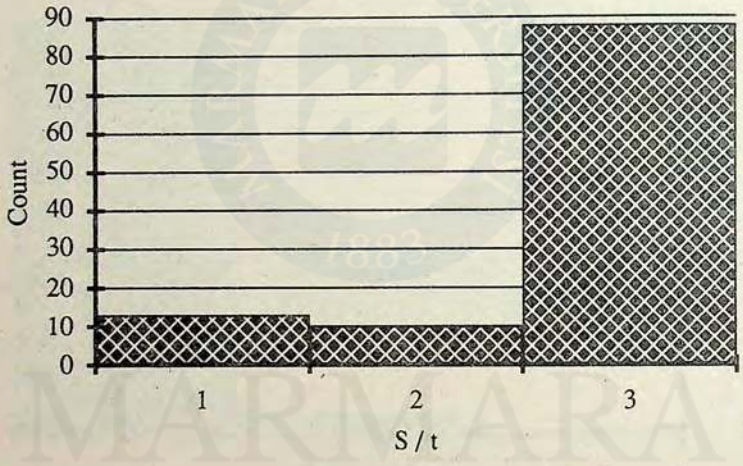
Saygınlık / Fiili tatmin durumu

X_1: S / t

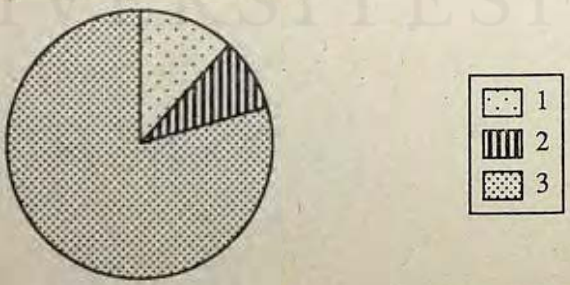
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	13	11.712	
2	2	3	10	9.009	
3	3	4	88	79.279	-Mode

1 – 2 13 yönetici minimum düzeyde
2 – 3 10 " orta "
3 – 4 88 " üst düzeyde tatmin edildiğini ifade etmişlerdir.

Histogram of X1 : S / t



Pie Chart of X1 : S / t



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

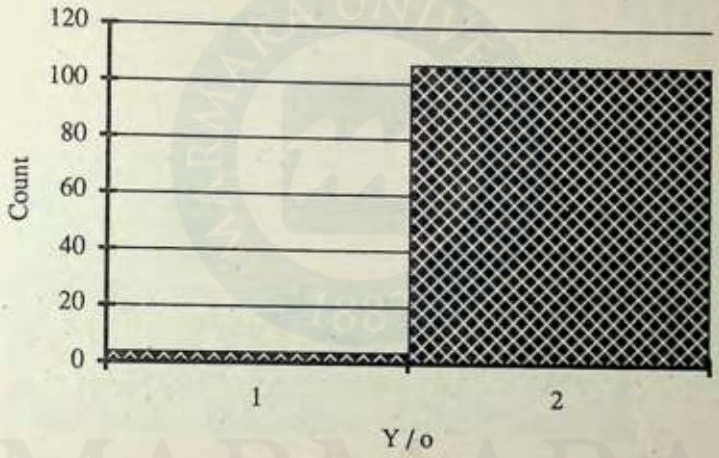
Bağımsızlık / Verilen önem derecesi

X_1: Y / o

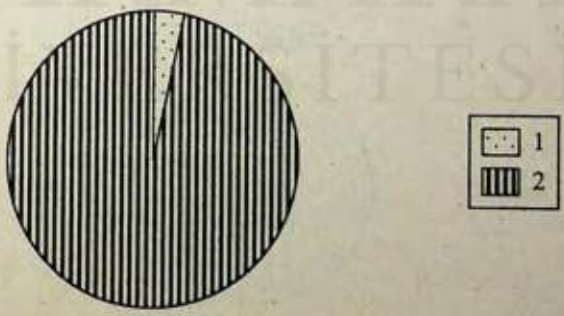
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	2	3	4	3.604	
2	3	4	107	96.396	-Mode

2 – 3 4 yönetici orta düzeyde önemli
3 – 4 107 " üst düzeyde önemli olduğunu belirtmektedir.

Histogram of X1 : Y / o



Pie Chart of X1 : Y / o



Bağımsızlık / Fiili tatmin durumu

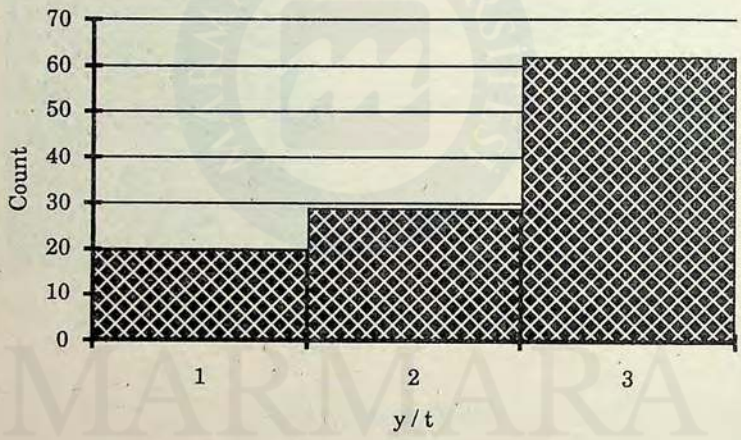
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: Y / t

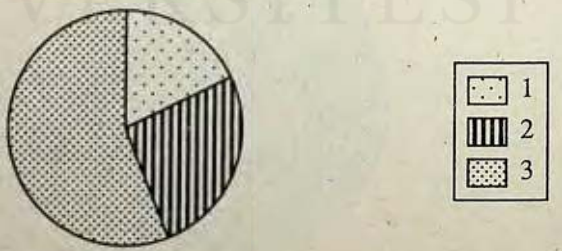
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	20	18.018	
2	2	3	29	26.126	
3	3	4	62	55.856	-Mode

1 – 2 20 yönetici minimum düzeyde tatmin edilmekte olduğunu
2 – 3 29 " orta " " " "
3 – 4 62 " en üst " " " "
belirtmişlerdir.

Histogram of X1 : Y / t



Pie Chart of X1 : Y / t



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Öz gerçekleştirme / verilen önem derecesi

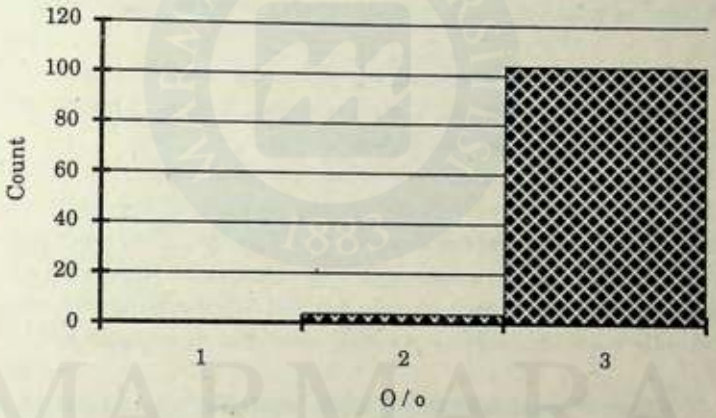
X_1: O / o

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:
1	1	2	1	0.917
2	2	3	4	3.67
3	3	4	104	95.413

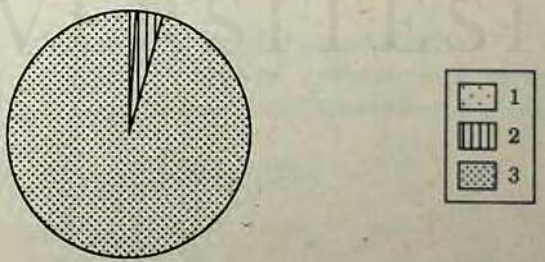
-Mode

1 – 2 20 yönetici minimum düzeyde önemli olduğunu
2 – 3 29 " orta " " "
3 – 4 62 " üst " " "

Histogram of X1 : O / o



Pie Chart of X1 : O / o



ANALİZ : 1

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu analiz X^2 = 2 57 olarak hesaplanmıştır. 4 serbestlik derecesi (DF = 4) itibariyle, bu x^2 değeri yeterli büyüklükte değildir. Bu nedenle, X_1 ve Y_1 değişkenleri arasında sistematik bir ilişki yoktur. X^2 nin yeterli büyüklükte olmadığına ilişkin yargımızı güçlendiren P değeri, O6322 olarak hesaplanmıştır. Bu ihtimal değeri de hesaplanan X^2 den daha büyük x^2 bulunması ihtimalinin bir hayli büyük olduğunu ifade etmektedir.

Bundan sonra yapılan tüm analizlerde X^2 nin, DF serbestlik derecesi ve P ihtimal değeri itibariyle yeterli büyüklükte olup olmadığı irdelenip, bu yolla sistematik ilişkinin var olup olmadığı saptanmıştır.

Bu analizde, y sütunun da 16 P.F faktörlerinden (0) kendisini ispatlamış kişilik faktörü ile, X sütününda yöneticilerin iş değerlendirmeleri esas alınarak aradaki ilişki aranmıştır.

Frekans tablosundan görüldüğü üzere toplam 107 kişinin 24' ünde (0 faktörü) – (kendini ispatlama faktörü) orta derecede ağırlıklı çıkarken, işlerini de çok ilgi çekici buldukları saptanmıştır. Yine kendini ispatlama faktörü orta derecede ağırlıklı olan 76 kişi, işlerini ilgi çekici bulduklarını, 7 kişi ise işlerinin özelliği olmadığını ifade etmişlerdir.

"Kendini ispatlama faktörü" kişiliklerinde hakim faktör olarak görülen toplam 2 kişiden biri işini çok ilgi çekici bulduğunu diğer birisi ise ilgi çekici bulunduğunu belirtmiştir.

"Kendini suçlayan, problemli, huzursuz" kişilik faktörü ağırlıklı görülen 4 kişi ise işlerini ilgi çekici bulduklarını söylemiştir. Aşağıdaki tablolarda ise durum %' lerle ifade edilmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz- 1) Kend. isp. kis. fak. Görev değerlend. ara iliş.

Coded Chi - Squara X1 : DEĞER Y1 : PFO

Summary Statistios

DF.	47	
Total Chi-Square :	2.57	p = .6322
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.149	
Cramer' s V :	0.107	

Observed Frequency Table

	1	2	3	Totals :
0	24	76	7	107
1	1	1	0	2
2	0	4	0	4
Totals :	25	81	7	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	Totals :
0	22.43%	71.03%	6.54%	100%
1	50%	50%	0%	100%
2	0%	100%	0%	100%
Totals :	22.12%	71.68%	6.19%	100%

Analiz- 1) Kend. isp. kis. fak. ile Görev değerlend. ara iliş.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	Totals :
0	96%	93.83%	100%	94.69%
1	4%	1.23%	0%	1.77%
2	0%	4.94%	0%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%

Expected values

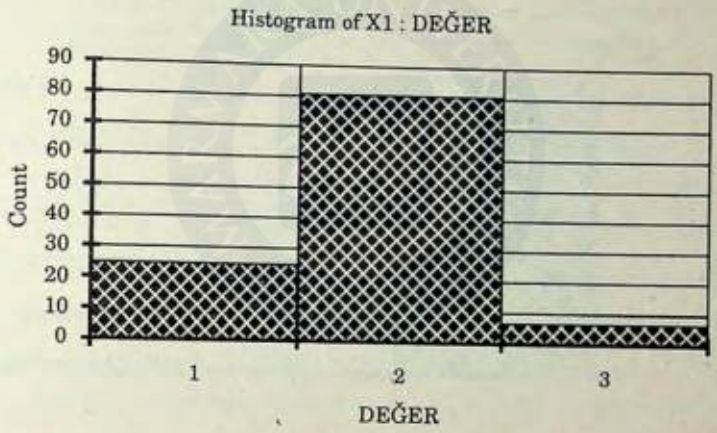
	1	2	3	Totals :
0	23.67	76.7	6.63	107
1	0.44	1.43	0.12	2
2	0.88	2.87	0.25	4
Totals :	25	81	7	113

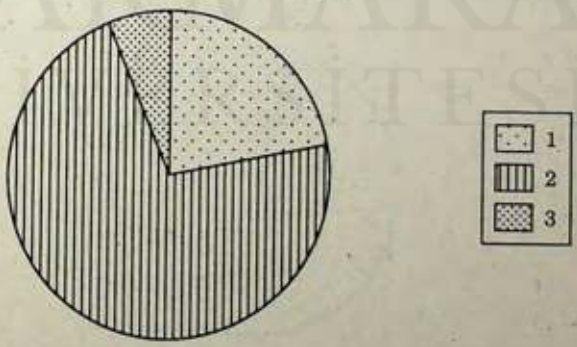
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: DEĞER

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	25	22.124	
2	2	3	81	71.681	-Mode
3	3	4	7	6.195	

Görev Değerlendirme





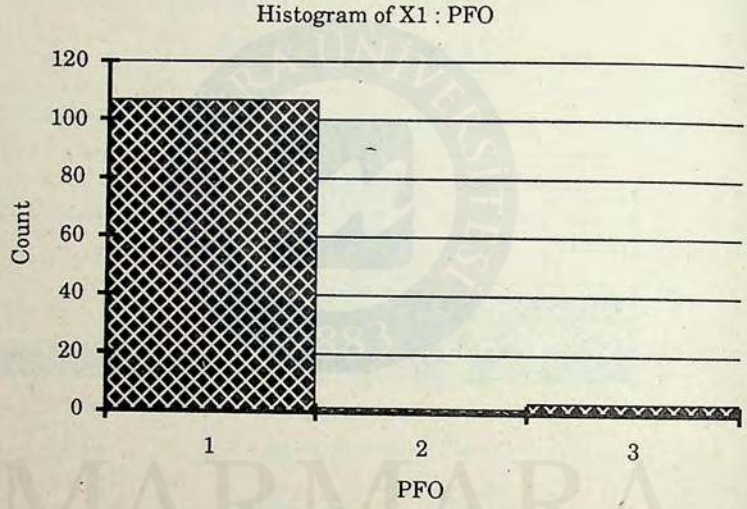
Kendini ispatlama faktörünün (16 PFO) dağılımı

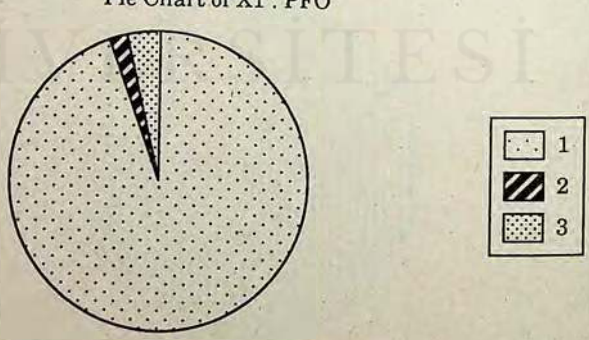
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: PFO

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	1	107	94.69	-Mode
2	1	2	2	1.77	
3	2	3	4	3.54	

Kendini ispatlama faktörünün (16 PFO) dogilimi





MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 2

Araştırmada yöneticilerin yetki devri konusundaki davranışları iki ayrı bölümdeki farklı sorularla belirlenmeye çalışılmıştır.

Frekans Tablosu incelendiği zaman;

1. anket formunda "hiç yetki devretmediğini" ifade eden bir kişinin Ek:1 formunda verdiği cevapta "oldukça devrederim" biçiminde, 1. anket formunda "biraz devrederim" diyen 1 kişinin Ek.1 formunda "hiç devretmem" şeklinde, 7 kişinin "oldukça devrederim", 11 kişinin "biraz devrederim", 3 kişinin ise "büyük ölçüde devrederim" diyerek çelişkili cevapladıkları, bunun yanısıra 1. anket formunda "astlarıma oldukça yetki devrederim" şeklinde cevap verenlerin, 23 tanesi Ek. 1 formunda "alt düzeyde yetki devretttiklerini", 42 tanesi "orta düzeyde devrettiklerini", 14 tanesi ise "üst düzeyde yetki devrettiklerini" ifade ederken, I. anket formunda "büyük ölçüde devrederim" şeklinde cevap verenlerden 1 kişi Ek.1 de verdiği cevaplarda "alt düzeyde yetki devrettiğini", 7 kişi "orta düzeyde yetki devrettiğini", 1 kişi ise "üst düzeyde yetki devrettiğini" belirtmiştir.

Analiz– 2) Yöneticilerin YetGoc Konusundaki davranışları

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X1 : YGOC Y1 : YETDEY

Summary Statistios

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	3	13	11.504	
2	2	4	82	81.416	-Mode
3	3	5	8	7.08	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
1	0	1	0	0	1
2	0	9	23	1	33
3	1	7	42	7	57
4	0	5	14	1	20
Totals :	1	22	79	9	111

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	0%	100%	0%	0%	100%
2	0%	27.27%	69.7%	3.03%	100%
3	1.75%	12.28%	73.68%	12.28%	100%
4	0%	25%	70%	5%	100%
Totals :	.9%	19.82%	71.17%	8.11%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	0%	100%	0%	0%	.9%
2	0%	40.91%	29.11%	11.11%	29.73%
3	100%	31.82%	53.16%	77.78%	51.35%
4	0%	22.73%	17.72%	11.11%	18.02%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

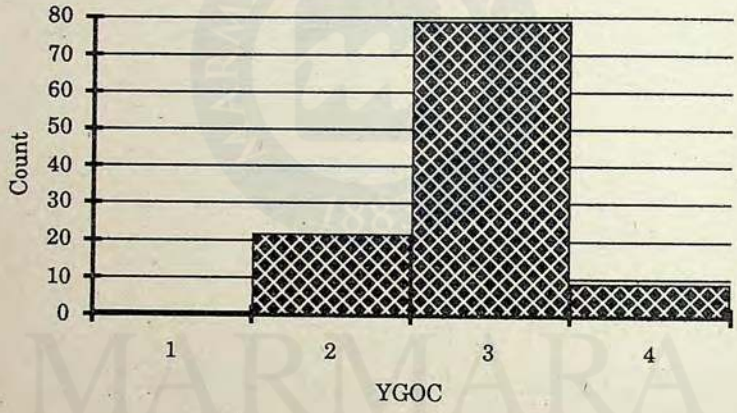
	1	2	3	4	Totals :
1	0.01	0.2	0.71	0.08	1
2	0.3	6.54	23.49	2.68	33
3	0.51	11.3	40.57	4.62	57
4	18	3.96	14.23	1.62	20
Totals :	1	22	79	9	111

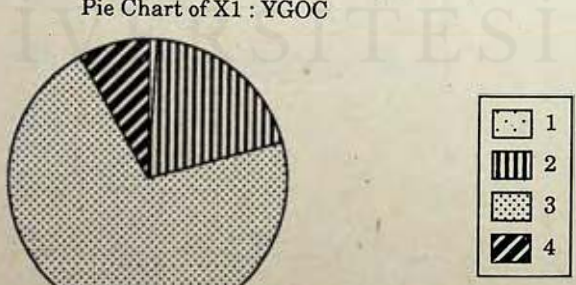
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: BG / 0

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	1	0.901	
2	2	3	22	19.82	
3	3	4	79	71.171	-Mode
4	4	5	9	8.108	

Analiz– 2) Yöneticilerin YetGoc Konusundaki davranışları





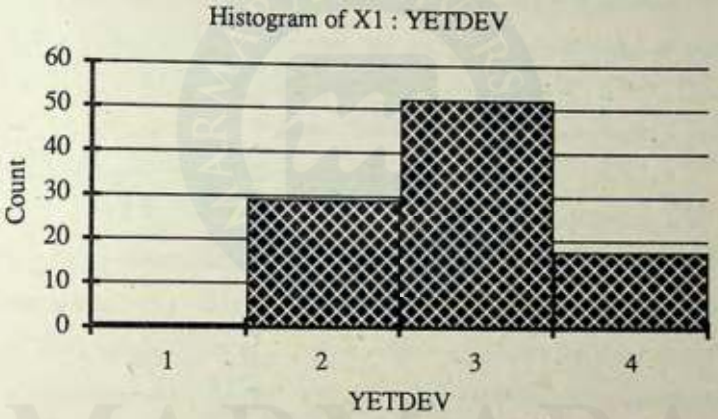
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

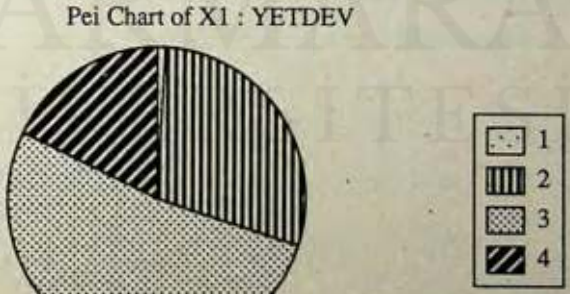
Analiz– 2) Yöneticilerin YetDev Konusundaki davranışları

X_1: YETDEV

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	1	0.885	
2	2	3	33	29.204	
3	3	4	59	52.212	-Mode
4	4	5	20	17.699	

Analiz– 2) Yöneticilerin YetDev Konusundaki davranışları





MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 3

Araştırmanın 3. analizinde y değişkeni olarak 16 P.F faktörlerinden O– kendisini ispatlamış kişilik faktörü x değişkeni olarak ise 1. anket formu sorularından olan "karar almada astlara da danışma" alınmıştır.

