

TEPE YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞ BİÇİMLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Atilla BARANSEL

Doç. Dr. Mahmut PAKSOY

Araş. Gör. Turhan ERKMEN ve diğ.(*)

İ.Ü. İşletme Fakültesi

Davranış Bilimleri Anabilim Dalı

1. Giriş

İnsanın kişilik yapısına ilişkin çalışmalar yıllar boyu süren araştırmalarla günümüze kadar gelmiş ve yönetim bilimi içinde de yerini almıştır. Bireyin farklı zihinsel, bedensel ve psikolojik özelliklere sahip olması ve bu özelliklerin kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi kişilik olarak tanımlanmaktadır. Birey bir grup içerisinde bulunduğu anda, bu kişilik özellikleri ile diğer bireyleri etkilemektedir. Yöneticinin de birçok kişiyi yönetmek durumunda olduğu düşünülürse, yönetici kişiliğinin ne kadar önemli olduğu anlaşılacaktır. Özellikle tepe yöneticilerin, işletmelerinin tüm birimlerini koordine etme, onları işletme hedeflerine doğru yönlendirme ve işletmelerinin çevreleriyle olan ilişkilerini geliştirme gibi görev ve sorumlulukları olduğu gözönüne alınırsa, kişilik özellikleri ve davranış biçimlerinin önemi bir kat daha artmaktadır.

Kişilik ve davranış birbirleriyle ilişkisi olan iki kavramdır. Kişilik özellikleri bireyin davranışlarına yansımaktadır. Diğer bir deyişle, bireylerin farklı davranış biçimleri göstermeleri (Örneğin A tipi, B tipi davranış gibi), onların farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarıyla ilişkilidir.

Grup içerisindeki bireyin kişilik özellikleri ile diğer bireyleri etkilemesi ve kişilik özellikleri ile davranış biçimi arasında ilişki bulunduğu düşüncesinden hareket ederek yapılan bu çalışmada, büyük işletmelerdeki tepe yöne-

(*) Davranış Bilimleri Doktora öğrencileri: Şule ÇERİK, Nevin GÜVENSOY, Muhammet SEYHAN, Onur H. ULUYOL

tıcıların kişilik özellikleri ve A tipi, B tipi davranış biçimlerinden hangisine sahip oldukları incelenmektedir.

Araştırmayla ilgili verilerin değerlendirilmesine başlamadan önce, kişilik ve davranış biçimleri ile ilgili bazı tanım, kavram ve açıklamalara yer verilecektir.

II. KİŞİLİK ve A TİPİ, B TİPİ DAVRANIŞ BİÇİMİ

2.1. Kişilik Kavramı ve Tanımı

Kişilik yapısı bireyin davranışlarına hakim olan, her türlü bireysel ve örgütsel ilişkileri etkileyen önemli bir faktördür. Bireylerin kendilerine özgü davranış biçimlerine sahip olmaları, onların kişilik özellikleri ile yakından ilişkilidir (Erdoğan, 1991, ss. 233 - 236). İşletmelerin genel müdürlerinin, yönetimin en tepe noktalarında bulunmaları, birçok fonksiyonel faaliyeti koordine etmeleri ve bir grup insanı, yönetmekle yükümlü olmaları nedeniyle, onların kişilik yapısı ve davranış biçimleri çalışanların davranışlarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Harrell, 1961, s.75).

Psikolog ve davranış araştırmacılarının çoğuna göre kişilik, bireylerin karakteristik özelliklerini ve bu özellikler arasındaki ilişkileri, kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme yollarını içeren bir kavram olarak düşünülür. Kişilik denilince, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri anlaşılır. Bireyin takındığı tavırdan kastedilen husus da, kişi belirli bir grup içinde bulunduğu diğer bireyleri nasıl etkilemektedir, kendisi nasıl görülmektedir ve ölçülebilir, değerlendirilebilir özellikleri nelerdir, gibi bir takım soruların cevaplanması ile ilgilidir (Erdoğan, 1991, ss.235-236).

2.2 Kişiliğin Belirlenmesi

Kişiliği belirleyen etmenleri dört grupta incelemek mümkündür:

- a. Bireyin dış görünümü ve fiziksel özellikleri,
- b. Bireyin aktif olarak yüklendiği görev ve faaliyet alanı ile ilgili rolü ve statüsü,
- c. Bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlâk ve benzeri potansiyel yetenekleri,
- d. Kişinin içinde yaşadığı toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlâk anlayışı, din anlayışı ve benzer hususlar.

Kişilik tüm bu özelliklerin bir bütünleşmesi şeklinde kendini gösterir (Eren, 1989, ss. 49-51).

2.3. Kişilik Boyutları

Kişilik yapısını inceleyen çeşitli testler ve kişilik özelliklerini ölçen farklı kişilik envanteri mevcuttur. Bu test ve envanterlerle kişiliğe değişik açılardan yaklaşılmakta ve farklı kişilik boyutları üzerinde durulmaktadır. Örneğin; 210 sorudan oluşan bir kişilik testinde kişilik, duygusal denge ve dengesizlik açısından ele alınmakta ve kendini beğenme, mutluluk, kaygı, saplantı, özgürlük ve suçluluk duygusu olmak üzere çeşitli boyudarda incelenmektedir. Katılık, dikkatlilik-esneklik, yumuşaklıkla ilgili diğer bir kişilik testinde ise; saldırganlık, üstünlük, başarı hırsı, insanları kullanma, heyecan arama, uzlaşmazlık, erkeklik-dişilik olmak üzere kişilik yedi boyutta incelenmektedir (Köknel, 1985, ss.372-388).

