

11616

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DAVRANIŞ BİLİMLERİ BÖLÜMÜ

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ve YÖNETİCİLERE UYGULANMASI

- İSTANBUL'DA BEYAZ EŞYA SEKTÖRÜNDE
ORTA KADEME YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA -

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadriye HACIMUSAOĞLU

Tez Danışmanı
Doç.Dr. A. Can BAYSAL

İstanbul - 1990

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

İ Ç İ N D E K İ L E R

Sayfa No

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM : KİŞİLİĞE İLİŞKİN KAVRAM ve KURAMLAR	4
A. Kişilik Tanımı	4
B. Kişiliğin Belirleyicileri	5
C. Kişilik Kuramları	6
1. Kimyasal Yapıyı Temel Alan Kuram	7
2. Beden Yapısını Temel Alan Kuram	7
3. Psiko-Analitik Kuram	8
4. Alan-Gestalt Kuramı	11
5. Özellik Kuramları	11
a. Eysenck'in Özellik Kuramı	13
b. Cattell'in Özellik Kuramı	15
6. Davranışçı Yaklaşım	18
7. Güdüyü Temel Alan Yaklaşım	19
8. Bekleyiş Kuramı	20
9. Denetim Odağı Kavramı	21
D. Yönetici Kişilik Özellikleri	24
E. Örgütsel Ortamda Kişilik Özelliği ve Denetim Odağı İle İlgili Araştırmalar	27
II. BÖLÜM : YÖNETİCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	32
YÖNTEM	32
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	32
B. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	33
C. ARAŞTIRMANIN SAYILTISI	33

D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	34
E. EVREN ve ÖRNEKLEM	34
F. ARAŞTIRMANIN ARAÇLARI	35
1. 16 PF Envanteri	35
2. Denetim Odağı Ölçeği	37
G. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	38
III. BÖLÜM : VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMU	39
A. Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri	39
B. Yöneticilerin Denetim Odağının Yönü	42
C. Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri	43
D. Erkek ve Kadın Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri	48
E. Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Erkek Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri	54
F. Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Kadın Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri	59
G. 16 PF Kişilik Faktörleri İle Denetim Odağı Arasındaki İstatistiksel İlişki	65
H. Amaçlar Açısından Sonuçların Değerlendirilmesi	70
IV. ÖZET	72
V. TARTIŞMA ve ÖNERİLER	73
VI. KAYNAKÇA	74
VII. EKLER	79
16 PF Envanteri	
Denetim Odağı Ölçeği	
Cattell'in 16 Kişilik Faktörü	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 : Anketi Cevaplandıranların İşletmelere Göre Dağılımı	35
Tablo 2 : 16 PF Envanterindeki Kişilik Faktörleri	36
Tablo 3 : Yöneticilerin 16 PF'deki Puanları	40
Tablo 4 : Yöneticilerin LOC Dağılımları	42
Tablo 5 : Kişilik Faktörleri Değişkenine Göre Denetim Odağı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	47
Tablo 6 : Kişilik Faktörleri Değişkenine Göre Cinsiyet İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	53
Tablo 7 : Erkek Yöneticilerin Kişilik Faktörleri Değişkenine Göre Denetim Odağı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	58
Tablo 8 : Kadın Yöneticilerin Kişilik Faktörleri Değişkenine Göre Denetim Odağı İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	64
Tablo 9 : Yöneticilerin Kişilik Faktörleri Korelasyon Katsayıları	66
Tablo 10 : Erkek Yöneticilerin Kişilik Faktörleri Korelasyon Katsayıları	67
Tablo 11 : Kadın Yöneticilerin Kişilik Faktörleri Korelasyon Katsayıları	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1 : Özellikleri Temel Alan Yaklaşım Göre kişilik	12
Şekil 2 : Yöneticilerin 16 PF Test Profili	41
Şekil 3 : Dıştan Denetimli Yöneticilerin 16 PF Test Profili	44
Şekil 4 : İçten Denetimli Yöneticilerin 16 PF Test Profili	45
Şekil 5 : İçten Denetimli ve Dıştan Denetimli Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili	46
Şekil 6 : Erkek Yöneticilerin 16 PF Test Profili	50
Şekil 7 : Kadın Yöneticilerin 16 PF Test Profili	51
Şekil 8 : Erkek ve Kadın Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili	52
Şekil 9 : Dıştan Denetimli Erkek Yöneticilerin 16 PF Test Profili	55
Şekil 10: İçten Denetimli Erkek Yöneticilerin 16 PF Test Profili	56
Şekil 11: Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Erkek Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili	57

Şekil 12 : Dıştan Denetimli Kadın Yöneticilerin 16 PF Test Profili	61
Şekil 13 : İçten Denetimli Kadın Yöneticilerin 16 PF Test Profili	62
Şekil 14 : Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Kadın Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili	63



G İ R İ Ő

Son yüzyılda Őaşırtıcı teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal değişmeler ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu değişme gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomi ve yönetim alanında da insanın ön plana geçmesidir.

Modern toplumlarda çalışan insanlar günlük yaşamlarında belli bir örgüt içinde yaşamak durumundadırlar. Toplumun varlığını sürdürebilmesi için bu örgütlere ihtiyacı vardır. Örgüt, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için kurulan yapıdır ve teknoloji ile insanı biraraya getirir. Değişimin bu kadar hızlı olduğu dünyamızda değişme ile birlikte örgütsel sorunların arttığı da bir gerçektir.

Baransel'in (1979, s. 7) belirttiği gibi "XVIII. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan sanayi devriminden bu yana örgütlerin ortalama büyüklükleri artmakta, yapıları karmaşıklışmaktadır. Ayrıca çalışan kişilerin eğitim ve yaşam düzeyleri yükselmekte, örgütler içinde çalışan uzman ve profesyonel personelin sayısı çoğalmaktadır. Bunlara ek olarak sendika ve çıkar grupları güçlenmekte, devlet kontrol ve sınırlamaları artmakta, genel demokratik eğilimler yasallaşmaktadır. Bu arada örgütsel ortam koşulları giderek karmaşıklışmakta, belirsizleşmekte ve dinamik bir nitelik kazanmaktadır. Ayrıca örgütlerin

birbirlerine bağımlılıkları artmaktadır. Bütün bu koşullar altında örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri giderek güçlenmektedir".

Bu koşullarda örgütlerin etkinliğinin ve devamlılığının sağlanması için personeli örgütlerin amaçları doğrultusunda yönlendirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik alanlarda değişen koşulların yarattığı işletme içi ve dışı karmaşık sorunlar işletmelerin nitelikli yöneticilere olan talebini arttırmıştır (Artan, 1978).

Çeşitli yönleriyle incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalı olan yönetim konusunda, uzmanlar kendi yaklaşımları doğrultusunda değişik yönetim tanımları geliştirmişlerdir. Bununla beraber üzerinde fikir birliğine varılan tanım, "yönetim belli amaçlara ulaşmak için insanların işbirliğini sağlama çabası, yol ve yöntemleridir" (Koçel, 1984, s. 4). şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerin kaynaklarının miktar ve kalite olarak belirlenmesi, pazar koşullarının iyi değerlendirilmesi, verimliliğin, kârlılığın, büyümenin kontrol altında tutulması ile ilgili kararlar doğru alındığı oranda işletme başarılı olacak ve büyümeye, gelişmeye devam edecektir. Serbest rekabete açık iş dünyasında, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri herşeyin üstünde yöneticinin aldığı kararların isabetliliğine bağlıdır.

Üretim faktörlerinden en önemlisi olan yönetim, varolan kaynakları ve güçleri birleştirip örgütleme, planlama, üretim ve değerlendirme süreçlerini kapsayan geniş bir bilim dalının konusudur. Teknolojik gelişim ve

toplumsal değişim günümüzde öyle hızlanmıştır ki, bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. Toplumların varolabilmeleri için bu sorunlara bilimsel çözümler getirmeleri gerekmektedir. Günümüzde, giderek artan sayıda yönetsel ve örgütsel araştırmalar, örgütlerin etkililiğini arttırmak amacıyla diğer bilim dallarından yararlanmaktadır. Psikoloji de bu amaçla örgütsel ortamlara ve yönetici davranışına ilişkin alanlara taşınmıştır. Bu araştırmaların temel sayıltısı, yöneticinin bilişsel süreçlerinden yola çıkılarak onun, karar verme, olayları başlatma, hızlandırma, sonuç alma gibi davranışlarının kontrol edilebileceği ve daha sonra da değiştirilebileceğidir.

Türk Sanayi'inde, kalkınma planlarında belirlenen hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek önderlik yeteneklerine sahip yöneticilere, Avrupa Topluluğu'na katılma sürecindeki şu günlerde daha yoğun bir gereksinme belirmiştir. Çağdaş yönetici yetiştirme modellerinin ilk sıralara yerleştirdiği, olayları başlatabilme, hızlandırma yeteneği büyük ölçüde bilişsel bir faktöre yani denetim odağının içten yönelimli olmasına bağlıdır. Türk yöneticilerine ilişkin yapılmış bilişsel alana dayalı çok sayıda araştırma arasında bu türden bir çalışmaya rastlanamamaktadır. Türk Sanayi'inde yöneticinin kişilik özelliklerinin araştırılması ile bu alanda önemli ipuçlarının ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

Yönetim kademelerindeki önemli pozisyonları düşünülerek bu çalışmada orta kademe yöneticileri örneklemini oluşturmışlardır. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesi, denetim odağının yönünün saptanması ve içten denetimli yöneticilerin kişilik özellikleriyle dıştan denetimli yöneticilerin kişilik özelliklerinde farklılığın olup olmadığının belirlenmesi bu çalışmanın amacı olmuştur.

BÖLÜM I : KİŞİLİĞE İLİŞKİN KAVRAM ve KURAMLAR

Bu güne kadar, kişiliğin açıklanması ve tanımlanması için binlerce çalışma yapılmıştır. Bu araştırmacılar kendi çalışmaları doğrultusunda çeşitli teoriler geliştirerek kişiliği tanımlama yoluna gitmişlerdir.

A. Kişilik Tanımı :

Batı dillerinde kişilik kavramı, latince "persona" sözcüğünden türetilen, "personality", "personalité", "persönlichkeit" sözcükleriyle ifade edilmektedir. Persona, latince tiyatro oyuncularının rol oynarken, rollerine uygun olarak yüzlerine taktıkları maske anlamına gelir (Köknel ve Özügurlu; 1983, s. 36).

Kişilik tanımlarının çokluğuna rağmen tüm tanımlardaki ortak nokta, kişiliğin, bireyin kendine özgü (characteristic) ve ayırıcı (distinctive) davranışlarının bütünü olduğudur. Ve kişilik kavramıyla, bir insanı diğerlerinden farklı kılan, duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılır (Morgan, 1982; s. 311; Baysal ve Tekarslan, 1987, s. 53).

Günlük yaşamda, kişilik çok sık kullanılan bir sözcüktür ve bazen de "mizaç" ve "karakter" ile karıştırılarak yanlış kullanılmaktadır. Kişinin duygulanım ve coşkularının bütünü olarak tanımlanan mizaç (temperament), kişiliğin bir yanını oluşturmaktadır. Örneğin, çabuk

kızmak, neşelenmek, sıkılmak, öfkelenmek gibi bireyden bireye değişen huydur. Karakter (character) ise kişiye özgü davranışlarının bütünü olup, insanın faaliyetlerine içinde yaşanılan çevrenin verdiği değerdir (Köknel, 1982, s. 22-23).

"Yönetmel açıdan kişiliğin sadece psikolojik yönü ile ilgilenilmeyip kişilik sonuçlarının davranışlara yansması önem kazanmaktadır. Bu nedenle, kişiliği bireyin konuşması, düşünmesi ve hissetme şekli, sevdiği ve sevmediği şeylerin özellikleri, ümit ve arzuları, giyinme biçimi olarak tanımlamak mümkündür" (Erdoğan, 1983, s. 87).

Koptagel'in (1984, s. 275) belirttiği gibi kişiliği oluşturan biyolojik ve psikolojik öğeler çok çeşitlidir. Duygu, algı, öğrenme, bellek, yargı, konuşma, düşünce, tepkiler, zeka, görünüş, davranış özellikleri, ahlak ve inanç biçimleri, insandan insana az veya çok değişim göstermekte ve bunların bütünleşmesiyle insanın kişiliği oluşmaktadır.

B. Kişiliğin Belirleyicileri :

Çeşitli faktörler bireyin kişiliğinin oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu belirleyicilerden anahtar faktör kalıttır. Kalıtımsal olarak aileden getirilen özellikler, kesin olarak ne tip kişilik oluşacağını belirlemese de kişiliğin oluşmasında önemli bir faktördür. Diğer bir faktör kültürdür. Bireyin kişiliğinin gelişiminde kültürel faktörler geniş ve genel bir rol oynamaktadır. Farklı kültürler, çeşitli davranış ve tutumları

geliştirir ya da engeller. Sosyal ve kültürel normlar, değerler bireyi etkileyecek ve bir kültürel grubun üyesi olarak kişiliğin gelişmesinde rol oynayacaktır. Yine sosyal faktörler direkt olarak bireyin kişiliğinin oluşumunda etkili olacaktır. Haliyle birey, içinde bulunduğu insanlarla olan iletişiminden etkilenir. Çocuk küçükken, aile onun dünyasını oluşturur. Daha sonraki arkadaş çevresi ve yaşamında yer alan insanlar, bir çok davranış modellerinin gelişmesinde etkili olur. Son olarak içinde bulunduğumuz çevre ve ortamlar kişiliğin oluşumunda etkili rol oynar. Yaşadığımız deneyimler örneğin, yaşadığımız çevre, gittiğimiz okullar, çalıştığımız organizasyonlar kişiliğin gelişiminde etkili olur (Arnold, Feldman; 1986, s. 40-41).

C. Kişilik Kuramları :

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Psikoloji alanında uğraşanlar, psikolojinin temel konularından biri olan kişilik hakkında kendi düşünceleri doğrultusunda kişilik tanımlamasına gitmişler ve çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir.

Bu konuda çalışan uzmanlar kuramları çeşitli sınıflara koymuşlardır. Konunun karmaşıklığı ve boyutları nedeniyle, burada sadece kişilik konusunda ilk çalışmalar mahiyetinde olan kuramlarla konuya yakın olan kuramlar ele alınacaktır.

1. Kimyasal Yapıyı Temel Alan Kuram :

Kişilik konusunda en eski çalışmalar M.Ö. 400 yıllarına Hippocrates'e kadar gider. Hippocrates, insan mizasının beden salgılarından etkilendiğini ileri sürmüş ve beden sıvılarının türüne göre 4 mizahtan söz etmiştir. 1. Beden de "Kan"ın etkin olduğu mizaç; bunlar, hoş sohbet, eğlence sever, neşeli ve canlı insanlardır. 2. Bedenlerinde "Lenf"in etkili olduğu kişiler; ağır kanlı, uyku seven, dinlenmeye düşkün, güç duygulanan ve yavaş hareket eden insanlardır. 3. Bedenlerinde "Kara Safra"nın etkin olduğu mizahta olanlar; atılgan, derin görüşlü, duygusal ve romantik mizaçlı insanlardır. 4. Bedenlerinde "Sarı Safra"nın etkin olduğu mizahta olanlar; ateşli, sert, çabuk kızan kişilerdir (Köknél, Özügurlu; 1983, s. 41).

2. Beden Yapısının Temel Alan Kuramlar :

Kretschmer, yaptığı araştırmalar sonucunda, insanları, atletik, astenik ve piknik diye üç temel tipe ayırmıştır. Piknik tip; orta boylu, kısa boyunlu, karın boşluğu geniş, kasları gevşek, yağlanma ve şişmanlama eğilimi gösterir. Astenik tip, ince uzun, zayıf beden yapıları, iyi gelişmemiş göğüs ve karın boşlukları vardır. Baş ufak, burun ince uzun, çene küçüktür. Atletik tip; boyları ortanın üstündedir, kol ve bacakları uzun olup kasları iyi gelişmiştir (köknél; 1982, s. 99-100).

W.H. Sheldon ise beden yapısının embriyonal katmanlara uyarak "endomorphie", "mezomorphie" ve "ektomorphie" boyutlarında geliştiğini ileri sürmüştür. Bu gelişmede üç tip yapı ve yapılara uygun mizaç gösterdiklerini belirtmektedir (Köknél, Özügurlu, s. 43).

3. Psiko-Analitik Kuram :

Modern psikolojinin kurucusu olan S. Freud, duygusal açıdan kişiliğin en önemli tahlilini yapmıştır. Freud'un ortaya koyduğu Psikoanalitik teori en tanınmış kuram olarak bilinmektedir.

Psikoanalitik görüşe göre, insanoğlu çocukluğundan itibaren zamanla esas olarak pek fazla değişiklik göstermeyen temel bir kişilik yapısı geliştirir. Freud'un varlığını kabul ettiği kişilik olgusu, üç önemli dilimden oluşmaktadır. "id", "ego" ve "superego", insan davranışlarını yöneten, çoğu kez kişi bilincinin dışında kalan ve kişiliğin üç temel ögesini oluşturan güçlerdir (Robertson, Cooper; 1987, s. 66-67).

Freud'a göre, içgüdü, istek gibi dinamik güçlerin barınağı olan id, insanın ilkel zihinsel yapısıdır. Burada, bireyin baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları yani depolanmış bio-psikolojik ihtiyaçları tatmin aramaktadır. Kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlayan süperego ise id'in karşıtıdır. Süperego, kişilik yapısında çevreyi, bireyin toplum ve kültürden edindiği değer yargılarını yansıtır. Bu nedenle günlük yaşantısında bireyin id ve süperegosu çatışma içindedir. İnsanın bilinçli bir arabulucusu durumunda olan ego, bireyin iç evreni (id) ile çevreleyici dış evren (süperego) arasındaki ilişkileri düzenler. Ego, id'i denetim altında tutan, toplumca kabul edilebilir güdülerin tatminini sağlayan, toplumsal gelenek ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan bir kişilik kısmıdır. Freud'a göre bireyin zihinsel sağlığı ve davranışın düzenliliği, ego'nun iyi işlemesine bağlıdır (Erdoğan, 1983, s. 255-256; Baysal, Tekarslan, 1987, s. 63, Eren, 1984, s. 52-53).

Kişiliğin gelişimini bireyin bebeklik ve çocukluk yıllarına bağlayan psikoanalitik teoriye göre, dünyaya gelmiş bir bebeğin henüz bir organda yada bir merkezde toplanmamış yaygın bir cinsel güdüye sahip olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Bu yaygın cinsel duyguya libido denir. Ve bunun birey hayatıyla birlikte geliştiği, bireyin olgunlaşmasına paralellik gösterdiği ileri sürülür (Robertson, Cooper; 1987, s. 67).

Freud cinsel gelişmenin çeşitli dönemlerine göre oral, anal, fallik ve narsistik kişilik tiplerini ayırmıştır. Ancak cinsel gelişmenin çeşitli dönemlerini kesin sınırlarla ayırma olanağı olmadığından Freud üç kişilik tipinin bulunduğunu ileri sürmüştür. 1. Sevgeç (erotik) tip; sevmenin ve sevilmenin egemen olduğu duygusal insanlar. 2. Sado-mazohist tip; üst-benle ben arasında sürekli çatışma ve sürtüşme gösteren insanlar. 3. Özsever (narsistik) tip; kendi bedenine ve kişiliğine aşırı düşkün olan kendini seven ve beğenen insanlar (Köknel, 1982, s. 108).

Freud'dan sonra psikoanalitik kurama en büyük katkı C. Jung'dan gelmiştir. insan gelişiminde amaç ve isteğe verdiği önem Jung'ı Freud'dan kesin olarak ayırır. Freud'a göre yaşam, ölüm araya girinceye kadar tekrarlanan içgüdüsel eylemlerden başka bir şey değildir. Oysa Jung insanın sürekli olarak kendini yenilemeye çalıştığına ve yaratıcı bir gelişim içinde olduğuna inanır. Ayrıca Freud kişiliğin kökenini çocukluktan aldığı görüşünü savunurken, Jung ırksal kökenine önem verir (Geçtan, 1981, s. 43-46).

Jung kişiliğin iki önemli yönelimini tanımlamıştır. İçedönüklük (Introversion) ve Dışadönüklük (Extraversion). Jung'a göre içe yada dışa dönüklük, kişinin, gücünün yöneliş biçimidir. Genel olarak her kişilik yapısında denge durumunda olan içe ve dışa dönük özellikler vardır. Dışa dönük tutum, kişiyi dış ve nesnel dünyaya, içe dönük tutum ise onu içsel ve öznel dünyaya yöneltir. İçe ve dışa dönük tipler kişiliğin duyum, duygu, sezgi ve düşünme gibi temel işlevlerine göre biçim alırlar. Bireyin içinde bulunduğu ortama, kültür ve zihinsel gelişme düzeyine göre bu işlevlerden biri ön plana geçer, kişilik üzerinde daha etkili rol oynar. Jung buna egemen işlev demiştir. Diğer işlevler bu üstün işleve yardımcı görevler alırlar ve en az belirlenmiş olanına zayıf işlev denir. Jung'a göre kişiliğin gelişip olgunlaşması bu dört işlevin bilinç düzeyine çıkmasına, bilinçli olmasına bağlıdır. Kuramsal olarak tasarlanan bu durum ancak ulaşılması gereken bir amaçtır. Günlük yaşamda böyle bir kişilik yapısına rastlama olanağı ya hiç yoktur ya da çok enderdir (Köknel, 1982, s. 106-108).

Freud'un görüşlerine ilk tepki gösterenlerden olan Adler ise Freud ve Jung'dan biyolojik, kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler'e göre insan toplumsal bir varlıktır ve diğer insanlarla ilişki kurma gereksinimindedir. Adler, bu eğilimin, toplumsal süreçlerin etkisiyle oluşmadığını, topluma yönelmenin insanda doğuştan varolduğunu ve toplumun insanı ancak bu ilişkinin biçimini belirlemede etkilediğini belirtir. Dolayısıyla Adler'in görüşleri de, Freud ve Jung'ın görüşleri gibi biyolojik bir temele dayanmaktadır. Freud ve Jung'ın gereken ilgiyi göstermemiş olduğu toplumsal belirleyicilere

verdiği önem, Adler'in psikoloji kuramına en büyük katkısı olmuştur (Geçtan, 1981, s. 46-48).