Frekans Tablosuna bakıldığında, kendisini ispatlamış kişilik faktörünün ağırlıklı görülmediği 1 kişi, kararlarda "astlarıma hiç danışmam", 27 kişi "bazen danışırım", 61 kişi "çoğu kez danışırım",. 18 kişi "her zaman danışırım" şeklinde cevaplamıştır.

Kendisini ispatlamış kişilik faktörü ağırlıklı olan 1 kişi bazen danışırım, 1 kişi ise, çoğu kez danışırım demiştir.

Kendini suçlayan (problemli, huzursuz) kişilik faktörü ağırlıklı çıkan 1 kişi bazen danışırım, 3 kişi ise çoğu kez danışırım diyerek hipotezlerimizi kanıtlar, nitelikte cevaplar vermişlerdir. Oysa ki, kendisini ispatlamış, kendine güvenen kişilik faktörleri ağırlık gösteren yöneticilerin astlarına danışmaları kararlarını bu yolla almaları doğaldır.

Diğer tablolarda yüzdeler görülmektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X1 : PFO Y1 : ASTDA

Summary Statistios

DF.	6	
Total Chi–Square :	1.772	p = .6322
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.124	
Cramer' s V :	0.089	

Observed Frequency Table

	0	1	2	Totals :
1	1	0	0	1
2	27	1	1	29
3	61	1	3	65
4	18	0	0	18
Totals :	107	2	4	113

Percents of Row Totals

	0	1	2	Totals :
1	100%	0%	0%	100%
2	93.1%	3.45%	3.45%	100%
3	93.85%	1.54%	4.62%	100%
4	100%	0%	0%	100%
Totals :	94.69%	1.77%	3.54%	100%

Analiz–3) Karar almada astlara danışma ile Kendini ispat.kiş.fak. (PFO) ara. ilişki

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Columa Totals

	0	1	2	Totals :
1	.93%	0%	0%	.88%
2	25.23%	50%	25%	25.66%
3	57.01%	50%	75%	57.52%
4	16.82%	0%	0%	15.93%
Totals :	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	0	1	2	Totals :
1	0.95	0.02	0.04	1
2	27.46	0.51	1.03	29
3	61.55	1.15	2.3	65
4	17.04	32	0.64	18
Totals :	107	2	4	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

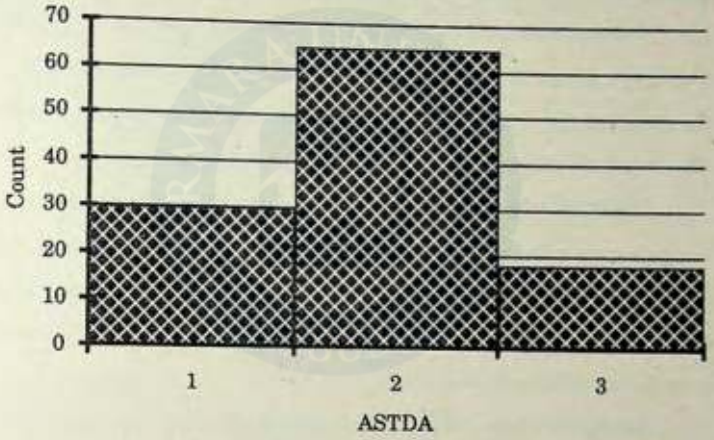
Karar almada astlarda danışma

X_1: ASTDA

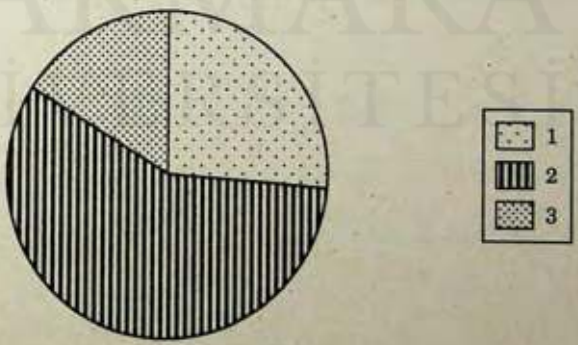
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2.333	30	26.549	
2	2.333	3.667	65	57.522	-Mode
3	3.667	5	18	15.929	

Karar almada astlarda danışma

Histogram of X1 : ASTDA



Pie Chart of X1 : ASTDA



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 4

4. analizde x değişkeni olarak yine karar almada astlara danışma alınırken, y değişkeni olarak kişilik faktörlerinden (16 P.F) muhafazakar/geleneksel Q1 faktörü alınmıştır.

Frekans Tablosu incelendiği zaman, muhafazakar yönleri kişiliklerinde orta derecede ağırlıklı çıkanların 1 tanesi, karar almada astlarına hiç danışmadığını, 17' si bazen danıştıklarını, 40 tanesi çoğu kez danıştıklarını, 12' si ise her zaman danıştıklarını ifade etmişlerdir.

Kişiliğinde "geleneksel, muhafazakâr" kişilik faktörünün hâkim faktör olarak çıktığı görülen 1 kişi "çoğu kez astlarına danıştığını" ifade ederken, deneyci, açık görüşlü kişilik faktörü ağır çıkan 12 yöneticinin bazen astlarına danıştığı, 24' ünün çoğu kez danıştığı, 6 kişinin ise her zaman danıştıkları belirlenmiştir.

Hipotezlerimizde deneyci, açık görüşlü yöneticilerin astları ile danışarak karar almalarının doğal olduğu belirlenirken araştırmanın sonuçları da bu görüşümüzü doğrular niteliktedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X1 : ASTDA Y1 : PFQ1

Summary Statistics

DF.	6	
Total Chi–Square :	1.673	p =.9472
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.121	
Cramer' s V :	0.086	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	1	17	40	12	70
1	0	0	1	0	1
2	0	12	24	6	42
Totals :	1	29	65	18	113

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	1.43%	24.29%	57.14%	17.14%	100%
1	0%	0%	100%	0%	100%
2	0%	28.57%	57.14%	14.29%	100%
Totals :	.88%	25.66%	57.52%	15.93%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	58.62%	61.54%	66.67%	61.95%
1	0%	0%	1.54%	0%	.88%
2	0%	41.38%	36.92%	33.33%	37.17%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	62	17.93	40.27	11.15	70
1	0.01	0.26	0.58	0.16	1
2	0.37	10.78	24.16	6.69	42
Totals :	1	29	65	18	113

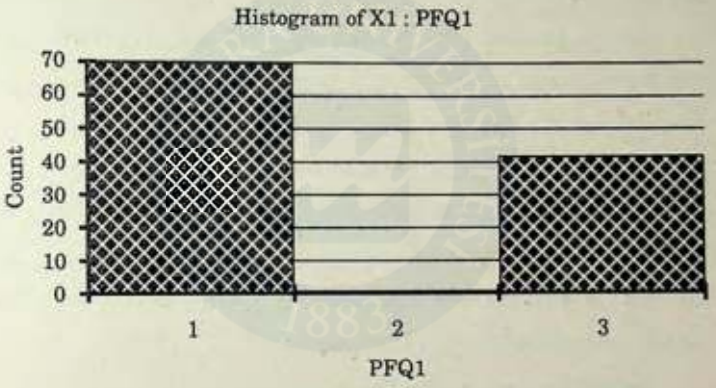
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

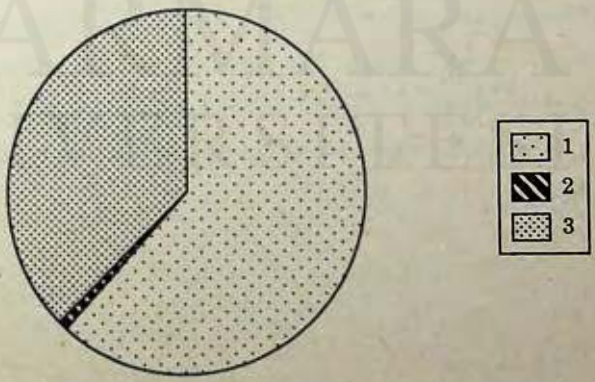
Kişilik Faktörü– Muhafazakar / Geleneksel (Q1) dağılım

X_1: PFQ1

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	1	70	61.947	Mode
2	1	2	1	0.885	
3	2	3	42	37.168	

Kişlik Faktörü– Muhafazakar / Geleneksel (Q1) dağılım





MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 5

Analiz 5' de x değişkeni olarak astlara danışarak karar alma alınırken, y değişkenini 16 P,F kişilik faktörlerinden "M" –Pratik uygulamaya dönük kişilik faktörü oluşturmaktadır.

Bu iki değişken arasında zayıf bir ilişkinin varolduğundan söz edilebilir.

Bunun yanısıra Frekans Tablosuna bakıldığında, pratik kişilik faktörü kişiliklerinde orta ağırlıklı görülen toplam 101 yöneticinin 1 tanesi astlarına hiç danışmadığını, 28 tanesi bazen danıştıklarını, 55 kişisel çoğu kez danıştıklarını, 17 tanesi ise her zaman danıştıklarını, pratik kişilik faktörü kişiliklerinde ağır olarak görülen yöneticilerin 10 tanesinin çoğu kez astlarına danıştıklarını, pratik yönleri kuvvetli görülmeyen 2 yöneticiden 1 tanesinin astlarına bazen danıştığını, 1 tanesinin ise her zaman danıştığını görmekteyiz.

Aşağıdaki tablolarda bu sonuçların yüzdeleri verilmiştir.

Pratik yönleri kuvvetli (uygulamaya dönük) yöneticilerin çoğunlukla astlarına danışır olmaları, bunun yanı sıra pratik yönleri fazla olmayan yöneticilerinde yardım almak amacıyla danışmaları orta derecede pratik olanların ise genellikle danışarak karar almaları önceden beklenen davranış biçimleridir ve araştırma sonuçları aynı yönde gelişmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz–5) Karar almada astlara danışma ile Pratik–Uygulamaya dönük kişilik faktörü (PFM) ara. iliş.

Coded Chi–Square X1 : ASTDA Y1 : PFM

Summary Statistics

DF.	6	
Total Chi–Square :	10.868	p = .0925
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.296	
Cramer' s V :	0.219	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	1	28	55	17	101
1	0	0	10	0	10
2	0	1	0	1	2
Totals :	1	29	65	18	113

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	.99%	27.72%	54.46%	16.83%	100%
1	0%	0%	100%	0%	100%
2	0%	50%	0%	50%	100%
Totals :	.88%	25.66%	57.52%	15.93%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Columa Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	96.55%	84.62%	94.44%	89.38%
1	0%	0%	15.38%	0%	8.85%
2	0%	3.45%	0%	5.56%	1.77%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

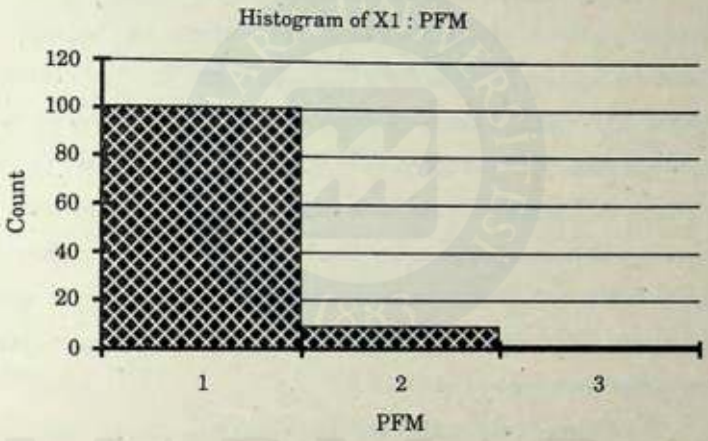
	1	2	3	4	Totals :
0	0.89	25.92	58.1	16.09	101
1	0.09	2.57	5.75	1.59	10
2	0.02	0.51	1.15	0.32	2
Totals :	1	29	65	18	113

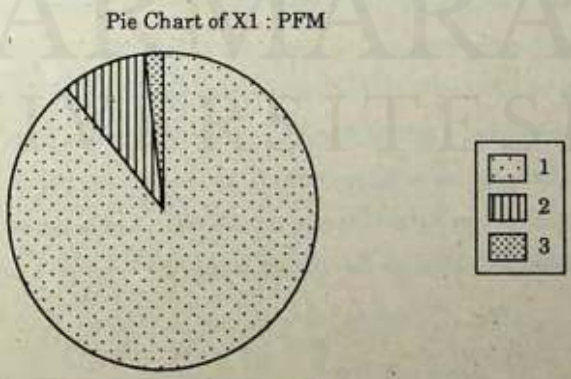
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Pratik – Uygulamaya dönük kişilik faktörü (PFM) dağılım

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	1	101	89.381	-Mode
2	1	2	10	8.85	
3	2	3	2	1.77	

Pratik – Uygulamaya dönük kişilik faktörü (PFM) dağılım





MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 6

Analiz 6' da X değişkeni olarak karar alırken astlara danışma alınırken, y değişkeni olarak 16 P.F kişilik faktörlerinden X2 gruba bağlı, katılımcı alınmış ve aradaki ilişki araştırılmıştır.

Frekans Tablosu incelendiğinde, katılımcılık yönleri orta derecede ağırlıklı görülen 91 yöneticinin 1 tanesi (%1) astlarına hiç de danışmadan karar aldığını, 20 tanesi (%21) bazen danıştığını, 56 tanesi (%61) çoğu kez danıştığını, 14 tanesi (%15) her zaman danıştığını gruba bağlı, katılımcı yönleri çok yüksek çıkan 18 kişiden 8 tanesinin (%14) astlarına bazen danıştıklarını, 7 tanesinin (%38) çoğunlukla danışdıklarını, 3 tanesinin (%16) her zaman danıştıklarını, kendi fikirlerini tercih eden olarak belirlenen toplam 4 yöneticinin 1 tanesinin (%25) astlarına bazen danıştığını, 2 tanesinin (%50) çoğunlukla danıştığını, 1 tanesinin (%25) her zaman danıştığını görmekteyiz.

Bu analiz de beklenenleri doğrular niteliktedir. Çünkü orta derecede katılımcı olanların genellikle astlarına danışmaları, gruba bağlı, katılımcı, yönleri ağır olan 18 kişiden hiç birinin "hiç danışmam" yanıtını vermemiş olmaları araştırmadan önceki fikirler bölümünde olağan düşünceleri doğrular niteliktedir. Aksine katılımcı yönleri ağır olan yöneticilerin, bir çoğu grup üyelerinin görüşlerine başvurmam, kararlarımda onlara danışmam gibi cevaplar verselerdi araştırma öncesi görüşlerimizin tersine bir durum ortaya çıkardı.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz –6) Karar alırken astlara danışma ile Gruba Bağlı/Katılımcı (PfQ2) Kişilik faktörü arasındaki iliş.

Coded Chi-Square X1 : ASIDA Y1: PFQ2

Summary Statistics

DF.	6	
Total Chi–Square :	4.809	p = .5686
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.202	
Cramer' s V :	0.146	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	1	20	56	14	91
1	0	8	7	3	18
2	0	1	2	1	4
Totals :	1	29	65	18	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	1.1%	21.98%	61.54%	15.38%	100%
1	0%	44.44%	38.89%	16.67%	100%
2	0%	25%	50%	25%	25%
Totals :	.88%	25.66%	57.52%	15.93%	100%

Analiz –6) Karar alırken astlara danışma ile Gruba Bağlı/Katılımcı (PfQ2) kişilik faktörü arasındaki iliş.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	68.97%	86.15%	77.78%	80.53%
1	0%	27.59%	10.77%	16.67%	15.93%
2	0%	3.45%	3.08%	5.56%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

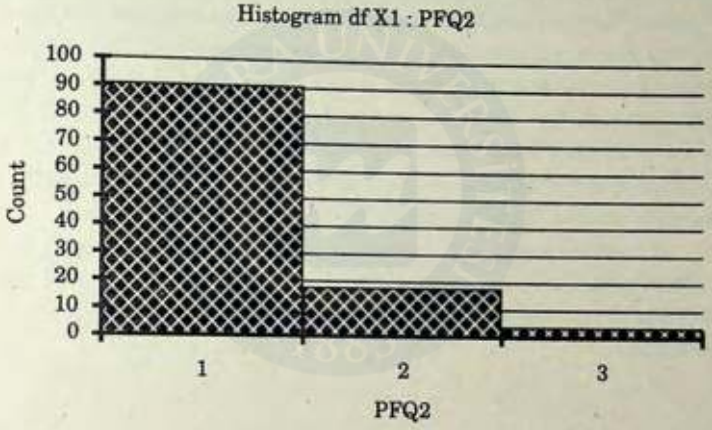
	1	2	3	4	Totals :
0	0.81	23.35	52.35	14.5	91
1	0.16	4.62	10.35	2.87	18
2	0.04	1.03	2.3	0.64	4
Totals :	1	29	65	18	113

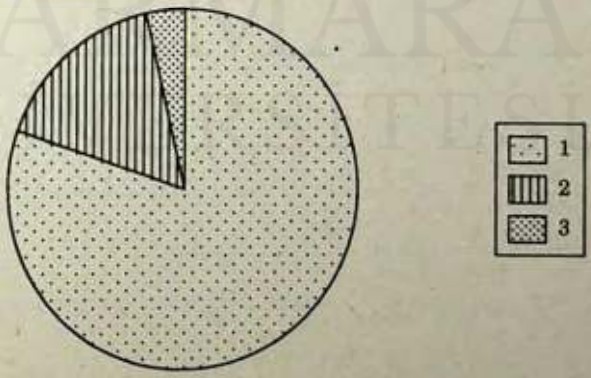
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Gruba Bağlı/Katılımcı (PFQ2) kişilik faktörü dağılımı

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	1	91	80.531	-Mode
2	1	2	18	15.929	
3	2	3	4	3.54	

Gruba Bağlı/Katılımcı (PFQ2) kişilik faktörü dağılımı





MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 7

Analiz 7' de, x değişkeni olarak astlarla tartışarak karar alma, y değişkeni olarak ise 16 P.F kişilik faktörlerinden 0 kendisini ispatlamış kişilik faktörü alınmış ve aradaki ilişki aranmıştır.

Frekans Tablosuna bakıldığında kendilerine orta derecede güven duyan toplam 107 yöneticinin 5 tanesi (% 4.6) kararları kendim alırım, 71 kişisi (% 66.36) bazı kararları birlikte alırım, 8 tanesi (%7) her kararı birlikte alırım, 23 tanesi (% 21.5) bilgi almak üzere gruba başvururum derlerken, kendisine üst düzeyde güven duyan 2 yöneticinin 2' side (% 100) bazı kararları birlikte alırım, şeklinde cevaplamışlar, kendini suçlayan (problemli, huzursuz) olarak belirlenen 4 yöneticiden 3 tanesi (% 75) bazı kararları birlikte alırım, 1 tanesi (% 25) ise her kararı birlikte alırım şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Bu sonuç yöneticilerin kararları alırlarken genellikle grup üyeleri ile tartışmakta olduklarını (gerek kendine çok güvenenlerin, gerek orta derecede güven duyanların gerekse de huzursuz kişiliklerin) kanıtlar niteliktedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz–7)Astlarla tartışarak karar alma ile kendisini ispatlamış faktörü (PFO) arasındaki il.