Kişiliğin ölçülmesi ve belirlenmesine ilişkin farklı envanterler mevcut olmakla birlikte, araştırma konusu gereği daha çok Eysenck ölçeğinin kişilik boyutlarına kısaca değinilecektir. Eysenck tarafından geliştirilen ve araştırmamızda kullanılan 210 soruluk kişilik ölçeği, bireyleri yedi değişik kişilik boyutunda inceleyerek, her bireyi "içer dönük" ve "dışer dönük" olmaları biçiminde de değerlendirmektedir. Kişilerin ierer dönük ve dışer dönük olarak gruplandırılmalarını sağlayan bu yedi boyut şu şekilde sıralanabilir.

a. Etkinlik: Bu boyuttan yüksek puan alanlar, ağır iş ve egzersiz dahil her tür bedensel etkinlikten hoşlanırlar. İlgi alanları geniş ve çeşitlidir. Bir etkinlik alanından diğerine kolaylıkla ve hızla geçerler. Etkinlik açısından düşük puan alanlarsa, hareketlilikten hoşlanmayan, çabuk yorulan, serinkanlı, aceleden hoşlanmayan insanlardır. Yüksek etkinlik dışer dönüklüğün, düşük etkinlik ierer dönüklüğün bir özelliğidir.

b. Sosyallik: Sosyallik boyutunda yüksek olanlar, sürekli olarak başka insanlarla birlikte olmak isteyen, toplantılardan hoşlanan, değişik kimselerle tanışıp kolaylıkla kaynaşabilen, topluluk içinde rahat ve mutlu olan kişilerdir. Sosyallik açısından zayıf kişiler ise, kalabalıktan hoşlanmayan, yalnız başına okumayı yeğleyen, insanlarla mesafeli olan, yabancılarla konuşmakta güçlük çeken kimselerdir. Yüksek düzeyde sosyallik dışer dönüklüğün, düşük düzeyde sosyallik ierer dönüklüğün belirtisidir.

c. Riske girme: Bu boyutta yüksek olan kişiler, yaşamlarında tehlikeyi göze alan, heyecanı seven, sonuçlarına aldırmadan değişik deneyimlerden hoşlanan kimselerdir. Riske girme bakımından düşük düzeyde olanlar, tanıdık ve bildik çevreyi, güvenceyi ve güvenliğini tercih ederler.

d. Atılgnalık: Bu boyutun tipik özellikleri, aklına estiği gibi davranmak, acele karar verdiği için hata yapma olasılığı yüksek olmak, tasesiz olmak, çabuk değişmektir. Atılgnalık açısından düşük puan alan kişiler, sistematik, düzenli ve dikkatli davranan, plan yapmaktan hoşlanan, herhangi bir girişimde bulunmadan önce düşünen insanlardır.

e. Kendini ifade: Kişinin üzüntü, öfke, korku, sevgi ya da nefret gibi duygularını, çöşkularını açıkça dışa yansıtmasıdır. Bu boyutta yüksek olanlar duygusal, başkalarının duygularına katılan, uçarlı, duygularını abartmalı olarak açığa vuranlardır. Nevrotik kişilik yapısına yatkın olan bu özellik aşırılığa vardığında isterik davranış durumu ortaya çıkar. Bu boyutta düşük puan alanlar ise, soğukkanlı, ihtiyatlı, ketum, mesafeli, dengeli mizaca sahiptirler, duygu ve düşüncelerini kontrol ederler.

f. Düşünce boyutu: Derin düşünce boyutu içe dönüklüğün tipik bir belirtisi olup yüksek puan düzeyi tuturanlar, fikirler, soyutlamalar, felsefî sorunlar, tartışmalar, spekülasyonlar ve bilgi için bilgiden hoşlanan, çok düşünen, iç gözleme önem veren kişilerdir. Bu boyutta düşük puan düzeyinde olan ve dışa dönük kişilik yapısı gösteren kişiler, pratik, birşeyi düşünmekten çok yapmaktan hoşlanan, fazla düşünmeye sabrı olmayan kimselerdir.

g. Sorumluluk: İçe dönük kişilik yapısının belirgin özelliği sorumluluk, dışa dönük kişilik yapısının belirgin özelliği ise, sorumsuzluktur. Bu boyuttan yüksek puan alanlar vicdanlı, güvenilir, sadık, ciddi ve belki aşırı titiz kişilerdir. Düşük olanlar ise, ne yapacağı belli olmayan, dikkatsiz, teşrifata önem vermeyen, işlerini son dakikaya bırakan, randevularına geç kalan ve toplumsal açıdan sorumsuz olan kişilerdir (Köknel, 1985, ss.365-370).

Araştırmamızda, yukarıda açıklanan kişilik boyutları çerçevesinde tepe yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri incelenmektedir.

Tepe yöneticilerinin kişilik özellikleri ve davranış biçimleri ile ilgili araştırmamıza benzer bir araştırmada, genel müdürlerin kişilik özellikleri ile ilgili bazı bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür: Genel müdürler diğer çalışanlara nazaran durumlara daha rahat uyum sağlayabilen kişilik yapısına sahiptirler. Yapıları itibariyle daha bağımsız davranışlar ve diğerleri üzerinde daha baskın (dominant) olma eğilimindedirler. Başarısız olma korkusu duyarak birlikte başarılı olma hırsıyla doludurlar. Herkes tarafından sevilme, benimsenme isterler ve devamlı kendini savunma ihtiyacını hissederler. Genel müdürlerin ilgileri daha geniş bir alana yayılmış bulunmaktadır ve genellikle üretim, satışlar ve insanlar ilgi alanlarını oluşturur (Harrell, 1961, s. 144).

Açıklamalarımızın başında, kişilik özelliklerinin davranışlara yansıdığı ve her bireyin kendi kişilik yapısına paralel davranış biçimleri gösterdiği belirtilmişti. Bu açıdan bireylerin davranış biçimleri genellikle iki ana grup altında ele alınarak incelenmektedir. Bunlar A tipi ve B tipi davranış biçimleridir. A tipi ve B tipi davranış biçimleri, araştırmanın diğer bir bölümünü oluşturmaktadır.

3.1. A Tipi, B Tipi Davranış ve Özellikleri

A tipi davranış biçimi, bir insanın sahip olduğu temel kişiliğinin, bu davranışın ortaya çıkmasına imkân veren toplumsal şartların sonucu ve sürdürülme sebebidir. "A tipi insan" diye bir kimse yoktur. "A tipi" bir davranış biçimidir ve her türlü insan A tipi veya B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir (Baltaş, 1991, s. 141).