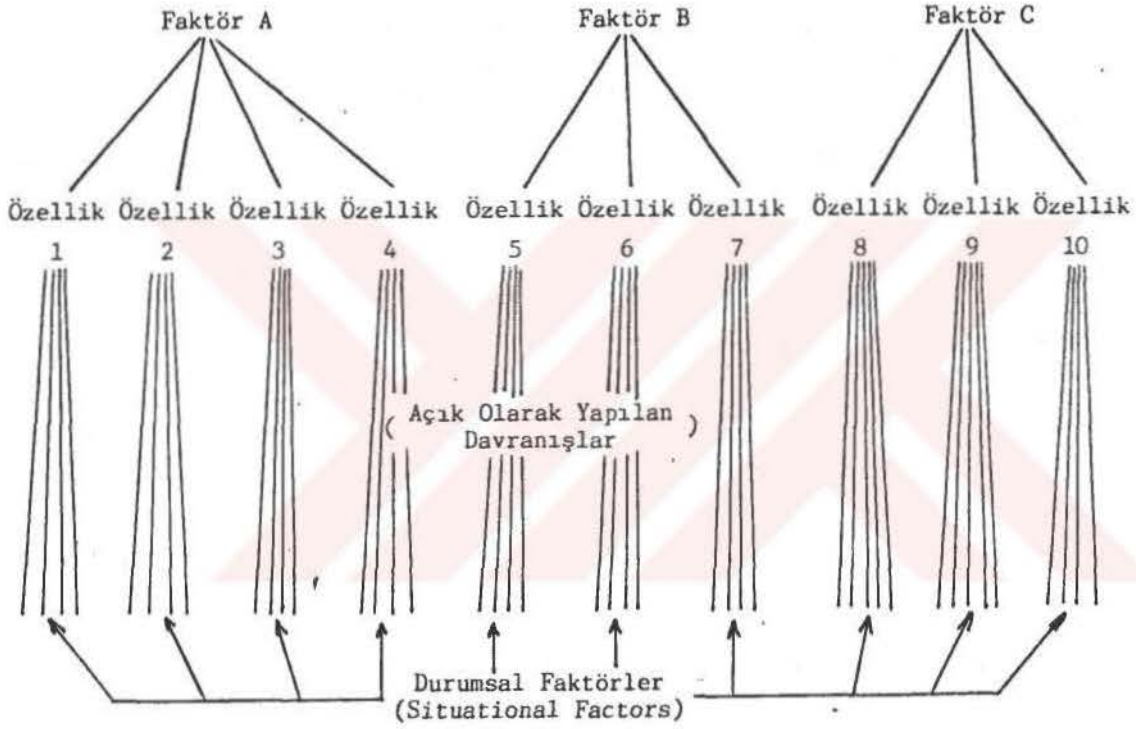
4. Alan-Gestalt Kuramı :

Alan-Gestalt kuramcıları ise bireyin sosyo-psikolojik bir yaşam çerçevesi içinde yaşarken, kişiliği bir çok fiziksel, ruhsal, içsel, çevresel etkenlerin belli biçimde örgütlenmesinden oluşan bir bütün olarak yorumlarlar. Davranış, Gestaltçı açıdan organize olmuş bir bütün olarak görülür ve kişilik, kendisini oluşturan öğelerin toplamından farklı ve fazla bir oluşum olup kendisine özgü niteliklere sahiptir. Amerika'daki alan kuramcıları arasında en fazla ün sahibi olan Kurt Lewin'e göre kişilik, statik değil dinamiktir. Ve zamana göre değişen kültürel kalıpların kişi üzerinde yaptığı içten ve dıştan gelen baskıların yarattığı çatışmalardan doğmuştur. Kişiliğin gelişmesi, kişi-çevre ilişkileri içinde algılayıcı, yapılandırıcı, bütünleştirici sürekli uyanıklık ve seçim yapabilme durumunun sağlanmasına bağlıdır (Köknel, 1982, s. 129, Tekarslan, Baysal, 1987, s. 62).

5. Özellik Kuramları :

Özellik kuramına göre, kişilik özellikleri, farklı koşullarda devamlı olarak görünen kişinin ebedi özellikleri olarak tanımlanabilir. Özellikler kuramının temel sayıltısı, özelliklerin kişilik testleriyle yada değerlendirme ölçekleriyle ölçülebileceğidir. Allport ve Odbert'in Webster sözlüğünü tarayarak, insanların nasıl davrandıklarına, algıladıklarına ve hissettiklerine ilişkin yaklaşık 18.000 betimleyici sıfatı bulmuşlardır (Morgan, 1982, s. 312).

Özelliği temel alan yaklaşımlar, daha az sayıdaki faktörler tarafından, yüzeysel özelliklerin sebebinin izah edildiğini kabul ederler(Organ, Hamner, 1982, s.225).



Şekil 1 : Özellikleri Temel Alan Yaklaşımına Göre Kişilik

Şekilde görüldüğü gibi, birçok yüzeysel özellikler küme içinde birbirleriyle çeşitli derecelerde korelasyon gösterirler.

Özellik kuramını kullanan araştırmacılar, envanterler kullanarak işe başlarlar. Ve sınırlı sayıda özelliği belirlemek için "Faktör Analizi" yöntemini kullanırlar. Faktör analizi, matematiksel bir işlemdir ve daha çok bir korelasyon tekniğidir. Bir deneycinin kişiyi betimleyecek şekilde düzenlenmiş birkaç yüz soruyla işe başladığını düşünürsek, her bir soruda bir özelliği anlatan anahtar bir sıfat vardır. Örneğin, kişi arkadaş canlısı mıdır? İnsanları sever mi? Yalnız mı yoksa başkalarıyla birlikte mi çalışmayı yeğler? Bir takım derneklere üye midir? Bu sorulardan birisine verilen yanıt evet ve diğerlerine de evet ise, aynı şekilde sorulardan birisine verilen yanıt hayır ve diğerlerine de hayır ise, o zaman sonuç, maddeler arasındaki korelasyonu gösterir. Böyle bir korelasyon bulunduğunda, değişik maddelerle ölçülebilen ortak bir faktör ya da özelliğin varlığından sözedilebilir (Morgan, 1982, s. 312).

a. Eysenck'in Özellik Kuramı :

Eysenck ölçülmüş kişilik özelliklerinde, iki faktörün birbirinden önemli farklılık gösterdiğini belirtir. Bu faktörler Nörotizm ve Dışadönüklük'tür.

Eysenck nörotizmi duygusal kararlılık (stability) olarak yorumlamıştır. Bireyin, gerçek yada hayali tehdit karşısında oldukça duygusal olması yüksek nörotizmi gösterir. Yüksek nörotizm, uyarıcı olaylar karşısında, düşük nörotizme göre daha az şuur eşiği gösterir.

Yüksek nörotizm sendromu çalışma ortamında kendini şu yollarla gösterir : 1- İşbelirsizliği için düşük tolerans. Yüksek nörotizm gösteren kişi, açık gözetimci beklentisi, belirlenmiş kurallar ve görevlerin iyi yapılandırıldığı iş ortamını tercih ederler. 2- Güven tazeleme

ihtiyacı. Yüksek nörotizm gösteren kişi, yapılandırılmamış işler karşısında rahatsızlık duyarlar, çünkü bu durum, bireyin çabalarının uygunluğu hakkında geri besleme bildirmez. Yüksek nörotikler, muhtemel yanlışlar ve gidişatları hakkında endişe duyarlar. Onlar, başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı ve onu takip eden muhçubiyet, suçluluk duygusu ile motive olmuşlardır. 3. Yüksek nörotizm gösteren kişiler, başarısızlık ve başarı karşısında daha duygusal davranırlar. 4- Tehdit karşısında duygusallık. Her yönetici, astlarına karşı haklı olabilecek tehditler kullanırlar. Bazen, bireyin performansı karşısında geri besleme olarak dolaylı ifade edilir bazen de kızgın bir ultimatom şeklinde olabilir. Bu durum, düşük nörotizmli kişiyi kayda değer düzeyde etkilemezken, yüksek nörotizmli kişiyi tamamiyle etkiler. Ve daha sonraki olaylarda da bireyin endişeli olmasına ve karmaşık görevler karşısında yeterince konsantre olamamasına neden olur (Organ, Hamner, 1982, s. 226-231).

Kişilik üzerindeki teorik ve deneysel çalışmalarda altı çizilen önemli bir diğer özellik içedönüklük ve dışadönüklüktür. Bu boyutun anlamı üzerinde, nörotizm boyutuna göre daha fazla anlaşmazlık vardır. Günlük dilde, içedönüklük-dışadönüklük sosyallikle ilişkili kullanılmaktadır. Dışa dönük, sepatik, sosyal, topluluğu seven; içedönük ise çekingen, ürkek, sıkılğan olarak kullanılmaktadır (Robertson, Cooper; 1987, s. 69).

Eysenck'e göre dışadönüklük ile dışsal duyu uyarıları ihtiyacındaki bireysel farklılıklar arasında bir korelasyon vardır. Genellikle dışadönüklerde uyarıcı ihtiyacı daha fazladır. Örneğin, sosyal faaliyetler, kalabalık, macera, sık sık değişen çevre, keskin renkler

gibi. İçedönükler ise daha az uyarıcı ihtiyacı duyarlar ve çoğunlukla uyarıcıları azaltılmış çevre ile ilgilidirler (Organ, Hamner, 1982, s. 230). İçedönüklük-dışadönüklük, süreklilik gösteren bir boyuttur. İçedönük - dışadönük diye kullanılması nereden görecelidir ve karşılaştırma yapabilmek için kullanılmıştır.

Çalışma ortamı açısından baktığımızda, dışadönük bireyler; değişikliği, yeniliği, tahmin edilemezliği olan işleri tercih ederler. İşleri tekdüze, donuk, renksiz olduğu zaman onlar iş dışı uyarıcı kaynakları arayışına girerler. Örneğin, çeşitli şakalar yapma, küçük oyunlar oynama gibi. İçedönük bireyler ise, düzenliliği, kararlılığı ve tahmin edilebilirliği olan işleri tercih ederler. Ayrıca, dışadönük bireyler, bazen bireylerarası ya da gruplararası çatışma ihtiyacı da duyarlar. Dışa dönük bireylerin aksine içedönük bireyler, sık sık çatışma olduğu zaman psikolojik yorgunluk, bitkinlik duyma eğilimindedirler (Organ, Hamner, 1982, s. 232).

b. Cattell'in Özellik Kavramı :

Kişilik konusunda yapılan çalışmalarda, Cattell'in araştırmaları ve bu araştırmalar sonucunda geliştirdiği özellik kuramı önemli bir yer tutmaktadır. Cattell, Eysenck'in kişiliği 2 faktörle açıklamasını yetersiz görmüştür. Cattell'e göre kişilik, "birey belirlenmiş ortamda nasıl davranır?" sorusunun yanıtında yatmaktadır. Ve bunu şu şekilde formüle etmiştir. Davranışsal Tepki = Fonksiyon (Ortam x Kişilik), (Rykman; 1978, s. 158). Cattell'e göre, insan davranışı kendi içinde kurallıdır ve yapısal mevcudiyeti içindeki ilişkilerine dayanarak anlaşılabilir. Bu yapıların bazıları dürtülerden ibarettir

ve bu dürtüler enerji kaynaklarıdır ki davranışın sürekliliğini sağlamaktadır. Genel olarak özetlersek Cattell'e göre kişilik, tanımlanmış ortam ve tanımlanmış ruh halinde davranışı belirleyendir (Cattell, 1965, s. 566).

Kişiliğin açıklanmasında Cattell için temel unsur "özellik"tir (trait). Özellik, genel tepki eğilimini ve göreceli olarak sürekli olan davranışın şeklini ifade eder ve kişiliğin parçalarını oluşturur (Pervin, 1975, s. 329).

Cattell özellikleri katagorize etmenin kullanışlı olacağını ileri sürerek, genel (common) özellik ve özgün eşsiz (unique) özellikler diye ikili bir sınıflamaya gitmiştir. Genel özellikler, bir çok insan tarafından paylaşılan, ortak nitelik taşıyan özelliklerdir. Örneğin, zeka, güçsüzlük, güvenlik v.s. özgün özellikler ise bireye özgüdür ve bireyi diğerlerinden tam olarak ayıran özelliklerdir. Ayrıca Cattell üçlü bir sınıflamaya giderek, özellikleri yetenek, mizaç ve dinamik özellikler şeklinde sınıflamıştır. Yetenek özelliği, tanımlanmış ortamın karmaşıklığında ilgilenen bireyin becerisini gösterir. Bunun en güzel örneği zekadır. Mizaç özelliği, bireyin, bireysel üslupla ilgili eğilimini gösterir. Örneğin, kolay ilişkiye girebilirlik, cüretlilik, karamsarlık gibi. Dinamik özellikler ise, motivasyon ve bireyin ilgilerini gösterir. Örneğin, bireyin hırslı olması, atletlerle ilgilenmesi gibi (Rykman, 1978, s. 158).

Cattell'in en önemli ayrımı, özellikleri kaynak özellikler (source traits) ve yüzeysel özellikler (surface traits) şeklinde sınıflamasıdır. Yüzeysel özellikler, gerçek kişilik özellikleri olmayıp, yüzeyde olan davranış-gösterir ve aralarında yüzeysel bir ilişki söz konusudur.

Çevre ve kalıtımın yüzeysel etkileşiminden oluşurlar. Kaynak özellikler ise gerçek kişilik özelliğidir ve davranışlar arasındaki birliği ifade eder. Kaynak özellikler, çevrenin etkisinin üstün olduğu özellikler, kalıtımın etkisinin üstün olduğu özellikler diye ikiye ayrılabilirler. Örneğin, zeka üzerinde daha çok kalıtımın etkisi varken; bireyin kaygısız olması tamamiyle çevresel faktörler tarafından belirlenmiştir. Cattell kişiliğin gelişiminde kalıtım ve çevrenin üzerinde önemle durmuştur. Ve her özellik için kalıtımsal ve çevresel katkıları MAVA (Multiple Abstract Variance Analysis) yöntemiyle belirlemeye çalışmıştır. Çalışmaları sonucunda, kişiliğin tümünün 2/3'sinin çevre tarafından, 1/3'inin kalıtımsal olarak belirlendiğini ileri sürmüştür (Pervin, 1975, s. 329-341).

Cattell, kişiliği betimleyen 171 sözcük belirleyerek aralarında korelasyon gösterenleri bulmuş ve 35 yüzeysel özellik saptamıştır, bunları ikili karşıtlar halinde belirtir. Örneğin, akıllı-akılsız, sevgi gösteren-soğuk, sosyal-yalnızlık eğiliminde, dürüst-dürüst olmayan gibi. Bu özellikler kişiliğin yüzeyinde bulunur ve kaynak özellikler tarafından belirlenmektedir (Luthans, 1983, s. 133). Kaynak özellikler daha derinde yatan özellikler olduğu için Cattell bunları belirlemede üç kaynaktan yararlanmıştır. Bunlar, özgeçmiş, kendini dereceleme ve objektif testlerdir. Bunlardan elde ettiği verilerden faktör analizi yöntemiyle 12 kaynak özelliği belirlemiştir (Bakınız Ek: 3). Cattell ve arkadaşları uzun yıllar süren araştırmaları sonucunda 16 PF envanteri diye adlandırılan objektif testi geliştirmişlerdir.

6- Davranışçı Yaklaşım :

Davranışçı yaklaşım kökenini Rus fizyoloğu I. Pavlov'un çalışmalarından almıştır. Daha sonra üç Amerika'lı psikolog J.B. Watson, E.L. Thorndike ve Skinner tarafından geliştirilmiştir.

Pavlov ve Watson'ın çalışmaları pek çok araştırmacıyı, öğrenmenin temelinin koşullu refleksler olduğuna ve insan davranışlarının da bu yoldan anlaşılabilmesine inandırmıştı. Bu yönde geliştirilen çalışmalar sonucu Thorndike ödüllemeyle sonuçlanan tepkilerin güçlendiği, olumsuz sonuçlar yaratan tepkilerin ise giderek zayıfladığını gözlemiş ve insan davranışlarının ödül ve ceza sonucu oluştuğunu belirtmiştir. Skinner ise davranışın en önemli belirleyicilerinin organizmanın dışındaki olaylar olduğu ve bu olayları değiştirmekle davranışlara istenilen yönün verilebileceğini öne sürmüştür (Geçtan, 1981, s. 59-62).

Davranışçılar, iç ve dış ortamdaki gelip organizmayı etkileyen uyarımların niteliği ve niceliğiyle bunlara karşı oluşan tepkilerin nitelik ve niceliğini araştırırlar. Kişiliği bir uyarım-tepki birikimi, başka bir deyişle, deneyimler sonucu oluşmuş bir yapı olarak değerlendirirler. Uyarıma karşı insanda oluşan tepki yada davranış, uyarımın niceliği ve niteliği yanında, organizmanın içinde oluşan güdüler, alışkanlıklar, kavramlar, inançlar, duygusal ve süregelen zihinsel işlevlerle biçimlenir. Kişilik, belirli uyarımlar karşısında ortaya çıkan, öğrenilen, benimsenen, pekiştirilen davranışlar sonucu oluşur (Köknel, 1982, s. 124-129).

7. Güdüyü Temel Alan Yaklaşım :

Yaşamda yiyecek, su, uyku gibi ihtiyaçlar tüm insanlar için geçerlidir. Ve bu ihtiyaçlar oldukça geçici özellik göstermektedirler. Örneğın, yiyecek ihtiyacı karınımızı doyuruncaya kadar devam eder ve tekrar acıkıncaya kadar davranışımız diğeri amaçlara yönelir. Bunların yanı sıra bazı ihtiyaçlar vardır ki, daha uzun süreli, daha kronik ve çabuk doyurulma olasılığı daha düşüktür. Ve bu güdüler bireyden bireye değışmektedir. Atkinson ve McClelland projektif tekniklerle bireylerin bu güdülerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmaları sonucunda bireylerin başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlanma ihtiyacı olduğunu saptamışlardır.

McClelland (a) başarı ihtiyacının güvenilir davranışsal belirtilerini saptamıştır. Yüksek başarı ihtiyacı olan kişiler, kendi becerilerini, problem çözme yeteneklerini kullanacakları işleri tercih ederler, şansa bağı olan işler ilgilerini ekmez. Bu kişiler zor ama gerçekçi amaçlar edinirler, tamamen başarısız olacakları yada çok kolay başarı edinecekleri amaçları edinmezler. Onlar, sonuçları kendi çabalarına bağı görevleri tercih ederler. Yaptıkları işlerden somut geribesleme almak isterler. Başarı ihtiyacı erken yaşılar da şekillenir ve kültür ile aile yapısı etkili olmaktadır. G ihtiyacı (b), insanlar üzerinde kontrol kurma arzusundan doğar. Güç ihtiyacı otokratik liderlik tipi demek değıldir. Yöneticinin başarılı olabilmesi için belirli bir düzeyde g ihtiyacının olması gerekir. Aksi takdirde yönetici karar vermede gl eker ve astları amaçsız bir yöne yönelir. Yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarını etkileyebilmelidirler ve onların gelişimini ve katılımını etkileyen bir liderlik biçimine uygun olmalıdır.

McClelland'a göre kişiler belirli kişilere, gruplara veya olaylara bağlanma ihtiyacı (c) göstermektedirler. Bağlanma ihtiyacı yüksek bireyler, bağlanma ihtiyacı düşük bireylere göre başkalarının duyguları hakkında daha duygusaldırlar. Bağlanma ihtiyacı yüksek olan yönetici görev kararlarından kaçınır ve kararları duygusal olabilir (Organ, Hamner, 1982, s. 222-224).

8. Bekleyiş Kuramı :

Güdülenmenin bekleyiş kuramı Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Vroom'a göre güdülenme kişinin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır. Bu ifade şu şekilde formüle edilmektedir :

$$\text{Güdülenme} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş}$$

Arzulama derecesi; bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Başka bir deyişle, bireyin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Arzulama derecesi, işgörenin tecrübeleriyle koşullanmış iç benliğinden kaynaklanır. Bireylerin bir sonuç için olumlu yada olumsuz tercihleri olabileceğinden arzulama derecesi negatif yada pozitif olabilir. Bekleyiş; bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. İşgören bekleyişi 1 ile 0 arasında yer alır. Eğer birey davranışının bir sonuca yol açacağı olasılığını görmüyorsa, bekleyiş sıfırdır. Davranış sonuç ilişkisinde kesinlik varsa, bekleyiş değeri 1'dir (Davis, 1984, s. 78-81).

Bekleyiş modelindeki güdüleme davranışa yönelten dürtünün gücü olarak tanımlanır. Modelde, belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda güdülenmesi; davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin, arzulama derecelerinin bireyin davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır. Bekleyiş modeline göre; eğer, sonuçların pozitif değerlerini iyi iletişim ve ödül sistemiyle çoğaltırsak ve de işin gerçekten arzulanan sonucu ulaştıracacağı konusunda bekleyiş arttıırırsak bireyi çalışmaya güdüleyebiliriz.

Bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı hususundaki inancını ifade eden bekleyiş ile Rotter'ın denetim odağı kavramı arasında bir ilişki görülmektedir. Yani denetimin içten algılanması oranında bireyin bekleyiş düzeyinde bir artış olacaktır.

9. Denetim Odağı Kavramı :

Toplumsal öğrenme kuramı, bilişsel kuram ile davranışçı kuramı birleştirerek öğrenilmiş davranış üzerinde odaklaşmaktadır. Bu kuramın temsilcilerine göre, kişiliği oluşturan alışkanlıkların kazanılması öğrenme ilkeleriyle olmaktadır. Klasik koşullama ve edimsel koşullamayı iki öğrenme türü olarak kabul etmekle birlikte, model (örnek) alarak öğrenme üzerinde önemle durmaktadırlar.

Toplumsal öğrenme kuramcılarından olan Julian B. Rotter, bireyin inanç sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Rotter, inanç sistemini kişiliğin oluşturucusu ve kişilik ölçümünde bir boyut olarak görmüş ve bu boyutu ölçen bir araç geliştirmiştir. Rotter bu boyutu denetim odağı (locus of control) olarak adlandırmaktadır. O'na göre denetim odağı; bireyin, kendi hareketinin onun sonuçları

tarafından etkileneceği inancının derecesidir (Organ, Hamner; 1982, s. 234-235). Denetim odağı kavramına göre, insanlar kendi başlarına gelen olayların denetiminin ya kendi başlarına gelen olayların denetimin ya kendi içlerinde ya da etkili bir dış gücün (şans, talih, kader, kısmet, güçlü başkaları v.b) buyruğunda olduğuna inanmak eğilimindedirler (Rotter, Chance, Phares; 1972, s. 17).

Kişinin yaşadığı yada yaşayabileceği olumlu olayları ödüller, olumsuzları da cezalar olarak nitelersek iki eğilim görülecektir. Bu eğilimlerden biri; ödül ve cezaların, kişinin dışındaki başka güçlerce yönetildiği, denetlendiği, ödüllere ulaşma cezalardan kaçınma konusunda kişisel çabaların etkili olmadığı doğrultusunda genel bir beklentidir. Diğer bir beklenti ise; ödül ve cezaların, büyük ölçüde bireyin kendi eseri olduğu, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi davranışlarının etken olacağı doğrultusundaki beklentidir (Lefcourt; 1976, s. 3-4). Yani birey, ödül ve cezaları denetleyen güçler kendi içinde yada dışında algılayabilir. Rotter; bu güçlerin içte veya dışta yoğunlaştığı noktaya Denetim Odağı adını vermektedir. Denetim odağını kendi içlerinde algılayan bireylere İçten Denetimli (Internals), dışta algılayanlara da Dıştan Denetimli (Externals) denmektedir.

"Genel olarak, içten denetimliliğe diğer bir deyişle kişinin kontrolün kendi elinde olduğuna inanması eğilimine, olumlu bir kişilik özelliği olarak bakılırken, dıştan denetimliliğe yani kontrolün başka güçlerin elinde olduğuna inanma eğilimine, olumsuz bir kişilik özelliği olarak bakılmaktadır" (Dönmez, 1985, s. 5).