Coded Chi–Square X1 : ASTTAR Y1 : PFO

Summary Statistios

DF.	6
Total Chi–Square :	3.586 p = .7325
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.175
Cramer' s V :	0.126

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	5	71	8	23	107
1	0	2	0	0	2
2	0	3	1	0	4
Totals :	5	76	9	23	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	4.67%	66.36%	7.48%	21.5%	100%
1	0%	100%	0%	0%	100%
2	0%	75%	25%	0%	100%
Totals :	4.42%	67.26%	7.96%	20.35%	100%

Analiz–7)Astlarla tartışarak karar alma ile kendisini ispatlamış kişilik faktörü (PFO) arasındaki il.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	93.42%	88.89%	100%	94.69%
1	0%	2.63%	0%	0%	1.77%
2	0%	3.95%	11.11%	0%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	4.73	71.96	8.52	21.78	107
1	0.09	1.35	0.16	0.41	2
2	0.18	2.69	0.32	0.81	4
Totals :	5	76	9	23	113

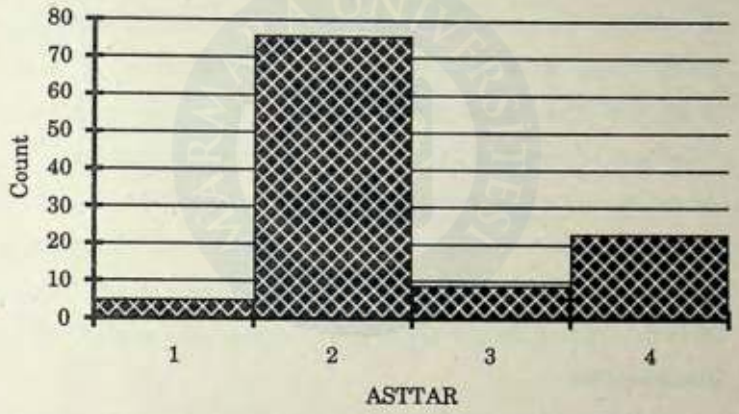
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: ASTTAR

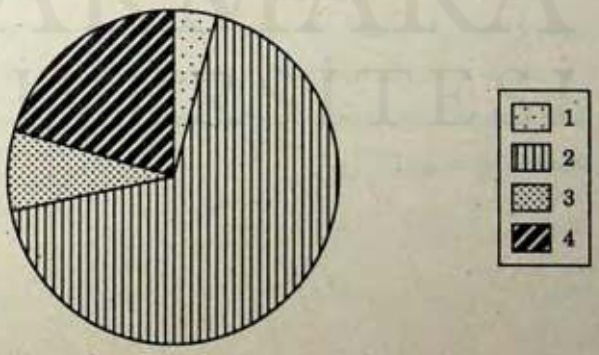
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	1	2	5	4.425	
2	2	3	76	67.257	-Mode
3	3	4	9	7.965	
4	4	5	23	20.354	

Astlarla tartışarak karar alma

Histogram of X1 : ASTTAR



Pie Chart of X1 : ASTTAR



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ: 8

Analiz 8' de x değişkeni olarak yine astlarla tartışarak karar alma davranışı alınırken, y değişkeni olarak 16 P.F. Kişilik faktörlerinden Q1 (Muhafazakar kişilik faktörü alınmıştır.) Frekans Tablosuna bakıldığında orta derecede muhafazakâr davranan toplam 70 yöneticinin 3 tanesi (% 4.29) kararları tek başıma alırım, 43 kişisi (% 61) bazı kararları birlikte alırım, 8 kişisi (% 11.43) her kararı birlikte alırım, 16 tanesi (% 22.86) bilgi almak üzere gruba başvururum diye cevap verirlerken, çok muhafazakâr davranan 1 kişinin (% 100) bazı kararları birlikte alırım, deneyci, açık görüşlü davranışları ağır olan 42 yöneticinin ise, 2 kişisi (% 4.76) kararları tek başıma alırım, 32 tanesinin (76) bazı kararları birlikte alırım, 1 tanesinin (2.38) her kararı birlikte alırım, 7 kişisinin (% 16) bilgi almak üzere gruba başvururum şeklinde cevaplar verdikleri görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan toplam 113 yöneticinin sadece 5 tanesinin (% 4.42) (muhafazakâr–orta derecede muhafazakâr–deneyci, açık görüşlü) kararları tek başıma alırım deyip, geri kalanların astları ile değişik ölçülerde tartışarak karar alıyor olmaları, ülkemizde yöneticilik mesleğinin gelişmesi ile ortaya çıkan son derece sevindirici bir gelişmenin kanıtıdır.

Coded Chi–Square X1 : ASTTAR Y1 : PFQ1

Summary Statistics

DF.	6	
Total Chi–Square :	4.547	p =.603
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.197	
Cramer' s V :	0.142	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	3	43	8	16	70
1	0	1	0	0	1
2	2	32	1	7	42
Totals :	5	76	9	23	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	4.29%	61.43%	11.43%	22.86%	100%
1	0%	100%	0%	0%	100%
2	4.76%	76.19%	2.38%	16.67%	100%
Totals :	4.42%	67.26%	7.96%	20.35%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	60%	56.58%	88.89%	69.57	61.95%
1	0%	1.32%	0%	0%	.88%
2	40%	42.11%	11.11%	30.43	37.17%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	3.1	47.08	5.58	14.25	70
1	0.04	0.67	0.08	2	1
2	1.86	28.25	3.35	8.55	42
Totals :	5	76	9	23	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 9

Analiz 9' da x değişkeni olarak astlarla tartışarak karar alma, y değişkeni olarak ise 16 P.F kişilik faktörlerinden I–katı–inatçı, kapalı kişilik faktörü alınarak, aradaki ilişki incelenmiştir.

Frekans Tablosundan görüldüğü üzere çevrelerine karşı orta derecede kapalı davranan toplam 104 yöneticinin 5 kişisi (% 4.81)' i kararları tek başına aldıklarını, 73 tanesi (% 70) bazı kararları birlikte aldıklarını, 7 tanesi (% 6) her kararı birlikte aldıklarını, 19 tanesi (% 18) bilgi almak üzere gruba başvurduklarını, katı–inatçı, kapalı yönleri ağır görülen 7 yöneticinin 2 kişisi (% 28) bazı kararları birlikte aldıklarını, 3 kişisi (% 42) bilgi almak üzere gruba başvurduklarını, müşfik ve şefkatli davranışları ağırlıklı olan toplam 2 yöneticiden, 1 tanesinin (% 50) bazı kararları astları ile birlikte aldığını, diğerinin ise (% 50 bilgi almak üzere gruba başvurduğunu görmekteyiz.

Sonuç olarak, toplam 113 yöneticinin, katı şefkatli veya orta davranışlardan hangisini gösterirse göstersin sadece 5 tanesinin kararları tek başına alıyor olması yine sevindirici bir netice olarak karşımıza çıkmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Coded Chi–Square X1 : ASTTAR Y1 : PF1

Summary Statistios

DF.	6
Total Chi–Square :	9.13 p =.1664
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.273
Cramer' s V :	0.201

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	5	73	7	19	104
1	0	2	2	3	7
2	0	1	0	1	2
Totals :	5	76	9	23	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	4.81%	70.19%	6.73%	18.27%	100%
1	0%	28.57%	28.57%	42.86%	100%
2	0%	50%	0%	50%	100%
Totals :	4.42%	67.26%	7.96%	20.35%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	96.05%	77.78%	82.61%	92.04%
1	0%	2.63%	22.22%	13.04%	6.19%
2	0%	1.32%	0%	4.35%	1.77%
Totals :	100%	29	65	18	100%

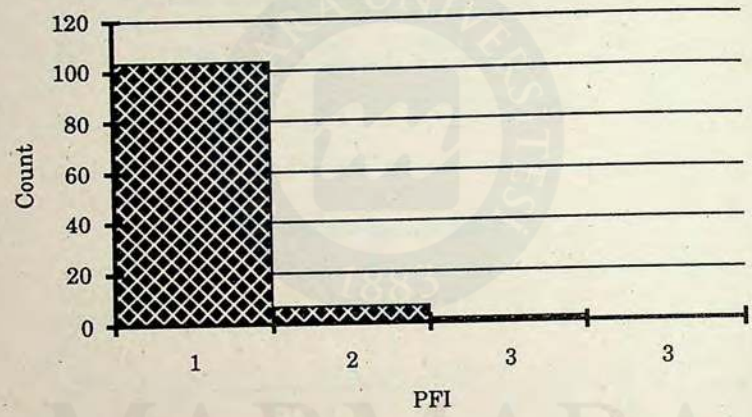
Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	4.6	69.95	8.28	21.17	104
1	0.31	4.71	0.56	1.42	7
2	0.09	1.35	0.16	0.41	2
Totals :	5	76	9	23	113

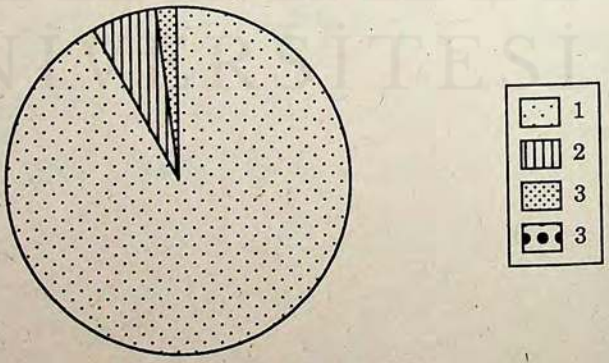
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	75	104	92.035	-Mode
2	0.75	1.5	7	6.195	
3	1.5	2.25	2	1.77	
3	2.25	3	0	0	

Histogram of X1 : PFI



Pie Chart of X1 : PFI



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ: 10

Analiz 10' da x değişkeni yine astlarla tartışarak karar alma, y değişkeni ise 16 P.F kişilik faktörlerinden L faktörünü güvenilen, uysal, kolayca bağdaşılan davranış oluşturulmuştur.

Frekans Tablosuna bakıldığı zaman L kişilik faktörü kendilerinde orta derecede ağırlıklı görülen toplam 91 yöneticinin 5 kişisi (% 5.49) kararları tek başına aldığını, 64 tanesi (% 70) bazı kararları birlikte aldığını, 7 tanesi (% 7.69) bazı kararları birlikte aldıklarını, 15 tanesi ise (% 16) her kararı birlikte aldıklarını ifade ederlerken, son derece uysal, kolayca bağdaşılan özellik taşıyan 1 yönetici (% 100) bazı kararları birlikte aldığını, oldukça şüpheci davranan, diğer ucu oluşturan toplam 21 yöneticinin hiç bir kararı tek başına alamadıkları, 11 tanesinin (% 52) bazı kararları birlikte aldıklarını, 2 tanesinin (% 9) her kararı birlikta aldıklarını, 8 kişisinin (% 38) ise bilgi almak üzere grubuna başvurduklarını görmekteyiz.

Burada da yine önemli sonuç, yönetici ister son derece uysal, ister şüpheci ve güç davranışlar arz ederse etsin, kararlarını tek başına almaktan kaçınmakta, grubu ile tartışmayı tercih etmektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Analiz –10) Astlarla tartışarak kar alma ile Güvenilen/Uysal/Kolayca bağl.
Kiş. faktörü (PFL) ar.il.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X1 : ASTTAR Y1: PFL

Summary Statistios

DF.	6
Total Chi–Square :	6.46 p = .3737
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.233
Cramer' s V :	0.169

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	5	64	7	15	91
1	0	1	0	0	1
2	0	11	2	8	21
Totals :	5	76	9	23	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	5.49%	70.33%	7.69%	16.48%	100%
1	0%	100%	0%	0%	100%
2	0%	52.38%	9.52%	38.1%	100%
Totals :	4.42%	67.26%	7.96%	20.35%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	84.21%	77.78%	65.22%	80.53%
1	0%	1.32%	0%	0%	.88%
2	0%	14.47%	22.22%	34.78%	18.58%
jTotals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

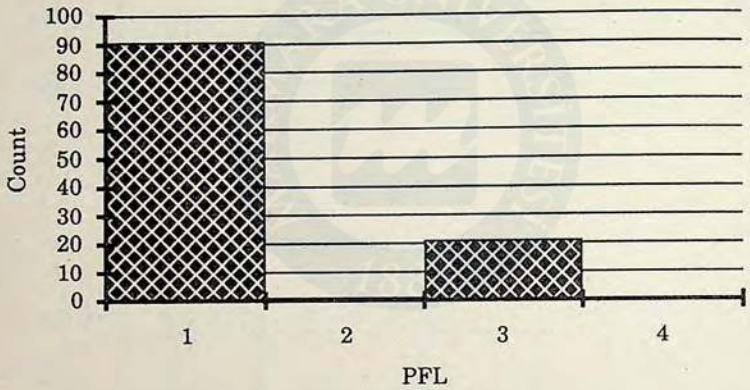
	1	2	3	4	Totals :
0	4.03	61.2	7.25	18.52	91
1	0.04	0.67	0.08	0.2	1
2	0.93	14.12	1.67	4.27	21
Totals :	5	76	9	23	113

Gövenilen/ Uysal/Kolayca bağl. Ki. faktörü (PFL)

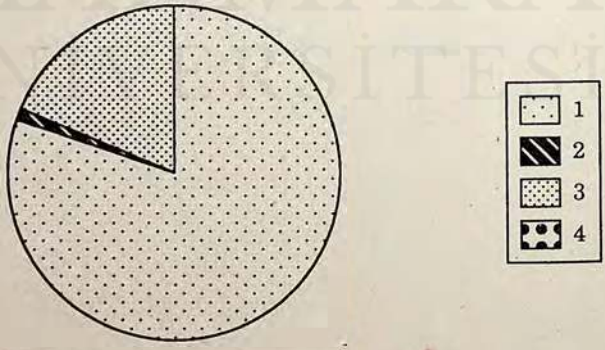
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	0.75	91	80.531	-Mode
2	0.75	1.5	1	0.885	
3	1.5	2.25	21	18.584	
4	2.25	3	0	0	

Gövenilen/ Uysal/Kolayca bağl. Ki. faktörü (PFL)

Histogram of X1 : PFL



Pie Chart of X1 0 PFL



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 11

Analiz 11' de X değişkeni olarak astlarla tartışarak karar alma alınırken, y değişkeninde 16 P.F kişilik faktörlerinden Q3 kişinin disiplin altına alamadığı çatışma alınmıştır. Aradaki ilişki saptanmıştır.

Frekans Tablobundan görüldüğü üzere, bu çatışmanın şiddeti orta derecede görülen toplam 98 yöneticinin 3 tanesi (% 3.06) kararları tek başına aldıklarını, 68 tanesi (% 69) bazı kararları birlikte aldıklarını, 8 tanesi (% 8.16) her kararı birlikte aldıklarını, 19 tanesi (% 19.39) sadece bilgi almak amacıyla gruplarına başvurduklarını ifade etmişlerdir.

Benlik çatışmasının yoğun olarak görüldüğü toplam 10 yöneticinin 1 tanesi (% 10) kararları tek başına aldığını, 7 tanesi (% 70) bazı kararları birlikte aldıklarını, hiç birisi "kararları birlikte almadıklarını", 2 kişi (% 20) bilgi almak üzere gruba başvurduğunu belirtmiştir.

Kontrollu, rahat olarak belirlenen 5 yöneticinin ise 1 tanesi (% 20) kararları tek başına aldığını, 1 tanesi (% 20) bazı kararları birlikte aldığını, 1 tanesi (% 20) her kararı birlikte aldığını, 2 tanesi (% 40) bilgi almak üzere gruba başvurduğunu söylemiştir.

Burada yine önemli sonuç, sadece 5 yönetici (% 4.42) kararları tek başına almakta, geri kalanların tümü bir şekilde grubun görüşüne başvurmaktadır. Bunun altında yatan, kişilerin sorumluluğu paylaşmak yolunda davrandıklarıdır. Öte yandan yine yönetim sürecinin sağlıklı biçimde gelişmesinde olumlu bir faktördür.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Analiz –11) Astlarla tartışarak karar alma ile kişinin disiplin alt. alamadığı (PFQ2) kişil. fak. ar. il.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Squáre X1 : ASTTAR Y1: PFQ3

Summary Statistios

DF.	6	
Total Chi–Square :	8.297	p = .2171
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.262	
Cramer' s V :	0.192	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	3	68	8	19	98
1	1	7	0	2	10
2	1	1	1	2	5
Totals :	5	76	9	23	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	3.06%	69.39%	8.16%	19.39%	100%
1	10%	70%	0%	20%	100%
2	20%	20%	20%	40%	100%
Totals :	4.42%	67.26%	7.96%	20.35%	100%

Analiz –11) Astlarla tartışarak karar alma ile kişinin disiplin alt. alamadığı (PFQ2) kişil. fak. ar. il.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	60%	89.47%	88.89%	82.61%	86.73%
1	20%	9.21%	0%	8.7%	8.85%
2	20%	1.32%	11.11%	8.7%	4.42%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	4.34	65.91	7.81	19.95	98
1	0.44	6.73	0.8	2.04	10
2	0.22	3.36	0.4	1.02	5
Totals :	5	76	9	23	113

Kişinin disiplin alt. olamadığı (PFQ2) kişil. fak. ar. il.

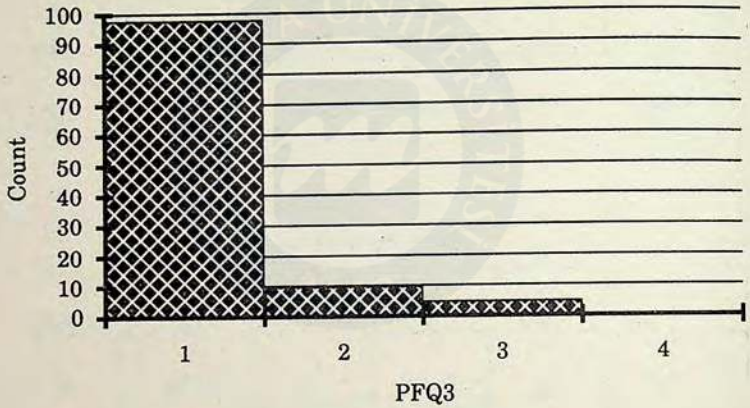
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1: PFQ3

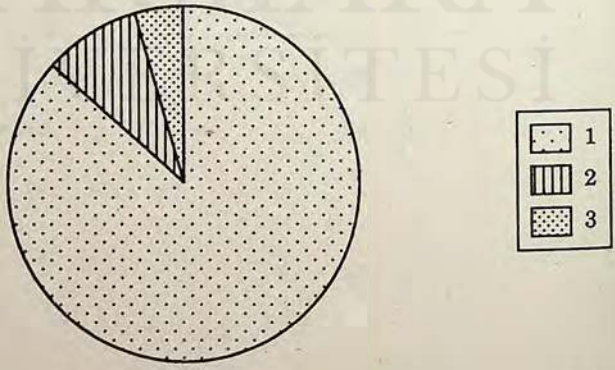
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	0.75	98	86.726	-Mode
2	0.75	1.5	10	8.85	
3	1.5	2.25	5	4.425	
4	2.25	3	0	0	

Kişinin disiplin alt. olamadığı (PFQ2) kişil. fak. ar. il.

Histogram of X1 : PFQ3



Pie Chart of X1 : PFQ3



MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 12

Analiz 12' de, X değişkeni olarak yöneticilerin çalıştıkları yerde aldıkları sorumluluk düzeyi, y değişkeni olarak ise 16 P.F kişilik faktörlerinden F faktörü makul, ağırbaşlı, ciddi davranış biçimi alınmış ve aradaki ilişki incelenmiştir.

Frekans Tablosu incelendiği zaman belli ölçüde makul ve ciddi davranan toplam 96 yöneticinin 10 (% 10) tanesinin alt düzeyde sorumluluk aldıkları, 82 (% 85) kişisinin orta düzeyde sorumluluk aldıklarını, 4 kişisinin (% 4) üst düzeyde sorumluluk aldıklarını; daima çok makul ağırbaşlı ve ciddi davranan toplam 12 yöneticinin 1 tanesinin (% 8) alt düzeyde sorumluluk aldığı, 11 kişinin (% 91.67) orta düzeyde sorumluluk aldığını, hiç birinin üst düzeyde sorumluluk almadıklarını; çok canlı ve neşeli davranışlar gösteren toplam 5 yöneticinin 1 tanesinin (% 20) alt düzey sorumluluk aldığını, 4 kişisinin (% 80) orta düzeyde sorumluluk aldığını ve hiç birinin üst düzey sorumluluk almadıklarını görmekteyiz.

Her üç grup davranış gösteren yöneticilerin alt düzey ve üst düzey sorumlulukları tercih etmeleri bu analizin en önemli sonucu olarak çıkmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Analiz–12) Yöneticilerin çalıştıkları yerde aldıkl. soruml. ile Makul/Ağırbaşlı kişilik özelliği (PFF) ara. il.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X1 : SOR Y1 : PFF

Summary Statistios

DF.	4	
Total Chi–Square :	1.255	p =.869
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.105	
Cramer' s V :	0.075	

Observed Frequency Table

	2	3	4	Totals :
0	10	82	4	96
1	1	11	0	12
2	1	4	0	5
Totals :	12	97	4	113

Percents of Row Totals

	2	3	4	Totals :
0	10.42%	85.42%	4.17%	100%
1	8.33%	91.67%	0%	100%
2	20%	80%	0%	100%
Totals :	10.62%	85.84	3.54%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yöneticilerin çalıştıkları yerde aldıkları sorumluluk / (PFF) ara. iliş.

Percents of Column Totals

	2	3	4	Totals :
0	83.33%	84.54%	100%	84.96%
1	8.33%	11.34%	0%	10.62%
2	8.33%	4.12%	0%	4.42%
Totals :	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	2	3	4	Totals :
0	10.19	82.41	3.4	96
1	1.27	10.3	0.42	12
2	0.53	4.29	0.18	5
Totals :	12	97	4	113

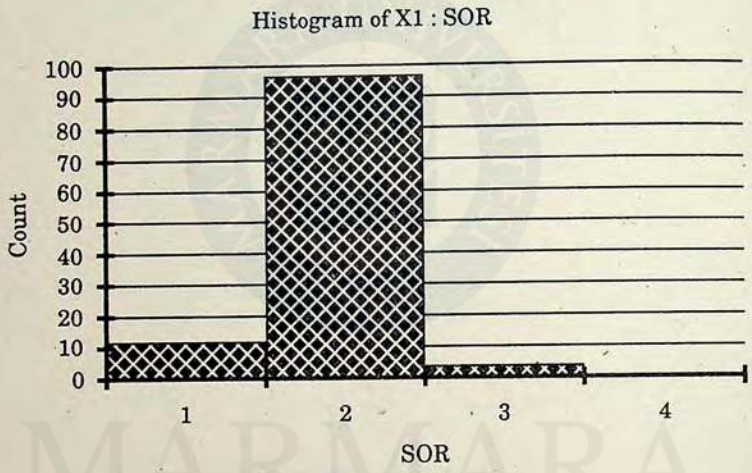
Yöneticilerin çalıştıkları yerde aldıkl. soruml.