A tipi davranış biçimine sahip olan insan, kısa zamanda birçok işi gerçekleştirmeyi hedefleyen, adeta zamana karşı yarışan kimsedir. A tipi davranış biçimine sahip olan insanların çoğunda kolesterol yüksekliği ve kroner kalp rahatsızlığına rastlandığı görülür. A tipi ve B tipi davranış biçimini kişilik literatürüne kazandıran Friedman ve Rosenman'a göre A tipi davranış biçimine sahip kişiler hızlı yürüyen, hızlı hareket edip hızlı konuşan kişilerdir. Cümlelerinin sonunu sabırsızlıkla tamamlayıp başka bir cümleye geçerler. Başkalarının konuşmalarını yarıda keserek, onların cümlelerini tamamlamaya çalışırlar. Kendilerinin daha çabuk yapabileceklerine inandıkları işlerin başkaları tarafından yapılmasını beklemeye tahammülleri yoktur. İlgi duydukları konularda konuşulmadığı zamanlar mutlaka sözü kendi konuşmak istedikleri konuya getirirler. Tatildayken bile boş durmaktan ve dinlenmekten sıkılırlar. Bir işi yaparken, o işten zevk almaktan ziyade işi bir an önce bitirmeye gayret ederler. Başarılarını, yaptıkları işin niteliğinden çok yaptıkları işin çokluğuna göre değerlendirirler (Charlesworth, Nathan, 1987, ss. 191-192). A tipi davranış biçimine sahip olanlar başkalarına karşı fazla sabırsız davranmakta ve daha çabuk kızmakta, çevrelerindeki diğer insanlardan B tipine göre daha az hoşnutluk duymakta, bir seçenek verildiğinde, bir ekibin parçası olma yerine yalnız çalışmayı daha çok tercih etmektedirler. Başarı yönelimli ve rekabetçidirler, kendilerini işlerine fazlaca hasrederler, zaman konusunda çok duyarlıdır (Griffin, Moorhead, 1986, ss. 232-233).

B tipi davranış, A tipi davranış olarak tanımlanan özelliklerin tamamının karşısı durumundadır. B tipi davranış gösteren bireyler çok seyrek olarak zaman baskısını üzerlerinde hissederler ve sabırsız oldukları durumlar da çok enderdir. A tipi davranış biçimi gösterenler gibi yaşamın sadece başarı ve kazanma hırısından ibaret olduğunu düşünmezler. Çok seyrek olarak tedirgin ve sinirli hissederler. Boş zaman ve dinlenme sürelerini rahat ve zevkli bir biçimde geçirirler. Sakin, yavaş, rahat ve zaman baskısını hissetmeden çalışırlar. İnsanlarla beraber olmaktan ve ekip halinde çalışmaktan hoşlanırlar (Charlesworth, Nathan, 1987, s. 193).

A tipi davranış biçiminin özelliklerini şu şekilde özetlemek mümkündür ki, bu özelliklerin karşısı da B tipi davranış özellikleri olarak nitelendirilebilir:

1. Hareketlilik: A tipi davranış biçimi gösterenlerin kesin bir konuşma biçimi vardır. Konuşmalarında bazı kelimeleri özellikle vurgular, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.

2. Dürtü ve ihtiras: Kendileri ve başkaları için yüksek beklenti düzeyleri koyarlar, bunun gerçekleşmemesi durumunda kuvvetli bir rahatsızlık duyarlar. Başarıların az ve kısa bir mutluluk verdiği, harekete yönelik insanlardır.

3. Rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Tüm önleme çabalarına rağmen, düşmanlık, öfke duygusu ve davranışlarını gizleyemezler.

4. Zaman baskısı: A tipi davranış gösteren birey, zamanın amansız zorlayıcılığı altında sonsuz bir mücadele içindedirler. Devamlı olarak daralan bir zamanda, her an daha fazlasına ulaşmanın gayreti içindedirler.

5. Tek açılı kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisiyle meşgul ve "ben merkezidir". Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir (Baltaş, Baltaş, 1991, ss.141-142).

3.2. A Tipi Davranış ve Stres

Hiçbir insan A tipi davranış biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. B tipi davranış biçiminin özelliklerini taşıyan birçok insan, derece derece bazı A tipi davranış biçimi özelliği gösterebilir. Genelde insanların çoğu bu iki tip arasında yer almakta, ancak bir ucun özelliklerine daha fazla sahip olabilmektedirler. Sahip olunan özellikler A tipine doğruysa bu, o birey için stres yönünden tehlike arz edebilir. A tipi davranış biçimi ile stres arasındaki bu yakın ilişki, A tipi davranış biçimine sahip bireylerin çoğunda kronik kalp rahatsızlığına rastlanmasına sebep olmaktadır (Robbins, 1989, ss.510-511). Bugüne kadar yapılmış olan çalışma ve incelemeler bu konuya ışık tutmaktadır.

Dr. Freidman ve Dr. Rosenman tarafından gerçekleştirilen "Batılı Müşterek Grup Çalışması"nda üç bin orta yaşlı, sağlıklı erkek denekler belli davranış kalıpları açısından incelenmişlerdir. Aynı denekler tıbbî yönden de incelemeye tabi tutulmuşlardır. Deneklerin yaklaşık yarısı tip A olarak sınıflandırılmışlardır. Sekiz-sekizbuçuk yıl sonra, başlangıçta tip A olarak nitelendirilenlerin tip B olarak sınıflandırılanlara oranla iki kat daha fazla kronik kalp hastalığına yakalandıkları saptanmıştır. Benzer nitelikte diğer araştırmalar da bu bulguları desteklemekte; kronik kalp hastalığının tip B kişilerine nazaran tip A kişileri arasında daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Ancak şunu bilmek gerekir ki, bütün tip A'lar kronik kalp hastalığından muzdarip değildirler (Paksoy, 1989, s.6).

255 hekim tarafından yürütülen benzer bir araştırmada, deneklere saldırganlık testi uygulandıktan 25 yıl sonra, orta derecenin üstünde puan alanlarda, altında alanlara nazaran beş misli daha fazla kalp rahatsızlığı görülmüştür. Diğer bir deyimle, ortanın üzerinde saldırganlık ve düşmanlık duygularına sahip olanlarda kalp hastalığına rastlama ihtimali daha yüksektir (Charlesworth, Nathan; ss. 192-193).

