

## STRATEJİK HEDEFLERE ULAŞMADA YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL DAVRANIŞ FARKLILIKLARI

Fersin KESKİN\*  
Metin SALTÜRK\*\*

### Öz

İnsanları sevk ve idare etmenin yöntem ve kuralı, kanun, yönetmelik ve talimatlarda yer almamaktadır. Yazılı olmayan toplumsal gelenek ya da kurum kültüründen, yöneticinin kişiliğinden, yönetim tarzından kaynaklanan politikalar, yöneticinin yönetim faaliyetini diğer değişkenler ile birlikte etkilemektedir. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerden dolayı insan ilişkilerinde kesin kurallardan ya da tarzlardan bahsetmek zordur. Yönetimin zorluğu ve sanat yönü burada ortaya çıkmaktadır. Bazı yönetsel tarzlar, yöneticiden kaynaklanmakta ve yönetici ya da kurum tarafından objektif olarak açıklanmak zorunluluğu hissedilmemekte, sadece öyle kabul edilmektedir. Bununla birlikte yönetim faaliyetinin sürdürülmesinde taraflar arasında ortak, paylaşılan yön ve yapılar, tarzlar olabilmektedir. Kişisel farklılıklar da davranış farklılıklarına neden olmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerinin yönetim faaliyetine etki eden değişkenlerden biri olan, kişilik yapılarından kaynaklanan önemli kişilik farklılıklarının, yönetsel başarılarının çalıştıkları firmanın başarısı ile ilişkisi incelenmiş ve İMKB-100 listesinde yer alan şirketlerde çalışan yöneticilerden elde edilen veriler araştırmanın amaçlarına paralel olarak değerlendirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Yönetici, yönetim, organizasyon, başarı, strateji, İMKB-100

### Abstract

#### **Behavioral Differences among Managers on the Road of Reaching Strategic Goals**

The method and rule of managing people are not always included in written instructions. There will be politics stemming from unwritten traditions or

---

\*Arş.Gör., Hacettepe Üniversitesi, İstatistik Bölümü, Beytepe, ANKARA, fersin@hacettepe.edu.tr

\*\*Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Bölümü, İstanbul, metinsalturk@yahoo.com

organization's culture, from the managers' personality and management style. The difficulty or the artistic dimension of management emerges here. Some management styles depend on managers themselves and are not needed to be explained objectively and they have to be like that. In human relations it is very hard to talk about the exact rules and styles because of the personal differences, but in management there maybe some shared manners and styles. Personal differences can also cause behavioral differences.

In this research, some important relations among managers' personality and organizations' success have been studied. Managers working for (Istanbul Stock Exchange) ISE-100 companies have been included in the study. Data gathered from managers have been evaluated with respect to the research objectives.

**Keywords:** Manager, management, organization, achievement, strategy, ISE-100.

## GİRİŞ

Kişisel özellikler, olaylar karşısındaki davranışları belirler. Yöneticilerin kişisel davranış farklılıklarını değerlendirmek, aranan özelliklere sahip kişinin bulunmasına yardım edecektir. Bir anlamda, organizasyonun başarısında etken olduğunu kabul ettiğimiz yöneticinin o işletme için doğru insan olup olmadığının tespiti onun, kişisel özelliklerinin değerlendirilmesinden geçmektedir (Drucker, 1992: 110).

Yöneticinin nitelikleri; onun yetiştiği, içinde bulunduğu çevre ile yine içinde yetiştiği kültürün ve kişisel özelliklerinin bir tezahürüdür. Kişisel farklılıklar; özellikle bilişsel ve entelektüel yeteneklerin değerlendirilmesine dayanır (Atkinson and Atkinson, 1999: 423). Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada, kişisel farklılıklar belirleyici rol oynamaktadır. Ginn and Sexton (1990: 313–326) tarafından yönetici kişilik tiplerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan araştırmada, şirket kurucuları arasında psikolojik farklılıkların olduğu ve bu farklılıkların onların stratejik düşüncelerini etkilediği stratejik düşünebilme ile işletme büyümesi arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya koyulmuştur. Bunun da başarılı sürdürülebilir şirket büyümesini dolaylı olarak sağladığı bulunmuştur. Yani, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada, kişisel farklılıklar belirleyici rol oynamaktadır.

Kişiler, birtakım özellik ve nitelikleri ile işletmeye gelirler. Her yöneticinin kendi kişisel tarzı ve yaklaşımı vardır. Onların, kişilik farklılıkları ile işin gereklerini öğrenme ve algılama düzeyleri, işletmedeki başarılarını etkiler. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi, insanların gereksinimleri ile beklentilerinin ve güdülenme tarzlarının birbirinden farklı olduğunu ortaya

koymuştur (Baysal ve Tekarslan, 2004: 157). Yöneticiler, kişilik yapıları ve edindikleri deneyimlerine dayanarak kendilerine verilen rolü oynamaya çalışmaktadırlar.

Yöneticinin sahip olduğu güç, gücü oluşturan kaynaklar bakımından üçe ayrılmaktadır. Bunlar, yöneticinin; *kişilik yapısı*, *bilgisi* ve sahip olduğu *yetkidir*. Sahip olunan kişilik ve bilgi davranışı yönlendirmektedir. Çünkü yetki; bulunulan makam ya da mevkiinin getirdiği geçici bir durum, bir imtiyazdır. Buna karşın yönetici, makam ve mevkiiden aldığı güç yerine, kişilik yapısı ve bilgisiyle hareket edebildiği ölçüde işgörenlerini takipçisi yapabilmektedir. Dolayısı ile yöneticinin başarısı; sahip olduğu bilgi, tecrübe ve kişiliği ile astlarını etkilemekten geçmektedir. Sümer ve diğerleri, (2000: 15–39) Hough ve Schneider'dan aktardığına göre günümüzde, özellikle de örgütsel psikoloji alanında, kişilik özelliklerine daha fazla önem verilmeye başlanmıştır.

Araştırmalar, iş başarısını yorumlamada özellikle kişiliğin etkili olduğunu göstermektedir. Bu yönü ile örgütsel performansın ölçümünde, çalışanların genel yetenekleri dışında üç bireysel farklılıktan bahsedilmektedir. Bunlar; kişilik, duygusal yatkınlık (duygulanım, duygu ve mizaç) ve yönelimlerdir. Murpy'e göre en belirleyici ve birleştirici özellik ise bireyin sahip olduğu kişilik özellikleridir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 157).

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

Erdoğan'da (1997: 165) kişiliği bir değişken olarak ifade etmekte ve günümüz işletmecilerinin bu değişkeni dikkate almak zorunda olduklarını belirtmektedir. Ona göre birey, bir grup içerisinde hareket etmektedir. Bireyin davranışlarında meydana gelen değişme ve gelişmelerden, o kişinin içinde bulunduğu grup dolayısıyla işletme de etkilenmektedir. Bu nedenle yönetici, çalışan davranışına etki eden hususları ele alıp diğer değişkenlerle olan ilişkilerini incelemek ve gerekli tedbirleri almak durumundadır. Böyle bir durumda yöneticinin karşısına iki grup değişken çıkmaktadır: Birinci grup değişkenler; kişinin içinde yer aldığı ancak değiştiremediği sosyal, teknik ve doğal ilişkiler sistemi; ikinci grup değişkenler ise kişinin kendisi, psikolojik ve fizyolojik yapısıdır. Yönetici yönetebilmek için kişilik değişkenini ve ona etki eden içsel ve dışsal faktörleri bilmek durumundadır. Eren'de (2004: 218) benzer değerlendirmeler ile bireyin davranışını iki değişkenin sonucu olarak nitelemiştir. Bunlar; bireyin yapısı ya da kişiliği ile içinde bulunduğu durum ve

bu durumun özellikleridir. Bu sonuçlara dayanarak kişilik yapısını yöneticiye etki eden hususlardan biri olarak inceleyeceğiz.

Kişilik yapısı ve karakter bütünlüğü, kendi başına yöneticinin başarısı için yeterli değildir. Ancak yöneticinin kişilik yapısının işi ile uyumlu olmaması yöneticinin başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bazı çalışmalarda takım performansı için takımı oluşturan üyelerin kişiliklerinin çeşitliliği gerekli olabilir. Bu gibi durumlarda çeşitli kişilik özelliklerine sahip üyelerin oluşturdukları takımların benzer kişilik özelliklerine sahip üyelerin oluşturdukları takımlara göre daha iyi performans sergilediği görülmüştür (Kichuk and Wiesner, 1998: 1–2). Yapılacak işin özelliği ve gerekleri böyle bir yapılanmayı zorunlu kılabilir. Bu konuda, bir futbol müsabakasında rakibe göre oyun ekibinin oluşturulmasını örnek verebiliriz. Hırçın bir oyun kurucu ya da soğukkanlı bir kaptan, fizik özelliklerinin yanı sıra kişilik yapısının da dikkate alınmasına pozitif bir örneklem oluşturmaktadır.