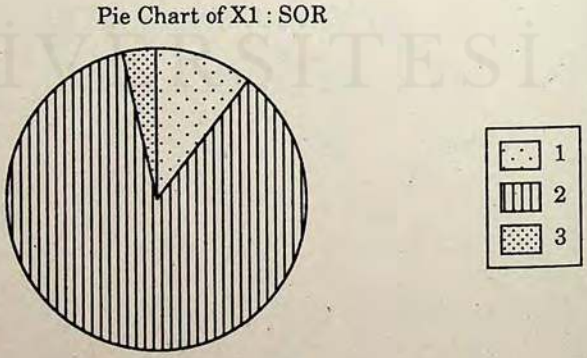
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_1 : SOR

Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	2	2.75	12	10.619	
2	2.75	3.5	97	85.841	-Mode
3	3.5	4.25	4	3.54	
4	4.25	5	0	0	

Yöneticilerin çalıştıkları yerde aldıkl. soruml.





MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

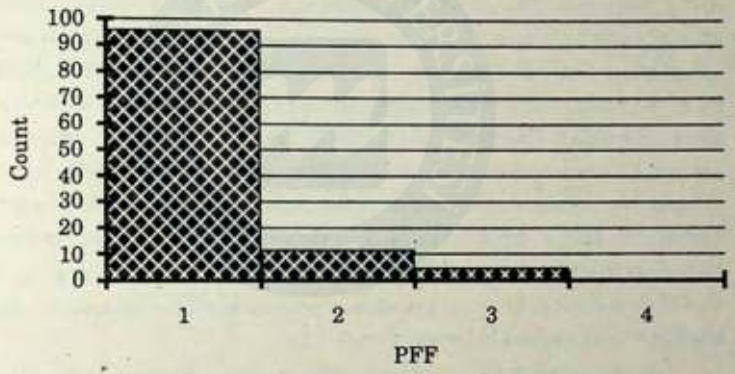
Makul/Ağırbaşlı/Ciddi kişilik yapısı

X_1 : PFF

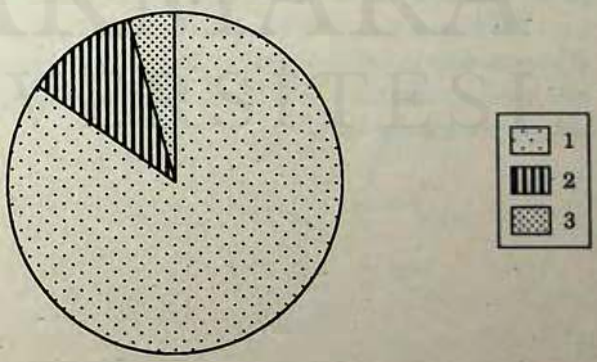
Bar:	From: (≥)	To: (<)	Count:	Percent:	
1	0	0.75	96	84.956	-Mode
2	0.75	1.5	12	10.619	
3	1.5	2.25	5	4.425	
4	2.25	3	0	0	

Makul/Ağırbaşlı/Ciddi kişilik yapısı

Histogram of X1 : PFF



Pie Chart of X1 : PFF



MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ: 13

Analiz 13' de X değişkeni olarak Anket Formu I.' in 9. sonucu alınmıştır. Bu soru ile aranan yöneticilerin aile içindeki davranış biçimlerine ilişkin görüşleridir. Y değişkeni olarak yine 16 P.F kişilik faktörlerinden H faktörü çekingen, ürkek davranış alınmıştır. Analizin amacı seçilen aile tarzının (özgürlükçü, otoriter), kişiliği (çekingen, ürkek, cüretli) ne yolda etkilendiğinin saptanmasıdır.

Belli ölçülerde çekingen ve atılgan davranışlar gösteren toplam 102 yöneticinin 12 tanesi (% 11), bazen sert, katı, bazen yumuşak davranan aile içinde yetişen kişilerin esnek ve başarılı yönetici olacaklarını, çok çekingen ve ürkek davranan 5 yöneticinin 3 tanesi (% 60) özgürlükçü bir aile yapısında yetişen bireylerin en iyi kararları alan başarılı yönetici olacakları fikrini, 2 tanesi (% 40) demokratik bir aile ortamında yetişen kişilerin başarılı yönetici olacakları fikrini, buna karşılık cüretli, atılgan davranışları ağırlıklı olarak belirlenen toplam 6 yöneticinin 2 tanesinin (% 33.33) özgürlükçü bir aile yapısında yetişen bireylerin en iyi kararları alabilecek, başarılı yöneticiler olacağı fikrini, 4 kişisinin (% 66.67) demokratik bir aile ortamında yetişen kişilerin başarılı yönetici olacağı fikrini savundukları görülmektedir.

Analiz sonucunda, yöneticinin davranışları çekingen, atılgan veya ortalama olarak her iki hali gösterir nitelikte olsa da inançları özgürlükçü aile yapısında yetişen kişilerin başarılı yöneticiler olacaklarıdır.

Kendileri ürkek, çekingen davranan yöneticilerin özellikle, bu fikri savunmaları kendilerine yetişme dönemlerinde baskılı davranıldığının, bugünkü ürkekliklerinin altında bu olgunun yattığının bilincinde olduklarının göstergesidir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X1 : AILET Y1 : PFH

Summary Statistics

DF.	6
Total Chi–Square :	4.203 p =.6492
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.189
Cramer' s V :	0.136

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	12	46	30	14	102
1	0	3	2	0	5
2	0	2	2	2	6
Totals :	12	51	34	16	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	11.76%	45.1%	29.41%	13.73%	100%
1	0%	60%	40%	0%	100%
2	0%	33.33%	33.33%	33.33%	100%
Totals :	10.62%	45.13%	30.09%	14.16%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	90.2%	88.24%	87.5%	90.27%
1	0%	5.88%	5.88%	0%	4.42%
2	0%	3.92%	5.88%	12.5%	5.31%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	10.83	46.04	30.69	14.44	102
1	0.53	2.26	1.5	0.71	5
2	0.64	2.71	1.81	0.85	6
Totals :	12	51	34	16	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 14

Analiz 14' de X değişkeni olarak yine yöneticilerin aile biçimine ilişkin fikirleri, y değişkeni olarak da 16 P. F kişilik faktörlerinden Q3 benlik çatışması alınmış ve aradaki ilişki aranmıştır.

Davranışlarında belli ölçüde çatışma ve gerginlik görülen toplam 98 yöneticinin 11 kişisinin (% 11) bazen sert, katı, bazen yumuşak davranan aile içinde yetişen kişilerin iyi yönetici olacakları, 23 tanesinin (% 23) özgürlükçü aile yapısı içinde yetişenlerin iyi yönetici olacakları, 63 tanesinin (% 64) demokratik aile ortamında yetişenlerin başarılı yönetici olacakları, 1 tanesinin (% 1.02 otoriter bir aile ortamında yetişenlerin başarılı yöneticiler olacağı fikrini savundukları görülmektedir.

Benlik çatışmasının yüksek olduğu belirlenen 10 yöneticinin tümünün özgürlükçü ve demokratik aile ortamında yetişenlerin gelecekte başarılı yöneticiler olacakları yolunda görüş bildirmeleri ile yapılan analiz hipoterlerimizi test eder nitelikte sonuçlanmıştır.

Bunun yanısıra çok kontrollu davranışlar gösteren toplam 5 yöneticinin 2 tanesinin (% 40) sert, katı bazen yumuşak davranışlar gösteren ailelerde yetişenlerin iyi yönetici olacaklarına inanıyor olmalarında, bunun ile ilgili görüşlerimizi doğrular niteliktedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Analiz –14) Yöneticilerin aile içi biçimi ile benlik çatışması olan kiş. fak. ara. ili

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X_1 : BENCUM Y_1: PFQ3

Summary Statistios

DF.	6	
Total Chi–Square :	6.412	p = .3786
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.232	
Cramer' s V :	0.168	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	11	23	63	1	98
1	0	2	8	0	10
2	2	0	3	0	5
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	11.22%	23.47%	64.29%	1.02%	100%
1	0%	20%	80%	0%	100%
2	40%	0%	60%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	.88%	100%

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	84.62%	92%	85.14%	100%	86.73%
1	0%	8%	10.81%	0%	8.85%
2	15.38%	0%	4.05%	0%	4.42%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	11.27	21.68	64.18	0.87	0.98
1	1.15	2.21	6.55	0.09	10
2	0.58	1.11	3.27	0.04	5
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 15

Analiz 15' de X değişkeni olarak yine yöneticilerin aile yapısına ilişkin görüşleri alınırken, y değişkeni olarak 16 P.F kişilik faktörlerinden Q4 rahat, gevşek, gerilimli, tedirgin davranış ele alınmış ve ilişki incelenmiştir.

Hipotezimize göre rahat ve özgürlükçü aile ortamlarında yetişen kişiler gelecekte de rahat, gerilimsiz davranışlar içinde olacaklardır. Aile yapısına ilişkin alınan cevaplarla yöneticilerin hem kendi tercihleri, hem de gösterdikleri rahat/gerilimli davranışlarla kendilerine geçmişte aileleri tarafından yöneltilmiş olan davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Rahat ve gerilimli davranışları orta derecede gösteren toplam 98 yöneticinin 12 tanesi (% 12.37) bazen sert, bazen yumuşak davranan aile içinde yetişen kişilerin başarılı yönetici olacağını, 24 tanesi (% 24) özgürlükçü aile yapısında yetişenlerin başarılı olacağını, 61 tanesi (% 61) demokratik bir ortamda yetişenlerin başarılı olacağını, 1 tanesi (% 1) otoriter bir ortamda yetişenlerin başarılı olacağını belirtmişlerdir.

Çok rahat davranış gösterdikleri ortaya çıkan toplam 7 yöneticinin 7' side (% 100) demokratik bir ortamda yetişenlerin başarılı olacağına, çok gerilimli çıkan toplam 8 yöneticinin 8' ide bazen sert, bazen yumuşak (1) (% 12), özgürlükçü (1) (% 12), demokratik (6) (% 75) aile ortamlarında yetişenlerin başarılı olacağına inandıklarını ifade etmişlerdir.

Bu hipotezin doğrulandığının kanıtı olmuştur. Gerek gerilimli, gerek gerilimsiz davranan gereksede her ikisini birlikte yaşayan yöneticilerin tümü özgürlükçü, demokratik ortamlarda yetişenlerin başarılı olacakları fikrini savunmuşlardır. Bunun yanısıra gerilim düzeyi çok yüksek çıkan 7 yöneticinin 7' sinin de özgürlükçü ortam tercih edip, otoriter aile tipinden şiddetle kaçırmaları kendilerinin bunu geçmişte yaşamış olduklarının kanıtıdır.

Analiz –15) Yöneticilerin aile yapısına ilişkin görüş. ile rah./gev/ger/ted.kış. fak.ara.ili

Coded Chi-Square X_1 : BENCUM Y_1: PFQ4

Summary Statistics

DF.	6	
Total Chi-Square :	4.685	p = .5849
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.2	
Cramer' s V :	0.144	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	12	24	61	1	98
1	0	0	7	0	7
2	1	1	6	0	8
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	12.24%	24.49%	62.24%	1.02%	100%
1	0%	0%	100%	0%	100%
2	12.5%	12.5%	75%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	.88%	100%

Analiz –15) Yöneticilerin aile yapısına ilişkin görüş. ile rah./gev/ger/ted.kiş.fak.ara.ili.

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	92.31%	96%	82.43%	100%	86.73%
1	0%	0%	9.46%	0%	6.19%
2	7.69%	4%	8.11%	0%	7.08%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	11.27	21.68	64.18	0.87	98
1	0.81	1.55	4.58	0.06	7
2	0.92	1.77	5.24	0.07	8
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ: 16

Analiz 16' da X değişkeni olarak yöneticilerin aile yapısına ilişkin görüşleri, y değişkeni olarak 16 P.F faktörlerinden L güvenilen, uysal, davranış gösteren kişilik faktörü alınmıştır.

Her iki faktörü de davranışlarında belli seviyede gösteren toplam 91 yöneticinin 10 kişisi (% 10) bazen sert, bazen yumuşak davranan aile içinde yetişen yöneticilerin başarılı olacaklarını, 23 tanesi (% 25) özgürlükçü aile ortamında yetişenlerin, 57 tanesi (% 62) demokratik aile ortamında yetişenlerin, 1 tanesi (% 1.1) otoriter bir aile ortamında yetişenlerin geleceğin başarılı yöneticileri olacağı fikrini savunmuşlardır. Uysal, kolayca bağdaşılan özelliklerin çok ağırlıklı olarak ortaya çıktığı görülen 1 yönetici (% 100) de demokratik ailelerde yetişenlerin başarılı olacağını ifade etmiş, tersine şüpheci, aldatılması güç eğilimleri yüksek düzeyde gösteren toplam 21 yöneticinin, 31 tanesi (% 14) bazen sert, bazen yumuşak davranan ailelerde yetişenlerin başarılı olacağını, 2 tanesi (% 9) özgürlükçü aile ortamında yetişenlerin, 16 tanesi (% 76) demokratik ailelerde yetişenlerin geleceğin başarılı yöneticileri olacağını ifade etmişlerdir.

Bu analizin önemli sonucu. yöneticiler gerek uysal, gerek şüpheci zor veya ortalama davranışlar da gösterseler 1 kişi hariç (% 1) demokratik ve özgürlükçü ailelerde yetişen kişilerin geleceğin başarılı yöneticileri olacakları fikrini savunmaktadırlar. Bu da hipotezimizi test eder niteliktedir. L faktörü kişiliğinde dominant faktör olarak ortaya çıkan 1 kişinin de aynı görüşü benimsemesi geçmişte yetiştiği aile düzeninin bu olduğuna işaret etmektedir.

Analiz –16) Yöneticilerin aile yap.ili.gör. ile Güvenilen/uy-
sal/suph/ald.güç.kiş.fak.araş.ili.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X_1 : BENCUM Y1: PFL

Summary Statistios

DF.	6
Total Chi–Square :	3.318 p = .768
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.169
Cramer' s V :	0.121

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	10	23	57	1	91
1	0	0	1	0	1
2	3	2	16	0	21
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals
0	10.99%	25.27%	62.64%	1.1%	100%
1	0%	0%	100%	9	100%
2	14.29%	9.52%	76.19%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	.88%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz –16) Yöneticilerin aile yap.ili.gör.ile Güvenilen/Uysal/suph/ald.güç.kiş.fak.aras.ili.

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	76.92%	92%	77.03%	100%	80.53%
1	0%	0%	1.35%	0%	.88%
2	23.08%	8%	21.62%	0%	18.58%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	10.47	20.13	59.59	0.81	91
1	0.12	0.22	0.65	0.01	1
2	2.42	4.65	13.75	0.19	21
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 17

Analiz 17' de yöneticilerin kendisine güvenme duygusu ile aile yapısına ilişkin görüş arasındaki ilişkiler aranmaktadır.

X değişkeni aile yapısına ilişkin görüş, y değişkeni ise 16 P.F kişilik faktörlerinden O kendisine güvenebilen, kendisini ispatlanmış / problemli, huzursuz alınmıştır.

İki ucun kişiliklerde dominant faktör olarak çıkmayıp davranışlarında her ikisi de gözlenen toplam 107 yöneticinin 13 kişisi (% 12) katı ve yumuşak davranan ailelerde, 23 tanesi (% 21) özgürlükçü ailelerde, 70 kişisi (% 65) demokratik ailelerde, 1 kişisi (93) otoriter ailelerde yetişen kişilerin başarılı yönetici olacaklarını düşünmektedirler.

Kendine güven duygusu çok yüksek çıkan 2 kişinin 2' side (% 100) demokratik ailelerde yetişenlerin, buna karşılık kendini suçlayan problemli yönleri ağırlıklı çıkan 4 kişinin 2' si (% 50) demokratik diğer 2' si (% 50) özgürlükçü aile ortamlarında yetişenlerin başarılı olacakları yolundaki kanaatlarını ifade etmişlerdir.

Çıkan sonuç, kendisine güvenen veya buna yakın davranan kişilerin özgürlükçü aile ortamlarını tercih edecekleri yolundaki hipotezimizi doğrular niteliktedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Coded Chi-Square X_1: BENCUM Y_1: PFO

Summary Statistics

DF :	6	
Total Chi-Square :	3.162	p =.7883
G Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.165	
Cramer' s V :	0.118	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	13	23	70	1	107
1	0	0	2	0	2
2	0	2	2	0	4
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	12.15%	21.5%	65.42%	.93%	100%
1	0%	0%	100%	0%	100%
2	0%	50%	50%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	0.88%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	92%	94.59%	100%	94.69%
1	0%	0%	2.7%	0%	1.77%
2	0%	8%	2.7%	0%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals
0	12.31	23.67	70.07	0.95	107
1	0.23	0.44	1.31	02	2
2	0.46	0.88	2.62	.04	02
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ: 18

Analiz 18' de yöneticilerin aile yapısına ilişkin görüşleri (geçmişteki aile yaşantılarının bugünkü tercihleri üzerinde oynadığı rol) ve işletmelerindeki başarı düzeylerinin bir fonksiyonu olan yetki düzeyi arasındaki ilişkiler aranmaktadır.

Frekans Tablo' suna bakıldığı zaman, yetki sahibi olmayan 4 yöneticinin 2' si (% 50) özgürlükçü, 2' si (% 50) demokratik ailelerde yetişenlerin, alt düzeyde yetki sahibi olan 38 yöneticinin 6 kişisi (% 15) katı ve yumuşak davranışların görüldüğü, 7 kişisi (% 18) özgürlükçü, 24 tanesi (% 63) demokratik, 1 tanesi (% 2) otoriter ailelerde yetişenlerin, orta düzeyde sorumluluk sahibi 66 yöneticinin 7' si (% 10) katı ve yumuşak davranışların görüldüğü, 14 tanesi (% 21) özgürlükçü, 45 tanesi (% 68) demokratik davranan ailelerde yetişenlerin, üst düzeyde yetki sahibi toplam 5 kişinin, 2 tanesi (% 40) özgürlükçü, 3 tanesi (% 60) demokratik ailelerde yetişenlerin gelecekte başarılı yöneticiler olacaklarını savunmuşlardır.

Buradan çıkan önemli sonuç işletmelerinde hiç yetki alamamış kişilerinde üst düzeyde yetki sahibi yöneticilerin de özgürlükçü ve demokratik ailelerde yetişenlerin başarılı yönetici olacakları fikrinde birleşiyor olmalarıdır.

Günümüz yöneticilerinin aile yapısına ilişkin bu görüşleri kendi yetiştirmekde oldukları geleceğin yönetici kuşağına ait en güzel işaret-tir.

Coded Chi–Square X_1 : BENCUM Y_1 : YET

Summary Statistios

DF.	9	
Total Chi–Square :	6.323	p =.7072
G Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.23	
Cramer' s V :	0.137	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
1	0	2	2	0	4
2	6	7	24	1	38
3	7	14	45	0	66
4	0	2	3	0	5
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	0%	50%	50%	0%	100%
2	15.79%	18.42%	63.16%	2.63%	100%
3	10.61%	21.21%	68.18%	0%	100%
4	0%	40%	60%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	.88%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz–18) Yöneticilerin aile yap. ilişkin gör. ile işletmelerdeki yetki düzeyi ara. ilişki

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	0%	8%	2.7%	0%	3.54%
2	46.15%	28%	32.43%	100%	33.63%
3	53.85%	56%	60.81%	0%	58.41%
4	0%	8%	4.05%	0%	4.42%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
1	0.46	0.88	2.62	0.04	4
2	4.37	8.41	24.88	0.34	38
3	7.59	14.6	43.22	0.58	66
4	58	1.11	3.27	0.04	5
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 19

Analiz 19' de olduğu gibi, bu analizde de yöneticilerin işletmelerinde aldıkları sorumluluk düzeyi ile benimsedikleri aile yapısına ilişkin görüşleri alınmıştır.

Alt düzeyde sorumluluk alan toplam 12 yöneticinin 2' si (% 16) katı ve yumuşak davranışların görüldüğü, 6' sı (% 50) özgürlükçü, 4' ü (% 33) demokratik, orta düzeyde sorumluluk alan 97 kişinin 11' i (% 11) katı ve yumuşak davranışların görüldüğü, 17' si (% 17) özgürlükçü, 68' i (% 70) demokratik, 1' i (% 1.03) otoriter, üst düzey sorumluk sahibi toplam 4 yöneticinin 2' si (% 50) özgürlükçü, 2' si (% 50) demokratik davranan ailelerde yetişenlerin başarılı olacağı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Analiz 18' de olduğu gibi, sorumluluk düzeylerin değişken olarak alındığı bu 20' ci analizden de çıkan sonuç, alt, orta veya üst düzey sorumluluk sahibi yöneticilerin (1 kişinin dışında (% 1) tümünün özgürlükçü ve demokratik ailelerde yetişen kişilerin başarılı olacaklarına ilişkin inançlardır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi-Square X_1: BENCUM Y_1: SOR

Summary Statistics

DF :	6	
Total Chi–Square :	9.809	p =.1329
G Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.283	
Cramer' s V :	0.208	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
2	2	6	4	0	12
3	11	17	68	1	97
4	0	2	2	0	4
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
2	16.67%	50%	33.33%	0%	100%
3	11.34%	17.53%	70.1%	1.03%	100%
4	0%	50%	50%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	.88%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
2	15.38%	24%	5.41%	0%	10.62%
3	84.62%	68%	91.89%	100%	85.84%
4	0%	8%	2.7%	0%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
2	1.38	2.65	7.86	0.11	12
3	11.16	21.46	63.52	0.86	97
4	0.46	0.88	2.62	0.04	4
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 20

Analiz 18–19' da olduğu gibi, bu analizin de amacı yöneticilerin işletmelerindeki yetki göçerimleri ve bununla aile yapısına ilişkin tercihlerinin arasındaki ilişkilerdir.