Çalışma ortamında varlığını gittikçe hissettiren stres, fizyolojik, psikolojik ve sosyal yönleri ile ele alınabilen bir olgudur. Stres, bireyin çevreden gelen talep/talepleri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda onda oluşan kaygı ve gerilim durumudur. Böyle bir durumdaki bireyde bu olguya karşı hem fizyolojik, hem de psikolojik tepkiler-birikim değişiklikleri oluşmaktadır. Fizyolojik olanlar, her bireyde benzer olmakla beraber, psikolojik olanlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. İş stresine karşı bireylerin buldukları tepkileri üç grupta toplamak mümkündür:

— Duygusal tepkide bulunma: Bireylerin engellenme, kaygı, mutluluk ya da heyecan, sıkıntı veya çöküntü hissederek dünya görüşleri, dünyayı algılayış biçimleri stres altında iken değişebilir.

— Davranışsal tepkide bulunma: Ya çok yerler, içerler, ya iştahlarını kaybeder, ya da sosyallikten uzaklaşabilirler.

— Fizyolojik tepkide bulunma: Sabit bir şekil izlerken, bu genel uyum sendromu olarak bilinir. Üç safhalı bir oluşumdur: İlk safha endokrin bezlerinin hormon salgıladığı ve vücudun stres için hazırlandığı, kalp atışlarının hızlanıp nefes almanın çabuklaştığı, kandaki şeker düzeyinin yükseldiği, gözbebeklerinin büyüüp hazmin yavaşladığı safhadır. İkinci safha olan direnç safhasında, vücut stresin neden olduğu şoku düzeltmeye ve vücudu normal durumuna (eski haline) getirmeye çalışır. Ancak, stres uzun bir süre devam ederse, uyum için vücut kapasitesi tükenebilir. Böylece tükenme safhasına geçilir ki, bu safhada vücudun direnç yüzeyi gittikçe zayıflar ve vücut daha çabuk hastalanır (ülser, kalp hastalığı gibi). Genellikle bu son safhaya çok ender rastlanılmaktadır (Paksoy, 1989; ss. 2).

Stresle, A tipi davranış biçimi arasındaki ilişki ve bunun sonucu ortaya çıkan kalp-kroner hastalıkları yüzyılımızın dikkat çeken ve ciddi boyutlara ulaşarak araştırmacıların ilgi odağı haline gelen sorunlarından biridir. Yaptığımız araştırmada da, buldukları pozisyon, sahip oldukları yetki ve sorumluluk açısından yoğun baskı (stres) altında olduğu kabul edilen büyük işletme genel müdürlerinin kişilik özellikleri ortaya çıkarılmaya ve ayrıca yöneticiler arasında hangi davranış biçiminin (A tipi, B tipi) hakim olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Daha önce değinildiği gibi araştırmamızda, kişilik özellikleri ile davranış biçimlerinin içiçe olduğu ve her ikisinin de stresle ilişkisi olduğu tezinden yola çıkılmıştır. Açıklamalarımızın bundan sonraki bö-

lümierinde, araştırma metodolojisi ile birlikte bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

III. ARAŞTIRMANIN AMACI VE METODOLOJİ

1. Araştırmanın Amacı

Yöneticilerin başarısı, onların kişilik özelliklerine ve aynı zamanda davranış biçimlerine büyük ölçüde bağlı olmaktadır. Bireylerin kişilik özelliklerinin, davranışlarına doğrudan etki ettiği görüşünden hareket ederek yürütülen çalışmalarda, davranış biçimi olarak stresle yakın ilişkisi olan A tipi B tipi davranış biçimi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın amacı; büyük işletmelerin tepe yöneticilerinin kişilik özellikleri ile davranış biçimi arasındaki ilişki derecesini belirlemektir. Araştırmamız günümüz tepe yöneticilerinin kişilik özellikleri hakkında sınırlı da olsa bilgi sahibi olmamıza yardımcı olacaktır.

2. Araştırma Evreni ve Örneklem Grubu

Tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranış biçimlerinin incelenmesi ve bunlar arasındaki ilişki derecesinin araştırılmasına yönelik çalışmanın ana kütlesi, Türk işletme ve kuruluşları arasında önemli yeri olan 500 büyük firmanın tepe yöneticileridir. 500 büyük firmadan İstanbul'da bulunan 200'e yakın firmanın tepe yöneticileri, araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Yüzyüze görüşme ve posta yoluyla anketlerin gönderilmesi yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilen çalışmada, tepe yöneticilerin ancak 46'sından yanıt alınabilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerden büyük çoğunluğunu, erkek yöneticiler (% 93.02) oluşturmaktadır.

3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmayla ilgili verilerin toplanmasında dört bölümden oluşan bir anket formundan yararlanılmıştır. Bu anketin ilk bölümünde, cevaplayıcıların yaş ve cinsiyetine, eğitim durumlarına, bildikleri yabancı dil sayısı ve katıldıkları kurs-seminer faaliyetlerine, üyesi buldukları çeşitli dernek ve cemiyetlere, ana-baba mesleği ve eğitim durumlarına ilişkin demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, yöneticilerin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanan ve Eysenck tarafından geliştirilen 210 soruluk kişilik envanteri yer almaktadır. Bu envanter, araştırmacılar tarafından orijinal formu dikkate alınmak koşuluyla, araştırmanın yapısına uygun olarak dilimize adapte edilmiştir. Kişilik envanterinde yer alan sorular, kişiliği yedi boyutta ele alarak değerlendirmekte ve cevaplayıcıların her boyutta aldıkları puanları gözönünde bulundurarak, kişileri "içe-dönük" ve "dışa-dönük" olarak sınıflandırmaktadır. Kişilik envanterindeki yedi boyut araştırma raporunun birinci

bölümünde ayrı ayrı açıklandığından, burada boyutların sadece isimlerini vermekle yetineceğiz. Adı geçen yedi kişilik boyutu şunlardır:

- a. Etkinlik
- b. Sosyallik
- c. Riske girme
- d. Atılganlık
- e. Kendini ifade
- f. Düşünce
- g. Sorumluluk

Bu kişilik boyutlarını kapsayacak biçimde hazırlanmış olan sorulara verilecek cevaplar, her soru için üçer seçenek şeklinde belirlenmiştir. Her ifadenin karşısında "Evet", "??"(Kararsızım) ve "Hayır" şıkları yer almaktadır. Cevaplayıcılar, her ifadeyle ilgili düşüncelerini, bu seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmektedirler (Eysenck kişilik envanterinin nasıl değerlendirildiğine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Eysenck and Wilson, "Know Your Own Personality", Penguin Books).