## 1. KİŞİSEL FARKLILIKLAR

İnsanlar temelde birbirlerine birçok yönden benzemelerine karşın, her insanın kişisel özellikler olarak tanımlanan farklılıkları vardır. Bu farklılıklar insanları birbirinden ayıran, kişiye has özelliklerdir. Kişilik, belirli yaklaşım ve kuramlara göre ifade edilmektedir. Örneğin, uzun yıllar aynı sıraları paylaşmış, benzer eğitim ve faaliyetler ile ortak çevrelerde yetişmiş kişilerin, kardeşlerin, hatta ikiz kardeşlerin benzer olaylardaki farklı tavır, davranış ve tepkide bulunmaları, onların kişilikleri ve kişisel farklılıklarının bir sonucu olarak açıklayabiliriz.

Kişisel farklılıklar, insanların duygu ve düşüncelerinin dolayısı ile eylemlerinin farklılığını oluşturmakta, onların kişisel farklılıkları da kalıtım ve yetiştiği çevrenin bir sonucu olarak ifade edilebilmektedir. Bu yönü ile kişilik yapısındaki farklılıklar insanları birbirinden ayırmaktadır. Yönetici çalışanları faaliyetlere yönlendirirken farklı araçlar kullanmaktadır. Çalışanların bazıları sosyo-ekonomik çıkarlar elde etmek için çalışırken, bazıları da sadece mevki peşinde koşabilmektedir. Çünkü bir kişiyi güdeleyen olay bir başkasında farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Eren, bu duruma neden olarak, “kişiliğin gereği olarak hırs, arzu ve ihtiyaçların şiddetlerinin farklı olmasında” görmektedir (Eren, 2004: 93–96).

Kişilik yapısı ile çevrenin birbirleri ile olan etkileşimi, dinamik, aynı zamanda sürekli ve kararlı bir niteliktedir. Kişilik yapısının altyapısını kalıtsal ve çevresel etkenler oluşturmaktadır. Kişilik kendine özgüdür (Tınar, 1999: 93–97). İşte yöneticileri birbirlerinden ayıran en önemli özellik de

sahip oldukları bu kişilik özellikleridir. Bu farklılık onların en önemli fonksiyonları olan karar vermelerini etkilemektedir (Kurt, 2003: 109).

Psikoloji bilimi, davranışa ve kişisel ayrılıklara neden olan hususları açıklamaya çalışırken, davranış bilimleri ise örgütsel davranışın temelini oluşturmaktadır. Bir yöneticinin, insanların doğuştan fizyolojik-biyolojik farklılıkları olduğu kadar kişilik ve karakter olarak da farklı olduğunu bilmesi ve bunu kabul etmesi, onun diğer insanlarla olan ilişkilerinde kendine has bazı politikalar geliştirmesine neden olmaktadır. Eren, yönetsel davranışlarda kişiliğin dayandığı nedensel özellikleri dört başlık altında toplamıştır (Eren, 2004: 93–96). Bunlar; *olayların gerçeğine dayanma, girişim ruhu, hırslı olma ve toplumculuktur*. Bunların kısa açıklaması aşağıdadır.

- *Olayların Gerçeğine Dayanma (Nesnellik=Objektivite)*: Burada kişinin davranışı içinde bulunduğu duygusal durumdan kaynaklanmaktadır. Davranışın altındaki asıl neden gizlenmektedir. Nesnel olmayan davranışların altında gizlenen nedenler ve bunların meydana geliş biçimleri kişilerde davranış değişikliklerine neden olmaktadır. Akılcı olmayan ya da kendi içindeki çatışmaları uygun olan tarzda çözemeyen bir yönetici kişisel verimliliği ve yetenekleri etkilemekte, bu durumda işletmenin verimliliği ile amaçlarına erişimini etkilemektedir.

- *Girişim Ruhu*: Özellikle kendi işini kurmuş olan müteşebbislerde göze çarpan ana özelliktir. Teşebbüsü ele alma ve duruma hâkim olma patron yöneticilerin öne çıkan özelliklerindedir. Yöneticilerin patrona ya da üst yönetim kuruluna rağmen idareyi ele alması girişimci ve atak yönünün ortaya çıkmasıdır. Bu yön onu diğerlerinden ayırtan, kişilik özelliği olarak ortaya çıkacaktır.

- *Hırslı Olma*: Devamlı yükselme, kazanç sağlama gibi ulaşmak istediği hedefler peşinde koşan, kendine ulaşılacak yeni hedefler bulan, bir ilerleme yükselme tutkusudur. Hırs, kendine yönelik her durumda hassas olmasına neden olan bir yapıdadır. Bazı kişiler bu yönü ile hep bir üst seviyedeki idolleri peşinden giderken bazıları da mevcut durum ve potansiyeli kabullenmektedirler. İşletmeler açısından kontrol edilebilir bir hırsın daha uygun olduğu değerlendirilmektedir. Hırslı yapının getirdiği yükselme ve daha fazlasını elde etme duygusu, yöneticilerin davranışlarında ve bunun sonucu olarak aldıkları ya da alacakları kararlarda etkisini gösterecektir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri gibi genel amaçların elde edilmesine yönelik faaliyetlerde grup üyesi olmanın getirdiği daha iyiye ulaşma mücadelesi uygun görülürken, her şeye rağmen sadece bireysel olan ve kişisel hedeflere odaklı yükselmeye dayalı bir yönetimin işletme için çok makbul olmayacağı ortadadır.

- *Toplumculuk*: Kişinin etkileşim ya da ilişki içerisinde olduğu insanlara karşı olan duyarlılığını ifade etmektedir. Bu yapıda olan kişiler genel olarak içinde bulunduğu gruba bağlı ve grubun norm ve kurallarına göre hareket eden biridir. Sorumluluk sahibi ve disiplinlidir. Bulduğu ortamın düzenine ve kurallarına kolayca uyum sağlar. Bu özelliklere sahip olmayan kişi ise düzene ve kurallara karşı çıkan, çoğunlukla yalnızlık ve başarısızlığa mahkûm bir yapı çizer. Topluma ya da gruba uyum sağlayamadıkları için farklı ve düzen bozucu ilişkilere girmeye yönelir.

Bütün bu özelliklerde, işletme ve yönetim açısından dikkate alınabilecek husus kişiliğin kişisel farklılığı oluşturan ana özellik olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Kişilik, benlik ve kültür çalışanların davranış farklılıklarının temelini oluşturmaktadır. İşgörenlere yetenek ve özelliklerine göre bir işin verilmesi, onlardan beklenen verimin alınmasını sağlayacaktır. Yönetici iş gereklilerine en çok uyan kişileri seçerek işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

## 2. KİŞİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kişiliği, kişilik tanımından hareketle belirtmeye, temel özelliklerini ortaya koymaya çalıştığımızda, kişilik tanımındaki yaklaşımlar ve kişiliğin oluşumunda etken olduğu kabul edilen hususlar, aynı zamanda kişiliğin bir özelliği olarak ifade edilmektedir.

Kişilik insanların ilgileri, tutumları, yetenekleri, konuşma tarzı, dış görünüşü ve çevresine uyumu gibi tüm özellikleri içeren bir bütündür. Bu bütünlük içerisinde tipik ya da özel davranış olarak nitelenen davranışlar bireyi diğerlerinden ayırmaktadır. Kişilik bu açıdan ayırt edici, farklılıkları ortaya koyan ve gelecekteki davranışlara ışık tutan değişmez özelliklerdir. Kişilik özellikleri belli koşullarda belirli bir biçimde davranma eğilimi şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu yönü ile kişilik özellikleri tutarlı, uzun süreli ve içsel nedenli tipik kişiye özgü niteliklerdir. Kişilik özellikleri, kişilerin içsel deneyimlerini, gözlenebilir davranışlarını tanımlamak, sınıflamak ve özetlemektedir. Kişilik özellikleri, duruma göre ortaya çıkan duygusal tepkiler ile kişilerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlardır. Kişi etkileşim içerisinde olan bir varlıktır. Sürekli bir değişim ve gelişim halindedir. Bir durum karşısındaki davranışı o kişinin içinde bulunduğu durum ve bu durumun ortaya çıkardığı güdüler ile kişilik özelliklerinin bir sonucudur. Kişilik tanımlarının ortak noktaları, çeşitli durumlarda tutarlılık göstermeleri, uzun süreli eğilimler olmaları ve içsel nedenlere bağlı olarak değerlendirilmeleridir (Somer vd., 2004: 11-12). Erdoğan'a göre kişiliğin başlıca özellikleri şunlardır (Erdoğan, 1997: 246-247).

1. Kişilik bazı davranışların toplamıdır.
2. Aynı zamanda özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
3. Kişinin bireysel dengesinin bir ürünüdür.
4. Davranışlara yön verir ve idare eder.
5. Belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.