Hipotezimiz özgürlükçü, demokratik aile tarzını benimseyenlerin beraber çalıştıkları kişilere daha rahat yetki göçeriminde bulunacakları yönündedir.

Yetki göçeriminde bulunmayan bir kişi (% 100), bazen katı, bazen yumuşak davranan alt düzeyde yetki göçeren 122 kişinin 1' i (%4) katı ve yumuşak davranan, 3' ü (%13) özgürlükçü, 18' i (%81) demokratik, üst düzeyde yetki göçeren 9 yöneticinin 2' si (%22) özgürlükçü, 7' si (%77) demokratik, orta düzeyde yetki göçeriminde bulunan 79 yöneticinin 11' i (%13) bazen demokratik, 1' i (%1) otoriter ailelerde yetişenlerin başarılı yönetici olacağına inandıklarını belirtmişlerdir.

Bu bağlamda alt, orta ve üst düzeyde yetki göçerimini işletmelerinde gerçekleştiren yöneticilerin özgürlükçü, demokratik aile tiplerini tercih ettiklerini görmekteyiz.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Analiz –20) Yöneticilerin aile yap. ilişkin gör. ile Yetki göçerimleri ara. ilişki

Coded Chi–Square X_1 : BENCUM Y_1 : YGOC

Summary Statistios

DF :	9	
Total Chi–Square :	12.51	p = .1861
G Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.318	
Cramer' s V :	0.194	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
1	1	0	0	0	1
2	1	3	18	0	22
3	11	19	48	1	79
4	0	2	7	0	9
Totals :	13	24	73	1	111

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	100%	0%	0%	0%	100%
2	4.55%	13.64%	81.82%	0%	100%
3	13.92%	24.05%	60.76%	1.27%	100%
4	0%	22.22%	77.78%	0%	100%
Totals :	11.71%	21.62%	65.77%	.9%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz –20) Yöneticilerin aile yap. ilişkin gör. ile Yetki göçerimleri ara. ilişki

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	7.69%	0%	0%	0%	.9%
2	7.69%	12.5%	24.66%	0%	19.82%
3	84.62%	79.17%	65.75%	100%	71.17%
4	0%	8.33%	9.59%	0%	*8.11%*
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
1	0.12	0.22	0.66	0.01	1
2	2.58	4.76	14.47	0.2	22
3	9.25	17.08	51.95	0.71	79
4	1.05	1.95	5.92	0.08	9
Totals :	13	24	73	1	111

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 21

Analiz 21' de yöneticilerin aile yapısına ilişkin görüşleri ile (x değişkeni), kendine güven duyan kişilik faktörü 16 P.F O arasındaki ilişki aranmıştır.

Kendine güven duymanın yanısıra, problemli davranışlar gösterdikleri belirlenen 107 yöneticinin 13' ü (%12) katı ve yumuşak davranışların görüldüğü ailelerde, 23' ü (%21) özgürlükçü ailelerde, 70' i (%65) demokratik ailelerde, 1' i (93) otoriter ailelerde, kendisini ispatlamış, güveni tam olan 2 yöneticinin 2' si de (%100) demokratik, aksine problemli ve güvensiz davranışları ağırlıklı çıkan 4 yöneticinin 2' si (%50) demokratik, diğer 2' si (%50) özgürlükçü ailelerde yetişen kişilerin gelecekte başarılı yöneticiler olacaklarını savunmuşlardır.

Aileden gelen etkileşimler sonucunda kişinin güven duygusunun gelişeceği kuşkusuzdur. Yetişme çağlarında bu duygu verilmeyen ve bugün problemli güvensiz davranışlar yansıtan 4 yönetici dahil, (1 kişi hariç) 112 yöneticinin tümünün özgürlükçü ve demokratik davranışlar gösteren ailelerde yetişen bireylerin geleceğin başarılı yöneticileri olacaklarını düşünüyor olmaları, hem gerçeğin kanıtı, hemde geleceğin sağlıklı yönetici kuşaklarının en değerli işareti niteliğindedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi-Square X_1 : BENCUM Y_1 : PFO

Summary Statictics

DF :	6
Total Chi-Square :	3.162 p = .7883
G Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.165
Cramer' s V :	0.118

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	13	23	70	1	107
1	0	0	2	0	2
2	0	2	2	0	4
Totals :	13	25	74	1	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	12.15%	21.5%	65.42%	.93%	100%
1	0%	0%	100%	0%	100%
2	0%	50%	50%	0%	100%
Totals :	11.5%	22.12%	65.49%	.88%	100%

Analiz –21) Yöneticilerin aile yap. ilişkin gör. ile kendine güven duyan kiş. fak. ar. ili

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	92%	94.59%	100%	94.69%
1	0%	0%	2.7%	0%	1.77%
2	0%	8%	2.7%	0%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	12.31	23.67	70.07	0.95	107
1	0.23	0.44	1.31	0.02	2
2	0.46	0.88	2.62	0.04	4
Totals :	13	25	74	1	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 22

Analiz 22' de, X değişkeni olarak yöneticilerin ailelerinin yetişme çağında kendilerini araştırarak öğrenmeye yönlendirmesi, y değişkeni olarak ise 16 PF M faktörü yani pratik, uygulamaya dönük/uzak alınmıştır.

Hipotezimiz, ailelerin yetişme çağında çocuklarına insiyatif vermeleri, onların erişkin dönemlerinde pratik olmaları sonucunu getirecektir.

Pratik yönleri belirgin biçimde görülmeyen toplam 101 yöneticinin, 11' i (%10) bu soruya hiç, 48' i (%47) bazı zamanlarda, 26' sı (%15) çoğunlukla, 16' sı (%15) her zaman, pratik, uygulamaya dönük yönleri hakim faktör olarak ortaya çıkan toplam 10 yöneticinin 1' i (%10) hiç, 2' si (%20) bazı zamanlarda, 7' si (%70) çoğunlukla, pratik yönleri kuvvetli çıkmayan 2 yöneticinin 1' i (%50) bazı zamanlarda, 1' i (%50) çoğunlukla diye cevaplar vermişlerdir.

Burada ilginç sonuç, beklenildiği üzere ailelerinden araştırarak öğrenmeye yönlendirilen yöneticilerin pratik davranışlar göstermekte oldukları bunun yanısıra ailesinden bu tür davranışı hiç görmediğini belirten bir yöneticinin pratik, uygulamaya dönük kişilik faktörünün dominant faktör olarak ortaya çıkmasıdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Analiz –22) Yöneticilerin aile yetişme çağında araş. teşvik etmeleri Pratik/uyg. kiş. yap. ara. iliş. don.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X_1 : AILET Y_1 : PFM

Summary Statistics

DF :	6	
Total Chi–Square :	9.854	p = .1309
G Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.283	
Cramer' s V :	0.209	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	11	48	26	16	101
1	1	2	7	0	10
2	0	1	1	0	2
Totals :	12	51	34	16	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	10.89%	47.52%	25.74%	15.84%	100%
1	10%	20%	70%	0%	100%
2	0%	50%	50%	0%	100%
Totals :	10.62%	45.13%	30.09%	14.16%	100%

Analiz –22) Yöneticilerin aile yetişme çağında araş. teşvik etmeleri ile Pratik/uy. kiş. yap. ara. iliş. dön.

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	91.67%	94.12%	76.47%	100%	89.38%
1	8.33%	3.92%	20.59%	0%	8.85%
2	0%	1.96%	2.94%	0%	1.77%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	10.73	45.58	30.39	14.3	101
1	1.06	4.51	3.01	1.42	10
2	0.21	0.9	0.6	0.28	2
Totals :	12	51	34	16	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 23

Analiz 23' de yöneticilerin iş dışındaki sosyal faaliyetlere katılmaları ile (x değişkeni), 16 PF Q4 (rahat, gerilimsiz/tedirgin) kişilik faktörü (y değişkeni) arasındaki bağıntı incelenmiştir.

Hipotezimiz rahat, gevşek, gruplara kolay uyum sağlayabilir davranışları yoğun olarak gösteren yöneticilerin sosyal faaliyetlerinin de yoğun olacağı biçimindedir.

Görüldüğü üzere, çok rahat diye tanımlayamayacağımız toplam 97 yöneticilerin 3' ü (%3) hiç katılmam, 46' sı (%47) bazı zamanlarda katılırım, 35' i (%36) çoğunlukla katılırım, 13' ü (%13) her zaman katılırım, rahat ve gerilimsiz yönleri ağırlıklı çıkan 9 yöneticinin sadece 1 kişisi (%14) hiç katılmam, 5 kişisi (%71) çoğunlukla katılırım, 1 kişisi (%14) her zaman katılırım, tedirgin yönleri ağır çıkan toplam 8 yöneticinin 56 tanesi (%62) bazı zamanlarda, 3 tanesi (%37.5) çoğunlukla katılırım biçiminde yanıtlar vermişlerdir.

İlginç sonuç "hiç katılmam" cevabını veren 4 yöneticiden bir tanesinin rahat, kolayca bağdaşabilen kişilik faktörünün ağırlıklı çıkmış olmasıdır. Onun dışındaki cevaplar hipotezimizi test eder niteliktedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Coded Chi–Square X_1 : SOSFA Y_1 : PFQ4

Summary Statistios

DF.	6	
Total Chi–Square :	9.574	p =.1438
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.281	
Cramer' s V :	0.207	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	3	46	35	13	97
1	1	0	5	1	7
2	0	5	3	0	8
Totals :	4	51	43	14	112

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	3.09%	47.42%	36.08%	13.4%	100%
1	14.29%	0%	71.43%	14.29%	100%
2	0%	62.5%	37.5%	0%	100%
Totals :	3.57%	45.54%	38.39%	12.5%	100%

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	75%	90.2%	81.4%	92.86%	86.61%
1	25%	0%	11.63%	7.14%	6.25%
2	0%	9.8%	6.98%	0%	7.14%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	3.46	44.17	37.24	12.12	97
1	25	3.19	2.69	0.88	7
2	29	3.64	3.07	1	8
Totals :	4	51	43	14	112

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 24

Analiz 24' de yöneticilerin iş dışındaki sosyal faaliyetlere katılma durumları ile (x değişkeni), 16 P.F.I faktörlerinden katı, inatçı, kapalı/müşfik, şefkatli (y değişkeni) arasındaki ilişki incelenmiştir.

Katı ve müşfik diye kesin olarak tanımlanmayıp, ortalama davranışlar göstermekte olan toplam 103 yöneticinin, 4' ü (%3) sosyal faaliyetlere hiç katılmam, 47' i (%45) bazı zamanlarda katılırım, 39' u (%37) çoğunlukla katılırım, 13'ü (%12) her zaman katılırım şeklinde cevap verirken çok katı davranışların kişiliğinde dominant faktör olarak çıktığı belirlenir. 7 yöneticinin 3' ü (%42) bazı zamanlarda katılırım, 3' ü (%42) çoğunlukla katılırım, 1' i (%14) her zaman katılırım şeklinde cevap vermiş, müşfik ve şefkatli diye belirlenen 2 yöneticinin 1' i (%50) bazı zamanlarda katılırım, 1' i (%50) çoğunlukla katılırım diye cevaplandırmıştır.

Burada ilginç sonuç katı–inanç, kapalı davranışları dominant faktör olarak kişiliklerinde taşıyan yöneticilerin de diğerleri gibi sosyal faaliyetlere katılma yüzdelerinin oldukça büyük olduğudur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X_1 : SOSFA Y_1 : PFI

Summary Statistios

DF.	6
Total Chi–Square :	.753 p =.9933
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.082
Cramer' s V :	0.058

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	4	47	39	13	103
1	0	3	3	1	7
2	0	1	1	0	2
Totals :	4	51	43	14	112

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	3.88%	45.63%	37.86%	12.62%	100%
1	0%	42.86%	42.86%	14.29%	100%
2	0%	50%	50%	0%	100%
Totals :	3.57%	45.54%	38.39%	12.5%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	92.16%	90.7%	92.86%	91.96%
1	0%	5.88%	6.98%	7.14%	6.25%
2	0%	1.96%	2.33%	0%	1.79%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	3.68	46.9	39.54	12.88	103
1	25	3.19	2.69	0.88	7
2	0.07	0.91	0.77	0.25	2
Totals :	4	51	43	14	112

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 25

Analiz 25' de x değişkeni olarak yöneticilerin iş hayatlarında karşılaştıkları problemleri çözme, y değişkeni olarak da 16 PF M pratik uygulamaya dönük kişilik faktörü alınmıştır.

Belirli ölçülerde pratik davranışlar gösteren toplam 101 yöneticinin 8' i (%7.9) karşılaştıkları problemleri standart çözümlerle halletmeye çalıştıklarını, 60' ı (%59) etrafındakilerle tartıştıklarını, 27'i (%26) en pratik biçimde kendisinin çözdüğünü, 6' sı (%5) denenmemiş çözümler aradığını belirtirken, pratik ve uygulamaya çok yatkın diye belirlenen 10 yöneticinin 8' i (%80) etrafla tartıştığını, 2' si (%20) kendisinin çözümlediğini, pratik olmaktan uzak diye belirlenen 2 yöneticinin 1' i (%50) etrafındakilerle tartıştığını, 1' i (%50) pratik biçimde kendi çözmeye çalıştığını ifade etmiştir.

Belli ölçüde pratik davranışlar gösteren grubun büyük çoğunluğu karşılaştıkları problemleri çözmek üzere her yola başvururken, pratik yönleri kuvvetli çıkan kişilerin "standart çözümleri" uygulamaktan kaçınıyor olmaları bu analizin en önemli sonucudur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Coded Chi-Square X_1 : PROP Y_1 : PEM

Summary Statistics

DF.	6
Total Chi-Square :	2.913 p =.8196
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.159
Cramer' s V :	0.114

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	8	60	27	6	101
1	0	8	2	0	10
2	0	1	1	0	2
Totals :	8	69	30	6	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	7.92%	59.41%	26.73%	5.94%	100%
1	0%	80%	20%	0%	100%
2	0%	50%	50%	0%	100%
Totals :	7.08%	61.06%	26.55%	5.31%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	100%	86.86%	90%	100%	89.38%
1	0%	11.59%	6.67%	0%	8.85%
2	0%	1.45%	3.33%	0%	1.77%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	7.15	61.67	26.81	5.36	101
1	71	6.11	2.65	0.53	10
2	0.14	1.22	0.53	0.11	2
Totals :	8	69	30	6	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 26

Analiz 26' da X değişkeni olarak yine yöneticilerin iş hayatında karşılaştıkları problemleri çözme biçimleri, y değişkeni olarak ise ailelerinin yetişme çağında kendilerini araştırarak öğrenmeye teşvik etmeleri veya etmemeleri alınıp, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırarak öğrenmeleri konusunda ailelerinden hiç teşvik görmediklerini belirten toplam 12 yöneticinin 2' si (%16) problemlere standart çözümler getirdiklerini, 8' i (%66) etrafındakilerle tartıştığını, 2' si (%16) en pratik biçimde kendi çözdüğünü, yetişme çağında ailelerinden bazı zamanlarda araştırarak öğrenme konusunda teşvik gördüklerini ifade eden toplam 51 yöneticinin 3' ü (%5) karşılaştığı problemleri standart çözümlerle halletmeye uğraştığını, 31'i (%60) etrafındakilerle tartıştığını, 14' ü (%27) en pratik biçimde kendi kendine çözümlediğini, 3' ü (%5) kimse tarafından denenmiş çözümlerle halletmeye çalıştığını belirtirken, araştırarak öğrenme konusunda ailelerinden çoğunlukla teşvik gördüklerini belirten 34 kişinin 3' ü (%8) karşılaştığı sorunları standart çözümlerle, 19' u (%55) etrafındakilerle tartışarak, 10'u (%29) kendi çözümleyerek, 2'si (%5) denenmiş çözümlerle halletmek üzere çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Yetişme çağında ailelerinden araştırarak öğrenmeleri konusunda her zaman teşvik gördüklerini ifade eden 16 yöneticinin verdikleri cevaplar analiz ile ilgili hipotezi kanıtlar nitelikte olup, aileleri tarafından yetişme çağında araştırarak öğrenmeleri konusunda teşvik gören kişilerin gelecekte standart çözümleri kesinlikle denemeyen, denenememiş çözümlere ve tartışmalara çalışmalarında yer veren davranışları göstereceği kanıtlanmıştır.

O kişi standart çözüm, 11 kişi (%68) tartışma, 4 kişi (%25) kendi pratik yolları, 1' i (%6) denenmemiş çözümlerle karşılaştıkları problemleri halletmek için çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Coded Chi–Square X_1 : PROP Y_1 : AILET

DF.	9	
Total Chi–Square :	4.599	p = .8677
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.198	
Cramer' s V :	0.116	

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
1	2	8	2	0	12
2	3	31	14	3	51
3	3	19	10	2	34
4	0	11	4	1	16
Totals :	8	69	30	6	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	16.67%	66.67%	16.67%	0%	100%
2	5.88%	60.78%	27.45%	5.88%	100%
3	8.82%	55.88%	29.41%	5.88%	100%
4	0%	68.75%	25%	6.25%	100%
Totals :	7.08%	61.06%	26.55%	5.31%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Analiz –26) Yöneticilerin iş hay.kars.probl.çözme ile Yet.cag.kend.ar.org.tesv.et.veya etmemel.ar.il.

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
1	25%	11.59%	6.67%	0%	10.62%
2	37.5%	44.93%	46.67%	50%	45.13%
3	37.5%	27.54%	33.33%	33.33%	30.09%
4	0%	15.94	13.33%	16.67%	14.16%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
1	0.85	7.33	3.19	0.64	12
2	3.61	31.14	13.54	2.71	51
3	2.41	20.76	9.03	1.81	34
4	1.13	9.77	4.25	0.85	16
Totals :	8	69	30	6	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 27

Analiz 27' de başlanılan işi bitirmek ile (x değişkeni), 16 PF F faktörü yüksek sorumluluk duygusu (y değişkeni) arasındaki ilişki incelenmiştir.

Sorumluluk duyguları orta derecede çıkan toplam 96 yöneticinin 42' si (%43) başladığı işi en kısa sürede, 48' i (%50) normal sürede, 3' ü (%3) gecikmeli, 3' ü (%3) kullanabileceği sürenin en sonunda, sorumluluk duyguları yüksek çıkan 12 yöneticinin 8' i (%66) en kısa sürede, 4' ü (%33) normal sürede, kaygısız davranışları ağırlıklı çıkan 5 kişinin ise 3' ü (%60) en kısa sürede, 2' si (%40) normal süresinde bitirdiklerini ifade etmişlerdir.

Hipotezimiz yüksek sorumluluk duygusuna sahip kişilerin en kısa–makul sürede içinde aldıkları işi bitirecekleri yolundadır.

Çıkan sonuçlar bu düşüncemizi kanıtlar niteliklidir. Bunun yanısıra kayıtsız davranışlar gösteren kişilerde başladıkları iş konusunda titiz davranmakta ve en kısa–normal sürede bitirmektedirler.

Analiz –27) Başlanılan işi bit. ile Yüksek sorumluluk duyg.ara.iliş.

Coded Chi–Square X_1 : ISBIT Y_1 : PFF

Summary Statistics

DF.	6
Total Chi–Square :	3.135 p = .7918
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.164
Cramer' s V :	0.118

Observed Frequency Table

	1	2	3	4	Totals :
0	42	48	3	3	96
1	8	4	0	0	12
2	3	2	0	0	5
Totals :	53	54	3	3	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	43.75%	50%	3.12%	3.12%	100%
1	66.67%	33.33%	0%	0%	100%
2	60%	40%	0%	0%	100%
Totals :	46.9%	47.79%	2.65%	2.65%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Column Totals

	1	2	3	4	Totals :
0	79.25%	88.89%	100%	100%	84.96%
1	15.09%	7.41%	0%	0%	10.62%
2	5.66%	3.7%	0%	0%	4.42%
Totals :	100%	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	4	Totals :
0	45.03	45.88	2.55	2.55	96
1	5.63	5.73	0.32	0.32	12
2	2.35	2.39	0.13	0.13	5
Totals :	53	54	3	3	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ : 28

X değişkeni olarak kurallara uyma (Anket Formu I. soru 15), Y değişkeni olarak 16 P.F G düşük sorumluluk duygusu arasındaki bağıntı incelenmiştir.