Araştırma anketinin üçüncü bölümü, yöneticilerin davranış biçimlerinin incelenmesi ve A tipi, B tipi davranışlardan hangisine yatkın olduklarının belirlenmesini sağlayan A tipi, B tipi davranış biçimi ölçeğidir. Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilen bu ölçek 20 sorudan ibarettir. Her soruda davranış biçimlerinin çeşitli yönlerine ilişkin ifadeler, cevaplayıcıyı temsil edebilme özelliği yönünden 0 (sıfır)'dan 10'a kadar sıralanmıştır. 0 (sıfır) ve 10 birbirine zıt iki davranış biçimini ifade etmektedir. Diğer bir deyimle, her soruda belli bir davranış biçimi olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ayrı uçta yer almaktadır. Cevaplayıcılar bu iki uçtan hangisine daha yakın olan aralığı işaretlemişlerse, o davranış biçimine daha yatkın olduklarını ifade etmektedirler. Örneğin, "Beklerken sakindir" ifadesinin diğer ucunda "Beklerken sabırsızdır" ifadesi yer almaktadır. Kişi üçüncü şıkkı işaretleyecek olursa, "Beklerken sakindir" ifadesinin kendine yakın olduğunu ifade etmiş olacaktır. Beşinci şıktan sonrası ise, "Beklerken sabırsızdır" ifadesine doğru yaklaşmış olacaktır (A tipi, B tipi davranış biçimi envanterinin nasıl değerlendirildiğine ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. Charlesworth, Nathan, "Stress Management", N.Y., 1984).

Araştırma anketinin dördüncü bölümünde ise, araştırmacılar tarafından geliştirilen ve tepe yöneticilerin iş yaşamlarında en çok zaman alan faaliyetlerle, herkesce bilinen en belirgin özelliklerin neler olduğu hakkında genel fikir veren sorular yer almaktadır. Anketin diğer bölümlerinde, yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranış biçimleriyle ilgili toplanan bilgilerin yanısıra, bu dördüncü son bölümde yönetici özellikleri ile ilgili elde edilen bilgilerin daha genel bir görüş kazandırmaya katkısı olacağı inancındayız.

4. İstatistik Analiz Teknikleri

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde "Microsta" istatistik programından yararlanılmıştır. Araştırma verilerine ilişkin minimum, maksimum değerler, standart sapma ve aritmetik ortalamanın yer aldığı tanımlayıcı istatistik bulguların yanısıra, frekans dağılımları ve çapraz tablolar kullanılan istatistik analiz teknikleri arasında yer almaktadır.

IV. BULGU ve YORUMLAR

1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgu ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yöneticilerden cinsiyetle ilgili soruyu cevaplandıranların % 93'ü (40 kişi) erkek, % 7'si (3 kişi) kadın yöneticidir.

Yöneticilerin medeni durumları ile ilgili alınan cevaplara göre, % 91'inin (39 kişi) evli, % 9'nun (4 kişi) bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmanın demografik özellikler bölümünde doğum yeri ile ilgili veriler gözden geçirildiğinde; araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun doğum yerinin İstanbul olduğu, bunu Ankara, İzmir, Ordu, Adana gibi şehirlerin izlediği söylenebilir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde, % 91'ini yüksekokul mezunu olduğu, % 2'sinin de lisansüstü eğitim aldığı dikkati çekmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısına yakın bir çoğunluğu (% 46) Fen Bilimleri mezunu, % 33'ü Sosyal Bilimler mezunu olduklarını belirtmişlerdir. % 15 gibi bir oranı da yurt dışındaki üniversitelerde eğitim gördüklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin mezun oldukları üniversitelere göre dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

TABLO 1. Yöneticilerin Mezun Oldukları Üniversitelere Göre Dağılımları

Üniversite Adı	Mezun Sayısı	Mezun Olunan Bölümler
İ.T.Ü.	9	Makina, Kimya, Elektrik
İ.T.Ü.	9	İşletme, İktisat, Hukuk, Eczacılık, Siyasal
Boğaziçi Üniversitesi	6	Belirtilmemiş
Marmara Üniversitesi	5	İktisadi Ticari İlimler Akademisi
Yabancı Üniversiteler	5*	Belirtilmemiş
ODTÜ	5	Kimya, Makina
Yıldız Üniversitesi	1	Belirtilmemiş

(*) Yabancı Üniversite mezunu olan 5 yöneticiden 1'i lisansüstü eğitim almıştır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerden yaklaşık % 77'sinin (30 kişi) yabancı dil olarak İngilizce bildiği, % 18'inin (7 kişi) Almanca bildiği, % 5'nin de (2 kişi) Fransızca bildiği görülmektedir. Yine aynı soruya yedi kişi cevap vermemiştir. Yöneticilerden % 66'sı bir yabancı dil bilmekte, % 23'ü iki yabancı dil ve % 10'u da üç yabancı dil bilmektedir.

Araştırmaya dahil olan yöneticilerden % 52'si "Bankacılık, İş güvenliği-İş sağlığı, Pazarlama, Yönetim" ve mesleki alanlarda çeşitli seminerlere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ancak % 48'lik bir grup ise, bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Yukarıda sözü geçen alanlarda sadece bir kursa katıldığını belirtenler % 16, iki kursa katıldığını belirtenler % 4, üç ve daha fazla sayıda kurs ve seminerlere katıldığını ifade edenler ise, % 80 oranındadır. Bulgulardan da anlaşılacağı gibi, yöneticilerin % 80 gibi bir çoğunluğu üç ve daha fazla sayıda kurs ve seminerlere katılım göstermiştir ki, bu yöneticilerin mesleklerine ilişkin gelişme ve değişiklikleri daha yakından izlediği söylenebilir.