Denetim odağı, bireyin katılımı ile edindiği bir özellik olmayıp daha çok bireyin nedensellik ile ilgili sorulara tepkilerinin yorumuna ilişkin bilgi sağlayan bir kavramdır.

Denetim odağı kullanılarak, iş davranışı, işgörenin sonuçları üzerindeki denetimi içten yada dıştan algılamalarıyla açıklanabilir. İşgören denetimi içten algılıyorsa kendi sonuçlarını yeteneği, becerisi veya çabalarıyla etkileyebileceğini hisseder. İşgören denetimi dıştan algılıyorsa, sonuçlarının kendi kontrolünün ötesinde olduğunu hisseder. Önemli nokta, denetim odağının algılanış şekli bireyin performans ve tatminini farklı şekilde etkileyeceğidir (Luthans; 1983, s. 199).

Rotter tarafından 1966'da yeni bir kişilik boyutu olarak ortaya atıldıktan sonra, Denetim Odağı'nın pek çok psikolojik değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Bu değişkenler arasında, okul başarısı, öze saygı (self-esteem), sigarayı bırakma, alkolizm, boşanmalar, toplumsal etkiye direnme, politik etkinlik vb. sayılabilir.

İçten denetimliler ile ilgili araştırmalara göre, denetim odağını içten algılayan bireyler;

- 1- Amaçlarına ulaşmada daha etkilidirler.
- 2- Çevrelerinde değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya yatkındırlar.
- 3- Daha yaratıcıdırlar.
- 4- Kişisel ilişkilerinde daha rahat ve başarılıdırlar.

- 5- Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyebileceklerine daha fazla güvendiklerinden akademik yönden daha başarılıdırlar.
- 6- Amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olacak çevresel uyaran ve ipuçlarını değerlendirmeye daha yatkındırlar (Dönmez, 1984, s. 146-147).

Örgütsel ortamda denetim odağı ile yapılan araştırmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu araştırmalara göre, içten denetimli bireylerin dıştan denetimli bireylere göre yönetim pozisyonlarında olmaları daha muhtemeldir ve işlerinde daha tatmin olma eğilimindedirler. İçten denetimli yöneticiler, katılımcı yönetim tarzına daha pozitif yaklaşım içersindedirler. Aynı zamanda, diğerlerini kendi isteği doğrultusunda davranmalarını etkileme ihtimali daha fazladır. Aksine başkalarının etkileme girişimlerini kabul etme eğilimi daha azdır. Ayrıca içten denetimli yöneticiler, stresli ve belirsiz ortamlarla etkili biçimde başa çıkabilmede daha yetkin görünmektedirler. İçten denetimli yöneticiler görevlerini dıştan denetimli yöneticilere göre daha iyi yerine getirmektedirler. Ve astlarıyla daha yakından ilgilenmektedirler. Bütün araştırmalar, içten denetimli yöneticilerin dıştan denetimli yöneticilere göre daha iyi olduğunu göstermektedir (Arnold, Feldman; 1986, s. 40).

D. Yönetici Kişilik Özellikleri :

Yöneticinin, örgütün doğasındaki kilit rolü gereği tarih boyunca insanlar yönetici kişilik özelliklerinin neler olması gerektiği konusunda çeşitli analizlere gitmişlerdir. Örgütün etkinliği ve devamlılığı açısından kişi-örgüt bütünleşmesinin sağlanması gereklidir. Bu bütünlüğün sağlanabilmesinde yöneticinin kişilik özelliği önemli bir faktördür.

"Yönetici başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan bir kişi olduğundan davranış konusu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Hatta bazen yöneticilik, "kişiler-arası ilişkileri yönetmektir" şeklinde tanımlanmaktadır. İnsancıl becerisi gelişmiş bir yönetici, kendisinin başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinininkinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir. Bu beceri, organizasyonun bütün kademelerinde önemli olmakla beraber, alt ve orta kademelerinde gruplararası insancıl beceri daha da önem kazanmaktadır. Başkaları vasıtasıyla iş gören yönetici için bu becerinin önemi ve anlamı açıktır" (Koçel, 1984, s. 23).

Örgütün başarı sağlaması ve amaçlarına ulaşması için, yöneticinin örgüt içindeki üyelerle sürekli etkileşim halinde olması ve problemlere bilimsel çözümler araması gerekmektedir. Yöneticinin, astları ile uyum ve işbirliği içerisinde çalışabilmesi için kendine ait problemlerini çözümleyebilmiş yada bunu iş ortamından soyutlayabilmesini bilen, işi ile ilgili olan her türlü yeniliği takip edebilen ve aynı zamanda uygulayabilen kişi olması gerekir (Başaran, 1982, s. 59-61).

Yöneticinin özelliklerini belirleme çalışmaları, yöneticinin önder olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin özellikleri itibariyle diğer bireylerden farklı olması gerektiği temel sayılıştısından yola çıkmıştır. Yapılan araştırmaların bir çoğunda bir önder yönetici için ortak olan özellikler olarak; üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini en iyi biçimde aktarabilme yeteneği, güzel konuşma yeteneği, kişilerarası

ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, kendine güven duyma, iş başarma yeteneği, kararlılık, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, olgunluk gibi nitelikler göze çarpmaktadır (Arnold ve Feldman; 1986, s. 124, Koçel, 1984, s. 261).

Özellik kuramının temsilcilerinden olan Cattell, geliştirdiği 16 PF envanteri ile çeşitli meslek gruplarının kişilik profilini çıkarmıştır. Cattell, yönetici profilinin diğer meslek sahibi kişilerin profilinden farklı olduğunu belirtmektedir. El kitabında bahsi geçen psikolojik analize göre, yöneticilerde; (A+) yumuşak huylu olma, işbirliğine yanaşma, (B+) parlak ve işlek zihin yeteneği, (H+) cüretli ve atılgan olma, (N+) açıkgoz, kurnaz, egoist, (Q₁,+) deneyci açık görüşlü, tecrübesi olmaya meyilli bir kişilik yapısı beklenen yöneticilik nitelikleri olarak ortaya konmaktadır (Erişken, Telman; 1990, s. 115-126).

Yöneticinin içten denetimli olması gerekir. Çünkü, olayları başlatabilme, hızlandırma ve sonuçlandırma yeteneği bilişsel bir faktöre yani denetim odağının içten yönelimli olmasına bağlıdır. İçten denetimli yönetici karar vermede, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmede daha etkili olacaktır. Bu da örgütün sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir faktördür.

E. ÖRGÜTSEL ORTAMDA KİŞİLİK ÖZELLİĞİ ve DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütlerde yapılan araştırmalara bakıldığında, yöneticilerin kişilik özellikleri ve denetim odağı ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır.

Cattell geliştirdiği 16 PF kişilik envanteri ile bir çok meslek grupları üzerinde çalışmalar yapmıştır. Yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin kişilik özelliklerinde şu faktörlerin yoğunlaştığı görülmüştür : (A) yumuşak huylu olma, işbirliğine yanaşma; (B) parlak ve işlek zihin yeteneği; (H) cüretli ve atılgan olma; (N) açıkgoz, kurnaz, egoist; (Q₁) deneyci, açık görüşlü olma (Aktaran, Telman, Erişken, 1990).

Pressel (1986), Cattell'in 16 PF kişilik envanterini kullanarak liderlik ve kişilik özelliklerini araştırmıştır. Eğitim yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada, müdürler sıcak kalpli, geçimi kolay, uysal, zeki, müşfik, şevkatli, kendine güvenen ve dominant özellikler göstermişlerdir. Müdürler, müdür yardımcılarına göre anlamlı derecede sıcak kalpli ve muhafazakâr olarak bulunmuştur. Yaş ve deneyim yılı ile ilgili anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Türkiye'de 330 kişi üzerinde, kamu ve özel sektör üst düzey yöneticilerinin kişilik açısından karşılaştırılmasının yapıldığı bir araştırmada Cattell'in 16 PF kişilik envanteri özelliklerinde şu kişilik faktörlerinin yoğunluk kazandığı görülmüştür: (C) hislerinin etkisi altında kalan; (F) makul; ağırbaşlı, ciddi, ihtiyatlı; (L) şüpheli, aldatılması güç, (Q₁) deneyci, açık görüşlü (Telman, Erişkon, 1990).

Denetim Odağı ve Cattell'in 16 PF kişilik envanteri arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışma, 205 üniversiteli kadın üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada Denetim Odağı Ölçeği ve 16 PF'in bazı faktörleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre, içtendenetimli kadınlar, dıştan denetimli kadınlara oranla daha kontrollü (Q_3); hislerinde dengeli, olgun (C); ahlaklı, vicdanlı (G); güvenilir (L); açıkgoz, kurnaz (N) olarak görülmüştür (Bledsoe, Baber; 1978).

Tseng (1970), çalışmasında, denetim odağının yönü ile iş etkililiği, kişisel nitelik, başarı gereksinmesi, başarısızlık korkusu ve Cattell'in 16 kişilik faktörleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İşten ve dıştan denetimli bireyler arasında, başkaları ile çalışabilme, işbirliği, kendine güven, işte hoşgörü, işe ilişkin bilgi, makinalara bakım, güvenlik uygulamaları, iş yeri kurallarına uyma, hizmet içi eğitimden doyum ve başarı gereksinmesi açısından anlamlı farklar bulmuştur. Ayrıca 16 PF'in B (zeki, soyut düşünceli), G (ahlaklı, vicdanlı, dürüst), Q_1 (deneyci, açık görüşlü), Q_4 (gerilimli) faktörleri ile anlamlı ilişki bulunmuştur.

Denetim odağının kişilik özellikleri ile ilişkisini araştıran bir çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Dıştan denetimliler, içten denetimlilere göre daha çok endişeli, saldırgan, dogmatik, başkalarına karşı güvensiz, şüpheli ve düşük düzeyde sosyal onay ihtiyacı göstermişlerdir. Dıştan denetimliler, kendilerini daha çok endişeli, engellenme duygusu ile başa çıkabilmede daha az yapıcı tepki gösterdikleri, başarıdan çok başarısızlık korkusuyla ilgilendikleri şeklinde tanımlamışlardır. Buna karşılık içten denetimliler kendilerini şöyle tarif etmişlerdir; "başarı ile daha çok ilgili, engellenme

duygusu ile başa çıkabilmede daha yapıcı ve daha az endişeli" (Joe, 1971).

Denetim odağının iş tatminiyle ilişkisinin araştırıldığı çalışma hastane personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, içten denetimlilerin iş tatmini dıştan denetimlilere göre daha yüksek görülmüştür (Kasperson; 1982).

Diğer bir çalışmada, içten denetimli bireylerin daha yüksek iş güçlüğü ve değişebilirliği algıladıkları ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmanın diğer bulguları, içten denetimli bireylerin dıştan denetimlilerden daha çok iş doyumu, güdülenmesi ve psikolojik büyüme doyumu elde ettiklerini göstermiştir. Bu farklılıkların nedeni de araştırmacılarca, içten denetimlilerin işlerini özerk, geri besleme alınabilir, çeşitlilik ve anlam taşıyan nitelikleriyle algılanmış olması şeklinde yorumlanmıştır (Dailey, 1980).

Goodstadt ve Hjelle'nin (1973) yaptığı çalışmada, içten yada dıştan denetimli olduğu önceden belirlenen deneklere bir dizi yetke ve üç yalancı işgören verilmiştir. Denemede yalancı işgörenlerden birisinin (planlı biçimde) sorun yaratması sonucu gözlenen durumlarda, dıştan denetimli (yüksek derecede güçsüz) deneklerin anlamlı derecede farklılaşan zorlayıcı yetke kullandıkları görülmüştür. Örneğin: Bu denekler, işgörenin derecesini düşürmek, işten kovma tehditleri kullanmak gibi eylemlerde içten denetimlilerden farklılaşmışlardır. Öte yandan içten denetimliler, daha çok ikna edici yöntemler kullanmışlardır.

Ritchie ve Phares (1968) denetim odağı ve tutum değişikliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre; dıştan denetimliler, içten denetimlilere göre yüksek prestijli kaynaktan edinilen bilgi karşısında daha fazla tutum değişikliği göstermişlerdir. Yine Phares (1976) yaptığı araştırmada; içten denetimlilerin, zorlama yada başka biçimde manipüle edildikleri zaman direnmeye başladıklarını örneğin, bir mesajın içeriğini kontrol etmeden kabul etmenin onlar için denetimi bir başkasına teslim etme anlamına geldiğini ortaya koymuştur.

Kanada'da yüksek düzey yöneticilerinin denetim odağı ve diğer örgüt değişkenlerine ilişkin yapılan çalışmada, yöneticilerin denetim odağı ile karar stratejisi planlama, yapıyı kurma ve örgütsel çevre faktörleri arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. En kuvvetli ilişki ise yöneticinin denetim odağının içsel olması oranında, örgütün yeniliğe açık olduğu durumda ortaya çıkmıştır. Önemli bir diğer özellik olarak da içten denetimli yöneticilerin yarışmacı engelleri, yenileşme fırsatlarına dönüştürdükleri görülmüştür (Miller, De Vries, Toulouse, 1982).

Denetim odağının yaş ve cinsiyet açısından incelendiği araştırmalar, kadınların daha dıştan denetimli olduğunu, fakat bu sonucun coğrafi ve kültürel yapıya bağlı olduğunu ortaya koymuştur. İçten denetimliliğin yaşla birlikte arttığı görülmüştür (Başal, Dönmez; 1984).

Kısaca belirtecek olursak, yöneticilerin içten denetimli olma özelliği ile aşağıdaki tutum ve kişilik değişkenleri arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur.

1. Karar stratejisi, planlama, yapıyı kurma, örgütsel çevreyi oluşturma.
2. Örgütün yeniliğe açık olması.
3. Yarışmacı engelleri yenileştirme fırsatına dönüştürebildikleri.
4. İkna edici tutumlara sahip oldukları.
5. Daha çok iş doyumu, güdülenmesi ve psikolojik büyüme algıladıkları.
6. Daha çok iş güçlüğü ve değişebilirliği algıladıkları.
7. Başarı ile daha çok ilgili, engellenme duygusu ile başa çıkabilmede daha yapıcı ve daha az endişeli oldukları.
8. Başkaları ile çalışabilme, işbirliği, kendine güven, işde hoşgörü, işe ilişkin bilgi, güvenlik uygulamaları, iş yeri kurallarına uyum, hizmet-içi eğitimden doyum ve başarı gereksinmesi açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu araştırmaların ışığında Türkiye'deki yöneticilerin kişilik özellikleri ve denetim odağı algılamalarını saptamak ve dıştan denetimli yöneticilerle içten denetimli yöneticilerin kişilik özellikleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek üzere bir araştırma yapılmıştır.

BÖLÜM II : YÖNETİCİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

YÖNTEM :

Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Karasar'a (1984, s. 80) göre, tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI :

İstanbul'da özel sektörde çalışan orta kademe yöneticileri üzerinde yapılan bu araştırmanın düzenlenmesinde çeşitli amaçlar güdülmüştür. Bunlar;

1. Yöneticilerin 16 PF'deki kişilik özelliklerinin dökümünü yapmak.
2. Yöneticilerin denetim odağının yönünü belirlemek.
3. Yöneticinin içten yada dıştan denetimli olmalarıyla kişilik özellikleri arasında farkın olup olmadığını belirlemek.
4. Cinsiyet faktörünün, denetim odağının yönü ile kişilik özellikleri arasındaki farkı etkileyip etkilemediğini belirlemek.

5. 16 PF kişilik faktörleri ile denetim odağı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığını saptamak.

B. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ :

Araştırma şu nedenlerle pratik ve teorik düzeyde önemli görülmektedir :

1. Türk yöneticilerin bir bölümünün kişilik özellikleri ve denetim odağının yönünü ortaya koyması,
2. Örgütle kişilik ve denetim odağı konularının güncelleşip üzerinde düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratması,
3. 16 PF'in Türk kültüründe kullanılabilirliğinin test edilmesi.

C. ARAŞTIRMANIN SAYILTISI :

1. Cattell'in 16 PF testi Türkiye'de güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılmamış olmasına rağmen Türk kültüründe güvenilir ve geçerli sonuçlar verecektir.
2. Rotter'ın Denetim Odağı Ölçeği daha önce Türk öğrencilerine uygulanmıştır. Ölçeğin yetişkinler ve yönetici grubu üzerinde de uygulanabileceğini ve geçerli sonuçlar vereceği sayıltısını güçlendirmektedir.

D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI :

Araştırma, İstanbul'da özel sektörde görev yapan orta kademe yöneticilerinin kişilik özellikleri ve denetim odağının yönünün araştırılması ile sınırlıdır.

E. EVREN ve ÖRNEKLEM :

Bu çalışma Türkiye'de önde gelen beyaz eşya ve elektronik eşya üreten kuruluşlarda çalışan orta kademe yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul'da özel sektörde çalışan orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 65 erkek ve 35 kadın yöneticiden oluşan 100 kişilik grup bu çalışmanın örnek kütlesi olmuştur.

Bazı işletmelerde bu kişilerle yüzyüze görüşme olanağı sağlanırken bazılarında ise eğitim şeflerinin yardımıyla anketlerin dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Anketlerin cevaplandırılması için bir hafta süre tanınmış ve daha sonra toplanmıştır. Örnek kütle daha geniş olarak düşünülmekle birlikte, anket formlarındaki eksik ve hatalı doldurmalar nedeniyle bu sayı 100 ile sınırlandırılmıştır.

Yöneticilerin yaşları 30 - 50 arasında değişmektedir. Eğitim düzeyleri üniversitedir.

TABLO : 1

Anketi Cevaplandıranların İşletmelere Göre Dağılımı

İŞLETMELER	KADINLAR	ERKEKLER	TOPLAM
İşletme 1	7	13	20
İşletme 2	4	11	15
İşletme 3	4	16	20
İşletme 4	7	13	20
İşletme 5	6	9	15
İşletme 6	4	6	10
Toplam	35	65	100

F. ARAŞTIRMANIN ARAÇLARI :

Bu çalışmada, Raymond B. Cattell'in Onaltı Kişilik Faktörü Envanteri - 16 Personality Questionnaire (16 PF) ile Julian B. Rotter'ın Denetim Odağı Ölçeği - Locus of Control (LOC) - kullanılmıştır.

1. 16 Kişilik Faktörü Envanteri (16 PF) :

16 PF, Cattell ve meslekdaşlarının 1949 yılından beri normal ve klinik gruplar üzerinde yapılmış faktör analizi çalışmaları sonucu oluşturulmuştur. 1965 yılında testin el kitabı yayınlanmıştır.

Araştırmada kullanılan A formunun yanısıra B,C,D,E ve F formları da mevcuttur. A formu 17 yaşından itibaren her yaş ve öğrenim seviyesindeki yetişkinler için planlanmıştır. Bu form (Bkz: Ek-1), 187 sorudan oluşmakta ve yaklaşık 50 dakikada cevaplandırılması beklenmektedir.

Objektif olarak puanlanabilen ve özel bir cevap anahtarı bulunan bu testin değerlemesi kolaydır. 16 kişilik özelliği (Bkz: Şekil 2) sürekli bir dizi veya boyut şeklinde grafik üzerinde görülebilmektedir. Bireyin sahip olduğu özellik, en fazla veya en az şeklinde derecelidir ve değerlemede uçta olan özellik dikkate alınır (Edwards, 1970 s. 57-58; Morca, 1972, s. 5).

TABLO : 2

16 PF Envanterindeki Kişilik Faktörleri

Ketum, Çekingen	A	Yumuşak huylu
Az zeka	B	Zeki
Hislerinin etkisi altında kalan	C	Hislerinde dengeli
Alçak gönüllü	E	İddiacı, saldırgan
Makul, ağırbaşlı	F	Kaygısız
Kurallara uymayan	G	Ahlaklı
Çekingen	H	Cüretli
Katı-inatçı	I	Müşvik
Güvenilen	L	Şüpheli
Pratik	M	Hayal gücü olan
Samimi, doğru	N	Açıkgöz, kurnaz
Kendisine güvenebilen	O	Problemlili, huzursuz
Muhafazakâr	Q ₁	Deneyci, açık görüşlü
Gruba bağlı	Q ₂	Kendine yeterli
Benlik çatışması olan	Q ₃	Kontrollü
Rahat, gevşek	Q ₄	Gerilimli

16 PF klinik, eğitim ve endüstriyel psikoloji alanlarında kullanılmaktadır. Bu alanlardaki araştırmalardan elde edilen izlenim; diğer ölçeklere kıyasla 16 PF ile yapılan çalışma sonuçlarının, daha yüksek tahmin kabiliyetine sahip olduğunu gösterdiğidir.

16 PF'in geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Cattell, 1965; Saville ve Blinkhorn, 1981). 16 PF Türkiye'de klinik ve endüstri alanlarında kullanılmakla birlikte, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmamıştır.

2. Denetim Odağı Ölçeği (LOC) :

Rotter, Denetim Odağı Ölçeğini 1966 yılında geliştirmiştir. Ölçek 29 sorudan oluşmaktadır. Bunun 6'sı çeldiri (filler) yapıda 23 asıl maddesi ile zorunlu seçimli bir ölçektir (Bkz: Ek-2).

Puanların, sıfırdan yirmüçe kadar olan sıralamasında en yüksek puan en olumsuz puan olarak değerlendirilir. Diğer bir anlatımla, belli bir kesim noktasının yada ortalamasının üstündeki bireyler dıştan denetimli, altındakiler ise içten denetimli kabul edilirler.

Diğer ülkelerde, Denetim Odağı ile ilgili pek çok psikolojik ve örgütsel değişken arasında ilişki aranmıştır. Phares (1976) bu konu ile ilgili araştırma sayısının 1976'da 1000'i aştığını belirtmektedir. Dönmez (1983) in taramasına göre bu sayı 1983'de 2000'i bulmuştur. Türkiye'de Denetim Odağı Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmamasına rağmen, lise, üniversite ve ortopedik özürlü öğrenciler üzerinde yapılan ölçümler Rotter'ın Denetim Odağı Ölçeği'nin Türk Kültüründe kullanılabileceğini ortaya koymuştur (Kağıtçıbaşı, 1972; Dönmez, 1983; Özyürek, 1982; Başal ve Dönmez, 1984; Dönmez, 1985; Sungur, 1986).

G. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Bu çalışmada, dıştan denetimli yöneticilerin kişilik özellikleri ile içten denetimli yöneticilerin kişilik özellikleri arasında fark olup olmadığı t testi ile sınılandı. Örneklemi ile oluşturulmuş iki ya da daha çok sayıda gruba, farklı öğretim, sağaltım gibi yöntemler uygulandığında, farklı sayılabilecek sonuçlar alınıp alınmadığını sınamak için başvurulan yollardan birisi, grupların ortalamalarını karşılaştırmaktır. Bu amaçla geliştirilen değişik tekniklerden biri t testidir (Karasar; 1984 s. 248).