Eren'de kişiliğin aşağıdaki özellikleri içerdiğini belirtmiştir (Eren, 2004: 84-85.);

1. Doğuştan var olan eğilimler ile sonradan elde edilen eğilimlerin bütünüdür.
2. Eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdır. Eğilimlerin bütününden oluşmuştur.
3. Kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok tipi içermektedir.
4. Kişiler çevresel koşullara göre farklı tutum ve davranış gösterebilir. Bu sosyal uyum kavramı ile ifade edilmektedir.
5. Her kişiliğin bir karakteri vardır. Bu karakter, doğuştan kazanılmış vazgeçilemez bir unsurdur.

Kişilik bir bütündür. Bütünlüğü oluşturan ve birbirini tamamlayan çeşitli farklı katmanlardan oluşmuştur. Bu katmanlar şöyle sıralanabilir (Köknel, 1985: 23-24).

1. Bedensel nitelikler,
2. Bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi,
3. Kişiliğin oluşup geliştiği ruhsal yapının temelini oluşturan "zekâ",
4. Yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler,
5. Güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı (bu katmanın kişiye özgü özelliklerine mizaç denir),
6. Kişiliğin benliği,
7. Kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları ve hareketleri,

8. Kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter,

9. Bireyin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlanması, kendi varlığını ispatlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünler,

10. Birey, kişiliğini oluşturan diğer katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.

### 3. KİŞİLİK VE BENLİK KAVRAMLARI

Benlik kuramının öncüsü Carl Rogers'dır. Rogers, insana yönelik yaklaşımın, insanın kendi kimliğine yönelik bilinçli algılamalarının bir ifadesi olduğunu öne sürmektedir (Yanbasta,1990:254). Benlik, kişinin kendisinin farkında olmasıdır. "Ben neyim? Ne yapabilirim?" sorularının yanı sıra kişinin ne olmak istediği ile ilgili görüşlerinin sonucu ideal benliği oluşturmaktadır. Kişinin zaman içerisinde geliştirdiği benlik kavramı, kendisini ve çevresini anlamasını, kendisini ve çevresini değerlendirirken bu algılamalarından etkilenmesini ifade etmektedir (Koçel, 2003: 517).

Rogers'a göre benlik, insanın kendisine yönelik algılamalarının düzenlenmiş halidir. Benlik, davranışları düzenlemez, sadece kişinin kendini ve mevcut durumunu bilinçli olarak algılamasıdır. Yani, kişinin deneyim ve algılarının bir birleşimidir. Çocukluk döneminde çevrenin etkisi ile meydana gelen (özellikle anne, baba ve arkadaş ilişkileri gibi) etkileşim sonucu şekillenir. Çevresini oluşturan insanların olumlu değerlerini benimser, olumsuz değerlerini ise benimsemez ve zamanla özdeşleştirdiği değerler ile kendi değer sistemini oluşturur. Yine Rogers, çocuğu doğuştan var olan kendini gerçekleştirme eğiliminin, temel güdülerini gerçekleştirme yönündeki tecrübeleri ile değerlendirir. Yemek, su, sevgi, güvenlik gibi güdülerini olumlu değerlendirirken, açlık, susuzluk, soğuk ve acı gibi deneyimleri olumsuz olarak değerlendirir (Yanbasta, 1990: 256).

Maslow'un insan güdülenmesi ile ilgili kuramında benlik bilinci önemli bir yer tutar. Maslow'un güdülerini birbirini tamamlayan hiyerarşik bir yapı içindedir. Alt basamaktaki gereksinimler giderilmeden üst aşamadaki güdüler tatmin edilemez. En üst basamakta erişilecek olan yer kendini gerçekleştirme (özgerçekleştirme) noktasıdır (Cüceloğlu, 1999: 429-430).



Güney (1997: 326–327) benlik kavramını, “insanın kendi kişiliğine yönelik algılarının ya da kanısının tamamı ile kendisini tanıma ve değerlendirme biçimidir” şeklinde özetlemiştir. Benlik kavramında “Ben neyim?”, “Amaç ve hedefim nedir?”, “Ne yapabilirim?”, “Değer yargılarım nelerdir?” gibi sorulara verilecek cevaplar ile kişiye özgü bir benlik tanımlaması yapılabilir. Güney’e göre insanın benliği şu yollarla gelişmektedir;

1. *Başkalarının Bizi Değerlemesi*: Kişinin başkalarının kendisine yönelik dışı vurmuş oldukları tutumlarına yönelik geliştirdiği yargılamadır. Benliğin gelişmesinde diğer insanlar ayna rolü görür.

2. *Çeşitli Sosyal Roller Üstlenme*: İnsanların toplumsal yaşantı içerisinde birden fazla rolü vardır. Kişi evde anne veya baba iken, işte öğretmen ya da yönetici rolüne bürünür. Statünün getirdiği rol davranışlarını yaparız. Bu ilişki esnasında diğer insanlara en iyi yönlerimizi göstermeye çalışırız. Gösterdiğimiz ya da göstermeye çalıştığımız yönlerimiz zamanla benliğimizin bir parçası haline gelirler.

3. *Diğer İnsanlarla Kıyaslama Yapma*: Yetenek ve değerleri ile bize uygun olduğunu düşündüğümüz kişiler ile kendi durumumuzu karşılaştırırız. Amaç ve hedeflerimizi bu şekilde değiştirme ya da başarılarımızı değerlendirmiş oluruz. Bu durum benlik bilincimizin gelişmesine katkı sağlamış olur.

Cüceloğlu’na (1999: 427-428) göre de, benlik yaklaşımları ile ilgili üç yaklaşım vardır. Bunlar; *iyimser*, *mekanik olmayan* ile *şimdi ve burada* yaklaşımlarıdır.

*İyimser* yaklaşımda yaşamdan doyum almanın insanın içinde var olduğu kabul edilir. İnsan doğasının sürekli mutluluk aradığı, kendisi ve çevresi ile uyum içerisinde yaşamak için bilinçli seçimler yaptığına inanılır.

*Mekanik olmayan* yaklaşımda Freud ile öğrenme kuramlarının insana yaklaşımında mekanik süreç ve güçlerin bireyin davranışını belirlediği buna karşılık benlik yaklaşımında ise bireyin yaşamını doyuma ulaştırma yönünde yaptığı seçim ve bu seçimin iyiye, gelişmeye ve mutluluğa yöneldiği savunulur.

*Şimdi ve burada* yaklaşımında ise içinde bulunulan durum ve zamanda kişinin kendisini ve çevresini nasıl algıladığı ve seçimini hangi yönde kullandığıdır. Geçmişe değil şimdیه önem verilir.

Benlik kuramını kişiliğin temeline koyan düşünürler, insanların temelde iyi olduklarına ve sürekli olarak daha iyiye doğru gelişim için çabaladıklarına

inanırlar. Kişinin benlik bilinci ile davranışı arasında farklılık varsa bunu görüp, kabul edip, davranışını gerçekçi yönde değiştirmeye çalıştığında sağlıklı hareket etmiş olur. İnsan kim olduğunu, amacını, yapabileceklerini ve nelere inanıp inanmayacağını cevaplarını arayarak benliğini tanır. Benliğinin gelişmesi de bu ve bu gibi soruların cevaplarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak ararken gelişir. Yaşamın temel amacı ve yaşam gücü bu soruların cevaplarına yönelik yaptığı mücadelede ortaya çıkar. Köknel (1985: 65) benlik kavramını, “insanın özellikleri, amaç ve beklentileri, yetenek ve olanakları, değer yargıları ve inançlarından oluşan, durağan olmayan, her an değişen bir yapı” olarak tanımlamaktadır.

#### 4. KÜLTÜR VE KİŞİLİK

Bireyin davranışında, içinde bulunduğu, büyüdüğü çevrenin ve geçmişten getirdiği kültürel özelliklerin etkisi vardır. Aynı davranış farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Dolayısı ile insanların davranışlarını içinde bulunduğu kültüre göre de yorumlamak gerekmektedir. Psikoloji ve davranış bilimlerinin insan davranışı ile ilgili ortak yaklaşımlarında; aile, toplum, çevre gibi kültürün olduğu alanların ve yapının etkisi ifade edilir. Kültür ve kişilik, psikolojik yaklaşımlarda birbirini etkileyen iki unsurdur. Farklı kültürde olanların farklı bakış açılarının davranışı yönlendirmesi dikkate alınmalıdır. Çünkü hiçbir insan içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak davranamaz. Kültürel yapı dikkate alınmak zorundadır. İnsan davranışları içinde bulunduğu kültürden etkilenir. Kültür ve kişilik arasında karşılıklı bir ilişki, etkileşim söz konusudur. Bir başka yaklaşımda da, Daniel Bell, “Cultural Contradiction of Capitalism” (1976) adlı eserinde, toplumsal yapı ve kültür arasındaki keskin ayırmadan bahsetmektedir. Buna göre; toplumsal yapı ekonomik ilkelere dayanırken kültür, akıl dışı ve entelektüel olmayan bir ortamda oluşur ve kişilik, kültürel yapının bir mihenk taşıını oluşturur ( Polama, 1993: 333).