Yöneticilerin ne tür klüp ve sosyal cemiyetlere üye oldukları gözden geçirildiğinde, % 63'ünün Rotary, Lions, Galatasaray Spor Klubü, Fenerbahçe Spor Klubü, Yeşilyurt Spor Klubü gibi klüp ve cemiyetlerin yanısıra T.U.S.-İ.A.D., İktisadî Araştırma Vakfı, İ.T.Ü. Vakfı gibi kurum ve cemiyetlere üye oldukları görülmektedir. Herhangi bir klüp ve cemiyete üye olanlardan % 43'ü sadece bir klüp ve cemiyete üye, diğerleri ise, iki ve daha fazla sayıda klüp veya sosyal cemiyete üyedir.

Yöneticilerin anne mesleği ile ilgili verilere bakılacak olursa, % 79'unun (36 kişi) annelerinin ev hanımı olduğu, % 6'sının (3 kişi) öğretmen, % 2'sinin (1 kişi) terzi, % 2'sinin (1 kişi) yönetici olduğu ve % 11'nin anne mesleği ile ilgili soruyu cevaplamadığı görülmektedir. Bulgulardan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun annelerinin ev hanımı oldukları dikkati çekmektedir.

Yöneticilerin annelerinin eğitim durumu ile ilgili soruya 41 kişi cevap vermiştir. Cevap verenlerden % 51'inin (21 kişi) annesi ilkokul mezunu, % 44'ünün (18 kişi) annesi ortaöğretim kademesinden mezun, % 5'inin (2 kişi) yüksek-öğretim basamağından mezun olduğu görülmektedir. Görüldüğü gibi, annesi ilköğretim ve ortaöğretim kademesinden mezun olanlar çoğunluktadır.

Yöneticilerin baba mesleği ile ilgili veriler gözden geçirilecek olursa, % 48'inin (20 kişi) baba mesleği memur, % 24'ünün (10 kişi) babasının serbest meslek sahibi olduğu, % 12'sinin (5 kişi) baba mesleği esnaf, % 6'sının (3 kişi) çiftçi, % 5'nin (2 kişi) sanayici, % 5'inin (2 kişi) baba mesleği de işçi sınıfında yer almaktadır. Tablo:2'de görüldüğü gibi, yöneticilerin baba mesleğinin genellikle memur sınıfında yer aldığı ve bunu serbest mesleğin izlediği dikkati çekmektedir.

TABLO 2. Tepe Yöneticilerin Baba Mesleği

Baba Mesleği	Yüzde ile	Sayı ile
Memur	% 48	20
Serbest	% 24	10
Esnaf	% 12	5
Çiftçi	% 6	3
Sanayici	% 5	2
İşçi	% 5	2

Yöneticilerin babalarının eğitim durumu incelendiğinde, bu soruya cevap veren 42 kişiden % 32'sinin (14 kişi) yükseköğretim mezunu, % 43'ünün (18 kişi) ortaöğretim, % 24'ünün (10 kişi) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Babanın eğitim durumu ile ilgili veriler gözden geçirildiğinde, ilk sırayı ortaöğretim mezunlarının aldığı, bunu yükseköğretim kademesinden mezun olanların izlediği görülmektedir.

2. Yönetici Kişiliği ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

Yöneticilerin kişilik yapılarını incelemek amacıyla uygulanan Eysenck'in 210 kişilik testinden elde edilen bulgular, sözkonusu kişilik testinde açıklanan yedi değişik kişilik boyutu bazında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Giriş ve Metodoloji bölümlerinde de açıklanan yedi değişik kişilik boyutundan "etkinlik boyutu" ile ilgili bulgulara göre, yöneticilerin %44'ü (20 kişi) 18 ile 21 arasında bir puan almıştır. Bu boyutun ortalamasının 16.5 olduğu düşünülürse, yöneticilerin ortalamanın üzerinde bir etkinliğe sahip olduklarını, ilgi alanlarının geniş olduğunu ve etkinlikten hoşlandıklarını söyleyebiliriz.

İkinci kişilik boyutu olan "sosyallik boyutu" ile ilgili bulgulara göre, yöneticilerin yaklaşık % 44'ü (20 kişi) 16 ile 20 arasında bir puan almışlardır. Bu boyutun ortalaması 16.5 olduğuna göre, yöneticilerin ortalamanın üzerinde bir sosyallığe sahip olduklarından, diğer bir ifadeyle toplantılardan ve diğer insanlarla beraber olmaktan hoşlandıkları sonucuna varılabilir.

Üçüncü kişilik boyutu olan "riske girme boyutu" ile ilgili bulgulara bakıldığında, yöneticilerin % 50'si (23 kişi) 11 ile 15 arasında puan almışlardır. Ortalama puanın 15.5 olması nedeniyle bu kişiler ortalamanın oldukça altında riske girme özelliğine sahiptirler; tanıdıkları çevreyi ve güvende olmayı tercih etmektedirler.

(*) Yedi kişilik boyutu ile ilgili bulgu ve yorumlarda, yöneticilerin her boyutta yalnızca en çok yoğunlaştığı yüzde değerler verilmiştir. Her boyutla ilgili tanımlayıcı istatistikleri ayrıntılı olarak incelemek için Ek'teki (tanımlayıcı istatistikler: 1) bakınız.

Dördüncü kişilik boyutu olan "atılganlık boyutu" ile ilgili bulgular, yöneticilerin % 48'inin (22 kişi) 7 ile 10 arasında bir puana sahip olduklarını göstermektedir. Bu boyutta ortalama puanın 17.5 olmasından dolayı, bu kişilerin ortalamanın oldukça altında bir atılganlığa sahip olduğu, diğer bir ifadeyle planlı, sistemli, dikkatli, düşünmeden hareket etmeyen kişiler oldukları söylenebilir.