16 PF kişilik faktörleri ile denetim odağı arasındaki ilişki Spearman korelasyonu kullanılarak bulunmuştur. Korelasyon, aynı birey yada durumlar üzerinde birer çift verinin gruptaki birlikte değişim ölçüsüdür. Korelasyon katsayısı (+1) ile (-1) arasında değerler alır. Değişkenler birlikte azalıp çoğalan değerler alıyorsa ilişki artı yönde; biri azalırken öteki çoğalan, biri çoğalırken de öteki azalan değerler alıyorsa, ilişki eksi yönde çıkar. Katsayının 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini, sıfıra yaklaşımsı ise zayıflığını ya da yokluğunu gösterir (Karasar; 1984, s. 232).

BÖLÜM III : VERİLERİN ANALİZİ ve YORUMU

Örnek külte, 65'i erkek 35'i kadın olmak üzere 100 kişeden oluşmaktadır. Eğitim düzeyi ve yaş değişken olarak düşünülmesine rağmen, tüm bireylerin üniversite mezunu ve 30-50 yaşları arasında olmaları nedeniyle, eğitim düzeyi ve yaş değişkeni sabit tutulmuştur.

A. Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri :

Elde edilen verilere göre (Bkz: Tablo-3) yöneticilerin 16 PF profilinde (Şekil: 2) şu kişilik faktörleri yoğunluk kazanmaktadır : (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheci, aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü. Bu sonuç Telman ve Erişkon'un buldukları yönetici profili ile uyum içerisindedir. İki araştırma sonuçlarında da aynı özelliklerin bulunması, Türk yöneticilerinin kişilik özellikleri hakkında genellemeye gidilebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Cattell'in 16 PF el kitabında, yöneticilerde (A+) yumuşak huylu olma, işbirliğine yanaşma; (B+) parlak ve işlek zihin yeteneği; (H+) cüretli ve atılgan olma; (N+) açıkgöz, kurnaz egoist (*); (Q₁⁺) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci olma özellikleri beklenen yöneticilik özellikleri olarak ortaya konmaktadır. Türk yöneticilerinin kişilik profili Cattell'in belirlediği Amerikan Yöneticilerin kişilik profilinden farklılıklar göstermektedir. Bu da kültürel farklılıkla açıklanabilir.

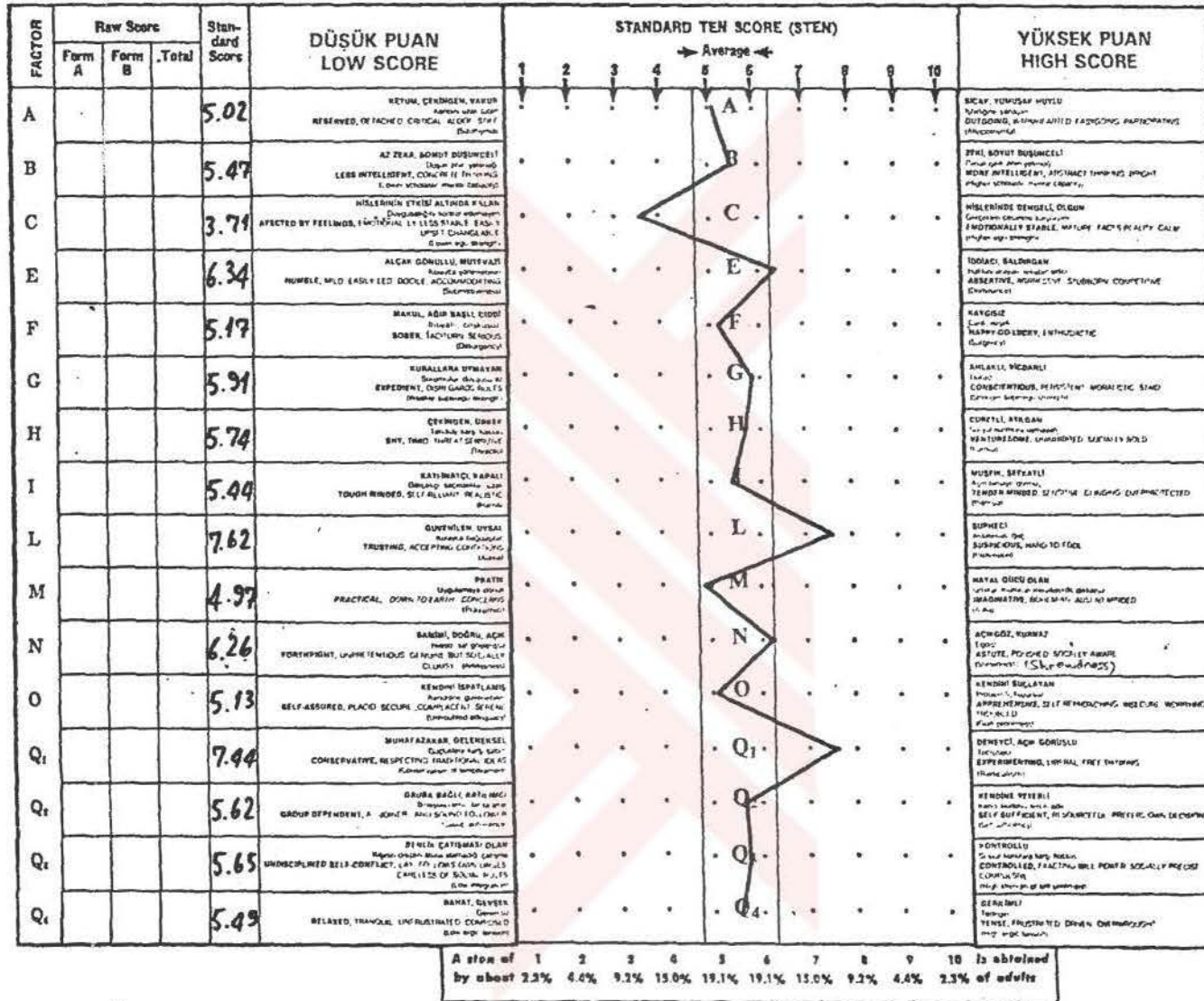
(*) N faktöründeki özellikler literatüre açıkgöz, kurnaz, egoist olarak çevrildiği için aynı şekilde kullanılmıştır. Fakat bu özellikler negatif bir anlam vermektedir. Oysa, İngilizce anlamlarında ise pozitif özellik olan, olayların farkında olma ve o anlamda uyanık olmayı ifade etmektedir. İngilizce'de Shrewdness ise egoizme karşılık değildir.

TABLO : 3

Yöneticilerin 16 PF'deki Puanları

GRUP		N	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄
	GENEL	100	5.02	5.47	3.71	6.34	5.17	5.91	5.74	5.44	7.62	4.97	6.26	5.13	7.44	5.62	5.65	5.49
GENEL	DIŞTAN DENETİMLİLER	47	5.59	5.42	3.21	6.27	5.34	5.36	5.63	5.38	7.87	4.78	5.91	5.80	7.38	5.97	5.29	5.76
	İÇTEN DENETİMLİLER	53	5.64	5.60	4.15	6.39	5.05	6.39	5.83	5.49	7.39	5.13	6.56	4.52	7.49	5.30	5.90	5.16
	GENEL	65	5.55	5.53	3.78	6.13	5.18	5.78	5.44	5.86	7.35	4.93	6.44	5.38	7.06	5.32	5.53	5.52
ERKEKLER	DIŞTAN DENETİMLİLER	29	5.65	5.37	3.24	6.00	5.31	5.24	5.10	5.75	7.58	4.93	6.06	6.10	7.13	5.75	5.20	5.65
	İÇTEN DENETİMLİLER	36	5.47	5.66	4.22	6.25	5.08	6.22	5.72	5.94	7.16	4.94	6.75	4.90	7.00	4.97	5.80	5.41
	GENEL	35	5.74	5.48	3.57	6.71	5.14	6.14	6.28	4.65	8.11	5.02	5.91	4.65	8.14	6.17	5.85	5.42
KADINLAR	DIŞTAN DENETİMLİLER	18	5.50	5.50	3.16	6.72	5.38	5.50	6.50	4.77	8.33	4.55	5.66	5.33	7.77	6.33	5.44	5.94
	İÇTEN DENETİMLİLER	17	6.00	5.47	4.00	6.70	4.88	4.76	6.05	4.52	7.88	5.52	6.17	3.94	8.52	6.00	6.29	4.88

Şekil 2 : Yöneticilerin 16 PF Test Profili



B. Yöneticilerin Denetim Odağının Yönü :

Yöneticilerin denetim odağı dağılımı Tablo -4'de verilmiştir. Ölçeğin Türk kültürüne ilişkin bir normu olmadığından, içten denetimli yöneticiler ve dıştan denetimli yöneticilerin belirlenmesinde grubun aritmetik ortalamasından hareket edilmiştir.

TABLO : 4

Yöneticilerin LOC Dağılımları

GRUPLAR		N	$\bar{X}$	ss	%
GENEL	Genel	100	7,71	4,33	
	Dıştan Denetimliler	47	11,70	2,35	47
	İçten Denetimliler	53	4,16	1,93	53
ERKEKLER	Genel	65	7,69	3,89	
	Dıştan Denetimliler	29	11,37	2,28	44,61
	İçten Denetimliler	36	4,72	1,89	55,38
KADINLAR	Genel	35	7,74	5,04	
	Dıştan Denetimliler	18	12,22	2,37	51,42
	İçten Denetimliler	17	3,00	1,61	48,57

Tablo : 4'de görüldüğü gibi yöneticilerin denetim odağı ortalaması 7,71'dir. Bu ortalamanın üzerinde olan 47 kişi dıştan denetimli, 53 kişi ise içten denetimlidir. Başka bir deyişle yöneticilerin % 47'si dıştan denetimli, % 53'ü içten denetimlidir.

Türkiye'de denetim odağı ölçeği ile daha önce yöneticilerle yapılan bir araştırmaya rastlanmamakla birlikte, tarafımızdan yüksek lisans ödevi olarak yapılan araştırmada

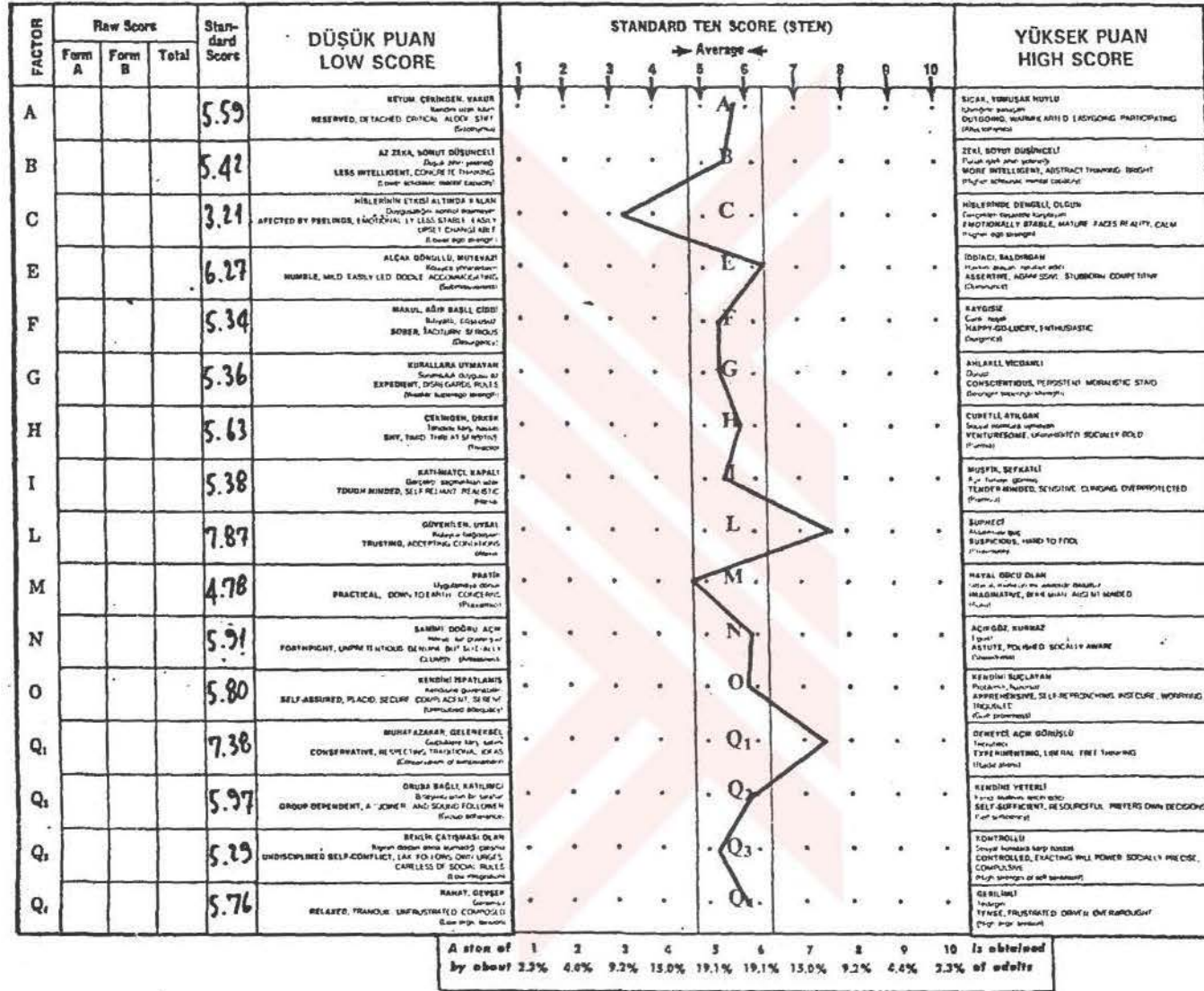
yöneticilerin denetim odağı puan ortalamaları 7,94'dür. Yani bu araştırma sonucu ile uyum içerisindedir. Sungur'un (1986) üniversite öğrencileriyle gerçekleştirdiği çalışmasında, grubun denetim odağı puan ortalaması 9'dur. Bu da içten denetimliliğin yaşla birlikte arttığı görüşünü desteklemektedir.

C. Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri

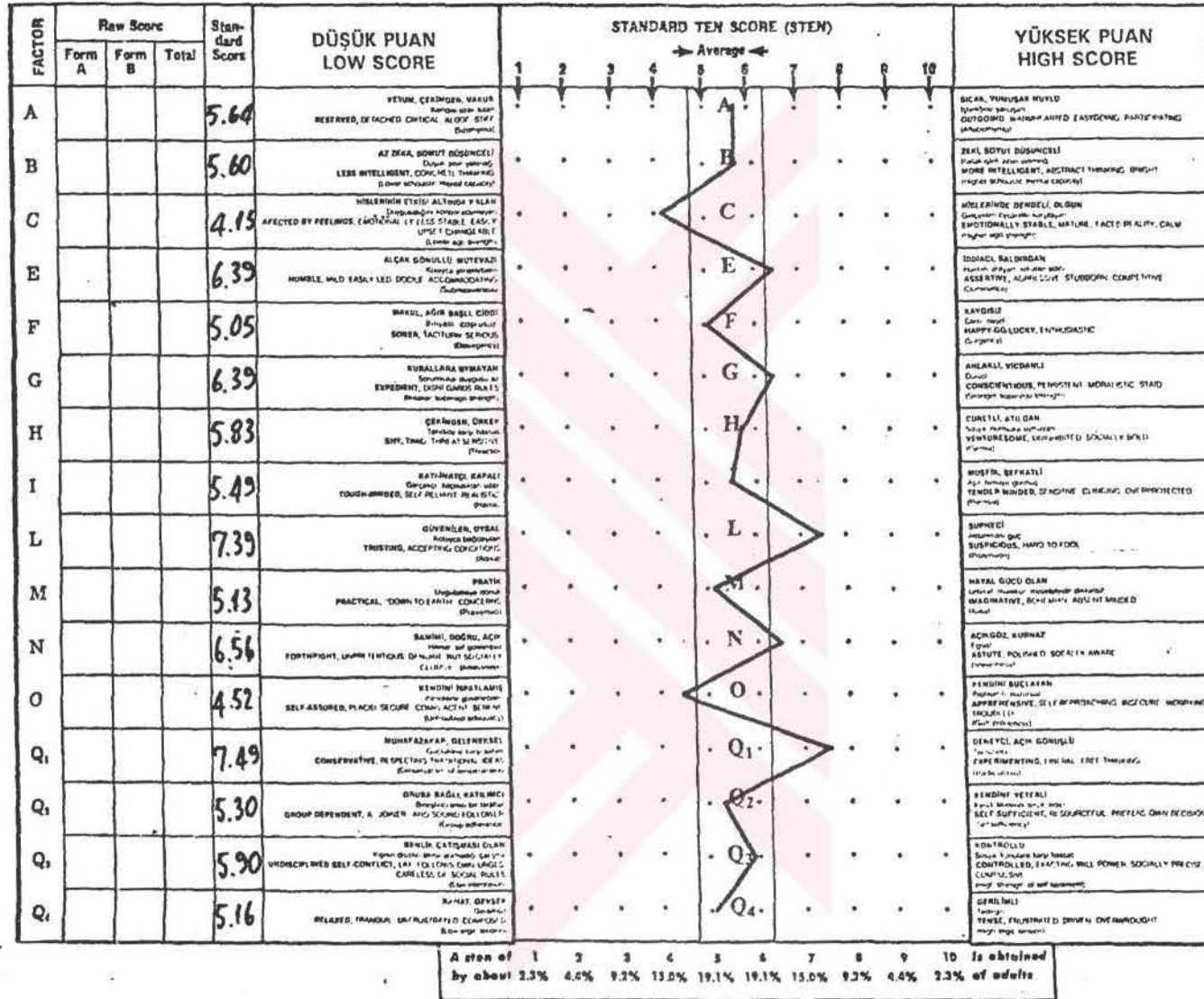
Dıştan denetimli yöneticilerin 16 PF kişilik profili (Şekil : 3) ve içten denetimli yöneticilerin 16 PF kişilik profiline (Şekil : 4) bakıldığında, iki profil arasında farklılık görülmemektedir. Her iki grup için yoğunluk gösteren faktörler : (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, altadılması güç; (Q_1 +) deneyci açık görüşlü, tecrübecidir. Tseng'in araştırmasında elde ettiği sonuçlardan sadece (Q_1) deneyci, açık görüşlü faktörü, bu sonucu desteklemektedir.

Dıştan denetimli yöneticilerin profili ile içten denetimli yöneticilerin profili üst üste konularak çizilen profilde (Şekil : 5), farklılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan t testinde şu kişilik özelliklerindeki farklılık anlamlı görülmektedir : (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (G+) ahlaklı, vicdanlı; (O+) kendini ispatlamış (t değerleri için bkz: tablo 5).

Şekil 3 : Dıştan Denetimli Yöneticilerin 16 PF Test Profili

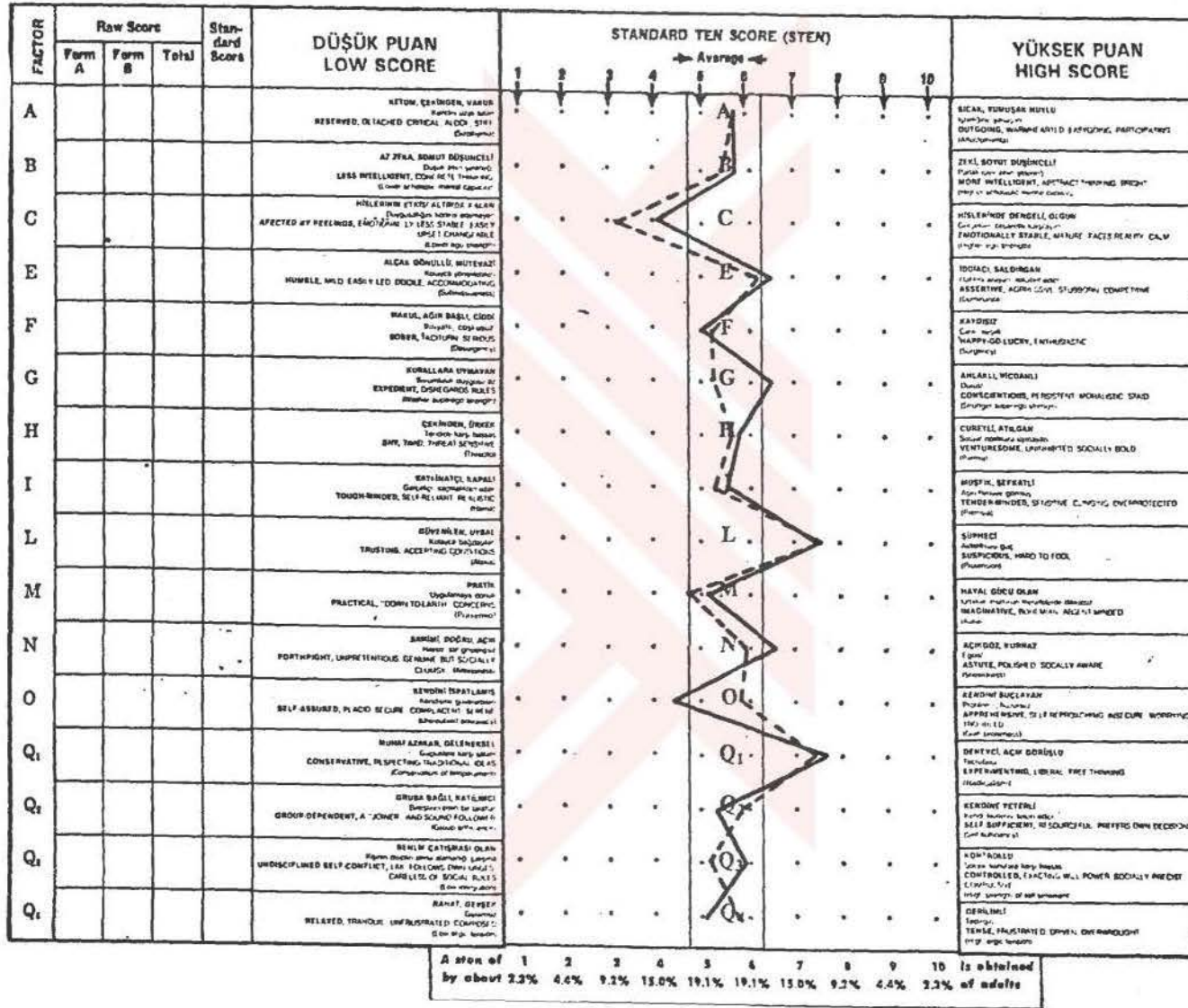


Şekil 4 : İçten Denetimli Yöneticilerin 16 PF Test Profili



Şekil 5 : Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili

..... Dıştan Denetimli
İçten Denetimli



TABLO : 5

Kişilik Faktörleri Değişkenine Göre Denetim Odağı İçin
Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	İçten Denetimliler			Dıştan Denetimliler			Karşılaştırma Sonuçları		
	μ	r	n	μ	r	n	df	t	p
A FAKTÖRÜ	5.64	1.51	53	5.60	1.73	47	98	0.14	-
B FAKTÖRÜ	5.60	1.29	53	5.43	1.64	47	98	0.61	-
C FAKTÖRÜ	4.15	1.62	53	3.21	1.46	47	98	3.03	$p < .01$
E FAKTÖRÜ	6.40	1.33	53	6.28	1.72	47	98	0.39	-
F FAKTÖRÜ	5.02	1.54	53	5.34	1.60	47	98	-1.02	-
G FAKTÖRÜ	6.40	1.35	53	5.36	1.71	47	98	3.37	$p < .01$
H FAKTÖRÜ	5.83	1.48	53	5.64	1.74	47	98	0.60	-
I FAKTÖRÜ	5.49	1.49	53	5.38	1.42	47	98	0.37	-
L FAKTÖRÜ	7.40	1.55	53	7.87	1.38	47	98	-1.62	-
M FAKTÖRÜ	5.13	1.77	53	4.79	1.32	47	98	1.10	-
N FAKTÖRÜ	6.57	1.92	53	5.91	1.83	47	98	1.73	-
O FAKTÖRÜ	4.53	1.35	53	5.81	1.74	47	98	-4.13	$p < .01$
Q ₁ FAKTÖRÜ	7.49	1.66	53	7.38	1.54	47	98	0.33	-
Q ₂ FAKTÖRÜ	5.30	1.88	53	5.98	1.79	47	98	-1.84	-
Q ₃ FAKTÖRÜ	5.96	1.89	53	5.30	1.76	47	98	1.81	-
Q ₄ FAKTÖRÜ	5.24	1.87	53	5.77	1.70	47	98	-1.45	-