Frekans Tablosu incelendiği zaman orta derecede sorumluluk duygusuna sahip olduğu belirlenen 108 yöneticinin 24' ü (%22) kayıtsız kurallara uyduğunu, 44' ü (%40) tartıştığını, 40' ı (%37) mecbursa uyduğunu, sorumluluk duygusu düşük çıkan 1 kişi (%100) en çok mecbursa uyduğunu ifade etmiştir.

Sonuç beklenildiği gibidir. Ancak sorumluluk duygusu çok düşük olan kişinin cevabı "mecbursam uyarım" biçiminde olup, diğerleri "uyarım, tartışırım" biçimindedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Coded Chi–Square X_1 : KURAL Y_1 : PFG

Summary Statistics

DF.	4	
Total Chi–Square :	3.389	p = .4949
O Statistic :	•	
Contingency Coefficient :	0.171	
Cramer' s V :	0.122	

Observed Frequency Table

	1	2	3	Totals :
0	24	44	40	108
1	0	0	1	1
2	2	1	1	4
Totals :	26	45	42	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	Totals :
0	22.22%	40.74%	37.04%	100%
1	0%	0%	100%	100%
2	50%	25%	25%	100%
Totals :	23.01%	39.82%	37.17%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Row Totals

	1	2	3	Totals :
0	92.31%	97.78%	95.24%	95.58%
1	0%	0%	2.38%	.88%
2	7.69%	2.22%	2.38%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	Totals :
0	24.85	43.01	40.14	108
1	0.23	0.4	0.37	1
2	0.92	1.59	1.49	4
Totals :	26	45	42	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ANALİZ: 29

Analiz 29' da X değişkeni grup çalışmalarına yönetici tarafından verilen değer, y değişkeni 16 P.F Q2 gruba bağlı, katılımcı kişilik faktörü esas olarak alınmıştır.

Grup çalışmalarına orta derecede değer verdiği belirlenen 91 kişilik grubun 43' ü (%47) çok değer verdiklerini, 44' ü (%48) değer verdiklerini, 4'ü (%4) mecbursa katıldıklarını, gruba bağlılıkları yüksek çıkan 18 yöneticinin 12' si (%66) çok değer verdiklerini, 5' i (%27) değer verdiklerini, 1' i değer vermemekle beraber mecbursa katıldığını, gruba bağlılığı düşük çıkan toplam 4 yöneticinin 1' i (%25) katıldığını, 3' ü (%75) değer verdiğini ifade ederek analiz hakkındaki önceki fikirleri doğrulamışlardır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Coded Chi–Square X_1 : GRUPC Y_1 : PFQ2

Summary Statistics

DF.	4
Total Chi–Square :	4.016 p = .4039
O Statistic :	•
Contingency Coefficient :	0.185
Cramer' s V :	0.133

Observed Frequency Table

	1	2	3	Totals :
0	43	44	4	91
1	12	5	1	18
2	1	3	0	4
Totals :	56	52	5	113

Percents of Row Totals

	1	2	3	Totals :
0	47.25%	48.35%	4.4%	100%
1	66.67%	27.78%	5.56%	100%
2	25%	75%	0%	100%
Totals :	49.56%	46.02%	4.42%	100%

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Percents of Row Totals

	1	2	3	Totals :
0	76.79%	84.62%	80%	80.53%
1	21.43%	9.62%	20%	15.93%
2	1.79%	5.77%	0%	3.54%
Totals :	100%	100%	100%	100%

Expected Values

	1	2	3	Totals :
0	45.1	41.89	4.03	91
1	8.92	8.28	0.8	18
2	1.98	1.84	0.18	4
Totals :	56	52	5	113

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

GENEL DEĞERLENDİRME

Geniş olarak bakıldığında yönetici grubu yönetici pozisyonlarını dolduran bireylerin tümünü kapsamaktadır.

Yirminci Yüzyıldan beri yönetimin meslekleşmesi şu üç gelişme aşaması ile olmuştur : a) Bilimsel yöneticiliğin yayılması ve bu yolla yöneticiliğin bilimselleşmesi, b) Sermaye sahipliği ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması, c) Saf (ücretli) yöneticinin ortaya çıkması.

Berle–Mens isimli yazarların başlattığı ve işletme sahipliği ile yöneticiliğin birbirinden gittikçe ayrıldığını kanıtlayan araştırmalar, Schumpeter' in sermayedar–girişimcinin önemini giderek yitirdiği ve yerini ücretli–uzman, yönetim konusunda eğitilmiş kişilere bırakmakta bulunduğu şeklindeki düşünceleri, meslekleşme yolunda önemli adımlar olmuştur. Kurum ve işletmelerde, sermayedar ve girişimciden ayrı bir profesyonel yöneticiler grup ve zümresinin oluşması, yöneticilik mesleğinin uygulanması ve gelişmesi bakımından önemli bir takım değişmeler meydana getirmiştir.

Türkiye' de yönetici bir sınıfın oluşması yolunda ise ilk adım Devlet tarafından atılmıştır. 1923 öncesi çok ufak bir küme dışında hemen hemen tüm özel kesim endüstrisi azınlıkların yönetimi altındaydı. Cumhuriyetin ilk yıllarında Atatürk' ün bu yabancı öğeleri safdışı etme çabaları başarıya ulaştı.

Bu dönemde özel kesimin bazı eksiklikleri nedeniyle yetersiz kaldığı dallarda endüstrileşmeyi hızlandırmak amacıyla devlet iktisadi kuruluşlarının kurulmasına başlandı. Dış ülkelerde staj ve yüksek ücret olanakları üstün yetenekli kişileri bu kuruluşların yönetim pozisyonlarına çekmeye yetti. Daha sonraları ise bu kuruluşlarda görevli yöneticilerin ücretlerini kamu kesimindeki memurların ücret düzeylerine indirme uygulaması birçoğunun özel kesime kaymalarına sebep oldu. Türkiye' de başta holdingler olmak üzere "profesyonel yönetici" yaklaşımı benimsenmeye başlamakla beraber henüz gereken düzeye ulaşamamıştır.

Profesyonel yöneticiliğin yaygınlaştırılması için bazı öneriler verilebilir:

1) İşletmelerde sağlanacak sağlıklı bilgi akışı, profesyonel yöneticiliğin gelişmesinde büyük rol oynayacaktır.

2) Yanısıra, profesyonel yöneticiliğin yaygınlaştırılabilmesi eğitim ve deneyim edinme ortamının yaygınlaştırılmasına bağlıdır. Ülke içinde edinilecek eğitim ve deneyimlerle yetinilmemeli, yurt dışına çıkıp endüstrileşmiş ülkelerdeki yöneticilerin aldığı eğitim özellikleri incelenmelidir.

3) Emekçi yönetici işletmenin amaç ve çıkarlarına ortak edilmelidir.

Bu yönlerde henüz önemli adımlar atılmış değildir. Dolayısıyla, profesyonel yönetici kadrolarının oluşması epey zaman alacağa benzemekte, bu da yönetim uygulamalarında önemli aksaklıklar doğurmaktadır.

Araştırma, yöneticilerin davranışlarına yön veren hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranış arasındaki ilişkileri irdelemeye yönelik olmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara geçmeden önce yöneticilere ilişkin demografik özelliklere değinmek yararlı olacaktır :

– Alınan yaş grupları	Yönetici sayısı
24–30	11
30–35	33
35–40	43
40–45	21
45–50	4

Yöneticilerin cinsiyetleri	
KADIN	24
ERKEK	89

Türk toplumunun hemen her bölümünde olduğu gibi yönetimde de kadınların yeri bir hayli azdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

– Yöneticilerin medeni durumu

BEKAR (Boşanmış, dul, evlenmemiş)	23
EVLİ	84

– Yöneticilerin eğitim durumu

LİSE	31
LİSANS	71
LİSANSÜSTÜ (Master, Doktora)	4

– Yöneticilerin kıdemleri

1 yıldan az	9
1–11 yıl	62
11–20 yıl üstü	42

– Yöneticilerin yönetim alanları

Yönetilen kişi sayısı	Yönetici
2	7
2–5	43
5–10	25
10–20	19
20–30	15
30 (+)	4

– Yöneticilerin yetişme çağında araştırarak öğrenmeleri konusunda ailelerinden gördükleri teşvik

Hiç teşvik görmedim	12
Bazı zamanlarda	51
Çoğunlukla	34
Her zaman	16

Hiç teşvik görmeyenlerin sayısının düşük olması memnuniyet verici bir durum çıkarmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

– Yöneticilerin benimsedikleri aile davranış biçimleri;

1) Bazen sert, katı, bazen yumuşak davranan aile içinde yetişen kişiler esnek ve başarılı yönetici olur fikrini savunan 13 yönetici,

2) Özgürlükçü bir aile yapısında yetişen bireyler en iyi kararları alma yeteneğine sahiptirler diyen 25 yönetici,

3) Demokratik bir aile ortamında yetişen kişiler başarılı yönetici olurlar görüşünü savunan 74 yönetici,

4) Otoriter bir aile ortamında yetişen kişiler geleceğin başarılı yöneticileridir fikrini savunan 1 yönetici.

Demokratik ve özgürlükçü aile ortamlarında yetişen kişilerin başarılı yönetici olacakları seçimi bu cevaplarla kanıtlanmaktadır.

– Yöneticilerin iş dışında katıldıkları sosyal faaliyetler

YÖNETİCİ	
4	Hiç katılmam
51	Bazı zamanlarda katılırım
43	Çoğunlukla katılırım
14	Her zaman katılırım

Çoğunluğun iş dışındaki sosyal faaliyetlere etkin olarak katıldıkları kanıtlanmaktadır.

– Yöneticiler için başkaları tarafından takdir edilmek

YÖNETİCİ	
26	Çok hoşuma gider
41	Bazı zamanlarda hoşuma gider
40	Çoğunlukla hoşlanırım
6	Hiç önemli değildir.

Bu cevaplar yöneticilerde başkaları tarafından kabul edilmek duygusunun yoğun olduğunu göstermektedir.

– Yöneticilerin iş dışında karşılaştıkları problemleri çözme yöntemleri

YÖNETİCİ

8	Standart çözümlerle halletmeye çalışırım
69	Etrafımdakilerle tartışırım
30	En pratik biçimde kendim çözümlerim
6	Hiç kimse tarafından denenmemiş yöntemlerle çözmek için çaba gösteririm.

Bu cevaplar problem çözmede en çok kullanılan yöntemin etraftakilerle tartışma olduğunu, en az kullanılan yöntemin ise yaratıcılık gerektiren denenmemiş yolların denenmesi olduğunu göstermektedir. Yöneticiler grup çözümlerinin dışında yaratıcılık gerektiren yeni yöntemlerin bulunması için çaba göstermemektedirler.

– Yöneticilerin başladıkları işi bitirmeleri

YÖNETİCİ

53	En kısa sürede bitiririm
54	Normal sürede bitiririm
3	Gecikmesi beni rahatsız etmez
3	Son anda tamamlarım

Bu cevaplar yöneticilerin işlerini tamamlama hususunda gereken ciddiyeti gösterdiklerinin kanıtıdır.

– Yöneticilerin kurallara uymaları

YÖNETİCİ

26	Kayıtsız uyarım
41	Tartışırım
40	Mecbursam uyarım
6	Karşı çıkarım

Büyük çoğunluk kuralları tartışmak ve mecbursa uymak durumunda olduklarını belirterek, insiyatif sahibi olduklarını kanıtlamışlardır.

Yöneticilerin grup çalışmalarına verdikleri önem

YÖNETİCİ	
56	Çok değer verir, katılırım
52	Değer veririm
5	Mecbursam katılırım
0	Uzak kalmayı tercih ederim

Çoğunluk grup çalışmalarına değer verdiklerini belirtmişlerdir ki, günümüzde yönetim alanında ulaşılması gereken en önemli noktalardan biridir. Artık bireylerden ziyade grupların başarısı söz konusudur.

– Yöneticilerin çalışma davranış tipleri

YÖNETİCİ	TİPİ
13	A tipine eğilimli
92	A veya B tipi değil, ortada
8	B tipine eğilimli

Çalışma davranışlarından olan A tipi yüksek bir çalışma temposunu, hızlılığı, hareketliliği temsil ederken, B tipi akılcı ve kısmen ağır davranışları ifade etmektedir. Grubun büyük çoğunluğu ortada çıktığından örnek alınan yöneticiler her iki özellikleri de göstermektedirler.

– Yöneticilerin astlarına yetki göçerimleri

YÖNETİCİ	YETKİ VERMESİ
1	Üst düzeyde
22	Orta düzeyde
79	Alt düzeyde
9	Yetki vermem

Yetki vermeyen veya alt düzeyde verenlerin toplamı, üst ve orta düzeyde yetki verenlerden çok olduğundan yöneticilerin hala astlarına tam olarak güvenemedikleri gerçeği ortaya çıkmaktadır.

– Yöneticilerin güdülenmeleri

GEREKSİNME	YÖNETİCİ SAYILARI VE TATMİN DURUMLARI
Bedensel–güvenlik ..	36 yön. minimum – 39 yön.orta – 37 yön. üst düzey
Bağlanma	12 yön. minimum – 19 yön.orta – 81 yön. üst düzey
Saygınlık	13 yön. minimum – 10 yön.orta – 88 yön. üst düzey
Bağımsızlık	20 yön. minimum – 29 yön.orta – 62 yön. üst düzey
Öz–gerçekleştirme ..	14 yön. minimum – 3 yön.orta – 77 yön. üst düzey

Yöneticileri güdüleyen değişik gereksinmelerin çok benimsenmiş bir sınıflanması için Haire, Ghiselli ve Porter' dan yararlanılabilir. (Dilber, 1981) Bu sınıflandırmada bedensel ve güvenlik gereksinmeleri yönetici pozisyonlarındaki ücret, iş güvencesi ve iş sürekliliğini içermekte, bağlanma gereksinmesi yöneticilerin diğer yöneticilerle yakın ilişkiler geliştirebilme ve onlara yardım edebilme olanaklarını kapsamakta, saygınlık gereksinmesi yöneticilerin hem kendi gözlerinde hemde işletme içindekilerin ve dışındakilerin gözlerinde taşıdıkları önem ve değere ilişkin bulunmakta, bağımsızlık gereksinmesi yöneticilerin karar verme de ve eyleme geçmekteki özgürlük düzeyini içermekte, özgerçekleştirme gereksinmesi ise kişisel gelişme, başarı ve doyum duygularını kapsamaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre yöneticiler için gereksinmelerin minimum, orta düzeyde ve maksimum düzeydeki tatmin derecelerini gösterilmektedir.

Yöneticilere ilişkin sunulan bu temel bilgilerden sonra yapılan analizlerle davranışlara yön veren hakim kişilik faktörleri ile yönetsel davranış arasındaki ilişkiler aranmıştır.

Bu analizlerin en önemlilerine ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmaktadır. Kendini ispatlamış kişilik faktörü (16 P. F. –O) ile karar almada astlara danışma davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde, kişiliklerinde bu faktör hakim çıkan yöneticilerin astları ile birlikte karar aldıkları sonucuna ulaşılmış bu da hipotezimizi kanıtlar bir sonuç olmuştur.

Yine karar almada astlara danışma bir değişken olarak alınırken, ikinci değişken olarak (16 P. F –Q1) faktörü (muhafazakar kişilik) alınarak aradaki bağıntı incelenmiş, muhafazakar faktörün tersi olan deneyci, açık görüşlü kişilerin çoğunluğunun astları ile birlikte karar aldıkları belirlenerek hipotezimiz kanıtlanmıştır.

Pratik yönleri kuvvetli (16 P. E. F. M) (Uygulamaya dönük) yöneticilerin çoğunlukla astlarına danışmaları ve ortak kararlar almaları sağlıklı bir davranış biçimidir, araştırma sonuçları da aynı yönde gelişmiştir.

Araştırma kapsamına alınan toplam 113 yöneticinin sadece 5 tanesinin (% 4.42) kararları işletme içinde tek başıma alırım deyip, geri kalanların astları ile değişik ölçülerde tartışarak alıyor olmaları, ülkemiz de yöneticilik mesleğinin gelişmesi ile ortaya çıkan son derece sevindirici bir gelişmenin kanıtıdır.

Bir diğer analizin amacı ise, seçilen aile tarzının (özgürlükçü, otoriter), kişiliği (çekingen, ürkek, cüretli) ne şekilde etkilediğinin saptanmasıdır. Çıkan sonuç, çekingen davranışlar göstermekte olan yöneticilerin kendilerine yetişme dönemlerinde baskılı davranıldığının, bugünkü ürkekliklerinin altında bu olgunun yattığının bilincinde olduklarıdır.

Benlik çatışmasının yüksek olduğu belirlenen 10 yöneticinin tümünün ideal aile olarak özgürlükçü aileleri göstermeleri, bu tür ailelerin (özgürlükçü) ürünlerinin kişilik çatışmaları ile daha az karşı karşıya kalacakları ve yönetsel davranışlarda da daha başarılı olacakları şeklinde görüşümüzü kanıtlar niteliktedir.

Analiz 17' nin sonuçlarıda, kendisine güvenen kişilerin özgürlükçü aile ortamlarını tercih edecekleri yolundaki hipotemizi doğrular niteliktedir.

Aileden gelen etkileşimler sonucunda kişinin güven duygusunun gelişeceği kuşkusuzdur. Analiz 21' de yetişme çağlarında bu duygu verilmeyen ve bugün problemli, güvensiz davranışlar yansıtan 4 yönetici dahil, (cevapsız 1 kişi hariç) 112 yöneticinin tümünün özgürlükçü ve demokratik davranışlar gösteren ailelerde yetişen bireylerin geleceğin başarılı yöneticileri olacaklarını düşünüyor olmaları, hem gerçeğin kanıtı, hem de geleceğin sağlıklı yönetici kuşaklarının en değerli işareti niteliğindedir.

Analiz 23' de ise yöneticilerin iş dışındaki sosyal faaliyetlere katılmaları ile, 16, P.F. Q4 (rahat/gerilimsiz) kişilik faktörü arasındaki bağıntı incelenmiştir. Rahat, problemsiz kişilerin sosyal hayatlarının ağırlıklı olacağı tarzındaki hipotezimizi verilen cevaplar kanıtlar nitelikte olmuştur.

Araştırma grubumuz içinde pratik yönleri yüksek olmayan (16 P.F. –M) kişilerin iş hayatlarında karşılaştıkları problemleri çözmek için her yola başvururken, pratik yönleri kuvvetli olan kişilerin ise "standart çözümleri" uygulamaktan kaçınıyor olmaları Analiz 25' in önemli sonucudur.

Ayrıca aileleri tarafından yetişme çağında araştırarak öğrenme konusuyla teşvik gören kişilerin standart problem çözümlerine yanaşmamaları ve denenmemiş çözümlere çalışmalarında yer verdikleri de kanıtlanmıştır.

Analiz 27 ise yüksek sorumluluk duygusuna sahip kişilerin (16 P.F. –F) en kısa süre içinde aldıkları işi bitireceklerine ilişkin görüşümüzü kanıtlar niteliktedir.

Analiz 29' da ise grup çalışmalarına yönetici tarafından verilen değer ile (16 P. F. Q2) gruba bağlı, katılımcı kişilik faktörü arasındaki bağıntı incelenmiş ve önemli ölçüde ilişki bulunduğu sonucuda kanıtlanmıştır.

Sonuç olarak, araştırma hipotezlerimizi kanıtlar nitelikte bulgular vermiştir. Bununla beraber yöneticilik mesleğinin olması gereken düzeye ulaşabilmesi için ülkè içi ve dışı eğitim programlarına katılmak ve gelişme çizgisini daima bir adım ileriye götürmek temel ilke olmalıdır.

Çağdaş yönetici düzeyine ulaşmak için ise bireylerin başarısından ziyade grubun başarılarının önemli olduğu kişilerce bilinmeli, kabul edilmeli ve öyle davranılmalıdır.

Birlikte olan kişiler arasında karşılıklı duyarlılık bu duyarlılık seviyesinin geliştirilmesi ve diğerlerine-dönüklük yalnızca bir amaç değil aynı zamanda etkin biçimde kullanılan bir araç olmalıdır. Bu gibi özelliklerin kazanılması ise yine yetişme çağlarında olacağı için çocukları "küme oyun" larına alıştırmak veya diğerlerinin isteklerine yanıt vermeyi öğrenecekleri ders dışı çalışmalara katılmalarını sağlayarak–bizden sonraki kuşağı "duyarlı", "diğerine–dönük" yetiştirmek üzere üstü-

müze düşen görev yerine getirilmelidir. Böyle yetiştirilen kişiler gerçek insani özelliklere ve değerlere sahip yöneticiler olarak gelecekte toplum katmanlarında yer alacaklardır.

Ayrıca geleceğin çocuklarının başarı güdülerinin yükseltilmesinin ancak onların özgür ortamlarda yetişmeleri ve otoriter tavırlardan uzak tutulmaları ile sağlanacağı gerçeği unutulmamalıdır.

Uygarlaşmanın, çağdaşlaşmanın anlamının sadece yaşam düzeyinin yükseltilmesi olmadığının, bireylerin nitel öz yapılarıyla, öz değerleriyle de bağıntılı olduğu bilinmelidir.