Kişilik yaklaşımlarında, çevre ve öğrenmenin önemi vurgulanmıştır. Bu durumda, kültürel etkinin olmadığı bir çevre ve öğrenme süreci düşünmek mümkün değildir. Ortak bir geçmişin, paylaşılan değerlerinden oluşmuş olan kültür, ortak paydada yer alan bir bilgi bütünü, akıl yürütmenin ve belli sayıdaki durum karşısında davranışın temsilidir. Kültür ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan birisi de; bir insan topluluğunun çok uzun yıllara dayanan ortak yaşayışlarından doğan maddi ve manevi değerlerin ve davranış tarzlarının bütünü olmasıdır. Bu edinilmiş bilgi ile fikir, yargı ve toplumsal modeller insan davranışındaki farklılıkları yaratan unsurlardandır. Kurt’a göre aynı kültürel ortamda yetişmiş insanların ortak paylaştıkları durumlar kültürel kişilik ve temel kişilik olarak tanımlanmaktadır (Kurt, 2002: 10). Cüceloğlu’da, kişiliğin dinamik yönünü açıklarken verdiği örnekte, eşini ve iki çocuğunu

öldüren kişinin durumunu, sosyal değerlerin etkisinde olan üst ben'in öldürme, namusunu temizleme mesajı verdiğini ifade ederek; her ülkenin, toplumun kendi üst-ben'lerini "içinde yaşadıkları sosyal-kültürel değerlere dayanarak oluşturduğunu" anlatmak istemiştir (Cüceloğlu, 1999: 410-411). Sonuç olarak, psikolojik yaklaşımların değerlendirilmesinde kültürel yapının etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü örf ve adetler dünya görüşlerine, dünya görüşleri de davranışlara yön vermektedir.

Freud ve Adler, çocukluk döneminin, özellikle de ilk beş yaşa kadar olan bölümün; aile içi ilişkilerin, kişilik özelliklerinin belirlenmesinde çok önemli olduğunu belirtmişlerdir (Yanbastı, 1990: 75). Freud, bireyi kişilik yapısı içinde değerlendirirken; Adler, kişinin diğer birey ve çevre ile kurduğu ilişki içinde kişilik gelişimini değerlendirmiştir. Kültür, psikolojik açıdan çok davranışa olan etkisi ile ele alınır. Bazı araştırmacılar kültür ve kişilik ile ilgili olarak şöyle bir örnek verirler (Yanbastı, 1990: 163). Bir T- labirentindeki farenin davranışının ne olacağını değerlendirebilmesi için, labirentin hangi tarafında yiyecek, hangi tarafında elektrik şoku olduğunun bilinmesi gerekir. İşte insanın yaşam labirentindeki davranışının kestirilebilmesi için, içinde bulunduğu sosyal çevrenin tanınması gerekmektedir. Kültür, sosyal bilim açısından ödülün tipini ve hangi tepkilerin ödüllendirileceğini belirleyen unsurdur. Buradaki kültürel çevre, insan için labirent olarak kabul edilebilir. Dolayısı ile de insanın sosyal çevresini tanımadan, onun davranışını tahmin edemeyiz. Kişilik analizi de bu kültürel farklılık dikkate alınmadan yapılamaz.

Kişilik, kültürün hem nedeni hem de sonucu olarak yorumlanır. Jung'da, kişiliğin gelişiminde, toplumun ve onun kültürünün etken olduğunu öne sürmüştür (Yanbastı, 1990: 58). Kişiliğin yapısının, toplumun onayladığı bir yapıda olması gerektiğini ve toplumun onayladığı kişilik tiplerinin dönemsel olarak değiştiğini, bir dönem önem verilen hususun diğer bir dönemde önemsenemeyebileceğini ifade etmiştir. Farklı kültürlerin farklı kişilik gelişimine neden olabileceğini, örneğin uzak doğu kültürlerinin insanların sezgi ve içe dönüklüğü önemsedini belirtmiştir. Kültür, davranışlarımıza yön veren değerler, toplumsal ve beşeri normlar, örf adet ve gelenekler ile anominin (kültürel karmaşa, boşluk) bütünsel bir yansımasını oluşturur. Bu değerlendirme ışığında kültürün özelliklerini ve fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 1997: 44-49).

Kültürün özellikleri:

- 1.Kültür toplumsaldır,
- 2.Kültür öğrenilebilir bir olgudur,
- 3.Kültür günün şartlarına göre değişebilir,

- 4.Kültür aktarılabilir ve süreklidir,
- 5.Kültür toplumu oluşturan bireyler için aynı zamanda ihtiyaç gidericidir,
- 6.Kültürü oluşturan öğeler arasında ahenkli bir ilişki vardır,
- 7.Kültür aynı zamanda toplumsal kuralların yansıdığı bir sistemdir,
- 8.Kültür aynı zamanda bütünleştirici bir fonksiyona sahiptir.

Kültürün fonksiyonları;

- 1.Kültür bir toplumu diğerlerinden ayıran ana özelliklerin bir bütünüdür,
- 2.Toplumu oluşturan bütün değerleri bünyesinde barındırır, onları birleştirir,
- 3.Aynı zamanda toplumu oluşturan insanlar için bir dayanışma aracıdır,
- 4.Toplumun örf ve adetlerinde, genel ananelerinde koordinasyon sağlar,
- 5.Kültür o toplumun kişiliğinin oluşmasını sağlar, bir kimlik verir,
- 6.Toplumun ve grubun hayatını düzenler, normlar oluşturur.

Yönetim içinde bulunduğu kültürden etkilendiğine göre, belli bir toplumdaki yönetim uygulamasının başka bir kültürdeki toplumda aynen uygulanması mümkün olmayacaktır. Kültür insanların davranışına dolayısı ile yönetim tarzına da etki edecektir. Her işletme küçük bir toplum olduğuna göre; onun da paylaşılan, kendine has kültürel değerleri olacaktır.

## **5. ARAŞTIRMA UYGULAMASI: İMKB-100 LİSTESİNE GİREN ŞİRKETLERDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK, BENLİK VE KÜLTÜREL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde araştırma konusunu oluşturan yönetici kişiliğinin işletmenin başarısına olan etkisini, kişilik ile yönetim tarzı ve kişilik ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığı, varsa bunların neler olduğu tartışma konusu yapılmaktadır. Araştırmada incelenen konu, hangi liderlik tarzı ile kişilik yapısının bir işletmeyi başarıya götürmede en iyi katkıyı sağladığını bulmaktır.

### **5.1. Uygulamanın Tanıtımı ve Kapsamı**

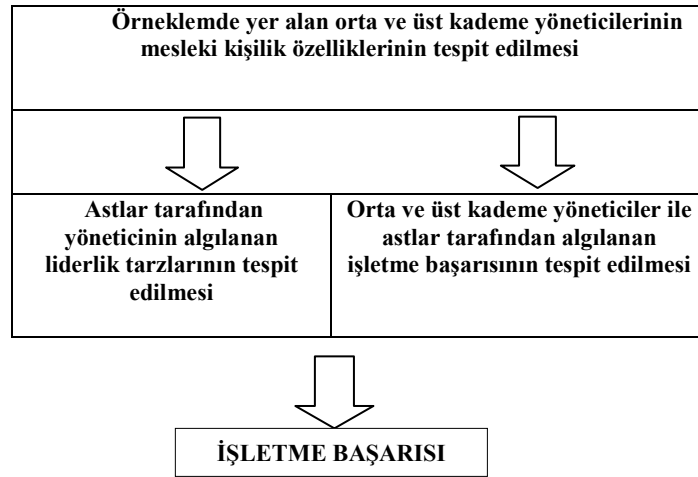
Araştırmanın, *mesleki kişilik yapısı, liderlik tarzı ve işletme başarısı* olmak üzere üç değişkeni mevcuttur. Uygulama İMKB 100 listesinde olup işletme merkezleri İstanbul'da yer alan firmalardan, araştırma yapmayı kabul

eden orta ve üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmanın birinci değişkeni, mesleki kişilik yapısıdır. Mesleki kişilik yapısı için "Mesleki Kişilik Envanteri (Occupational Personality Inventory-OPQ32İ Version), merkezi İngiltere'de bulunan Saville & Holdsworth Group Ltd (SHL). Firmasının Türkiye'deki temsilciliği ile yapılan görüşmeler sonucunda izin alınarak envanteri kullanılmıştır. Yöneticiler, envanter vasıtası ile kendilerini nasıl algıladıklarını değerlendirmiştir.