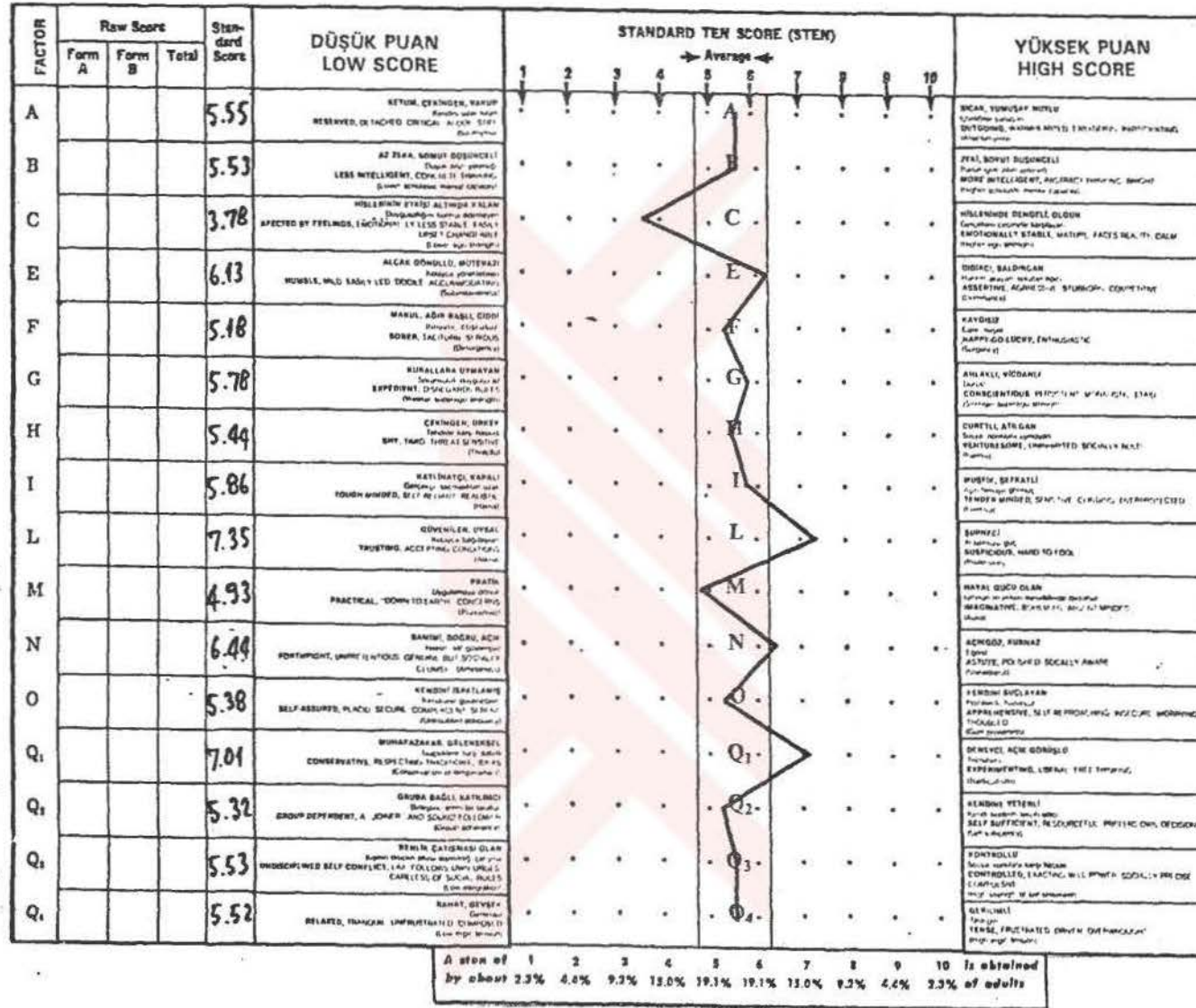
**D. Erkek ve Kadın Yöneticilerin 16 PF'deki
Kişilik Özellikleri :**

Veriler cinsiyet açısından incelendiğinde, 65 kişiden oluşan erkek yöneticilerin 16 PF profili Şekil : 6'da görülmektedir. Profile göre, erkek yöneticilerde (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci kişilik faktörlerinin yoğunluk kazanan faktörler olduğu görülmektedir.

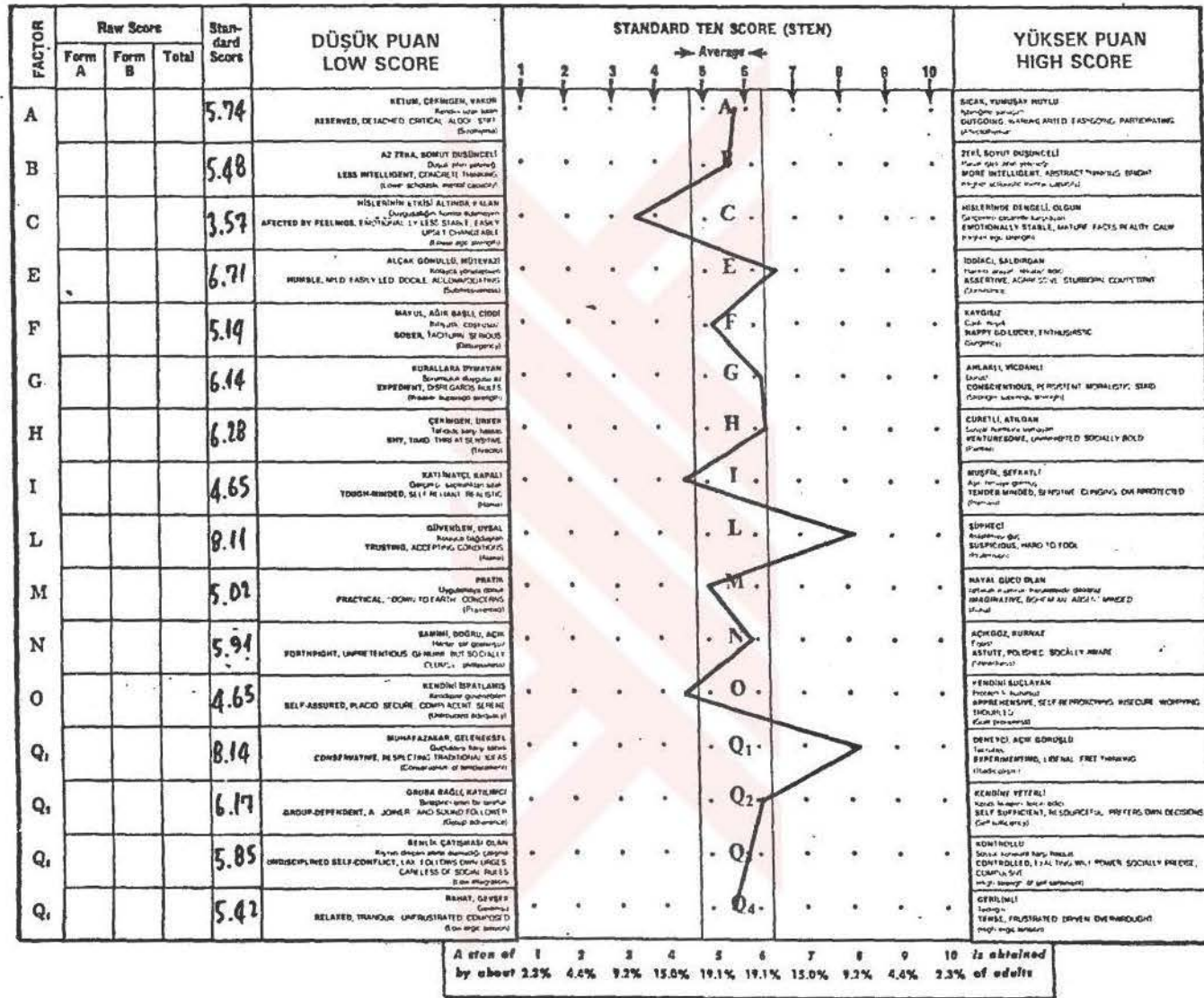
Şekil : 7'deki, 35 kişiden oluşan kadın yöneticilerin 16 PF profili incelendiğinde : (E+) iddiacı, saldırgan, hakkını arayan, rekabet edici kişilik faktörü ile erkek yöneticilerden ayrıldığı görülmektedir. Bu durum, Türk kültüründe, yönetim kademelerine kadar yükselebilmüş kadınların engellenme koşullarında başa çıkabilme gücüne sahip bireyler gerektirdiğini ortaya koymaktadır. (E+) faktörünün yanı sıra kadın yöneticilerde de yine erkek yöneticilerde olduğu gibi (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci kişilik faktörlerinin yoğunluk kazanan faktörler olduğu görülmektedir.

Erkek yöneticilerin kişilik profili ile kadın yöneticilerin kişilik profili üst üste konularak oluşturulan profilde (Şekil : 8) farklılığı istatistiksel olarak belirlemek için t testi yapılmıştır. Tablo : 6'da görüldüğü gibi (H+) cüretli, atılgan; (I-) katı-inatçı kapalı; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (O+) kendini ispatlamış; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü; (Q₂+) kendine yeterli özelliklerindeki farklılık anlamlıdır (t değerleri için bkz: Tablo 6).

Şekil 6 : Erkek Yöneticilerin 16 PF Test Profili

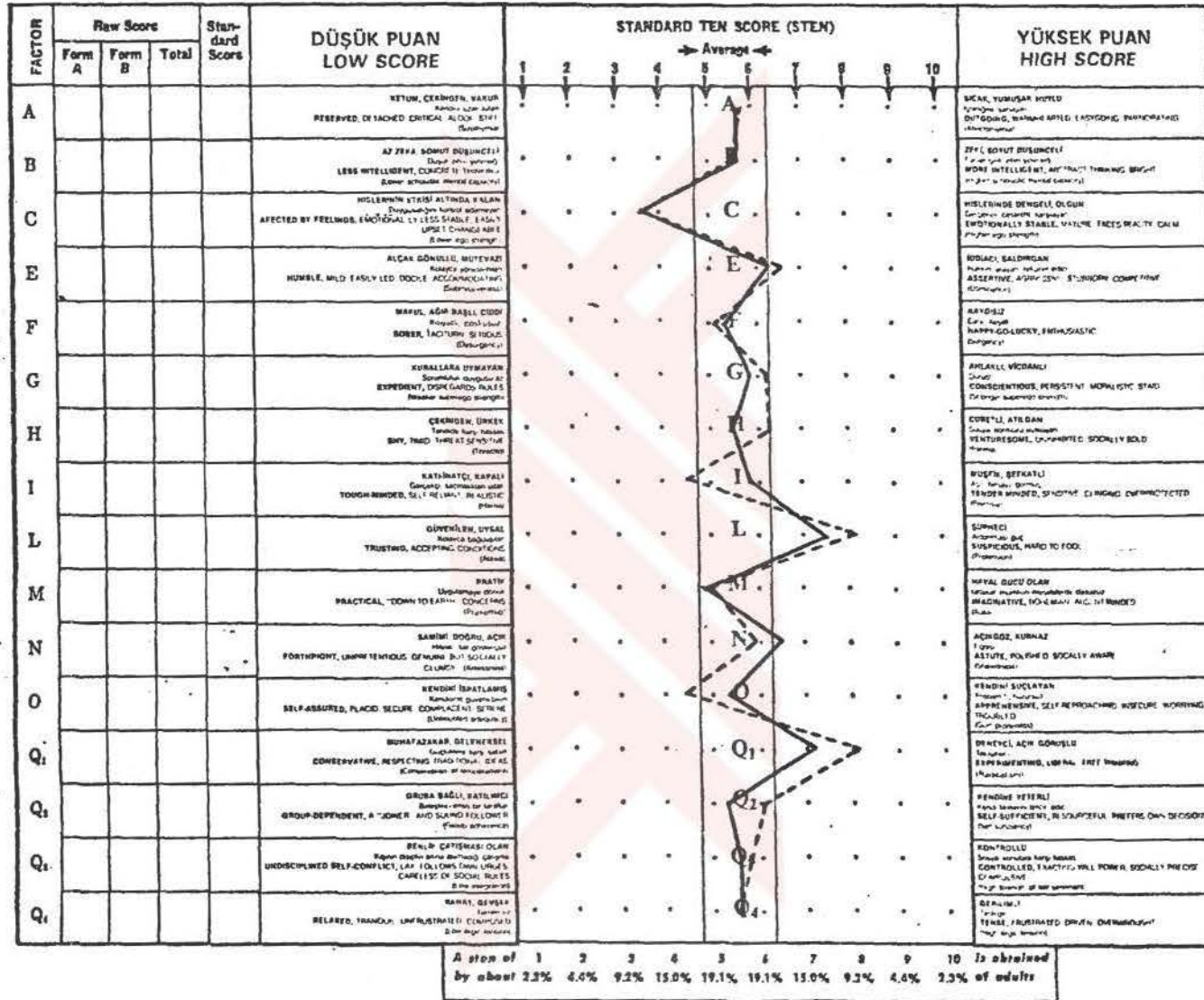


Şekil 7 : Kadın Yöneticilerin 16 PF Test Profili



Şekil 8 : Erkek ve Kadın Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili

———— Erkek Yöneticilerin
 Kadın Yöneticilerin



TABLO : 6

**Kişilik Faktörleri Değişkenine Göre Cinsiyet İçin
Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	ERKEK			KADIN			Karşılaştırma Sonuçları		
	u	r	n	u	r	n	df	t	p
A FAKTÖRÜ	5.55	1.65	65	5.74	1.54	35	98	-0.56	-
B FAKTÖRÜ	5.54	1.47	65	5.49	1.46	35	98	0.17	-
C FAKTÖRÜ	3.79	1.69	65	3.57	1.65	35	98	0.63	-
E FAKTÖRÜ	6.14	1.57	65	6.71	1.36	35	98	-1.83	-
F FAKTÖRÜ	5.19	1.65	65	5.14	1.44	35	98	0.13	-
G FAKTÖRÜ	5.79	1.50	65	6.14	1.80	35	98	-1.06	-
H FAKTÖRÜ	5.45	1.66	65	6.29	1.34	35	98	-2.57	p .05
I FAKTÖRÜ	5.86	1.47	65	4.66	1.06	35	98	4.29	p .01
L FAKTÖRÜ	7.35	1.45	65	8.11	1.43	35	98	-2.51	p .05
M FAKTÖRÜ	4.94	1.72	65	5.03	1.27	35	98	-0.27	-
N FAKTÖRÜ	6.45	1.89	65	5.91	1.88	35	98	1.34	-
O FAKTÖRÜ	5.39	1.67	65	4.66	1.59	35	98	2.12	p .05
Q ₁ FAKTÖRÜ	7.06	1.63	65	8.14	1.29	35	98	-3.40	p .01
Q ₂ FAKTÖRÜ	5.32	1.89	65	6.17	1.69	35	98	-2.22	p .05
Q ₃ FAKTÖRÜ	5.54	1.73	65	5.86	2.06	35	98	-0.82	-
Q ₄ FAKTÖRÜ	5.52	1.88	65	5.43	1.67	35	98	0.25	-

Denetim odağı açısından baktığımızda (Tablo : 4), erkek yöneticiler ve kadın yöneticilerin denetim odağının yönünün farklı olmadığı görülmektedir. Bu durum, literatür doğrultusunda beklenen bir sonuçtur.



E. Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Erkek

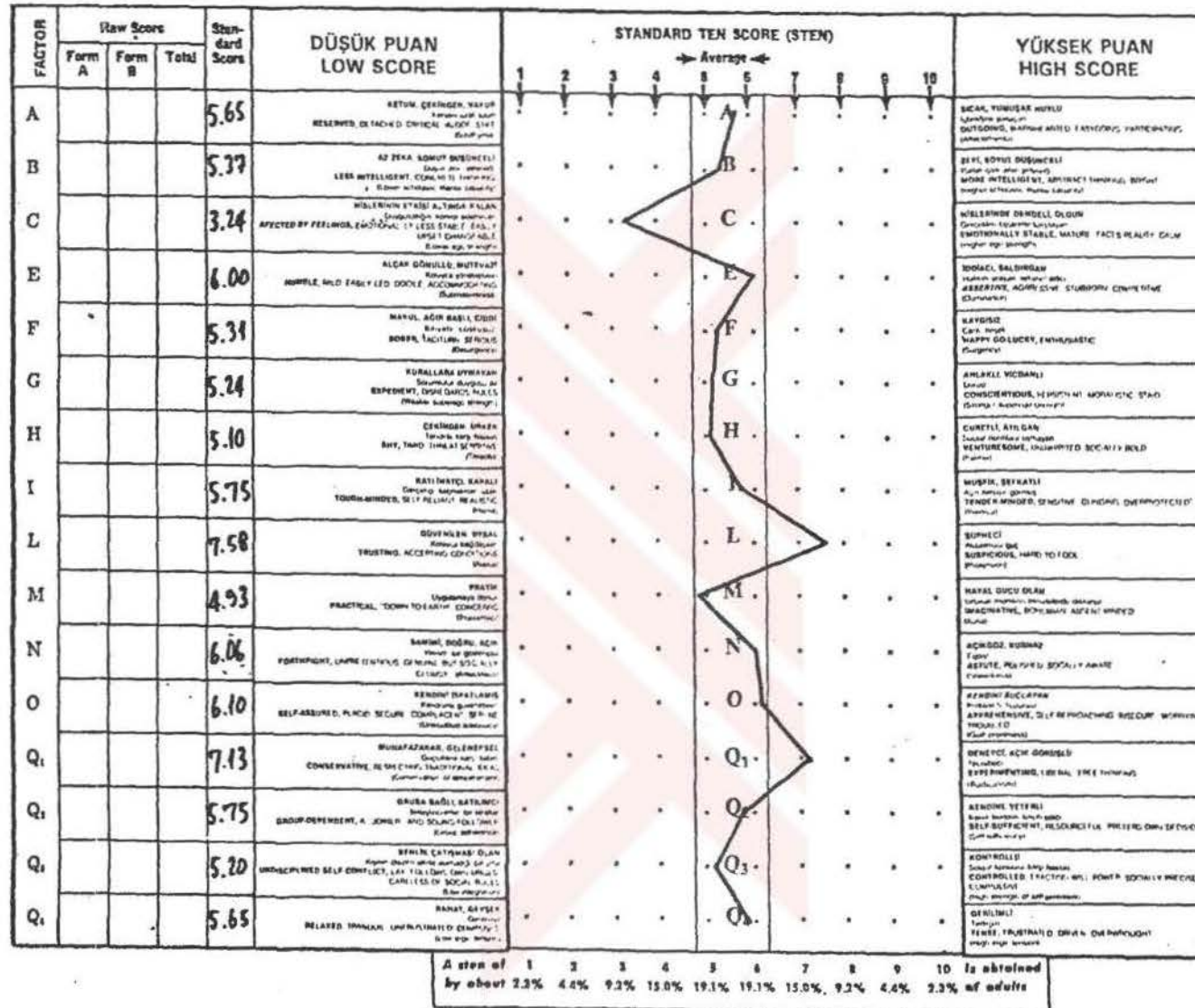
Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri :

Denetim odağı açısından baktığımızda (Tablo : 4), erkek yöneticilerin denetim odağı ortalaması 7,69'dur. Bu ortalamanın üzerinde kalan 29 kişi dıştan denetimli, 36 kişi içten denetimlidir. Başka bir deyişle erkek yöneticilerin % 44,61'i dıştan denetimli, % 55,38'i içten denetimlidir.

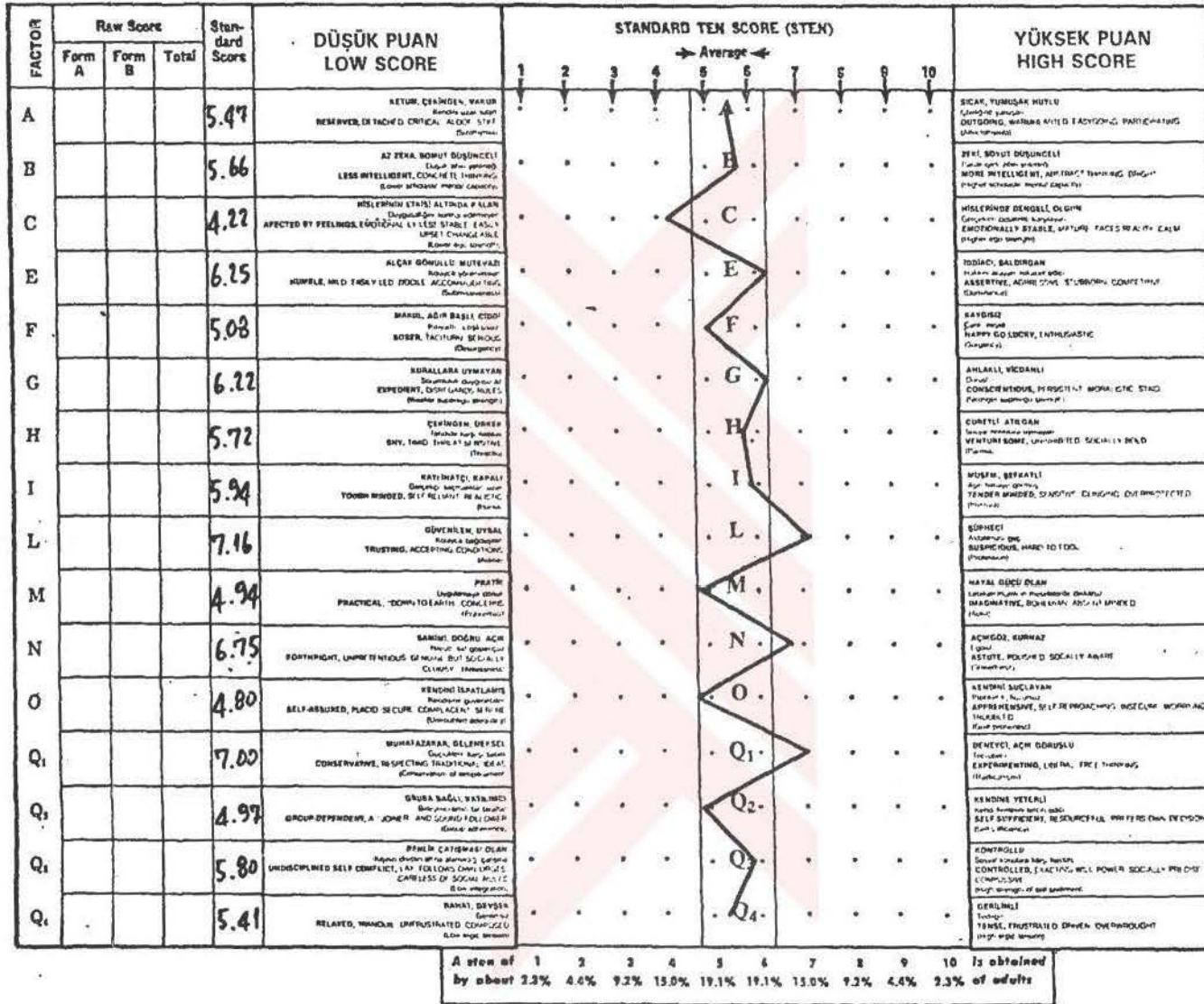
Dıştan denetimli erkek yöneticilerin 16 PF profili (Şekil : 9) incelendiği zaman; dıştan denetimli erkek yöneticilerin (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q_1 +) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci kişilik özelliklerine sahip oldukları görülmektedir. İçten denetimli erkek yöneticilerin profilinde (Şekil : 10) ise, içten denetimli yöneticilerin (N+) açıkgoz, kurnaz, egoist kişilik faktörü ile dıştan denetimli yöneticilerden farklılaştığı görülmektedir. (N+) kişilik faktörünün yanı sıra içten denetimli erkek yöneticilerde, dıştan denetimli erkek yöneticilerde olduğu gibi, (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q_1 +) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci kişilik faktörlerinin yoğunluk gösteren faktörler olduğu görülmektedir.