Beşinci kişilik boyutu olan "kendini ifade boyutu" ile ilgili sonuçlardan, yöneticilerin % 50'sinin (23 kişi) 10 ile 13 arasında bir puan aldıkları gözlemlenmektedir. Bu boyutta ortalamanın 11.5 olduğu gözönüne alınırsa, yöneticilerin normal bir biçimde duygularını açığa vurdukları, sakin, duygu ve düşüncelerini ifade edebilen bir yapıya sahip oldukları söylenebilir.

Altıncı kişilik boyutu olan "düşünce boyutu" incelendiğinde, yöneticilerin %48'inin (22 kişi) 17 ile 20 arasında bir puan aldıkları görülmektedir. Bu boyutta ortalamanın 18,5 olduğu gözönüne alınırsa, yöneticilerin düşünce boyutunda ortalama bir yere sahip oldukları, zaman zaman tartışma ve spekülasyondan hoşlanan, zaman zaman da çabuk hareket eden, pratik kişiler oldukları anlaşılmaktadır.

Yedinci ve son kişilik boyutu olan "sorumluluk boyutu" açısından yöneticiler incelendiğinde, %52'si (24 kişi) 22 ile 25 arasında bir puana sahiptirler. Sorumluluk boyutunun ortalamasının 15.5 olduğu gözönüne alınırsa, yöneticilerin sorumluluk yönlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Yukarıda açıklanan yedi boyutu bir bütün olarak ele alıp yorumladığımızda, yöneticilerin genel olarak "içe dönük" ve "dışa dönük"lükleri hakkında fikir sahibi olabiliriz.

Tüm boyutlar dikkate alındığında yöneticilerin genelde içe dönük oldukları sonucuna varılmaktadır. Ancak, kendini ifade ve düşünce boyutlarında kesin bir içe dönüklük veya dışa dönüklük gözlenmemiştir.

3. Tepe Yöneticilerin Davranış Biçimlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmamız kapsamındaki büyük firmaların tepe yöneticilerinin davranış biçimleriyle ilgili bulgular değerlendirildiğinde; anketin bu bölümünü cevaplandıran yöneticilerden 13'ünün B tipi davranış, 3'ünün A tipi davranış, 26'sının da karma davranış gösterdiği, yani A tipi ile B tipi davranış biçimi arasında yer aldığı gözlenmiştir. Yöneticilerin davranış biçimi ile ilgili bulgular incelendiğinde, B tipi davranış biçimi gösteren yöneticilerin %30, A tipi davranış biçimi gösteren yöneticilerin %6 ve karma davranış tipi gösterenlerin de % 64 olduğu görülmektedir (Tablo: 3). Buna göre, karma davranış biçiminin %64'lük bir oranla yöneticiler arasında yaygın olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, araştırmamız kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğu ne tam olarak A tipi davranış, ne de tam olarak B tipi davranış göstermekte,

her iki davranış biçimine de değişik oranlarda yatkın oldukları görülmektedir.

Karma davranış biçiminin dışında kalan A tipi ve B tipi davranış biçimleri iki belirgin davranış tipi olarak, birbirleriyle karşılaştırıldıklarında; B tipi davranış biçimi (%30)'ne, A tipine (%6) oranla, çok daha sık rastlandığı anlaşılmaktadır. A tipi ve B tipi davranış biçimleriyle ilgili bugüne kadar yapılan araştırmalar tepe yöneticilerin genelde B tipi davranış biçimine sahip olduklarını destekler niteliktedir*.

TABLO: 3 Tepe Yöneticilerin Davranış Biçimleri

<u>DAVRANIŞ BİÇİMİ</u>	<u>YÜZDE (%)</u>
A tipi davranış	6
B tipi davranış	30
Karma	64
TOPLAM	100

Bu sonuç araştırmamızın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi, araştırmamız kapsamındaki yöneticilerin büyük çoğunluğu belirgin davranış biçimi olarak, zamanla yarışmayan, sakin mizaçlı, saldırganlık ve düşmanlık duyguları taşımayan, aşırı rekabet içerisinde bulunmaktan hoşlanmayan, ailesi ve çevresiyle ilişkilerine önem veren özellikler taşımaktadır.

Araştırma raporunun bu bölümüne kadar sunulan bulgular doğrultusunda, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri yorumlanmış ve tepe yöneticiler A tipi, B tipi davranış biçimleri açısından değerlendirilmiştir. Çalışmamızın bundan sonraki aşamasında, tepe yöneticilerin kişilik özellikleri ile A tipi, B tipi davranış biçimleri arasındaki ilişki incelenmektedir.

4. Tepe Yöneticilerin Kişiliği İle Davranış Biçimleri Arasındaki İlişki

Elde edilen bulgular doğrultusunda yöneticilerin kişiliklerinin içe ya da dışa dönüklük boyutları ile A tipi, B tipi ve karma davranış biçimlerinin karşılaştırılması Tablo: 4'de görülmektedir.

(*) Baltaş A., Baltaş Z. "Stres ve Başa Çıkma Yolları", Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991, ss. 258-256.

TABLO: 4 Davranış Biçimleri İle Kişilik Boyutlarının Karşılaştırılması

Davranış Biçimi	Kişilik Boyutu	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
A tipi	Dışa dönük	1	2.27
A tipi	İçe dönük	2	4.55
B tipi	Dışa dönük	1	2.27
B tipi	İçe dönük	12	27.27
Karma davranış tipi	Dışa dönük	7	15.91
Karma davranış tipi	İçe dönük	21	47.73
TOPLAM		44	100

Tablo: 12'de görüldüğü gibi, yöneticilerden karma davranış tipi gösterenlerin çoğunluğu içe dönük kişilik özellikleri taşımaktadır.

A tipi ve B tipi davranış biçimleri kendi aralarında karşılaştırıldığında B tipi davranış biçiminin A tipi davranış biçimine oranla yöneticiler arasında daha ağırlıkta olduğu ve B tipi davranış biçimi gösterenlerden içe dönük olanların dışa dönük olanlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır.

Araştırma bulguları bir bütünlük içerisinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun B tipi ve karma davranış biçimlerine ve içe dönük kişilik özelliklerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

5. Tepe Yöneticilerin Özellikleri ve Zaman Ayırdıkları Faaliyetlerle İlgili Ek Bulgu ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan anket formunun son bölümünde (4. Bölüm) yer alan ifadelerden yararlanarak tepe yöneticilerin bir günlük iş yaşamlarında en çok zaman ayırdıkları faaliyetler de tespit edilmiştir. Bu faaliyetlerle ilgili bulgular Tablo: 5'de gösterilmektedir.