Araştırmanın ikinci değişkeni olan yöneticilerin liderlik tarzını belirlemek amacıyla kullanılan anket (Yöneticilerin Liderlik Tarzı Ölçeği), Seçmen (2002: 62) tarafından Ohio eyalet üniversitesi liderlik çalışmalarından istifade ile geliştirilmiştir. Bu anket yöneticilere bağlı çalışan astlara uygulanmış ve yöneticilerini nasıl algıladıkları değerlendirilmiştir. Liderlik tarzını belirleyen ölçüm aracı, araştırmacının izni alınarak çalışmamıza uyarlanmıştır.

Üçüncü değişken olan işletme başarısının belirlenmesi için, Keskin (2004: 1–2) tarafından geliştirilen işletme performansı anketi kullanılmıştır (İşletme Başarısı Ölçeği). Bu anket hem yöneticilere hem de astlara uygulanarak işletme performans algıları ölçülmüştür. Araştırmanın yöntemi Şekil 1'deki gibi özetlenebilir.

**Şekil 1: Araştırmanın Yöntemi**



Araştırmaya katılan orta ve üst kademe yöneticilere uygulanan OPQ32İ Mesleki Kişilik Envanteri, kendilerini algılamaları ve ifade etmelerine dayalı olup belirlenen kişilik yapılarının, gerçek yöneticilik koşullarında nasıl davranacaklarını kesin olarak göstermeyeceği kabul edilmelidir. Astların da

aynı şekilde üstlerini değerlendirmelerinde onları algıladıkları şekilde yansıttıkları kabul edilmiştir. Yönetici ve astların işletme başarılarına yönelik olarak samimi değerlendirmelerde bulunacakları kabul edilmiştir. Bu yönelimler, ankete katılanların kendileri ve yöneticileri ile işletmeleri konusundaki eğilimlerini yansıtmaktadır. Değerlendirmelerde bu eğilimlerin araştırmaya etkisi sabit kabul edilmiştir.

## 5.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören ve İMKB 100 listesinde yer alan işletmelerden, yönetim merkezleri İstanbul belediye sınırlarında bulunanların orta ve üst kademe yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırma, İstanbul belediye sınırları içerisinde, *Ekonomist Dergisi* “İMKB 100 Şirket Künyeleri” İMKB 100 listesinde (Dik, 2005:4–103) bulunan şirketlerden 64 işletmeye ulaşılmış ve bu şirketlerden 19 adet (% 30) işletme uygulamaya katılmıştır. Toplam 91 orta ve üst kademe yönetici ile 260 ast’a anket uygulanmıştır. Örneklem alınan yönetici ve ast sayısı 19 şirkette çalışan yönetici ve ast sayısının yaklaşık %40 kadardır.

Uygulamaya katılan yöneticilerin, farklı sektör ve işletmelerde görev yapmalarına özen gösterilmiştir. Üst ve orta kademe yöneticilerden kastedilen: İşletmelerde görev yapan daire başkanları, genel müdürler ve genel müdür yardımcıları, tüm bölüm müdürleri, bölüm müdür yardımcıları ile kendilerini yönetici olarak tanımlayan personeldir. Bu yöneticilere bağlı astlar ise genel müdür yardımcıları, tüm bölüm müdürleri, bölüm müdür yardımcıları, birim müdürleri, birim şefleri ve uzmanlardır. Araştırmaya, işletmelerin sadece üst ve orta kademedeki yöneticileri dâhil edilmiştir. Yöneticiler dışındaki personel araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Orta ve üst kademe yöneticilerin, mesleki kişilik yapılarının işletmenin başarısına olan etkisi, yöneticilerin kişilik yapıları ile işletme başarısı değişkenleri arasındaki ilişkiden hareketle değerlendirilecektir. Araştırma sonuçları sadece örneklem kütlesi için geçerlidir. Bu nedenle bir ana kütle ve örneklem sayısı tespit edilmemiştir.

## 5.3. Kullanılan Ölçekler

Araştırma için kullanılan ilk ölçek Mesleki Kişilik Envanteridir (OPQ32İ). Envanter 3 ana grupta toplam 32 kişilik boyutunu içeren ana profili ve takım rolleri, liderlik stilleri, ast olarak çalışma stilleri, satış stilleri ve duygusal zekâ gibi yan profilleri içermektedir. Envanterin 104 sorudan oluşan zorlamalı seçmeli (ipsatif) format ve ayrıca 230 sorudan oluşan normatif format olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Araştırmada 104 sorudan oluşan format kullanılacaktır. Soruları cevaplayanlar seçim formatında yazılı ifadeyi kendisine “en çok” veya “en az” uyduğunu düşünerek iki seçenektan birini seçmektedir.

Örneğin envanterde bulunan “Kendimi Baskıdan Uzak Hissederim” ifadesini idareci “en çok” veya “en az” seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandıracaktır.

İşe alımda, gelişim ve koçluk programlarında, bireylerin güçlü ve gelişim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasında da kullanılmaktadır. Envanter "standart on" ölçeğine uygun olarak 3 temel ve 7 yan profil olmak üzere 10 boyutta veri sunmaktadır. Bu boyutlar Şekil-2’de görülmektedir.

### Şekil 2: Mesleki Kişilik Envanteri ile İdareciler Hakkında Bilgi Elde Edilebilecek Boyutlar

Temel Kişilik Boyutları:	Yan Boyutlar :
1. İnsan İlişkileri	1. Takım Roller
1.1. Baskın	2. Liderlik Tarzları
1.2. Sosyal	3. Ast Olarak Çalışma Tarzları
1.3. Empati	4. Adaptasyon
2. Düşünce Tarzı	5. Satış Stilleri
2.1. Analiz	6. Stres Olasılıkları
2.2. Yaratıcılık ve Değişiklik	7. Stresle Başa Çıkma Yolları
2.3. Yapıcı	
3. Duygu ve Ruh Hali	
3.1. Endişe ve Kontrol	
3.2. Enerji	

Envanterde kişilik boyutlarının ölçüldüğü sorulara verilen cevaplara göre ham puanlar elde edilmiştir. İnsan ilişkileri boyutuna ait özellikler Tablo 1’de yer alan ilk 10, düşünce tarzı boyutuna ilişkin özellikler 11–20, duygu ve ruh hali boyutu ile ilgili özellikler ise 21–32 arasında yer alan özelliklerdir. Örneğin bir yönetici insan ilişkileri boyutuna ait “baskın”, “sosyal”, “empati” özelliklerinden sırasıyla 72,5; 56,66; 53,33 almışsa, düşünce tarzı boyutuna ait “analiz”, “yaratıcılık ve değişiklik”, “yapı” özelliklerinden sırasıyla 60; 52,38; 57,57 almışsa ve son olarak duygu ve ruh hali boyutuna ait özelliklerinden “endişe ve kontrol”, “enerji” özelliklerinden sırasıyla 45; 72,5 almışsa, elde ettiği en yüksek puanlara göre bu yöneticinin baskın kişilikte, analiz yeteneği güçlü ve enerjik bir kişi olduğunu anlıyoruz. Ancak kişinin tam olarak hangi özelliğe daha güçlü sahip olduğunu anlamak için temel kişilik boyutlarına ait puanların ortalaması alınmış ve bu ortalamalar arasında en büyük ortalamaya ait temel kişilik boyutu belirlenmiştir. Bu temel kişilik boyutuna ait özelliklerden alınan puanlar arasında en büyük puana sahip özelliğe göre kişinin güçlü olduğu özellik belirlenmektedir. Örneğe göre temel kişilik puanların ortalamaları sırasıyla 6,2; 4,66 ve 5,6’dır. Buna göre en yüksek ortalama “insan ilişkileri” boyutuna aittir. Bu boyutta ise en yüksek puan “baskın” özelliğine aittir. Bu

durumda bu yöneticinin insan ilişkilerin çok iyi olduğu ve baskın bir kişilik yapısıyla çalışanlarını etkilediğini anlamaktayız.