Dıştan denetimli ve içten denetimli erkek yöneticilerin 16 PF profillerini üst üste koyarak oluşturulan profilde (Şekil : 11) iki grup arasındaki farkı belirlemek için yapılan t' testinde, (-C) duygularının etkisi altında kalan; (G+) ahlaklı, vicdanlı ve (O+) kendini ispatlamış özelliklerindeki farkın anlamlı olduğu görülmektedir (t değerleri için bkz : Tablo - 7).

Şekil 9 : Dıştan Denetimli Erkek Yöneticilerin 16 PF Test Profili

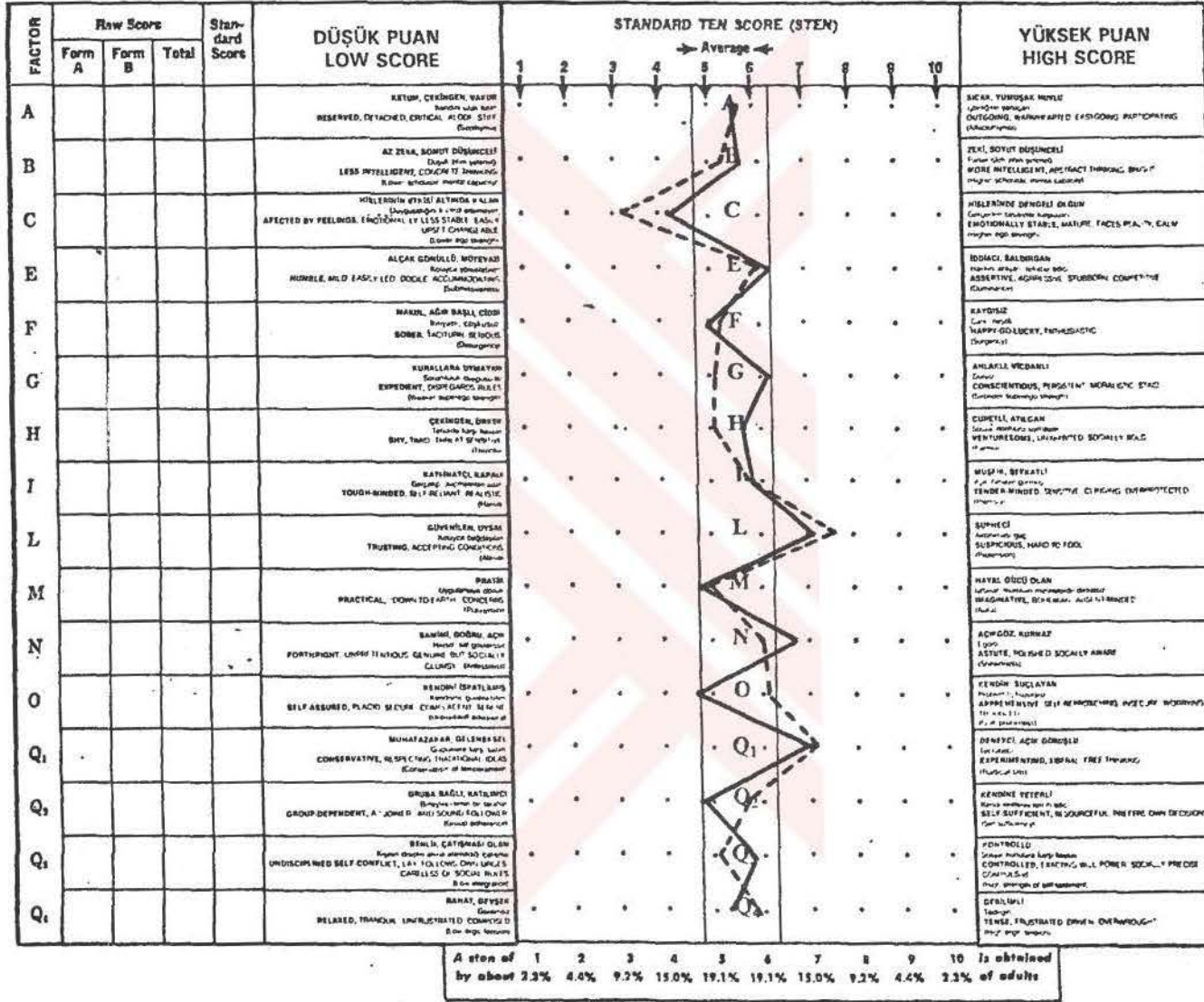


Şekil 10 : İçten Denetimli Erkek Yöneticilerin 16 PF Test Profili



Şekil 11 : Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Erkek Yöneticilerin Birleşik PF Test Profili

———— İçten Denetimliler
 Dıştan Denetimliler



TABLO : 7

Erkek Yöneticilerin Kişilik Faktörleri Değişkenine
Göre Denetim Odağı İçin
Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

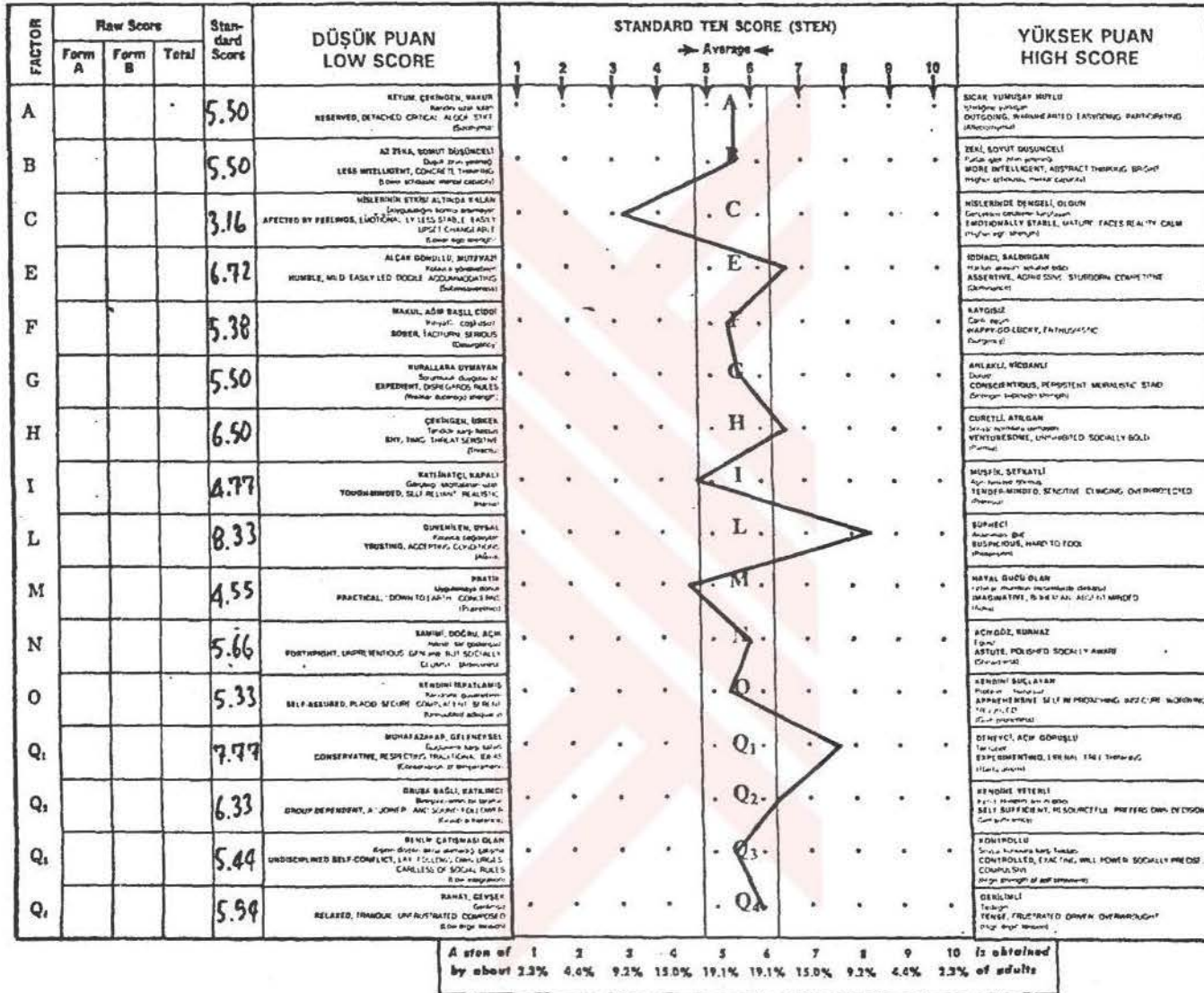
	İçten Denetimliler			Dıştan Denetimliler			Karşılaştırma Sonuçları		
	μ	r	n	μ	r	n	df	t	p
A FAKTÖRÜ	5.47	1.48	36	5.66	1.86	29	63	-0.44	-
B FAKTÖRÜ	5.67	1.49	36	5.38	1.45	29	63	0.78	-
C FAKTÖRÜ	4.22	1.82	36	3.24	1.06	29	63	2.57	$p < .05$
E FAKTÖRÜ	6.25	1.36	36	6.00	1.81	29	63	0.63	-
F FAKTÖRÜ	5.08	1.56	36	5.31	1.78	29	63	-0.55	-
G FAKTÖRÜ	6.22	1.27	36	5.24	1.60	29	63	2.76	$p < .01$
H FAKTÖRÜ	5.72	1.50	36	5.10	1.80	29	63	1.51	-
I FAKTÖRÜ	5.94	1.45	36	5.76	1.50	29	63	0.50	-
L FAKTÖRÜ	7.17	1.54	36	7.59	1.32	29	63	-1.16	-
M FAKTÖRÜ	4.94	1.90	36	4.93	1.51	29	63	0.03	-
N FAKTÖRÜ	6.75	1.89	36	6.07	1.85	29	63	1.46	-
O FAKTÖRÜ	4.81	1.28	36	6.10	1.82	29	63	-3.37	$p < .01$
Q ₁ FAKTÖRÜ	7.00	1.64	36	7.14	1.64	29	63	-0.34	-
Q ₂ FAKTÖRÜ	4.97	1.83	36	5.76	1.90	29	63	-1.69	-
Q ₃ FAKTÖRÜ	5.81	1.70	36	5.21	1.74	29	63	1.40	-
Q ₄ FAKTÖRÜ	5.42	1.96	36	5.66	1.80	29	63	-0.50	-

F. Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Kadın Yöneticilerin 16 PF'deki Kişilik Özellikleri :

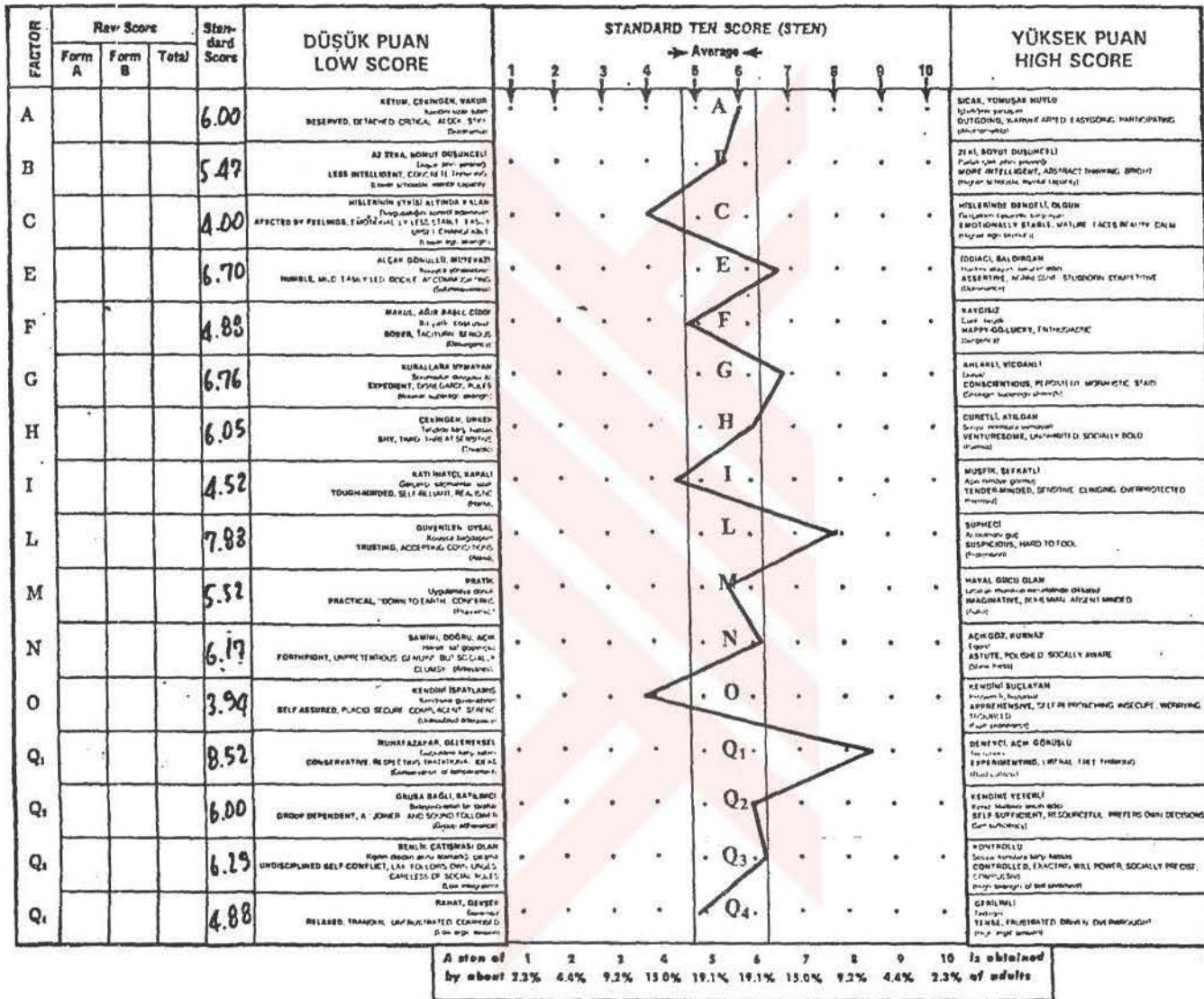
Tablo : 4'de görüldüğü gibi kadın yöneticilerin denetim odağı ortalaması 7,74'dür. Bu ortalamanın üzerinde kalan 18 kişi dıştan denetimli, 17 kişi ise içten denetimlidir. Başka bir deyişle, kadın yöneticilerin % 51,42'si dıştan denetimli, % 48,57'si içten denetimlidir.

Dıştan denetimli kadın yöneticilerin 16 PF profilinde (Şekil : 12) görüldüğü gibi, dıştan denetimli kadın yöneticilerde : (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (E+) iddiacı, saldırgan, hakkını arayan, rekabet edici; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci kişilik faktörlerinin yoğunluk kazanan faktörler olduğu görülmektedir. İçten denetimli kadın yöneticilerin profilinde (Şekil : 13) ise içten denetimli kadınların (G+) ahlaklı, vicdanlı, dürüst ve (O+) kendini ispatlamış, kendine güvenebilen kişilik faktörleriyle dıştan denetimli kadınlardan farklılaştıkları görülmektedir. (G+) ve (O+) faktörlerinin yanı sıra, içten denetimli kadın yöneticilerde, dıştan denetimli kadın yöneticilerde olduğu gibi, (C-) hislerinin etkisi altında kalan (E+) iddiacı, saldırgan, hakkını arayan, rekabet edici; (L+) şüpheli aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci kişilik faktörlerinin yoğunluk gösteren faktörler olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Bledsoe ve Baber'in araştırma sonuçlarından içten denetimli kadınlarda görülen (G+) ahlaklı, vicdanlı; (L+) şüpheli, aldatılması güç kişilik faktörleri ile desteklenmektedir.

Şekil 12 : Dıştan Denetimli Kadın Yöneticilerin 16 PF Test Profili



Şekil 13 : İçten Denetimli Kadın Yöneticilerin 16 PF Test Profili

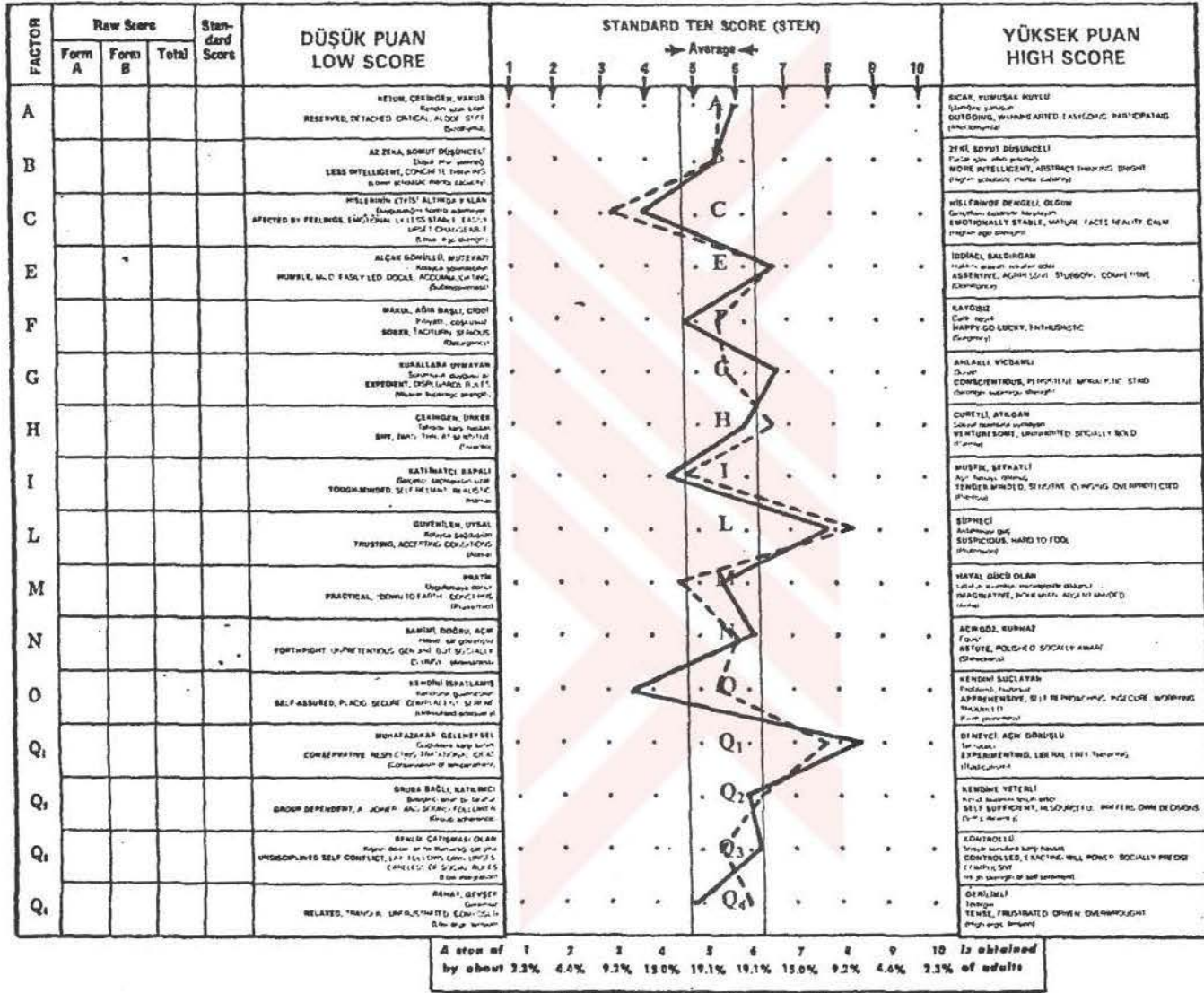


İçten denetimli ve dıştan denetimli kadın yöneticilerin 16 PF profilleri üst üste konarak oluşturulan profildeki (Şekil : 14) farklılıkları istatistiksel olarak görmek için yapılan t testinde; (G+) ahlaklı, vicdanlı; (M+) pratik, uygulamaya dönük; ve (O+) kendini ispatlamış özelliklerindeki farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir (t değerleri için bkz: Tablo - 8).