Tablo: 5'de görüldüğü gibi, yöneticilerin günlük iş yaşamlarında en çok zaman ayırdıkları faaliyetlerden genel yönetim faaliyetleri ilk tercih sırasını, üretim faaliyetleri ikinci sırayı, satışlar üçüncü tercih sırasını, işletme dışı haberleşme dördüncü, işletme içi haberleşme beşinci sırayı, personelle ilgili faaliyetler altıncı tercih sırasını, bunlar dışında kalan faaliyetler yedinci sırayı almıştır. Karşılaştırmalı olarak yapılan değerlendirmelere göre, tepe yöneticilerinin genel yönetim faaliyetlerine ilk sırada yer vermiş olmaları pozisyonları gereği beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada kullanılan anketin yine Dördüncü Bölüm'ünde tepe yöneticilerin herkesçe bilinen özellikleri ile ilgili bulgular Tablo: 6'da gösterilmektedir.

Tablo: 6'da yer alan bulgular, tepe yöneticilerin herkesçe bilinen en belirgin özelliklerinden "bir işi planlama, organize etme ve uygun iş dağılımı yapabilme yeteneği" nin ilk sırayı aldığını göstermektedir. Aynı tabloda "insanlarla iyi geçinme" özelliği ikinci, "dürüstlük, samimiyet ve hoşgörü" de üçüncü sırayı almaktadır.

TABLE: 5 Yöneticilerin Günlük İş Yaşamlarında En Çok Zaman Ayırdıkları Faaliyetler

FAALİYETLER	TERCİH SIRASI						
	1	2	3	4	5	6	7
Üretim	6	13	8	7	4	3	-
Satışlar	11	9	9	5	4	6	-
İşletme içi haberleşme	3	8	7	8	16	1	-
İşletme dışı haberleşme	3	5	7	10	7	10	-
Genel Yönetim	21	7	8	3	4	1	-
Personel	0	1	4	10	6	21	1
Diğer	0	0	0	0	2	0	31

TABLE: 6 Yöneticilerin Herkesçe Bilinen Özellikleri

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	TERCİH SIRASI		
	1	2	3
İnsanlarla iyi geçinen	6	13	8
Dürüst, samimi, hoşgörülü	11	9	9
Başladığı işi bitirme arzusu	3	8	7
Kişileri kolaylıkla etkileme	5	5	7
Bir işi planlama, organize etme ve uygun dağılımı yapma	19	7	8

V. SONUÇ

Yöneticilerin kişilik özellikleri ve davranış biçimlerini incelemeyi amaçlayan bu çalışma, İstanbul'da faaliyet gösteren 46 büyük işletmenin tepe yöneticileri bazında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan anket formu

yardımla yöneticilerin demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve davranış biçimleri belirlenmiştir.

Araştırma sonuçları; tepe yöneticilerin genel olarak içe dönük kişilik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir. Davranış biçimlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde; yöneticilerin çoğunun A tipi, B tipi davranış biçimleri arasında yer alan karma davranış biçimine sahip oldukları, A tipi ve B tipi davranış bazında değerlendirildiğinde de B tipi davranışın yöneticiler arasında yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin iki davranış biçiminden (A tipi ve B tipi) daha ziyade B davranış tipine eğilimli olması, aynı alanda yapılan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kişilik özellikleri ile davranış biçimlerine ilişkin araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, içe dönük B tipi yöneticilerin içe veya dışa dönük A tipi yöneticilere göre çoğunlukta olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın ek bulgularına göre, yöneticilerin bir günlük iş yaşamlarında en çok zaman ayırdıkları faaliyetin genel yönetim faaliyetleri, en belirgin yönetici özelliğinin de planlama, organize etme ve uygun iş dağılımı yapabilmek yeteneği olduğu belirlenmiştir.

— EK —

Tanımlayıcı İstatistikler: 1

No	Değişken	Cevap Veren Kişi Sayısı	Mean	Std. Dev.	Minimum	Maksimum
1	Yaş	43	47.1163	8.9288	26.0000	70.0000
2	Eğitim Dur.	43	2.9535	.3050	2.0000	4.0000
3	Y. Dil Sayısı	41	1.2195	.6129	.0000	3.0000
4	Anne Eğt. Dur.	42	1.5000	.6344	.0000	3.0000
5	Baba Eğt. Dur.	43	2.0465	.8151	.0000	3.0000
6	Etkinlik	46	19.1304	4.7498	4.0000	29.0000
7	Sosyallik	46	17.7174	4.0834	7.0000	26.0000
8	Riske Girme	46	11.1522	3.4607	4.0000	19.0000
9	Atılganlık	46	11.1087	3.5070	6.0000	21.0000
10	Kendini İfade	46	12.7174	3.5444	5.5000	23.0000
11	Düşünme	46	16.9033	3.8432	9.5000	26.0000
12	Sorumluluk	46	21.7826	4.3149	4.0000	27.0000
13	A tipi, B tipi	44	110.5455	16.3059	83.0000	148.0000

REFERANSLAR

- Baltaş, A., Baltaş, Z. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.
- Baron, R.A. **Behavior in Organizations** : Understanding And Managing the Human Side of Work, Allyn and Bacon Inc., Boston 1983.
- Charlesworth, E.A., Nathan, R.G. **Stress Management**, N.Y., Atheneum, 1984.
- Erdogan, I. **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1991.
- Eren, E. **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1991.
- Eyschenk, Wilson. **Know Your Own Personality**, Penguin Books.
- Griffin, R.W., Moorhead, G. **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Comp., Boston, 1986.
- Harrell, T.W., **Managers Performance and Personality**. South Western Publishing Company. Ohio, 1961.
- Köknel, Ö. **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul, 1985.
- Paksoy, M. "İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış (Kişilik)", **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, 15,2, 1986, ss. 101-108.
- Robbins, S.P. **Organizational Behavior**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1989.