Liderlik tarzı ile işletme başarısı anketleri, işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine yüz yüze görüşmelerde veya mail ile açıklanarak teslim edilmiş, uygulanmasını müteakip on gün içerisinde kendilerinden teslim alınmıştır. Yöneticilere anketi doldururken zaman kısıtlaması ve isim yazma zorunluluğu getirilmemiştir. Toplanan cevap formları değerlendirilmek üzere SHL firmasının Türkiye temsilciliğine gönderilmiş ve profil tabloları (ham skorlar) bir süre sonra teslim alınmıştır. Profil tablolarındaki ham skorlar istatistiksel analizi yapılmak üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan ikinci ölçek Yöneticilerin Liderlik Tarzı Ölçeği'dir. Bu ölçek ile astların, üstlerinden algıladıkları liderlik tarzı belirlenmiştir. Kullanılan anket 12 sorudan oluşmuştur. 1-5 Likert ölçeği kullanılmıştır. Örneğin ölçekte bulunan "Amirim astlarına yardımda bulunmaktan çekinmez" cümlesini ankete katılan bir ast "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandıracaktır. Ölçek yöneticinin liderlik/yönetim tarzının iki boyutu olan insana yönelik ve işe yönelik boyutlarından oluşturulmuştur. Ölçekte 6 tane insana yönelik liderlik tarzı sorusu ve aynı şekilde 6 tane işe yönelik liderlik tarzı sorusu vardır. Ankette ifadeler için işaretlenen seçeneklere göre puanlama yapılmıştır. Buna göre "keskinlikle katılıyorum" 5 puan, "katılıyorum" 4 puan, "kararsızım" 3 puan, "katılmıyorum" 2 puan ve "kesinlikle katılmıyorum" 1 puan şeklinde düzenlenmiştir Bu sorulardan alınacak puanlara göre astların yöneticilerinden algıladıkları iki boyutta liderlik tarzları belirlenmektedir. Her iki boyutta yüksek olan bir lider hem insanlarla hem de iş ile ilgilenir. Her iki boyutta da düşük olan lider geride durur ve etkileşimsiz olarak onlara müdahale etmez, liderlik özelliği yoktur. Bunlardan hangisi tercih edilmelidir veya en iyisidir gibi bir sorunun cevabı henüz bulunamamıştır. Bazı durumlarda işe yönelik, bazı durumlarda insana yönelik veya her ikisi de yüksek ya da düşük olması istenebilir.

Araştırma için kullanılan son ölçek İşletme Başarısı Ölçeği'dir. Ölçek işletmelerin orta ve üst kademe yöneticileri tarafından buldukları sektör ve pazar ile büyüme, yenilikçilik gibi özellikleri algılamalarına yönelik boyutlardan oluşturulmuştur. Kullanılan bu anket 6 sorudan oluşmuştur ve ankette 1-5 Likert ölçeği kullanılmıştır. Örneğin ölçekte bulunan "Rakiplerimizle karşılaştırıldığında firmamız daha başarılıdır" cümlesini ankete katılan bir idareci "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandıracaktır. Bu seçeneklere sırasıyla 1, 2, 3, 4 ve 5 puanları verilerek



değerlendirilmiş ve bu puanlar toplanarak alınabilecek en yüksek puan olan 30'a bölünerek kişinin işletme başarısı hakkında düşündüğü başarı yüzdesi hesaplanmıştır. Eğer bu yüzde değer 60'dan büyük ise kişinin işletmeyi başarılı saydığı, eğer 60'dan küçükse başarısız saydığı şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

#### **5.4. Uygulanan İstatistiksel Analizler**

Anket ile ilgili analizler ve değerlendirmelerde SSPS 15 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach alfa) bulunarak ölçeklerin geçerlilikleri kontrol edilmiştir.

Mesleki kişilik yapısı ile işletme başarısı, mesleki kişilik yapısı ile liderlik tarzı ve liderlik tarzı ile işletme başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon ve regresyon ile ki kare analizlerinden faydalanılmıştır.

#### **5.5. Uygulamanın Sonuçlar**

Kullanılan 3 ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir. Mesleki Kişilik Envanterine ait katsayı 0,87; İşletme Başarısı Ölçeği'ne ait katsayı ise 0,81 olarak elde edilmiştir. Yönetici Liderlik Tarzı Ölçeği'nde bulunan insana ve işe yönelik liderlik tarzı soruları birbirinden ayrılarak güvenilirlik katsayıları bulunmuştur. Buna göre insana yönelik liderlik tarzı sorularının katsayısı 0,83; işe yönelik liderlik tarzı sorularının katsayısı 0,70 bulunmuştur. Sonuçlar ölçeklerin kullanım amacına hizmet ettiğini ortaya çıkarmaktadır.

Örnekleme yer alan yöneticilerin mesleki kişilik özellikleri düşük ve yüksek skor yüzdeleri bazı istatistiksel bulgular ile birlikte Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya dâhil edilen 260 ast çalışanın 183'ü yöneticilerinin insana yönelik, 26'sı yöneticilerinin işe yönelik ve 51'i yöneticilerinin hem insana hem de işe yönelik yönetici tarzında olduğunu algılamaktadır. Ayrıca hem yöneticilerin hem de astların büyük çoğunluğu çalıştıkları işletmeyi başarılı bulmaktadır.

**Tablo 1: Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinden Aldıkları Değerler ile Liderlik Tarzı ve Yöneticiye Göre İşletme Başarısı İle Astlara Göre İşletme Başarısı Arasındaki Dağılım**

İfade Nu.	OPQ32İ İfadeler	N	OPQ32İ Mesleki Kişilik Yapısı Sten Puanları Aralığı			Yönetici Liderlik Tarzı			İşletme Başarısı Üst'e Göre		İşletme Başarısı Ast'a Göre	
			Düşük Değer 1-4	Orta Değer 5-6	Yüksek Değer 7-10	İnsana Yön.	İşe Yön.	Hem insana Hem İşe Yön	Başarısız	Başarılı	Başarısız	Başarılı
1	İkna edebilen	91	20	28	43	183	26	51	15	76	61	199
2	İdare eden	91	21	25	45	183	26	51	15	76	61	199
3	Düşündüğünü ifade eden	91	21	40	30	183	26	51	15	76	61	199
4	Bağımsız düşünen	91	24	32	35	183	26	51	15	76	61	199
5	Dışa dönük	91	25	29	37	183	26	51	15	76	61	199
6	İnsancıl	91	27	35	29	183	26	51	15	76	61	199
7	Kendine güvenen	91	30	32	29	183	26	51	15	76	61	199
8	Alçak gönüllü	91	31	37	23	183	26	51	15	76	61	199
9	Demokrat	91	22	44	25	183	26	51	15	76	61	199
10	Müşvik	91	24	34	33	183	26	51	15	76	61	199
11	Veri ve bilgilerle akılcı	91	33	39	19	183	26	51	15	76	61	199
12	Sorgulayarak değ. yapan	91	27	41	23	183	26	51	15	76	61	199
13	Davranışçı	91	16	30	45	183	26	51	15	76	61	199
14	Klasik sis. benimseyen	91	36	32	23	183	26	51	15	76	61	199
15	Soyut düşünen	91	23	39	29	183	26	51	15	76	61	199
16	Yaratıcı	91	28	26	37	183	26	51	15	76	61	199
17	Çeşitlilik arayan	91	31	33	27	183	26	51	15	76	61	199
18	Uyum sağlayan	91	47	30	14	183	26	51	15	76	61	199
19	İleriye yönelik düşünen	91	28	29	34	183	26	51	15	76	61	199
20	Detaycı	91	41	32	18	183	26	51	15	76	61	199
21	İşinin gereklerine uyan	91	36	31	24	183	26	51	15	76	61	199
22	Kurallara uyan	91	40	29	22	183	26	51	15	76	61	199
23	Rahat	91	26	37	28	183	26	51	15	76	61	199
24	Endişeli	91	27	39	25	183	26	51	15	76	61	199
25	Vurdumduymaz	91	36	28	27	183	26	51	15	76	61	199

26	İyimser	91	29	37	25	183	26	51	15	76	61	199
27	Başkalarına itimat eden	91	24	28	39	183	26	51	15	76	61	199
28	Duygusal kontrol	91	26	40	25	183	26	51	15	76	61	199
29	Faal	91	37	34	20	183	26	51	15	76	61	199
30	Rekabetçi	91	26	31	34	183	26	51	15	76	61	199
31	Başarı hırslı olan	91	30	35	26	183	26	51	15	76	61	199
32	Kararlı	91	23	34	34	183	26	51	15	76	61	199

Örneklemede bulunan yöneticilerin OPQ32İ ölçeğine göre aldıkları puana göre belirlenen temel kişilik özellikleri bakımından dağılımları Tablo-2’de verilmiştir. Sonuçlara göre yöneticilerin yaklaşık %17’si baskın, %18’i sosyal, %12’si empatik (kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılamak) olarak kendisini değerlendirmiştir. Böylece toplamda %46’sı kendisini insan ilişkileri yönü güçlü olarak algılamıştır. Bunun yanında %12’si kendisini yapıcı ve yine %12’si kendisini endişeli olarak algılamıştır.