Şekil 14 : Dıştan Denetimli ve İçten Denetimli Kadın Yöneticilerin Birleşik 16 PF Test Profili

— İçten Denetimliler
 Dıştan Denetimliler



TABLO : 8
Kadın Yöneticilerin Kişilik Faktörleri
Değişkenine Göre Denetim Odağı İçin
Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	İçten Denetimliler			Dıştan Denetimliler			Karşılaştırma Sonuçları		
	μ	r	n	μ	r	n	df	t	p
A FAKTÖRÜ	6.00	1.54	17	5.50	1.54	18	33	0.96	-
B FAKTÖRÜ	5.47	0.72	17	5.50	1.95	18	33	-0.06	-
C FAKTÖRÜ	4.00	1.12	17	3.17	1.98	18	33	1.52	-
E FAKTÖRÜ	6.71	1.26	17	6.72	1.49	18	33	-0.03	-
F FAKTÖRÜ	4.88	1.54	17	5.39	1.33	18	33	-1.04	-
G FAKTÖRÜ	6.77	1.48	17	5.56	1.92	18	33	2.08	$p < .05$
H FAKTÖRÜ	6.06	1.43	17	6.50	1.25	18	33	-0.97	-
I FAKTÖRÜ	4.53	1.07	17	4.78	1.06	18	33	-0.69	-
L FAKTÖRÜ	7.88	1.50	17	8.33	1.37	18	33	-0.93	-
M FAKTÖRÜ	5.53	1.42	17	4.56	0.92	18	33	2.42	$p < .05$
N FAKTÖRÜ	6.18	1.98	17	5.67	1.81	18	33	0.80	-
O FAKTÖRÜ	3.94	1.34	17	5.33	1.53	18	33	-2.85	$p < .01$
Q ₁ FAKTÖRÜ	8.53	1.18	17	7.78	1.31	18	33	1.78	-
Q ₂ FAKTÖRÜ	6.00	1.84	17	6.33	1.57	18	33	-0.58	-
Q ₃ FAKTÖRÜ	6.29	2.26	17	5.44	1.82	18	33	1.23	-
Q ₄ FAKTÖRÜ	4.88	1.65	17	5.94	1.55	18	33	-1.96	-

**G. 16 PF Kişilik Faktörleri İle Denetim Odağı
Arasındaki İstatistiksel İlişki :**

16 PF kişilik faktörleri ile denetim odağı arasındaki ilişki Spearman korelasyonu kullanılarak belirlenmiştir. Tablo : 9'da görüldüğü gibi, yöneticilerin denetim odağı ile 16 PF'in şu kişilik faktörleri arasında ilişkinin varlığı görülmektedir : (C) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde bir korelasyon vardır. Başka bir deyişle denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (duygularında dengeli olma); yine aynı şekilde (G) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde bir korelasyon vardır. Yani, denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (ahlaklı, vicdanlı olma); (0) faktörü ile denetim odağı arasında ise aynı yönde bir korelasyon görülmektedir. Başka bir deyişle denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (kendini ispatlamış, kendine güvenebilen).

Erkek yöneticileri grubunda incelediğimiz zaman, Tablo : 10'da görüldüğü gibi, erkek yöneticilerin denetim odağı ile 16 PF'in şu kişilik faktörleri arasında korelasyon bulunmuştur. (C) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde bir korelasyon vardır. Başka bir deyişle, denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (duygularında dengeli olma); yine (G) faktörü ile denetim odağı arasında ters yönde korelasyon vardır. Yani denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (ahlaklı, vicdanlı olma) : (0) faktörü ile denetim odağı arasında ise aynı yönde bir korelasyon vardır. Başka bir deyişle denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (kendini ispatlamış,

kendine güvenebilen); (Q_2) faktörü ile denetim odağı arasında aynı yönde korelasyon vardır. Başka bir deyişle, denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (gruba bağlı, kalıtmacı).

Kadın yöneticileri incelediğimizde, Tablo : 11'de görüldüğü gibi, kadın yöneticilerin denetim odağı ile 16 PF'in şu kişilik faktörleri arasında korelasyon vardır : (0) faktörü ile denetim odağı arasında aynı yönde korelasyon vardır. Başka bir anlatımla, denetim odağı puanı düştüğü oranda (içten denetimlilik) 16 PF puanı da düşmektedir (kendini ispatlamış, kendine güvenebilen); (Q_1) faktörü ile denetim odağı arasında ise ters yönde korelasyon vardır. Yani, denetim odağı puanı düştükçe (içten denetimlilik) 16 PF puanı artmaktadır (deneyci, açık görüşlü olma).

TABLO : 9
Yöneticilerin Kişilik Faktörleri
Korelasyon Katsayıları

	r	df	p
A FAKTÖRÜ	-.04	98	-
B FAKTÖRÜ	-0.01	98	-
C FAKTÖRÜ	-0.28	98	p .01
E FAKTÖRÜ	-0.07	98	-
F FAKTÖRÜ	0.04	98	-
G FAKTÖRÜ	-0.29	98	p .01
H FAKTÖRÜ	-0.11	98	-
I FAKTÖRÜ	-0.00	98	-
L FAKTÖRÜ	0.14	98	-
M FAKTÖRÜ	-0.13	98	-
N FAKTÖRÜ	-0.04	98	-
O FAKTÖRÜ	0.39	98	p .01
Q ₁ FAKTÖRÜ	-0.12	98	-
Q ₂ FAKTÖRÜ	0.15	98	-
Q ₃ FAKTÖRÜ	-0.21	98	p .05
Q ₄ FAKTÖRÜ	0.15	98	-

TABLO : 10

**Erkek Yöneticilerin Kişilik Faktörleri
Korelasyon Katsayıları**

	r	df	p
A FAKTÖRÜ	-0.02	63	-
B FAKTÖRÜ	-0.16	63	-
C FAKTÖRÜ	-0.26	63	p .05
E FAKTÖRÜ	-0.08	63	-
F FAKTÖRÜ	0.01	63	-
G FAKTÖRÜ	-0.32	63	p .01
H FAKTÖRÜ	-0.20	63	-
I FAKTÖRÜ	-0.00	63	-
L FAKTÖRÜ	0.12	63	-
M FAKTÖRÜ	-0.04	63	-
N FAKTÖRÜ	-0.03	63	-
O FAKTÖRÜ	0.34	63	p .01
Q ₁ FAKTÖRÜ	-0.01	63	-
Q ₂ FAKTÖRÜ	0.24	63	p .05
Q ₃ FAKTÖRÜ	-0.23	63	-
Q ₄ FAKTÖRÜ	0.05	63	-

TABLO : 11

Kadın Yöneticilerin Kişilik Faktörleri
Korelasyon Katsayıları

	r	df	p
A FAKTÖRÜ	-.08	33	-
B FAKTÖRÜ	-.01	33	-
C FAKTÖRÜ	-0.30	33	-
E FAKTÖRÜ	-0.06	33	-
F FAKTÖRÜ	0.09	33	-
G FAKTÖRÜ	-0.27	33	-
H FAKTÖRÜ	-0.03	33	-
I FAKTÖRÜ	0.01	33	-
L FAKTÖRÜ	0.19	33	-
M FAKTÖRÜ	-0.32	33	-
N FAKTÖRÜ	-.05	33	-
O FAKTÖRÜ	0.50	33	p .01
Q ₁ FAKTÖRÜ	-0.35	33	p .05
Q ₂ FAKTÖRÜ	0.02	33	-
Q ₃ FAKTÖRÜ	-0.20	33	-
Q ₄ FAKTÖRÜ	0.32	33	-

H. Amaçlar Açısından Sonuçların Değerlendirilmesi:

1. Birinci amacımız yöneticilerin kişilik özelliklerinin genel bir dökümünün yapılmasıydı. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kişilik profilinde şu kişilik faktörlerinde yoğunlaşma görülmüştür : (C-) hislerinin etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeli.

2. Yöneticilerin denetim odağının yönünü belirlemek ikinci amacımızı oluşturmaktaydı. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin denetim odağı ortalaması 7,71' dir. Buna göre, yöneticilerin % 47'si denetimi dıştan algılamakta, % 53'ü ise içten algılamaktadır.

3. Yöneticilerin içten denetimli yada dıştan denetimli olmalarıyla kişilik özellikleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi üçüncü amacımızı oluşturmaktaydı. Araştırma sonuçlarına göre içten denetimli yöneticilerin kişilik özellikleriyle, dıştan denetimli yöneticilerin kişilik özellikleri arasında fark görülmemiştir.

4. Cinsiyet faktörünün, denetim odağının yönü ile kişilik özellikleri arasındaki farklı etkileyip etkilemediğini belirlemek araştırmanın dördüncü amacını oluşturmaktaydı. Kadın yöneticiler, (E+) iddiacı, saldırgan, hakkını arayan, rekabet edici kişilik faktörü ile erkek yöneticilerden farklılık göstermektedirler. (E+) faktörünün yanısıra her iki grupta şu kişilik faktörlerinde yoğunlaşma görülmektedir : (C-) duygularının etkisi altında kalan; (L+) şüpheli, aldatılması güç; (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeli.

5. 16 PF kişilik faktörleri ile denetim odağı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek araştırmanın beşinci amacı idi. Araştırma sonuçlarına göre; içten denetimli olma ile (C+) duygularında dengeli olma; (G+) ahlaklı, vicdanlı olma (O+) kendini ispatlamış, kendine güvenebilen kişilik faktörleri arasında korelasyon görülmüştür.



IV. ÖZET

Yapılan bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kişilik özelliklerini ve denetim odağının yönünü belirlemenin yanı sıra dıştan denetimli yöneticilerin kişilik özellikleriyle, içten denetimli yöneticilerin kişilik özellikleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemektir; ayrıca cinsiyet değişkeninin bu kişilik özelliklerini ne şekilde etkilediğini saptamaktır ve 16 PF kişilik faktörleri ile denetim odağı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir.

İstanbul'da beyaz eşya ve elektronik eşya üreten işletmelerde çalışan 100 orta kademe yöneticisi bu çalışmanın örnek kümesini oluşturmuştur. Gruba Cattell'in 16 PF Envanteri ile Rotter'ın Denetim Odağı Ölçeği uygulanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerde şu kişilik özelliklerinin egemen olduğu görülmüştür : (C-) duygularının etkisi altında kalan; (L+) şüpheli aldatılması güç ve (Q₁+) deneyci, açık görüşlü, tecrübeci. Yöneticilerin % 47'sinin dıştan denetimli, % 53'ünün içten denetimli olduğu görülmüştür. Dıştan denetimli yöneticilerin kişilik özellikleriyle içten denetimli yöneticilerin kişilik özellikleri arasında fark görülmemiştir. Kadın yöneticilerin, (E+) iddiacı, saldırgan, hakkını arayan, rekabet edici kişilik özellikleri ile erkek yöneticilerden farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ve içten denetimli olma ile (C+) duygularında dengeli olma; (G+) ahlaklı, vicdanlı olma; (O+) kendini ispatlamış, kendine güvenebilen kişilik faktörleri arasında korelasyon görülmüştür.

V. TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışmada da Türkiye'de yapılan araştırmalarda rastlanan problemlerden olan araştırma yapma güçlüğü ile karşılaşıldı. Gerek işletmelerin araştırmalara kapalı tutum göstermeleri, gerekse örnekleme oluşturan yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması araştırmanın uygulanmasında karşılaşılan başlıca güçlüklerdir. Kadın yönetici azlığı, erkek ve kadın yöneticilerin eşit sayıda alınma imkanını sağlayamamıştır.

Bu çalışma, beyaz eşya ve elektronik eşya üreten firmalarda çalışan orta kademe yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı farklı işkollarında gerçekleştirerek daha genelliyici bilgi sağlanabilirdi. Ayrıca farklı kademelerdeki yöneticilere uygulanması çeşitli karşılaştırmalar yapma imkanı sağlayabilirdi.

Türk yöneticilerinin kişilik özelliklerinin bilinmesi, teorik ve pratik düzeyde fayda sağlayacaktır. Endüstride 16 PF'in kullanılıp yaygınlaşması için testin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması gerekmektedir. Özellikle testin çevirisinde bazı aksaklıkların olduğu gözlenmektedir. Üniversite bünyesindeki bireylerden oluşan kollektif bir çalışma ile tekrar testin çevirisinin yapılması, 16 PF'in Türk kültüründe kullanılması için bir gerekliliktir.

VI. KAYNAKÇA

Arnold, Hugh J.; Feldman, Daniel C. Organizational Behavior. McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1986.

Artan, S. Yöneticilerin Yetişmesi ve Türkiye'deki Uygulama. Eskişehir : E.T.İ.A. Yayınları, 1976.

Baransel, A. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. Cilt 1, 2. Baskı, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 163, 1979.

Başal, H; Dönmez, A. "Çevre Büyüklüğü ve 10-12 yaş grubu İlkokul Çocuklarında Denetim Odağı", Eğitim ve bilim. 1984, S. 43, s. 10-19.

Başaran, İ. Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara : A.Ü. Eğitim Fak. Yay., No: 108, 1982.

Baysal, A.C.; Tekarslan, E. Davranış Bilimleri I-II. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 191, 1987.

Bledsoe, J.C.; Baber, W.C. "Personality Corralates of Locus of Control Among College Women". Psychological Reports, 1978, Vol: 43, No: 3, s. 1129-1130.

Cattell, R.B. Description and Measurement of Perónality. World Book Company, New York, 1965.

Dailey, R.E. "Relationship Between Lows of Control, Task Characteristics and Work Attitudes". Psychological Reports. 1980, Vol: 47, s. 855-861.

Davis, K. İşletmede İnsan Davranışı. 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 136, 1984.

Dönmez, A. "Denetim Odağı, Kendine Saygı ve Üç Değişken-Çevre Büyüklüğü-Yaş-Aile Ortamı", Ankara: Eğitim ve Bilim Dergisi, 1985, Cilt: 10, S. 55, s. 4-15.

———. "Denetim Odağı (Locus of Control) ve Çevre Büyüklüğü", Ankara : A.Ü. Eğit. Bil. Fak. Dergisi, 1983, Cilt: 16, S: 1-9, s. 37-47.

———. "Belirli Toplumsal Durumların Algılanmasında Denetim Odağının Etkisi", Ankara: A.Ü. Eğt. Bil. Fak. Dergisi. 1984, Cilt: 17, S. 1-2, s. 143-159.

Edward, A.L. The Measurement of Personality Traits by Scales and Inventories., the USA: Holt, Rinehart and Winston, INC., 1970.

Erdoğan, İ. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 139, 1983.

Erdoğan, İ. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psiko-teknik. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 141, 1983.

Eren, E. Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 2. Baskı. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 148, 1984.

Geçtan, E. Çağdaş Yaşam ve Normal Dışı Davranışlar. Ankara: Maya Yayınları, 1981.

Goodstadt, B.E.; Hjelle, L.A. "Power to the Powerless: Locus of Control and the use of Power". Journal of Personality and Social Psychology. 1973, Vol: 27, No: 2, s. 190-196.

Joe, V.C. "Review of the Internal - External Control Construct as a Personality Variable" Psychological Reports. 1971, Vol: 28, s. 619-640.

Kağıtçıbaşı, Ç. Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları. İzmir Lise Öğrencileri Üzerinde Bir İnceleme. Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yay., 1972.

Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi. 2. Baskı, Ankara: Hacettepe-Taş Kitapçılık Ltd. Şti., 1984.

Kasperson, C.J. "Locus of Control and Job Dissatisfaction". Psychological Reports. 1982, Vol: 50 (3), s. 823-826.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yay., No: 147, 1984.

Koptagel-İlal, G. Tıpsal Psikoloji. Genişletilmiş 2. baskı, İstanbul: Beta Yay., 1984.

Köknel, Ö. Kişilik. 1. Baskı, İstanbul: Altın Kitaplar Yay., 1982.

Köknel, Ö.; Özügurlu, K. Tıpta Ruhbilim. 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü. İstanbul Tıp Fak. Yay., No: 123, 1983.

Lefcourt, H.M. Locus of Control, Current Trends in Theory and Research. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers, 1976.

Luthans, F. Organizational Behavior. 3th edition. McGraw-Hill International Book Company, 1983.

Miller, D.; Kets De Vries, M.F.; Toulouse, J.M. "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategymaking, Structure and Environment". Academy of Management Journal. 1982, Vol: 25 (2), s. 237-353.

Morea, P.C. Guidance, Selection and Training Ideas and Applications, London, Routledge and Kegan Paul Inc., 1972.

Morgan, C.T. Psikolojiye Giriş. Ankara: H.Ü. Psikoloji Böl. Yay., Yay.No: 1, 1982.

Organ, D.W.; Hamner, W.C. Organizational Behavior. Plano: Businers Publications, Inc., 1982.

Özyürek, M. Birlikte ve Ayrı Eğitimin Etkililiği - Benlik Kavramı ve Denetim Odağı Açısından - Ankara: A.Ü. Eğit. Bil. Fak. Yay.No: 123, 1983.

Pervin, L.A. Personality : Theory, Assesment, and Research. in the USA, John Wiley and Sons, Inc., 1975.

Phares, J.E. Locus of Control in Personality. General Learning Press, 1976.

Pressel, D.A. "A Study of the Relationship Between Personality Traits as Measured by Cattell's 16 Personality Faktors and Aspiration for Leadership" Dissertation Abstracts International. 1986, Vol: 47, No: 5.

Ritchie, E.; Phares, J.E. "Attitude Change as a Function of Internal-External Control and Communicator Status". Journal of Personality and Social Psychology. 1968, 1, s. 429-443.

Robertson, I.T.; Cooper, C.L. Human Behaviour in Organisations. London: Pitman Publishing, 1983.

Rotter, J.B.; Chance, J.E.; Phares, E.J. Applications of a Social Learning Theory of Personality. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1972.

Ryckman, R.M. Theories of Personality. New York: D. Van Nostrand Company, 1978.

Saville, P.; Blinkhorn, S. "Reliability, Homogeneity and the Construct Validity of Cattell's 16 PF." Personality Individual Differences, 1981, Vol: 2, No: 4, s. 325-333.

Sungur, N. Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği -EYT Öğrencilerine İlişkin Bir Deneme. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak., Basılmamış Doktora Tezi, 1986.

Telman, N.; Erişkon, H. "Kamu ve Özel Sektör Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Açısından Karşılaştırılması" 5. Ulusal Psikoloji Kongresi, İzmir: E.Ü. Edebiyat Fak. Yay., Sayı: 5, s. 115-126, 1990.

Tseng, M.S. "Locus of Control as a Determinant of Job Proficiency, Employability, and Training Satisfaction of Vocational Rehabilitation Clients". Journal of Counseling Psychology, 1970, Vol: 17, No: 6, s. 487-491.

EK - 1

16 PF ENVANTERİ

NASIL CEVAPLAYACAKSINIZ

Bu kitapçığın içinde sizin tutumlarınızı ve ilginizi gösterecek bazı sorular vardır. Herkesin görüşü kendine ait olduğu için verilen cevaplarda "doğru" veya "yanlış" diye bir ayırım söz konusu değildir. Elde edilecek test sonuçlarının size en faydalı yolu gösterebilmesi için, soruları tam ve doğru olarak cevaplamanız gerekecektir.

Cevap kağıdı üzerindeki bütün bilgileri sizden istendiği gibi cevap kağıdının üzerinde işaretleyiniz. İlk önce aşağıya örnek olarak verilen dört soruyu cevaplandırınız.

Her soru için mümkün olan üç cevap vardır. Soruları bu kitapçıktan okuyacaksınız. Fakat cevaplarınızı cevap kağıdı üzerinde her soru numarasının karşısında, seçtiğiniz cevap "a" şıkkı ise "a", "b" şıkkı ise "b", "c" şıkkı ise "c" yi x ile işaretleyeceksiniz.

ÖRNEKLER :

1. Takım halinde oynayan oyunları seyretmeyi severim.
a. evet b. ara sıra c. hayır
2. Tercih ettiğim insanlar :
a. çekingen, ağırbaşlı,
b. ikisi arası (olan),
c. çabuk arkadaş olabilen.
3. Para mutluluk getirebilir.
a. evet (doğru)
b. ikisi arası
c. hayır (yanlış)

4. "Yetişkin" "çocuğa" ne ise, kedi de :

- a. kedi yavrusu
- b. köpek
- c. erkek çocuk için odur.

Son örnekte bir tek doğru cevap vardır,kedi yavrusu.Fakat bu tipte düşünmeyi gerektiren çok az soru vardır.

Cevaplandırırken şu dört noktayı aklınızda tutunuz:

1. Düşünerek tartışmak için zaman harcamamalısınız. Aklınıza gelen ilk cevabı kaydediniz. Sorular bazen bilmeyi istediğiniz bütün hususları vermeyecek kadar kısadır. Örneğin, yukarıdaki soru size "takım oyunu" hakkında soruyor. Siz de futbolu basketbola tercih ediyor olabilirsiniz. Fakat siz cevaplarınızı "normal bir takım oyununu" düşünerek verecek, veya belirtilen bütün hallerde ortalama bir durumu akla getireceksiniz. Dakikada beş veya altıdan az olmayan cevaplar vermelisiniz.

2. Ortadaki "emin değilim" cevabını, ancak her iki uçtaki cevap şıklarını sizin için gerçekten imkânsız gördüğünüz zaman tercih ediniz ve bunu en çok beş soruda bir yapmaya çalışınız.

3. Hiçbir soruyu atlamadan, her soruyu şu veya bu şekilde cevaplandırınız. Bu sorular size uymayabilir, bunlar içinde sizce en iyi olan tahmininizi işaretleyiniz. Bazı sorular da size çok kişisel gelebilir. Ancak cevap kâğıtlarının çok gizli tutulduğunu ve sadece özel anahtarlar vasıtası ile puanlanabileceğini hatırlayınız. Belirli sorulara verilecek cevaplar hiçbir surette kontrol edilmeyecektir.

4. Sizce gerçek olan kabil olduğu kadar dürüst davranarak cevaplandırmaya çalışınız. Cevaplarınızı sırf uygulamacıyı etkilemek amacıyla "söylenmesi en uygun budur" düşüncesi ile seçmeyiniz.

1. Bu testin talimatını (açıklamasını) açık olarak anlamış bulunuyorum.
a. evet b. emin değilim c. hayır
2. Her soruya mümkün olduğu kadar gerçeğe uygun bir şekilde cevaplandırmaya hazırım.
a. evet b. emin değilim c. hayır
3. Evimin şöyle bir yerde olmasını isterdim :
a. Şehrin yakınında (banliyösünde) sosyal bakımdan hareketli bir semtte
b. ikisi arası
c. ıssız bir ormanın derinliklerinde
4. Güçlüklerimi karşılayabilecek kadar enerjiye sahibim
a. daima b. genellikle c. ara sıra
5. Sağlam kafeslere kapatılmış olsalar bile vahşi hayvanlardan biraz çekinirim.
a. evet b. emin değilim c. hayır
6. İnsanları ve onların fikirlerini eleştirmekten kaçınırım.
a. evet b. bazen c. hayır
7. Hak ettiklerine inandığım nisanlara iğneleyici ve alaylı sözler söylerim.
a. genellikle b. bazen c. hiçbir zaman
8. Klasik müziği popüler melodilere tercih ederim.
a. doğru b. emin değilim c. yanlış
9. Eğer iki komşu çocuğunu kavga ederken görürsem :
a. kendi aralarında halletmelerine bakarım
b. kararsızlık gösteririm.
c. uzlaştırmaya çalışırım.

10. Toplumsal olaylarda :

- a. hemen ortaya atılırım
- b. ikisi arası
- c. sessizce arka planda kalmayı tercih ederim.