Bu geniş panorama içinde değerlendirildiğinde yöneticilerin fonksiyonları çok iyi biçimde belirlenmelidir. Yöneticiler ekonomik gelişmenin amacının daha çok mal üretmek ve fabrika kurmak gibi tekdüze ve bıktırıcı amaç olmadığını, yaşam düzeyinin yükseltilmesinin ve birlikte oldukları kişilere duyarlı davranmanın ve güzellikleri sunmanın da temel ilke ve sorumluluklarını içerdiğini kabul etmelidirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

EKLER

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EK : I

16 KİŞİLİK FAKTÖRÜ TESTİ
16 P F TEST PROFILE

FACTOR	Raw Score Form A	Raw Score Form B	Raw Score Total	Standard Score	LOW SCORE DESCRIPTION	STANDARD TEN SCORE (STEN) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Average)	HIGH SCORE DESCRIPTION
A					RESERVED, DETACHED, CRITICAL, ALOOF (Sizothymia)	A	OUTGOING, WARMHEARTED, EASY-GOING, PARTICIPATING (Affectothymia, formerly cyclothymia)
B					LESS INTELLIGENT, CONCRETE-THINKING (LOWER SCHOLASTIC MENTAL CAPACITY)	B	MORE INTELLIGENT, ABSTRACT-THINKING, BRIGHT (Higher scholastic mental capacity)
C					AFFECTED BY FEELINGS, EMOTIONALLY LESS STABLE, EASILY UPSET (Lower ego strength)	C	EMOTIONALLY STABLE, FACES REALITY, CALM, MATURE (Higher ego strength)
E					HUMBLE, MILD, ACCOMMODATING, CONFORMING (Submissiveness)	E	ASSERTIVE, AGGRESSIVE, STUBBORN, COMPETITIVE (Dominance)
F					SOBER, PRUDENT, SERIOUS, TACITURN (Desurgency)	F	HAPPY-GO-LUCKY, IMPULSIVELY LIVELY, GAY, ENTHUSIASTIC (Surgency)
G					EXPEDIENT, DISREGARDS RULES, FEELS FEW OBLIGATIONS (Weaker superego strength)	G	CONSCIENTIOUS, PERSEVERING, STAID, MORALISTIC (Stronger superego strength)
H					SHY, RESTRAINED, TIMID, THREAT-SENSITIVE (Threctia)	H	VENTURESOME, SOCIALLY BOLD, UNINHIBITED, SPONTANEOUS (Parmia)
I					TOUGH-MINDED, SELF-RELIANT, REALISTIC, NO-NONSENSE (Harria)	I	TENDER-MINDED, CLINGING-OVER-PROTECTED, SENSITIVE (Premsia)
L					TRUSTING, ADAPTABLE, FREE OF JEALOUSY, EASY TO GET ALONG WITH (Alaxia)	L	SUSPICIOUS, SELF-OPINIONATED, HARD TO FOOL (Protension)
M					PRACTICAL, CAREFUL, CONVENTIONAL, REGULATED BY EXTERNAL REALITIES, PROPER (Proxernia)	M	IMAGINATIVE, WRAPPED UP IN INNER URGENCIES, CARELESS OF PRACTICAL (Autia) MATTERS, BOHEMIAN
N					FORTHRIGHT, NATUREL, ARTLESS, UNPRETENTIOUS (Artlessness)	N	SHREWD, CALCULATING, WORLDLY, PENETRATING (Shrewdness)
O					SELF-ASSURED, CONFIDENT SERENE (Untroubled adequacy)	O	APPREHENSIVE, SELF-REPROACHING, WORRYING, TROUBLED (Guilt proneness)
Q_1					CONSERVATIVE, RESPECTING ESTABLISHED IDEAS, TOLERANT OF TRADITIONAL DIFFICULTIES (Conservatism)	Q1	EXPERIMENTING, LIBERAL, ANALYTICAL, FREE-THINKING (Radicalism)
Q_2					GROUP-DEPENDENT, A "JOINER" AND SOUND FOLLOWER (Group adherence)	Q1	SELF-SUFFICIENT, PREFERS OWN DECISIONS, RESOURCEFUL (Self-sufficiency)
Q_3					UNDISCIPLINED SELF-CONFLICT, FOLLOWS OWN URGES, CARELESS OF PROTOCOL (Low integration)	Q1	CONTROLLED, SOCIALLY PRECISE, FOLLOWING SELF-IMAGE (High self concept control)
Q_4					RELAXED, TRANQUIL, UNFRUSTRATED (Low ergic tension)	Q1	TENSE, FRUSTRATED, DRIVEN, OVERWROUGHT (High ergic tension)

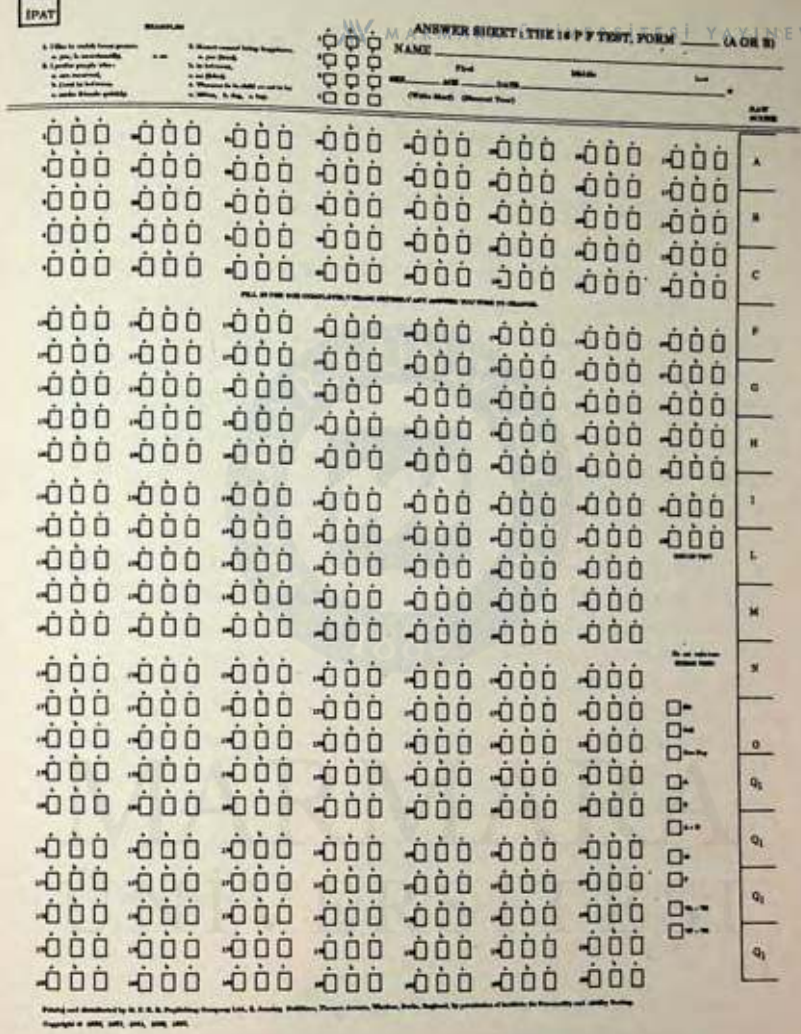
A ston of 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 in obtained
by about 2.3% 4.4% 9.2% 15.0% 19.1% 19.1% 15.0% 9.2% 4.4% 2.3% of adults

Name : .....

Comments : .....

Printed and distributed by N.F.E.R. Publishing Company Ltd. 2 Jennings Buildings, Thames Avenue, Windsor, Herts, England, by, permission Institute for Personality & Ability Testing, Illinois U.S.A.
Copyright © 1956, 1957, 1961, 1962

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ


IPAT
ANSWER SHEET : THE 16 P F TEST, FORM _____ (A OR B)
NAME
A
B
C
F
G
H
I
L
M
N
O
Q1
Q2
Q3
Q4

*EK : II

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNETİCİ DAVRANIŞ TİPİ ANKETİ
ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI

ÇALIŞMA FORMU 1.1

Aşağıdaki faktörleri gözden geçirdikten sonra çalışma davranışlarınızı (işteki davranışlarınızı) en iyi yansıtan numarayı daire içine alın. Örneğin, eğer başarınızın büyük oranda sonuçlar elde etme çalışmanıza bağımlı olduğuna inanıyorsanız 1' i daire içine alın. Öte yandan başarılı olmanız kesinlikle hedeflere ulaşmanıza değil de diğer faktörlere bağımlıysa 5' i daire içine alın. Bu iki uç arasında bir durum ise 2,3 veya 4' ü işaretleyerek belirtin. (2, 1' e yakın bir durumu, 4 ise 5' e yakın bir durumu belirtmektedir)

1) Bence başarı sonuç elde etmek için çalışmaktır. Hedeflerimi saptarım ve bunlara vakitde ulaşmak için uğraşırım.	1 2 3 4 5	Bence başarı benim hedeflerim dışında pek çok faktöre bağlıdır
2. Sık sık birden çok işi aynı zamanda yaparım.	1 2 3 4 5	Aynı anda sadece tek iş yaparım
3. İşimin ölçülebilir olmasını isterim ve ölçülü sayıları tercih ederim.	1 2 3 4 5	İşimin ölçülebilir olmasına aldırmam ama nitelik ölçülerini nicelik ölçülerine tercih ederim.
4. Kendime güvenen biri olarak görünürüm. Bunun kişiliğimin önemli bir parçası olduğu kanısındayım.	1 2 3 4 5	Kendime güvenirim ama sanırım diğerleri beni böyle görmüyorlar.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

5. Bana iyi bir gelecek hazırlayacak işleri yapmak bana en çok çok tatmini verir.	1 2 3 4 5	En çok tatmini şimdiki durumu (hali) daha iyileştirecek işleri yapmaktan alırım.
6. Tartışmayı severim ve diğerlerin fikirlerine ve kararlarına sık sık karşı çıkarım.	1 2 3 4 5	Tartışmayı pek sevmem ve kişilerin fikir ve kararlarına karşı çıktığım pek azdır.
7. Sık sık saldırganlaşırım ve düşmanca hislerimi kontrol etmem gerekir.	1 2 3 4 5	Nadiren saldırgan olurum ve baskı altında tuttuğum düşmanca hislerim yoktur.
8. İnsanlara karşı sabırsızım ve sık sık onların sözlerini keserim.	1 2 3 4 5	İnsanlara sabırsızca davranmam ve onlara sözlerini bitirecek bol zaman veririm.
9. Çok güç gevşerim (dinlenmeye çekilirim), gevşediğimde de kendi kendimi suçlu hissederim.	1 2 3 4 5	Dinlemede zorluk çekmem ve de dinlendiğim için kendimi suçlu hissetmem.
10. Zamanın ve zaman sınırlarının baskısını sık sık hissederim.	1 2 3 4 5	Zamanın veya zaman sınırlarının baskısını nadiren hissederim.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EK : III

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNETSEL DAVRANIŞ ANKETİ

ANKET FORMU I

KİMLİK BİLGİLERİ

Adınız ve Soyadınız :
Yaşınız :
Cinsiyetiniz :
Medeni Durumunuz :
En Son Bitirdiğiniz Okul :

İŞLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Firmada yaptığınız iş :

2. Şu anda görevli bulunduğunuz işte kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?
   ( ) 1 yıldan az
   ( ) 1–11 yıl
   ( ) 11–20 yıl
   ( ) 21–30 yıl

3. Kaç kişiyi yönetiyorsunuz?
   ( ) 2 – 5
   ( ) 5 – 10
   ( ) 10 – 20
   ( ) 20 – 30

4. Görevinizi nasıl değerlendirirsiniz?
   ( ) Çok ilgi çekici

( ) İlgi çekici
( ) Özelliği yok
( ) Sıkıcı bir iş

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

5. Çalıştığınız işte astlarınıza güvenerek yetkilerinizi devrediyor musunuz ?
( ) Hiç devretmem
( ) Biraz devrederim
( ) Oldukça devrederim
( ) Büyük ölçüde devrederim

6. Önemli yönetsel kararlar alırken astlarınıza danışır, onların görüş ve önerilerini alırmısınız?
( ) Hiç danışmam
( ) Bazen danışırım
( ) Çoğu kez danışırım
( ) Her zaman danışırım

7. Danışmanın ötesinde kararları tartışarak birlikte almaya yönelirmisiniz?
( ) Kararlara tek başıma alırım
( ) Bazı kararları birlikte alarım
( ) Her kararı birlikte alırım
( ) Bilgi almak üzere gruba başvururum

8. Aşağıdan yukarıya işleyen iletişim kanallarından size daha çok hangi bilgiler gelir? Sadece ikisini işaretleyiniz.
( ) Rapor
( ) Şikayet
( ) Öneri
( ) İstekler

9. Aşağıdaki cümlelerden benimsediğinize çarpı işareti koyunuz.

( ) Bazan sert, katı, bazan yumuşak davranan aile içinde yetişen kişiler esnek ve başarılı yönetici olur.

( ) Özgürlükçü bir aile yapısında yetişen bireyler en iyi kararları alma yeteneğine sahiptirler.

( ) Demokratik bir aile ortamında yetişen kişiler başarılı yöneticilerdir.

( ) Otoriter bir aile ortamında yetişen kişiler geleceğin başarılı yöneticileridir.

10. Aileniz yetişme çağınızda olayları araştırarak öğrenmenize olanak sağladı mı?

( ) Hiç

( ) Bazı zamanlarda

( ) Çoğunlukla

( ) Her zaman

11. İş dışında sosyal faaliyetlere ;

( ) Hiç katılmam

( ) Bazı zamanlarda katılırım

( ) Çoğunlukla katılırım

( ) Her zaman katılırım

12. Başkaları tarafından takdir edilmek ;

( ) Çok hoşuma gider

( ) Bazı zamanlarda hoşuma gider

( ) Çoğunlukla hoşlanırım

( ) Hiç önemli değildir

13. İş hayatında karşılaştığınız problemleri ;

( ) Standart çözümlerle halletmeye uğraşırım

( ) Etrafımdakilerle tartışırım

( ) En pratik biçimde kendim çözümlerim

( ) Hiç kimse tarafından denenmemiş çözümlerle halletmek için çaba gösteririm

14. Başardığınız bir işi ;
( ) En kısa sürede bitiririm
( ) Normal bir sürede bitiririm
( ) Gecikmesi beni rahatsız etmez
( ) Kullanabileceğim sürenin en sonunda tamamlarım

15. Kurallara ;
( ) Kayıtsız uyarım
( ) Tartışırım
( ) Mecbursam uyarım
( ) Karşı çıkarım

16. Grup çalışmalarına ;
( ) Çok değer veririm, katılırım
( ) Değer veririm,
( ) Değer vermekle beraber, mecbursam katılırım,
( ) Uzak kalmayı tercih ederim.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

SORUMLULUK, YETKİ VE YETKİ GÖÇERME GÖSTERGELERİ

AÇIKLAMA :

Aşağıda gördüğünüz altı değişik göstergenin herbiri için sizin organizasyon içindeki durumunuzu en doğru olarak tanımlayan iki ifadeyi saçiniz. İkiden fazla veya az işaretlememeye dikkat ediniz.

GÖSTERGE I. SORUMLULUK

( ) 1. Uzun vadeli plan ve politikaları tespit etmek ve uygulamakla sorumluyum.

( ) 2. Çalışma politikasını belirleyen kararları vermekle sorumluyum.

( ) 3. Üstüm, yapılmasını istediği iş hakkında bana genel bir fikir verir. Benim görevim bu işin nasıl yapılacağına karar vermek ve yapılmasını temin etmektir.

( ) 4. Yardımcılarımın ve astlarımın çalışmalarını denetlemek benim sorumluluğumdur.

( ) 5. Benim bölümüm ile ilgili işlemler üstlerim tarafından planlanır. Bu planın yürütülmesini denetlemek benim sorumluluğumdadır.

( ) 6. Üstlerimden aldığım direkt emirleri yerine getirmekle sorumluyum.

( ) 7. Sorumluluk ve görevlerim, belirlenmiş işler halinde, günlük olarak bana verilir.

( ) 8. Yeni bir iş almama izin verilmeden önce, üstüm daha evvel bitirmiş olduğum görevi tasdik eder.

GÖSTERGE II. KARARLAR + YETKİ

( ) 1. Genel anlamdaki amacın ve politikaların sağlanmasına ve bu amaçlara varmak için organizasyon içi yetki ve sorumluluk zincirini kurmaya yetkiliyim.

( ) 2. Uzun vadeli planları yürütmek için gerekli bütün kararları vermeye yetkiliyim.
( ) 3. Üstüme danışmadan, yerleşmiş politikada çerçevesi içinde bütün kararları verebilirim.
( ) 4. Günlük işlerde tam yetkili olup, olağan dış konuların çoğunluğunu üstümün onayına sunarım.
( ) 5. Politika ile ilgili bütün sorular üstümün kararı için kendisine danışılmalıdır.
( ) 6. Çok defa harekete geçmeden önce üstüme sorular yöneltirim.
( ) 7. Çok ender üstümün onayını almadan karar verir veya harekete geçerim.
( ) 8. Çalışma şeklim tamamen belirlenmiş olup, karar vermekteki serbestiyetim azdır.

Kaynak : Diber M, "Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetsel Davranış" B.Ü, Yayını, İstanbul, 1981

GÖSTERGE III. YETKİ GÖÇERİMİ

( ) 1. Yardımcılarım kendilerine verilen görevleri uygun gördükleri şekilde yapmakta tam yetkili kılınmışlardır.
( ) 2. Yardımcılarım tam yetkilidirler, ancak politikayı ilgilendiren kararlarda kabul veya red hakkını kendimde tutarım.
( ) 3. Yardımcılarım problemler doğdukça, bunlarla ilgili kararlar vermeye yetkili olmalarına rağmen, bana önemli konularda bilgi vermelidirler.
( ) 4. Yardımcılarım günlük çalışmalarındaki bütün alışılmış işleri idare etmeye yetkilidirler.
( ) 5. Yardımcımlarımın günlük işlerin çoğunda hareket etme serbestiyetleri varır.
( ) 6. Benim pozisyonumun birçok yükümlülükleri yardımcılarıma teslim edilemez.

( ) 7. Yardımcılarımın harekete geçmeye gerçek yetkileri olmamakla beraber, bana belirli işlemlerle ilgili tavsiyelerde bulunurlar.

( ) 8. Astlarıma, aynen belirttiğim şekilde yürütmeleri gereken, şüpheye düştüklerinde bana başvurabilecekleri detaylı emirler dikte ederim.

GÖSTERGE IV. SORUMLULUK

( ) 1. Uzun vadeli politika ile ilgili değişikliklere karar vermekle sorumluyum.

( ) 2. İşlerimdeki temel değişiklikleri etkileyebilecek metodlarla ilgili kararlar vermekle sorumluyum.

( ) 3. Üstüm yapılacak işleri bana bildirir. Bu işlerin nasıl yapılacağına karar vermek ve yürütülmelerini denetlemekten yalnız ben sorumluyum.

( ) 4. Üstümden aldığım emirmlerin yürütülmelerini denetlemek benim sorumluluğumdadır.

( ) 5. Günlük işlemlerle ilgili kararları vermekle sorumluyum.

( ) 6. Üstlerim tarafından bana verilen direkt emirleri yerine getiririm.

( ) 7. Yalnız günlük vazifelerimden sorumluyumdur.

( ) 8. Karar verme yetkisine sahip değilim.

GÖSTERGE V. YETKİ

( ) 1. Genel mahiyetteki politikaların saptanmasına ve tüm organizasyonun yetki ve sorumluluk kademelerinin kurulmasına yetkiliyim.

( ) 2. Bütün temel plan ve politikaları harekete geçirecek kararlar vermeye yetkiliyim.

( ) 3. Sadece müstesna durumlarda onayını almak için üstüme danışırım. Problemlerin çoğunu kendim hallederim.

( ) 4. Talimatlarla açıklanmamış durumlarda, harekete geçi-

lip geçilmeyeceğine ve ne şekilde hareket edileceğine karar veririm.

( ) 5. Politikanın açık olarak tanımlanmadığı durumlarda hareket etmeye yetkim yoktur.

( ) 6. Yalnız kendi günlük işlerimle ilgili kararlar vermeye yetkim vardır.

( ) 7. Yalnız kesin olarak yetkili kılındığımda kararlar veririm.

( ) 8. Üstlerimin tertip ettiği çalışma programını takip ederim, değişiklikler yapmaya pek yetkim yoktur.

GÖSTERGE VI. YETKİ GÖÇERİMİ

( ) 1. Yardımcılarıma karar vermede yüksek derecede yetki ve sorumluluk tanımış olup, yalnız olağan dışı durumlarda danışıldığımda karar veririm.

( ) 2. Yardımcılarıma politikaları ve genel işlemleri belirlemek dışında tam yetki verdim.

( ) 3. Yardımcılarıma ne yapılmasını istediğim hakkında genel bir fikir veririm, onlar nasıl yapılacağına karar vermek ve yapılmasını sağlamakla sorumludurlar.

( ) 4. Yardımcılarıma bütün günlük işleri yapma yetkisi verdim.

( ) 5. Yardımcılarım politika ve işlemlerin belirlenmiş olduğu günlük konularda karar verme sorumluluğuna sahip olmalarına rağmen, yetki alanıma giren birçok kararları ben veririm.

( ) 6. Yardımcılarımı yetkilerini kullanırken çok yakından denetlerim.