**Tablo 2: Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerine Göre Dağılımı.**

Kişilik Özellikleri	Frekans	Yüzdesi
Baskın	15	16,5
Sosyal	16	17,6
Empati	11	12,1
<b>İnsan İlişkileri</b>	<b>42</b>	<b>46,2</b>
Analız	9	9,9
Yaratıcılık ve Değişiklik	4	4,4
Yapıcı	11	12,1
<b>Düşünce Tarzı</b>	<b>24</b>	<b>26,4</b>
Endişe ve Kontrol	11	12,1
Enerji	8	8,8
<b>Duygu ve Ruh Hali</b>	<b>19</b>	<b>20,9</b>
<b>Kişilik Özelliği Belirlenemeyen</b>	<b>6</b>	<b>6,6</b>

Araştırmada kullanılan ölçekler arasında Tablo-3’de verilen ilişkiler (korelasyon) ve bu ilişkilere ait p değerleri parantez içinde verilmiştir. Yüzde 10 anlamlılık düzeyi ile OPQ32İ envanteri ile Liderlik tarzı Ölçeği arasında bulunan 0,252 korelasyon ve İşletme Başarısı Ölçeği ile Liderlik Tarzı Ölçeği

arasında bulunan 0,395 korelasyon anlamlıdır. Ancak OPQ32İ envanteri ile İşletme Başarısı Ölçeği arasında bulunan 0,07 korelasyon anlamlı değildir. Bu sonuçlara göre astların algıladıkları yönetici tarzı ile yöneticilerin kendilerini algılamaları paralellik göstermektedir. Bu amaçla yapılan ki-kare bağımsızlık testi sonucunda da kritik değerin görünme olasılığı olan p değeri 0,553 bulunmuştur. Buna göre yüzde 10 anlamlılık derecesinde algılanan liderlik tarzı ile yöneticilerin kendilerinde var olduğunu düşündükleri kişilik özellikleri arasında fark yoktur. Astlara göre işletmenin başarısı algıladıkları yönetici tarzıyla değişmemektedir. Daha açık söylemek gerekirse astlar insana, işe ve hem insana hem de işe yönelik yönetim tarzlarının işletme başarısı bakımından çok etkili farklılık yaratmayacağını düşünmektedir. Astların işletme başarısı sorularına verdikleri cevaba göre alınan puanlara bakıldığında insana yönelik yönetim tarzının işletme başarısına daha etkili olabileceğini düşündükleri görülmektedir; ancak bu fark istatistiksel olarak önemli değildir.

**Tablo 3: Ölçekler Arasındaki İlişkiler ve P değerleri**

	OPQ32İ Mesleki Kişilik Envanteri	Liderlik Tarzı Ölçeği	İşletme Başarısı Ölçeği
OPQ32İ Mesleki Kişilik Envanteri	----		
Liderlik Tarzı Ölçeği	0,252 (0,016)	----	
İşletme Başarısı Ölçeği	0,07 (0,468)	0,395 (0,001)	----

Mesleki kişilik ile işletme başarısı arasındaki korelasyon tüm OPQ32İ envanterinde bulunan mesleki kişilik özelliklerine göre elde edilmiştir. Her kişilik özelliğinde işletme başarısının önemli olup olmadığı aslında daha önemli görünmektedir. Bu amaçla regresyon çözümlemesi yapılmıştır. Çözümlemede OPQ32İ envanterinde yer alan her kişilik özelliği için yöneticinin aldığı puanlar bağımsız değişkenler, İşletme Başarısı Ölçeği ile elde edilen işletme başarısı toplam puanları ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bilindiği gibi bu puanlar kullanılarak kişilerin işletmeleri başarılı veya başarısız buldukları belirlenmişti. Regresyon çözümlemesinden elde edilen varyans analizi tablosu Tablo-4'de verilmiştir. Yüzde 10 anlamlılıkla F istatistiğine ait p değerine göre doğrusal model anlamlı değildir. Bu durumda bütün kişilik özelliklerinin işletme başarısına etkili olmadığı anlaşılmaktadır. Hangilerinin etkili olduğunu ortaya çıkarmak için regresyon çözümlemesinde uygulanan geriye yönelik seçim yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemde tüm değişkenler modele alınmış ve sonra F istatistiğine bağlı olarak önemsiz değişkenler model dışı bırakılmıştır.

**Tablo 4: Tam Modele Ait Varyans Analiz Tablosu**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	P değeri
Regresyon	7674,62	29	264,626	1,152	0,315
Hata	14014,239	61	229,742		
Toplam	21688,400	90			

Geriye seçim yöntemi ile elde edilen en iyi modele ait varyans çözümlemesi sonuçları Tablo 5’de verilmiştir. Elde edilen p değerine göre model anlamlıdır. Bu modelde Tablo 1’de verilen 4, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 19 ve 23 numaralı kişilik özellikleri vardır. Tablo 6’da tam modelde bulunan değişkenlerin regresyon modeline alınmasıyla elde edilen katsayılar ve P değerleri görünmektedir. Yüzde 10 hata ile bu katsayılar P değerlerine göre anlamlıdır. Buna göre bağımsız düşünen, dışa dönük, kendine güvenen, demokrat, müşvik, sorgulayarak değerlendirme yapan, davranışçı, ileriye yönelik düşünen ve rahat özellikleri işletme başarısını açıklayan değişkenlerdir. Diğer değişkenlerin istatistiksel olarak işletme başarısını belirleyecek özellikler olmadığı regresyon çözümlemesi ile ortaya koyulmuştur. Ancak bu özelliklerin tamamen önemsiz olduğu söylenemez.

**Tablo 5: En İyi Modele Ait Varyans Analiz Tablosu**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Hata Kareler Ortalaması	F	P değeri
Regresyon	5563,954	9	618,217	3,106	0,003
Hata	16124,447	81	199,067		
Toplam	21688,400	90			

**Tablo 6: En İyi Modelin Tahmin Edilen Regresyon Katsayıları**

Model	Katsayı	t istatistiği	P Değeri
Sabit Terim	134,719	7,295	0,000
4	-1,573	-1,950	0,055
5	-1,525	-1,711	0,091
7	1,705	2,086	0,040
9	-1,647	-1,829	0,071
10	-2,332	-2,403	0,019
12	-2,941	-3,285	0,002
13	2,062	2,272	0,026
19	-1,934	-2,299	0,024
23	-2,752	-3,067	0,003

Araştırmanın temel amacı, işletme yönetiminde yönetici kişilik yapısının işletmenin başarısına olan etkisidir. Yani yöneticinin mesleki kişilik yapısı ile işletme başarısı arasında ilişki olduğudur. Regresyon çözümlemesi ile elde edilen en iyi model sonuçlarına göre mesleki kişilik bakımından yöneticiler işletme için önemlidir. Genel olarak örnekleme oluşturan işletmelerin ülkemizin başarılı işletmeleri olduğu göz önüne alındığında, araştırma bulguları daha da önem kazanmaktadır. İşletmenin başarısında birçok etken mevcuttur. Yöneticilerin katkıları bu etkenlerden bir tanesidir. Yöneticiye etki eden unsurların içerisinde yöneticinin kendi kişilik yapısı da birçok etkenden sadece birisidir. Tepe yönetici hariç genel olarak bu seviyedeki yöneticilerin işletmeye olan katkısı bireysel olmaktan ziyade sinerjik bir durum göstermektedir. Yöneticilerin işletmeye olan katkısı onların katkılarının katlanmış toplamı ile sinerjik katkısı, işletme performansını diğer etkenlerin yanı sıra desteklemektedir. Bu destekte yöneticinin yönetim seviyesi ile etki çapı arttıkça işletme başarısına olan katkısının da artacağı değerlendirilmiştir. İşletme performansını etkileyen başka değişkenler bulunmaktadır. Bunlar pazar, teknolojiye bağlı değişimler, işletme çevresi, yasal düzenlemeler, rakiplerin stratejileri gibi faktörlerdir. Mesleki kişilik özellikleri her ne kadar yöneticilerin davranışlarını belirlese de firma performansı ile bu kişilik yapısı arasındaki ilişkilerde birçok işletme içi faktör tarafından da etkilenmektedir. Örneğin firmanın kültürü, prosedürel yapısı, kurucusunun yönetim felsefesi sosyolojik ve psikolojik bulgular kişinin mesleki kişilik yapısını firma içerisinde eritebilmektedir, dolayısı ile işletme performansına olan katkısı da düşük seviyede kalmaktadır.

Örnekleme bilgi düzeyi yüksek, genç ve seçilmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu kişilerin genel olarak yönetim, yöneticilik ve kariyer değerlendirmeleri konusunda güncel bilgilere sahip olduğu görülmüştür. Bu durum da verilerimizin güvenilirliğini artıran bir etken olarak kabul edilmiştir.

İMKB 100 listesinde yer alan ve genel olarak ülkemizin büyük ve başarılı işletmelerinde çalışıyor olmaları arasında uyumlu bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Örnekleme oluşturan yöneticiler buldukları yere bir seçim ve belli prosedürleri aşarak gelmiş kişilerdir. Kişisel nitelikleri ile mesleki kişilik yapıları ve başarı hırslarının tutarlı ve yüksek skorda olması beklenen bir sonuçtur. Çünkü yöneticilerde genel olarak arzu edilen özellikleri bunlar oluşturur. Yapılan iş ile kişilik yapısı arasındaki ilişkide genel olarak hizmet sektöründe yer alan yöneticilerden, faal, kazanmayı isteyen, rekabetçi, başarı hırsları olan, kararlı yapıda olmaları beklenir.

Bu çalışmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu durum analiz ve bulgularımızı da etkilemiştir. Bunlardan birisi verilerin toplanması ile ilgilidir. İşletme performansı ile ilgili veriler birden fazla üst yönetici tarafından

değerlendirilebileceği gibi doğrudan açık kaynak olarak İMKB'nin periyodik olarak yayımladığı verilerden de elde edilebilir. Performans verileri genel olarak işletme sırrı anlamında değerlendirildiğinden araştırmamızda performans algılaması olarak elde edilmiştir. Bunun yanı sıra işletme performansının yöneticiler tarafından olumlu algılanmasının, işletme performansına da olumlu etkilerinin olacağı, bu ve benzeri konularda araştırma yapacakların bu hususu dikkate almalarının ilgili literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Diğer bir kısıt ise örneklem sayısı ve kütesidir. Araştırmaya İMKB-100 listesinde yer alıp İstanbul merkezli bulunan 64 işletmeden 19 işletme katılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda örneklem miktarının artırılması ve örnekleme çoğunlukla oluşturan orta kademe yönetici yerine üst kademe yöneticilerden örneklem seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Başka bir kısıt ise çalışmada kullanılan değişkenler ile ilgilidir. Birçok akademik çalışmada örgüt kültürü, öğrenme, bilgi yönetimi, yenilikçilik gibi faktörlerin işletme uygulamalarında çok önemli etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin araştırma modelimizi oluşturan mesleki kişilik özellikleri, işletme performansı ve yönetim tarzı arasındaki ilişkilerin yanı sıra moderatör etki olarak tanımlanabilecek işletme kültürü gibi değişkenler bu modele dâhil edilerek geliştirilebilecektir.

Diğer bir kısıt ise modelin kişilik yapısı gibi ilk anlamda çağrışımı kişisel özellikleri içeren bir çalışma olarak algılanmasının yeterli örneklemin oluşmasını engellediği yönündedir. Bu tarz çalışmalarda kişisel anlamda değerlendirilebilecek soruların ya da ifadelerin yer almasının araştırmanın örnekleminin oluşturulmasında zorluk yarattığıdır. Bu durum, sonraki çalışmalarda araştırmacılar tarafından göz önünde bulundurularak model ve çalışmanın içeriği, örnek kütleyle bire bir ulaşılarak açıklanmalıdır.

## SONUÇ

Organizasyonlar, geleneksel hiyerarşik yapıyı azaltarak, sürekli bir uyumu sağlamak için giderek çalışma takımlarına yönelmişlerdir. Çalışma takımları, bireylerin yerini alarak, işletmelerin temel taşları durumuna gelmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin kişisel farklılıklarının yanı sıra, astlarının da kişisel farklılıklarının dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır. Takım anlayışı, organizasyonların oluşturulmasında, takım üyelerinin belirlenmesinde kişilik özelliklerini dikkate alınmasını gerektirmiştir.

Bir takımın başarılı olma şansı o takımın üyelerinin tek tek katkıda bulunabilme potansiyeline sahip olmalarına ve beraber çalışmalarına bağlıdır. Bu yüzden başarılı timler oluşturmanın ilk mantıklı adımı; üyeler arasından en

doğru kombinasyonu seçmektir. Kişilik, üç yönü ile takım üyelerinin seçiminde etken olur: Birincisi: Bireyin takımdaki performansının ölçümünde kişilik yapısı geçerli bir potansiyele sahiptir. İkincisi: Kişilik, bir takımda çalışabilme kapasitesine sahip insanları tanımaya yardımcı olur. Üçüncüsü: Kişilik, takım üyeleri arasındaki iyi iş ilişkilerini sağlayacak en iyi insan kombinasyonu oluşturmada yardımcı olur.

Bu araştırmada başarılı işletmelerdeki yöneticilerle çalışıldığı için hangi kişilik özelliklerindeki yöneticilerin işletmeyi başarılı gördükleri önemlidir. Bu özellikler dışa dönük, kendine güvenen ve davranışçı olarak bulunmuştur. Buna göre takım ruhuna daha yatkın, sosyal, karşısındakini anlamaya çalışan yöneticilerin işletmelerini başarılı buldukları anlaşılmaktadır. Rahat ve bağımsız davranan yöneticilerin ise işletme başarısı bakımından rahatsız olduklarını gözlenmektedir. Bu durumda beraber çalışma ve sosyalleşmenin pozitif ortam yarattığı, yöneticilerin daha iyi performans gösterdikleri söylenebilir.

Astların büyük çoğunluğu (% 70) yöneticilerin insana yönelik yönetim tarzı sergilediklerini ve işletmenin başarılı olduğunu belirtmiştir. Az sayıda ast ise işe yönelik yöneticilere sahip olup işletmelerini başarılı bulmaktadır. Bundan da anlaşılacağı gibi yöneticinin astlara karşı anlayışlı tutumu ve onlarla pozitif sosyal etkileşim içinde olması, astların başarı algılamasında etkilidir.

İnsanlara kendi kişilikleri ile ilgili sorular sorulduğunda genellikle gerçeklerden çok olması gerekeni belirtmeleri beklenebilir. Bu nedenle yöneticilerin kişilikleri çalışma arkadaşlarına sorulmalıdır. Bu çalışmada yöneticilerin davranış biçimleri astlara uygulanan ölçek ile yanlı sonuçlardan kaçınılmaya çalışılmıştır. Ancak yöneticilere uygulanan Mesleki Kişilik Envanteri ile yöneticilerden kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilmiştir. Gelecek çalışmalarda bu envanter, astlara kendi yöneticilerinin kişiliklerini değerlendirebileceği bir envanter durumuna getirilebileceği ve böylece daha doğru ve tutarlı sonuçların alınabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Atkinson, R.L. and R.C Atkinson (1999) **Psikolojiye Giriş**, (Çev. Y. Alogan), (12.Baskı), Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Baysal, A.C. ve E. Tekarslan, (2004) **Davranış Bilimleri**, (4. Baskı), İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi.
- Cüceloğlu, D. (1999) **İnsan ve Davranışı**, (9. Baskı), İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Dik, S. (2005) "İMKB 100 Şirket Künyeleri", **Ekonomist Dergisi**, Şubat, 4-103.



- Drake, R.I. and P.J. Smith, (1990) **Sanayide Davranış Bilimleri**, (Çev. K. Tosun), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.
- Drucker, P.F. (1992) **Etkin Yöneticilik**, (Çev. A. Özden ve N. Tunalı), İstanbul: Eti Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1997) **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2004) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (8. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Ginn, C.W. and D.L. Sexton, (1990) “A Comparison of the Personality Type Dimensions of the 1987: Inc. 500 Company Founders/Ceos with those of Slower-Growth”, **Journal Of Business Venturing**, 5, 313–326.
- Güney, S. (1997) **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu.
- Haim, P. and Chapman, E.N. (1997) **Liderliği Öğrenmek: Liderlerle Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar**, (çev. T. Savaş Er), İstanbul: Rota Yayınları.
- Keskin H. (2004) “Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri İle Performans Arasındaki İlişkiler”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 18, 1–2.
- Kichuk, S.L. and W.H. Wiesner (1998) “Work Teams: Selecting Members for Optimal Performance”, **Canadian Psychology**, 39,1–2.
- Koçel, T. (2003) **İşletme Yöneticiliği**, (9. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Köknel, Ö. (1985) **Kaygıdan Mutluluğa: Kişilik**, (11. Baskı), İstanbul: Altın Yayınları.
- Kurt, İ. (2002) **Psikolojiden Kültüre: Kültürel Psikoloji**, Konya: Eğitim Yayınları.
- Kurt, Ü. (2003) “K.K.K.’de Yöneticilerin Kişilik Yapıları ve Karar Verme Yönelimleri: Bir Birlik Üzerinde Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara: Kara Harp Okulu.
- Poloma, M.M. (1993) **Çağdaş Sosyoloji Kuramları**, (Çev. H. Erbaş), (2. Baskı), Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Seçmen S. (2002) **Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik Özellikleri İle İlgili Değerlendirmelerin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Somer, O., M Korkmaz ve A. Tatar (2004) **Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri**, İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.

- Sümer, C.H., N. Sümer, S. Çifci ve K. Demirutku (2000) “Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliliği Çalışması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15, 15–39.
- Tınar, M. (1999) “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, **Mercek Dergisi**, Nisan 1999, 93–97.
- Yanbastı, G. (1990) **Kişilik Kuramları**, İzmir: Ege Üniversitesi.