( ) 7. Yetki alanıma giren bütün önemli kararları kendim veririm. Yardımcılarım sadece mühim olmayan konularda karar vermekle sorumludurlar.

( ) 8. Yardımcılarıma yetki vermeyi uygun bulmadım.

EK : V

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

GÜDÜLENME GÖSTERGESİ

AÇIKLAMA :

Aşağıdaki soruların (a) ve (b) şıkları için 1' den 7' ye kadar olan değerlendirme cetvelinde, sayılardan bir tanesini daire içine alın.

(Küçük sayılar az miktarları, büyük sayılar ise büyük miktarları göstermektedir.)

1. İdari pozisyon net maaşım
   a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
   b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

2. İdari pozisyonumda aldığım primler, Ücret dışında sağlanan sosyal menfaatler
   a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
   b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

3. İdari pozisyonumdaki iş güvencesi ve devamlılık
   a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
   b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

4. İdari pozisyonumdaki diğerlerine yardım etme olanaklarım
   a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
   b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

5. İdari pozisyonumdaki diğerleriyle yakın ilişkiler geliştirebilme olanaklarım

a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

6. İdari pozisyonumda olmaktan dolayı duyulabilecek saygınlık
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

7. İdari pozisyonumun şirket içindeki prestiji ; şirketteki diğer kişilerden gördüğüm saygı
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

8. İdari pozisyonumun şirket dışındaki prestiji ; şirket dışındakilerden gördüğüm saygı
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

9. İdari pozisyonumdaki otorite (yetki) düzeyi
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

10. İdari pozisyonumdaki bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi de derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

11. İdari pozisyonumdaki amaçların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanakları
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

12. İdari pozisyonumdaki metod ve işlemlerin kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanakları
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

13. İdari pozisyonumdaki kişisel ilerleme ve gelişme olanaklarım
a) Benim için ne kad*ar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

14. İdari pozisyonumda elde edilen kişisel doyum ; yani kendine has kabiliyetleri kullanabilme olanağı
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

15. İdari pozisyonumda elde edilen başarı
a) Benim için ne kadar önemlidir? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)
b) Şimdi ne derece tatminkârdır? (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

EK : VI

ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN YÖNETİCİLERE İLİŞKİN BİLGİSAYARDA İŞLENMİŞ TÜM BİLGİLER

	YAŞ	BOY	KİLO	EĞİT	KID	TUVAL	DEĞER	YETİŞİM	ARTDA	ARTYAR	İLİŞKİ	BENCİK	ADALT	BOŞTA
1	1	2	1	2	2	1	2	3	3	2	6	3	2	2
2	1	2	1	2	2	0	2	3	3	4	6	2	4	4
3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	6	3	4	2
4	2	2	2	2	1	1	2	4	3	2	6	3	2	2
5	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	5	3	1	2
6	2	2	2	2	2	4	1	3	3	2	2	3	3	3
7	1	2	2	2	2	1	2	4	3	4	3	3	2	3
8	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	6	1	2	2
9	1	2	2	3	2	1	1	4	3	4	3	3	2	3
10	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	3	3	4
11	1	2	1	2	2	3	2	3	3	1	2	3	4	4
12	1	2	1	2	1	1	3	2	3	4	6	2	2	2
13	4	2	2	2	2	1	2	3	2	2	6	3	3	4
14	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	6	1	2	2
15	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	5	3	3	3
16	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	2	3	4	3
17	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	3	1	1	3
18	3	2	2	2	1	1	2	4	4	2	6	2	2	2
19	4	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	4
20	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	2
21	4	2	2	2	1	0	1	2	3	2	3	3	2	4
22	1	2	1	2	2	1	2	4	3	3	6	2	3	3
23	2	2	2	2	2	1	2	3	2	1	2	1	1	2
24	2	1	2	2	2	1	1	3	4	3	6	3	4	2
25	4	2	2	2	3	1	1	3	3	2	6	2	3	2
26	3	2	2	2	2	1	2	3	3	2	6	2	1	2
27	3	2	2	2	2	1	1	2	3	4	6	1	1	2
28	4	2	2	2	2	1	2	3	3	4	2	2	2	2
29	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2
30	2	1	1	2	3	3	1	3	3	2	6	3	4	3
31	2	1	2	2	1	0	2	2	3	2	2	3	3	3
32	2	2	2	2	2	3	2	3	4	2	6	3	3	3

	YAŞ	SEX	MED	EĞİT	KID	YONAL	DİĞER	YKTDEV	ASTDA	ASTTAR	İLERAN	BENCUM	AİLRT	BORPA
33	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2
34	4	2	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	4	3
35	3	2	1	2	2	5	2	3	3	4	2	1	1	2
36	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2
37	5	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	2
38	2	2	2	2	2	0	3	3	3	2	3	3	3	2
39	3	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2
40	3	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3
41	4	2	2	2	2	1	2	4	4	4	6	2	2	2
42	1	1	1	3	2	1	2	3	4	3	4	3	3	4
43	1	1	1	2	2	0	2	3	4	2	6	3	2	3
44	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	4
45	3	1	2	3	1	1	2	3	3	2	2	3	2	3
46	2	1	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	2	2
47	3	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	4	2
48	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	3
49	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	3	3	3
50	2	1	2	2	2	1	2	3	4	4	6	2	3	4
51	3	2	2	2	2	4	1	4	3	2	2	3	3	2
52	3	2	2	1	3	1	1	2	4	3	6	3	3	3
53	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	*
54	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2
55	3	2	2	1	2	1	2	3	4	3	6	3	2	1
56	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	6	3	3	3
57	3	1	2	1	3	2	2	2	3	2	6	3	2	1
58	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	5	3	2	3
59	4	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2
60	4	2	2	1	2	2	2	2	3	2	5	0	0	0
61	3	2	2	1	3	2	2	4	3	2	6	3	4	3
62	3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	6	1	2	2
63	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	6	3	2	3
64	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	6	3	3	2
65	3	2	2	1	3	2	3	4	3	2	5	3	2	3
66	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	5	3	2	2
67	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	6	1	3	2

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	YAŞ	SEX	MED	KÖT	KID	TONAL	DİĞER	YETERV	ARTSA	ARTTAR	İLERİAN	SEVGİM	AİLET	BORPA
68	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	6	33	4	3
69	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2	4	2	2	2
70	3	2	2	1	3	1	2	3	3	1	2	2	2	2
71	3	1	2	1	3	2	2	3	2	4	6	3	2	3
72	2	1	2	1	3	2	2	3	2	4	4	3	3	2
73	*	2	*	*	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4
74	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2
75	3	2	1	2	2	1	1	2	4	4	6	2	2	3
76	4	2	2	2	3	3	2	4	4	4	5	3	2	3
77	3	1	2	1	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2
78	3	1	2	1	3	3	2	4	3	3	5	2	1	2
79	3	1	2	1	3	2	2	3	4	2	1	1	3	1
80	3	1	2	2	3	3	1	4	4	4	2	3	4	4
81	3	1	2	1	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2
82	2	1	2	1	3	4	1	3	3	2	6	3	3	3
83	2	1	2	2	1	4	1	4	3	2	3	3	3	3
84	3	1	1	2	3	4	1	3	2	2	6	3	3	2
85	3	2	*	*	2	3	2	4	3	2	6	1	2	3
86	4	2	*	*	2	3	2	4	3	2	3	1	4	2
87	4	2	*	*	3	4	2	3	3	2	6	1	2	3
88	4	2	2	*	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3
89	5	2	*	*	3	4	2	4	4	3	3	3	4	2
90	4	2	*	*	3	1	2	3	3	2	6	2	2	4
91	2	2	2	2	2	0	2	3	1	2	6	2	2	4
92	5	2	2	2	3	2	1	4	3	2	5	3	4	3
93	2	2	2	2	2	4	2	2	3	2	5	3	2	2
94	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	5	3	2	2
95	1	2	2	2	2	1	2	3	3	4	6	3	3	3
96	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	5	3	1	4
97	4	2	2	1	3	4	2	3	3	2	5	3	3	3
98	4	2	2	1	3	1	2	3	3	2	6	3	2	2
99	3	1	1	1	3	3	1	2	2	4	5	3	1	1
100	4	2	2	1	3	4	1	3	2	2	6	2	2	3
101	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3
102	4	2	2	2	3	5	2	3	3	4	6	3	3	2
103	3	2	2	2	2	5	2	3	2	2	3	3	3	3

	YAŞ	SEX	MED	EĞİT	KID	YONAL	DEĞER	YETDEV	ANTUA	ANTTAR	İLERAN	BENÇUM	AİLET	BOŞPA
104	2	2	2	2	2	4	2	2	3	4	6	3	3	3
105	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	6	2	2	2
106	4	2	2	2	2	5	2	4	4	2	6	3	2	4
107	3	2	2	1	2	1	2	3	2	4	6	3	1	3
108	2	2	2	2	2	0	2	3	2	2	6	3	3	3
109	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3
110	5	2	2	2	3	1	2	3	4	2	6	4	1	2
111	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2
112	3	1	2	2	2	1	3	2	2	4	6	3	2	2
113	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	3	2	2

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

	TAKT	FIKIP	UNIT	KUMAL	GALUP	PPA	PPB	PPC	PPD	PPE	PPF	PPG	PPH	PPI	PPJ	PPK
1	2	3	2	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2	1	2	2	2	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
3	2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	2	3	2	2	2	2	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0
5	2	2	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	3	3	1	3	1	5	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
7	1	2	1	3	2	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0
8	21	1	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3
9	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
10	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	1	2	1	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0
12	3	3	2	3	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
13	2	3	2	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
14	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	2	2	2	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
16	2	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	2	2	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
18	3	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
19	3	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
20	3	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0
21	3	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	2	2	1	2	2	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0
23	2	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	3	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0
26	2	1	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
28	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
29	3	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
30	3	3	1	2	2	0	0	2	2	0	0	2	0	2	0	0
31	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	1	0
32	2	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
34	2	3	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	1	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
36	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

MARMARA UNIVERSITESI

	TAKT	PROP	ISRIT	KURAL	GRUPC	PFA	PFB	PFC	PFK	PFF	PFG	PFH	PFI	PFL	PKM	PKN
37	1	3	1	2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
38	3	3	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
40	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
41	3	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	1	2	1	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0
43	2	2	2	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
44	3	2	1	2	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
45	3	2	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
47	2	2	2	1	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
48	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	1	3	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
51	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	3	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	3	2	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	1	2	2	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0
56	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
57	2	2	1	3	2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1
58	2	3	2	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	4	2	2	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
61	2	2	1	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
62	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	00	0	0	0	0
63	1	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
64	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	2	3	2	3	2	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	2
66	2	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3
67	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
69	1	4	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
70	3	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
71	2	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
72	3	3	1	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	1

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	TAKT	PROP	MINT	KURAL	GRUPC	PPA	PPB	PPC	PPE	PPF	PPG	PPH	PPI	PPL	PEM	PEP
74	1	2	1	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
75	1	2	1	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
76	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	4	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	3	3	2	3	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
79	1	2	1	3	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
80	4	2	1	1	1	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0
81	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0
82	3	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
83	3	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
84	1	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
85	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
86	4	3	2	1	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
87	2	3	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
88	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
89	3	4	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
90	3	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91	3	2	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
92	3	2	1	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
93	3	2	2	3	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
94	2	3	1	2	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
95	3	3	1	3	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0
96	1	1	1	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
97	2	2	1	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0
98	3	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
99	1	2	1	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
100	3	3	2	2	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
101	4	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
102	4	2	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
103	3	4	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
104	3	4	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
105	2	4	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	3	4	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
107	3	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	3	3	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	2	2	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
110	3	2	1	1	2	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
111	2	2	2	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0
112	2	2	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0
113	2	2	1	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

MARMARA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ

	PP0	PP01	PP02	PP03	PP04	CADAV	BOX	YET	YOOC	BG0	BG1	B0	B1	B0	B1	Y0
1	0	0	0	0	0	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
2	0	2	0	0	0	2	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3
3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	2	2	0	1	0	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
5	0	0	0	0	0	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
6	0	2	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	0	0	0	2	0	2	3	1	2	3	1	3	3	3	3	3
8	0	0	1	0	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9	0	0	1	0	0	3	3	2	2	3	3	3	3	3	0	0
10	0	0	1	0	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
11	0	2	0	0	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
12	0	0	0	0	0	3	2	1	2	3	1	3	3	3	1	3
13	0	0	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
14	0	0	0	0	0	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3
15	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
16	0	0	0	0	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
17	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
18	0	2	0	0	0	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3
19	1	2	0	0	0	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
20	0	2	0	0	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
21	0	2	0	0	0	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3
22	2	0	0	0	2	3	3	4	3	3	1	3	1	3	3	3
23	0	0	0	2	0	3	2	3	1	3	1	2	3	3	3	3
24	0	0	0	2	0	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
25	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
26	0	2	0	0	0	0	3	3	2	3	3	1	3	1	3	1
27	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
28	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
29	0	2	0	0	0	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
30	12	2	0	0	0	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
31	0	0	0	0	1	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3
32	0	2	0	0	0	3	4	3	4	3	1	3	3	3	3	3
33	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3
34	0	0	0	0	0	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
35	0	0	0	0	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	0	0	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	2	0	0	0	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
38	0	2	0	0	0	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3
39	0	0	0	0	0	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3
40	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

MARMARA ÜNİVERSİTESİ PAY NEVİ

	PFO	PFOS	PFOS	PFOS	PFOH	CADAV	BOS	YET	YGOC	BOA	BOH	Bo	Bi	Bn	Bk	Tk
41	0	0	1	1	0	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3
42	0	0	0	0	0	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3
43	0	2	0	0	0	3	3	2	*	3	1	3	3	3	3	3
44	0	2	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3
45	0	0	0	0	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3
46	0	2	1	0	0	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
47	0	3	0	0	0	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
48	0	2	0	0	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
49	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	0	2	0	0	0	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3
51	0	2	0	0	0	2	4	2	3	3	2	3	1	3	3	3
52	0	0	2	0	0	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
53	0	0	2	0	0	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
54	0	2	0	0	0	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3
55	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
56	0	0	0	0	0	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
57	0	1	0	1	1	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3
58	0	0	1	1	0	3	3	3	3	2	1	3	3	1	3	3
59	2	0	0	0	0	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3
60	0	2	0	0	0	4	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2
61	0	0	0	0	0	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
62	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
63	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
64	0	2	1	0	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
65	0	3	0	1	0	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	2
66	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
67	0	2	1	0	0	4	2	2	3	3	1	3	2	3	2	3
68	0	0	2	0	0	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3
69	0	2	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	0	2	0	1	0	3	2	3	3	1	1	3	2	1	1	3
71	0	3	0	0	0	3	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3
72	0	2	0	0	0	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	0	2	0	1	0	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
74	0	2	0	0	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	0	0	0	0	0	4	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3
76	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
77	0	0	0	1	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
78	0	0	0	0	0	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
79	0	2	0	2	0	4	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
80	0	0	1	2	0	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	3

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	PPO	PPO1	PPO2	PPO3	PPO4	CADAV	BOR	YKT	YOOC	BO%	BO#	B%	B#	B%	B#	Y%
81	0	0	0	0	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3
82	0	2	0	0	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
83	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3
84	0	0	0	0	0	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3
85	0	2	1	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
86	0	0	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	0	2	0	0	0	3	3	2	3	3	2	3	3	•	•	•
88	0	0	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	0	0	0	0	0	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
90	0	0	0	0	0	4	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3
91	0	0	0	0	0	3	3	3	•	3	1	2	1	3	1	3
92	0	0	0	0	03	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
93	0	0	0	0	0	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3
94	0	0	0	0	0	3	2	1	2	1	1	3	1	3	1	2
95	0	0	0	0	0	3	3	3	4	3	1	3	2	2	3	3
96	0	0	0	0	0	3	3	2	2	1	1	2	1	3	1	3
97	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
98	0	0	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
99	0	2	0	1	0	3	3	3	3	2	1	3	3	2	1	3
100	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
101	0	2	0	0	0	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
102	0	0	0	0	0	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
103	2	2	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	0	0	0	0	0	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
105	0	0	2	0	0	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	3
106	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
107	0	2	0	0	0	3	3	2	4	•	•	•	•	•	•	•
108	0	0	1	0	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
109	0	2	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
110	0	0	0	0	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
111	0	0	0	1	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
112	0	2	1	0	0	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
113	0	2	0	0	0	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON DAİRESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	Y./t	O/o	O/t
1	3	3	3
2	1	3	2
3	3	3	3
4	1	3	1
5	1	3	1
6	3	3	3
7	1	3	2
8	3	3	3
9	3	3	3
10	3	3	3
11	2	3	3
12	1	3	2
13	3	3	3
14	2	3	1
15	3	3	3
16	3	3	3
17	3	3	3
18	1	3	3
19	3	3	3
20	2	3	3
21	3	3	3
22	3	3	3
23	2	3	3
24	3	3	3
25	3	3	2
26	1	3	2
27	2	3	3
28	1	3	3
29	3	3	3
30	3	3	3
31	2	3	2
32	3	3	3
33	2	3	3
34	3	3	3
35	3	3	3
36	3	3	3
37	3	2	2
38	2	3	2
39	3	3	3
40	2	3	3
41	1	3	1
42	3	3	3

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	Y/t	O/o	O/t
43	3	3	3
44	3	3	3
45	2	3	3
46	2	3	2
47	2	3	3
48	3	3	3
49	3	3	3
50	3	3	3
51	3	3	3
52	3	3	3
53	3	3	3
54	3	3	3
55	3	3	3
56	3	3	3
57	3	3	1
58	1	2	3
59	1	2	2
60	2	2	2
61	3	3	3
62	2	3	3
63	3	3	3
64	2	3	2
65	2	3	3
66	2	3	1
67	2	3	3
68	2	3	3
69	3	3	3
70	1	1	1
71	2	3	2
72	3	3	3
73	3	3	3
74	3	3	3
75	2	3	3
76	3	3	3
77	3	3	2
78	2	3	3
79	3	3	2
80	3	3	3
81	2	3	3
82	3	3	3
83	2	3	3
84	1	3	1

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

	Y/t	O/o	O/t
85	3	3	3
86	3	3	3
87	•	•	•
88	3	3	3
89	3	3	3
90	2	3	3
91	1	3	1
92	3	3	3
93	1	3	3
94	1	3	1
95	1	3	2
96	1	3	1
97	2	3	3
98	3	3	3
99	1	3	1
100	3	3	3
101	3	3	3
102	2	3	3
103	3	3	3
104	3	3	3
105	2	3	2
106	2	•	•
107	•	•	•
108	1	3	1
109	2	3	2
110	3	•	•
111	3	3	3
112	3	3	1
113	3	3	3

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

- Abraham Korman, Industrial end Organizational Psychology, Prentice–Hall USA, 1971
- Blair J. Kolasa, İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çev. Kemal Tosun v.d. , İstanbul, Fatih Yay. Mat. 1979
- Carlisle, Howard M, Management, Concepts and Situations, Chicago, Science Research Associates, Inc. 1976
- Dereli, Toker, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul, İktisat Fakültesi Yayınlarından, 1976
- Dilber, Mustafa Türk, Özel Kesim Endüstrisinde Yönetsel Davranış, İstanbul 1981
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul 1987
- Eren, Erol, Yönetim Psikolojisi, İşletme İkt. Ens. Yayını, İstanbul, 1984
- Geçtan, Engin, İnsan Olmak Varoluşun Bireysel ve Toplumsal Anlamı, Adem Yayınları, III. Baskı, İstanbul, 1987
- Haiman, Theo and William G. Scott, Management In the Modern Organization Boston, Mass. Haushton Mifflin Co, 1970
- Harold, Koontz, Cyril, O Donnell, Weihrich Heinz, Essentials of Management, Mc Grew Hill Book Comp. USA. 1982
- Hersey, Paul, Blanchherd Ken, Management of Organizational Behavior IV. Edition, Englewood Cliffs, USA, 1982
- Hicks G. , Herbert, Gullett Roy C. Management, Mc Graw–Hill Inc. USA, 1981
- Hodge, Bily J. and Herbert J., Johnson, Management and Organizational Behavior, New York, John Wiley end Sons, 1970
- J.P Guilford, Personality, New York, Mc Graw Hill Book Comp., 1959
- Joseph L., Masie L. , Douglas, John, Managıng, Prentice–Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977
- Joseph L. Massie, Essentials of Management, Englewood Cliffs, N.J. , The Prentice–Hall, Inc. , 1964

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Çocuğun Değeri, Türkiye de Değerler ve Doğurganlık, İstanbul, 1981
- Mc Farland, Dalton E., Management, Principles and Practices, New York, Mac Millan Company, 1970
- Miner John B, Sınfleton M. Timothy, Luchsinger P. Vıncent, The Practice of Management, Charles E. Merrill Pub. Comp., USA, 1985
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Ünv. Yayını, 1984
- Türkel, Asuman, İşletmeye Giriş, Okan Yayıncılık, İstanubl 1984
- Yozgat, Osman, İşletme Yönetimi, 5. Baskı, Metler Matbaası, İstanbul 1983

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

ISBN : 975 – 400 – 083 – 2

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ
DÖNER SERMAYE İŞLETMESİ
MATBAA BİRİMİNDE BASILMIŞTIR.