11. Şunlardan biri olmak benim için daha ilginç olurdu :

- a. inşaat mühendisi olmak
- b. emin değilim
- c. oyun yazarı olmak

12. Sokakta kavga eden insanları dinlemek yerine, bir ressamı resim yaparken seyretmek için durmak isterim.

- a. doğru
- b. emin değilim
- c. yanlış

13. Kendini üstün görerek övünen, genellikle kendini çok beğenmiş ve kibirli kimselere bile tahammül edebilirim

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. yanlış

14. Dürüst olmadığı zaman, bir insanı hemen daima yüzünden farkedebilirsiniz.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. yanlış

15. Tatiller daha uzun olsa ve herkes tatil yapmaya mecbur edilse idi, herkes için iyi olurdu.

- a. aynı fikirdeyim
- b. emin değilim
- c. kabul etmiyorum

16. Devamlı fakat az gelirli bir iş yerine, düzensiz olsa bile geliri fazla bir işin rizikosuna girerim.

- a. evet
- b. emin değilim
- c. hayır

17. Kendi hislerim hakkında konuşurum.

- a. ancak gerektiği hallerde
- b. ikisi arası
- c. karşıma çıkan ilk fırsatta

18. Arada sırada belirsiz bir koku hissi duyar ve anlayamadığım bir nedenden dolayı paniğe kapılırım.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
19. Yapamadığım bir şey için hatalı olarak eleştirildiğimde :
a. suçluluk hissi duymam
b. ikisi arası
c. gene de birazcık suçluluk duyarım
20. Para hemen her şeyi satın alabilir.
a. evet b. emin değilim c. hayır
21. Aldığım kararlar daha ziyade şöyle yönetilir :
a. kalbimle
b. hislerim ve mantığımla eşit olarak
c. kafamla
22. İnsanların çoğu eğer arkadaşları gibi yaşasa ve başkalarınıninkine benzer şekilde davranrsa belki daha mutlu olurlardı.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
23. Zaman zaman aynada hangi tarafımın sağ, hangisinin sol olduğunu şaşırırım.
a. doğru b. emin değilim c. yanlış
24. Konuşurken isterim ki :
a. herşeyi içimden geldiği gibi söyleyeyim
b. ikisi arası
c. önce düşündüklerimi düzenleyip sonra konuşayım
25. Beni gerçekten çok hiddetlendiren bir olay olsa bile, kısa sürede sakinleştiğimi hissederim.
a. evet b. ikisi arası c. hayır

26. Kazancı ve çalışma saati aynı olduğu halde aşağıdaki-
lerden biri olmak daha ilginç olurdu :
- a. marangoz veya aşçı
 - b. emin değilim
 - c. iyi bir lokantada garson
27. Bugüne kadar atandığım görevler :
- a. çok az sayıda
 - b. birkaç tane
 - c. pek çok
28. "Kürek" kazmak için, "bıçak" ta :
- a. bilemek b. kesmek c. işaret etmek
 - içindir.
29. Bazen bir düşünce zihnimi sürekli meşgul ettiğinden
bir türlü uykuya dalamam.
- a. doğru b. emin değilim c. yanlış
30. Özel hayatımda planladığım hedeflerin hemen hepsine
erişirim.
- a. doğru b. emin değilim c. yanlış
31. Geçerliliği olmayan bir kanun değiştirilmelidir.
- a. ancak yeteri kadar tartışmadan sonra
 - b. ikisi arası
 - c. derhal
32. Başkalarına etki edecek kadar çabuk hareketi gerekti-
ren bir proje üzerinde çalışırken kendimi rahatsız
hissederim.
- a. doğru b. ikisi arası c. yanlış
33. Tanıdıklarımın pek çoğu sohbetlerim açısından beni
eglendirici bir kimse olarak değerlendirirler.
- a. evet b. emin değilim c. hayır

34. "Şapşal" ve dağınık insanlar gördüğüm zaman onları :
a. olduğu gibi kabul ederim.
b. ikisi arası
c. tiksiniyorum ve rahatsız olurum
35. Sosyal bir grup içinde birdenbire dikkat noktası ben oluverirsem biraz utanırım.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
36. Parti, dans veya halka açık toplantılar (miting) gibi büyük topluluklara katılmaktan kaçınırım.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
37. Okulda tercih ederdim (veya ederim)
a. müziği
b. emin değilim
c. el işlerini ve el sanatlarını
38. Bir şeyle görevlendirildiğim zaman talimatlarıma riayet edilmesini şart koşar, aksi halde istifa ederim.
a. evet b. bazen c. hayır
39. Anne ve babalar için daima önemli olan :
a. çocuklarına sevgi ve muhabbetlerini geliştirmede yardımcı olmak
b. ikisi arası
c. çocuklarına heyecanlarını kontrol etmesini öğretmek
40. Ben bir grup faaliyetinde daha ziyade :
a. faaliyet düzenini geliştirmeye çalışırım
b. ikisi arası
c. kayıtları tutar ve kurallara uyulmasına dikkat ederim
41. Arada sırada sert bir bedeni faaliyete girişme ihtiyacı duyarım
a. evet b. ikisi arası c. hayır

42. Kaba ve isyankâr olanlardan ziyade terbiyeli ve nazik olanlar arasında bulunmayı tercih ederim.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
43. Bir toplulukta eleştiriye uğrarsam son derece üzüntü duyarım.
a. doğru b. ikisi arası c. yanlış
44. Amirim tarafından çağrıldığımda :
a. istediğim bir şeyi sormayı fırsat bilirim
b. ikisi arası
c. yanlış bir şey mi yaptım diye korkarım
45. Bu dünyanın ihtiyacı olduğu kişiler
a. bildikleri yolda dosdoğru giden ve hiç sarsılmayan insanlar
b. emin değilim
c. daha iyi bir dünya için planlara sahip aşırı idealistler
46. Okuduğum şeylerde bulunan propaganda gayesini daima kesinlikle farkedirim.
a. evet b. emin değilim c. hayır
47. Gençken okuldaki spor faaliyetlerine katılırdım.
a. nadiren
b. oldukça sık
c. fazlaca
48. Hemen her zaman odamın içindekileri yerli yerinde ve düzenli tutmaya gayret ederim.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
49. Bazen günün olaylarını düşününce gergin hale gelir, telaşa düşerim.
a. evet b. ikisi arası c. hayır

50. Bazen söylediklerimin karşımdakileri gerçekten ilgilendirip ilgilendirmedeğinden şüpheyne düşerim.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
51. Seçmek zorunda kalsaydım, şunu olmak isterdim :
- a. orman korucusu
b. emin değılim
c. orta okul öğretmeni
52. Belirli tatiller ve doğum günleri için ben :
- a. özel hediyeler vermeyi severim
b. emin değılim
c. hediye almak bana biraz sıkıntılı birşey gibi gelir
53. "Yorgun" "işe" göre ne ise, "mağdur" da :
- a. tebessüm'e b. başarı'ya c. mesut'a göre odur.
54. Aşağıdakilerden hangisi diğerlerinden ayrı cinstendir?
- a. mum b. ay c. elektrik
55. Arkadaşlarım tarafından atlatıldım.
- a. hemen hemen hiç
b. ara sıra
c. oldukça sık
56. Birçok kimseye nazaran kendimde bilhassa üstün saydığım bazı özelliklere sahibim.
- a. evet b. emin değılim c. hayır
57. Canım çok sıkıldığı zaman hislerimi başkalarından saklamakta zorluk çekerim.
- a. doğru b. ikisi arası c. yanlış
58. Bir gösteriye veya eğlenceye gitmeyi severim.
- a. haftada birden fazla (ortalamanın üstünde)
b. haftada bir (ortalama)
c. haftada birden az (ortalamanın altında)

59. Fazla hürriyetin kibar davranıştan ve kanuna karşı saygı beslemekten daha önemli olduğunu düşünüyorum.
a. doğru b. emin değilim c. yanlış
60. Bana kıyasla daha üstün (tecrübeli, yaşlı veya üstün mevkide) olanların yanında iken sessiz durmayı tercih ederim.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
61. Geniş bir gruba hitabetmek veya önlerinde bir faaliyette bulunmak bana zor gelir.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
62. Yabancı bir yerde yön tayin etme hissim oldukça iyidir (nerenin kuzey, güney, doğu ve batı olduğunu kolayca bulurum).
a. evet b. ikisi arası c. hayır
63. Birisi bana çok kızmışsa :
a. o insanı sakinleştirmeye çalışırım
b. emin değilim
c. huzursuzlaşırım
64. Bir dergide haksızca yazılmış bir yazı okuduğum zaman, onu unutmaktan ziyade tepkide bulunmayı düşünürüm.
a. doğru b. emin değilim c. yanlış
65. Şehirdeki sokak ve mağaza isimleri gibi pek çok ehemmiyetsiz şeyleri genellikle hatırımda tutamam.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
66. Hayvan hastalıklarının tedavisi ve cerrahisiyle uğraşan bir veteriner yaşadığı hayattan hoşlanabilir.
a. evet b. ikisi arası c. hayır

67. Yemeğimi, bazı kimseler gibi, her zaman dikkatli ve düzgün olarak değil fakat zevk duyarak yerim.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
68. Kimseyi görmek istemediğimi hissettiğim bir ruh hali içinde olduğum zamanlar :
a. çok nadir b. ikisi arası c. oldukça sık
69. Bazen heyecanımı ses tonum ve hareketlerimle açıkça belirttiğimi söyleyerek beni uyarırlar
a. evet b. ikisi arası c. hayır
70. Bir yetişkin genç olarak, bazen anne ve babamınkilerle benim kanaatlerim arasında fark olursa genellikle :
a. kanaatlerimi kendime saklarım
b. ikisi arası
c. onların otoritesini kabul ederim
71. Başka birisi ile paylaşmadığım, kendime ait bir bürom olmasını isterdim.
a. evet b. emin değilim c. hayır
72. Başarılarımla herkesin hayranlığını uyandırmaktansa, kendime göre sakin bir hayat yaşamaktan daha çok hoşlanırım.
a. doğru b. emin değilim c. yanlış
73. Pek çok şeylerde olgun olduğumu hissediyorum.
a. doğru b. emin değilim c. yanlış
74. Pekçoklarının herkese yöneltebilecekleri biçimde bir eleştirinin bana yardımından çok huzurumu kaçırdığını görürüm.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
75. Hislerimi belli edip etmemek tamamen elimdedir.
a. evet b. ikisi arası c. hayır

76. Faydası olacak birşeyi icad etmeyi istediğimde, tercihim :
- a. çalışmalarımı laboratuvarda yürütmek,
 - b. emin değilim
 - c. onu başkalarına satmak
77. "Sürpriz" "yabancı" için ne ise "korku" da :
- a. cesur
 - b. meraklı
 - c. dehşetli
- için odur.
78. Aşağıdaki kesirlerin hangisi diğerlerinden farklı bir gruba girer ?
- a. $\frac{3}{7}$
 - b. $\frac{3}{9}$
 - c. $\frac{3}{11}$
79. Nedenini bilmiyorum ama bazı kimseler beni umursamıyor veya görmezlikten geliyorlar.
- a. sık sık
 - b. ara sıra
 - c. hayır
80. İnsanların bana karşı olan davranışları iyiniyetliliğimin hak ettiği seviyede değil
- a. sık sık
 - b. ara sıra
 - c. hiçbir zaman
81. Erkekli kadınlı karışık bir grup içinde olmasa bile, bayağı bir dille konuşmak beni gene de tiksindirir.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
82. Birçok kimseye kıyasla, bile bile daha az sayıda arkadaş edinmişimdir.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
83. Yeteri kadar konuşulacak bir insanın bulunmadığı yerde olmaktan nefret ederim.
- a. doğru
 - b. emin değilim
 - c. yanlış
84. Sevilen bir kimse olduğumu düşündükleri halde insanlar bana bazen dikkatsiz derler.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır

85. Çeşitli sosyal olaylar karşısında "sahne korkusu" diye tanımlayabileceğimiz hissi yaşamışımıdır.
- a. oldukça sık b. arasıra c. çok nadir
86. Küçük bir topluluk içinde arkama yaslanıp oturmayı ve konuşmayı başkalarına bırakmayı tercih ederim.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
87. Okumayı tercih ederim
- a. askeri ve politik mücadelelere ait gerçeğe uygun yazıları
- b. emin değilim
- c. hissi, hayali romanları
88. Amirlik taslayan kimseler beni "oradan oraya koşmaya" zorlarsa, isteklerinin tam tersini yaparım.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
89. İş sahasındaki amirlerim veya aile fertlerim, kural olarak, ancak ciddi bir sebebi olduğu zaman beni hatalı bulurlar.
- a. doğru b. ikisi arası c. yanlış
90. Bazılarının sokakta veya mağazalarda insana gözlerini dikip bakmalarından hoşlanmam.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
91. Uzun bir yolculukta tercihim :
- a. derin ciddi fakat, ilginç birşey okumak
- b. emin değilim
- c. benimle birlikte yolculuk yapan birisi ile konuşarak vakit geçirmek
92. Tehlikeli bir hal alabilecek bir ortamda sükûnet ve nezaketin bozulması pahasına da olsa gürültü çıkarıp, sesimi duyurmak gerektiğine inanırım.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır

93. Tanıdıklarım bana kötü muamele eder ve benden hoşlanmadıklarını gösterirlerse,
- a. en ufak bir şekilde rahatsız olmam
 - b. ikisi arası
 - c. kalbim kırılır
94. Bana yapılan övgü ve iltifatlardan utanırım.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
95. Şöyle bir işim olmasını isterdim.
- a. sabit, belirli bir geliri olan.
 - b. ikisi arası
 - c. hak ettiğime, insanları inandırmak şartıyla, kazancı daha çok olan bir iş
96. Bir konuda bilgi edinmek için şu yolu seçerim :
- a. problemleri insanlarla tartışarak
 - b. ikisi arası
 - c. günlük haber bültenine dayanarak
97. Komite çalışmaları, sosyal olaylar, vb. de aktif olarak yer almayı severim.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
98. Bir işi yaparken çok küçük ayrıntılar bile iyice dikkate alınmazsa, tatmin olmam.
- a. doğru
 - b. ikisi arası
 - c. yanlış
99. Küçük şeylerin bazen dikkate alınmaması beni çok rahatsız eder.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
100. Her zaman için iyi uyur ve hiçbir zaman uyurken kalkıp dolaşmam veya konuşmam.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır

101. Şöyle bir işte çalışmak daha ilginç olurdu :
- a. müşterilerle konuşmak
 - b. ikisi arası
 - c. büronun hesap ve kayıtlarını tutmak
102. "Büüklük", "uzunluğu" göre ne ise, "şerefsizlik" te :
- a. hapishane
 - b. günah
 - c. çalmak'a
- göre odur.
103. AB, dc'ye ne is, SR'de :
- a. ot
 - b. to
 - c. tu
- ya odur
104. İnsanlar makul olmayınca, ben sadece :
- a. sesimi çıkarmam
 - b. emin değilim
 - c. adam yerine koymam
105. Ben müzik dinlerken insanlar yüksek sesle konuşurlarsa
- a. zihnimi müziğe verebilirim ve rahatsız olmam
 - b. ikisi arası
 - c. keyfimi kaçırdığını görür ve rahatsız olurum
106. Şu şekilde daha iyi tanımlanacağımı sanıyorum :
- a. terbiyeli ve sessiz
 - b. ikisi arası
 - c. etkili, zorlu
107. Sosyal faaliyetlere ancak mecbur olduğum zaman katılır, diğer zamanlarda ise dışında kalırım.
- a. evet
 - b. emin değilim
 - c. hayır
108. Tedbirli olmak ve az şey beklemek, daima başarı ümit ederek yaşamaktan iyidir.
- a. doğru
 - b. emin değilim
 - c. yanlış

109. İşimdeki güçlükleri düşündükçe :

- a. planlamayı henüz yüzyüze gelmeden yapmaya çalışırım
- b. ikisi arası
- c. ortaya çıktıklarında onlarla başedebileceğimi farz ederim.

110. Sosyal bir toplulukta insanlar arasına karışmanın benim için kolay olduğunu görürüm.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

111. İnsanları harekete geçirmek için biraz politik davranmayı ve ikna etme kabiliyetini gerektiren hallerde, bu işi yapmak genellikle benden istenir.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

112. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu :

- a. gençlere iş bulmalarına yardım edecek bir rehber
- b. emin değilim
- c. insan mühendisliği sahasında bir yönetici

113. Bir kimsenin haksız veya bencilce davrandığından oldukça eminsem güç de olsa haddini bildiririm.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

114. İnsanları şaşırtmak ve ne diyeceklerini görmek için bazen şakacıktan aptalca laflar ederim.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

115. Tiyatro, konser, opera vb. konularında gazete yazarı olmaktan hoşlanırım.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

116. Bir toplulukta hareketsiz oturulurken hiç bir zaman içimden kıpırdanmak veya önüme bir kağıt alıp üzerinde gayesiz karalamalar yapmak gelmez.

- a. doğru
- b. emin değilim
- c. yanlış

117. Birisi bana yanlış olduğumu bildiğim birşey söylerse, muhtemelen kendi kendime şöyle derim :
- a. "o bir yalancıdır"
b. ikisi arası
c. "galiba kendisine yanlış bilgi verilmiş"
118. Yanlış bir şey yapmamış olduğumu bilsem bile, bana bir ceza geleceğini hissederim.
- a. sık sık b. arasıra c. hiç bir zaman
119. Hastalığın bedeni bozukluklardan olduğu kadar zihni sebeplerden ötürü de olabileceği fikri bana biraz abartılmış gibi görünür.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
120. Devlet törenlerindeki debdebe ve ihtişam muhafaza edilmesi gerekli hususlardır.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
121. İnsanların beni toplum kurallarına uymayan bir kimse olarak düşünmelerine üzülürüm.
- a. evet b. emin değilim c. hayır
122. Bir şeyi meydana getirirken şöyle çalışmak isterim :
- a. bir kurul ile birlikte
b. emin değilim
c. kendi kendime
123. Bazen kendime acıma hissimin önüne geçemediğim devreler olur.
- a. sık sık b. ara sıra c. hiç bir zaman
124. İnsanlara sık sık ve çok çabuk kızarım
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
125. Hiç zorluk çekmeden ve geriye dönüş yapmadan eski alışkanlıklarımı her zaman değiştirebilirim.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır

126. Kazancı aynı olsa idi, şunlardan biri olurum :
- a. avukat
 - b. emin değilim
 - c. kılavuz kaptan veya pilot
127. "daha iyi", "berbat" a göre ne ise, "daha yavaş" da :
- a. hızlı
 - b. en iyi
 - c. en çabuk ...'a göre odur.
128. Bu harf dizisinin sonuna aşağıdakilerden en yakın olarak hangisi gelmelidir?
- a. oxxx
 - b. ooxx
 - c. xooo
129. Planladığım ve olmasını beklediğim halde, zamanı geldiğinde ara sıra o işi yapmaya istekli olmam.
- a. doğru
 - b. ikisi arası
 - c. yanlış
130. Etrafımda çok gürültü yapılırsa bile, rahatsız olmadan pek çok şey üzerinde dikkatle çalışabilirim.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
131. Sormasalar bile yabancılara, ara sıra bana önemli görünen şeyleri anlatırım.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
132. Boş zamanlarımda büyük bir kısmını geçmişte çok eğlendiğim bazı sosyal olayları arkadaşlarıma anlatmakla geçiririm.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
133. "Sırf eğlence olsun" diye "cüretkârlık isteyen" çalgınca şeyler yaparım.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır
134. Dağınık bir odanın görünüşünü rahatsız edici bulurum.
- a. evet
 - b. ikisi arası
 - c. hayır

135. Başkaları ile bir arada olmakdan zevk alan, hoşsohbet ve girgin bir kimse olduğumu düşünürüm.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
136. Sosyal münasebetlerde (ilişkilerde) ben :
a. heyecanlarımı dilediğim gibi gösteririm.
b. ikisi arası
c. heyecanımı belli etmem
137. Şöyle müzikten hoşlanırım :
a. hafif, sert, canlı
b. ikisi arası
c. heyecan verici ve hissi
138. Bir şiirdeki güzelliğe iyi yapılmış bir tüfekten daha çok hayranlık duyarım.
a. evet b. emin değilim c. hayır
139. İyi bir görüşüm o anda dikkate alınmamışsa, ben :
a. üzerinde durmam
b. ikisi arası
c. insanların bir kere daha dinlemelerini sağlarım.
140. Çocuk mahkemelerince ıslah evine gönderilmiş olan çocuklarla sosyal denetimci olarak çalışmaktan hoşlanırım.
a. evet b. ikisi arası c. hayır
141. Her çeşit yabancı ile sıkı temas kurarken bulaşıcı hastalık ve daha bunun gibi tehlikeler bulunduğundan çok dikkatli olmak gerekir.
a. evet b. emin değilim c. hayır
142. Yurt dışına gezmek için giderken göreceğim yerleri kendim planlamaktan ziyade uzmanlarca hazırlanmış bir tura katılmayı tercih ederim.
a. evet b. emin değilim c. hayır

143. Beni tam başarıya ulaşmamış, fakat sebatkâr ve yavaş ilerleyen bir kimse olarak kabul ederler.

a. evet b. emin değilim c. hayır

144. İnsanlar dostluğumdan istifadeye kalkıştırlarsa, gücüm ve çabuk unuturum.

a. doğru b. emin değilim c. yanlış

145. Grup üyeleri arasında hareketli bir tartışma gelişirse, ben :

a. birinin "galip" gelmesini isterim.
b. ikisi arası
c. tatlıya bağlanmasını temenni ederim.

146. Planlarımı, başkaları tarafından durdurulmadan ve önerilerde bulunulmadan kendim yapmaktan hoşlanırım.

a. evet b. ikisi arası c. hayır

147. Hareketlerimin bazen kıskançlık hissinin etkisinde kalmasına göz yumarım :

a. evet b. ikisi arası c. hayır

148. "Amirim her yaptığının doğru olabileceğine, fakat daima amir gibi davranmaya hakkı olduğuna" kesinlikle inanmışımdır.

a. evet b. emin değilim c. hayır

149. İleride yapılması gereken şeyleri düşündükçe gergin hale gelirim.

a. evet b. emin değilim c. hayır

150. Oyun oynarken insanların yüksek sesle konuşmaları beni rahatsız etmez.

a. doğru b. emin değilim c. yanlış

151. Şunlardan biri olmak daha ilginç olurdu :

a. bir sanatkâr b. emin değilim
c. bir kulübü idare eden sekreter

152. Aşağıdaki kelimelerden hangisi tam olarak diğerlerine uymaz?

- a. herhangi bir b. bazı c. ençok

153. "Alev" "ısı" ya ne ise, "gül" de :

- a. diken
b. kırmızı taç yaprağı
c. rayiha (koku)
ya odur.

154. Uykumu tedirgin eden çok canlı rüyalar görürüm.

- a. sık sık b. ara sıra c. hemen hiç bir zaman

155. Bir şeyin başarıya ulaşmasını engelleyecek kadar terslikler olsa bile, ben gene de riski göze almak gerektiğine inanıyorum.

- a. evet b. ikisi arası c. hayır

156. Grubun ne yapması gerektiğini çok iyi bilirim, normal olarak grubu idare edecek kişi kendiliğinden ben olacağım için memnun olurum.

- a. evet b. ikisi arası c. hayır

157. Kendime özgü, gözcü bir biçimde giyinmektense, yerine göre uygun düşecek şekilde giyinmeyi tercih ederim.

- a. doğru b. ikisi arası c. hayır

158. Akşamı basit bir hobi (uğraş) ile oyalanarak geçirmek, canlı ve hareketli bir partide olmaktan benim için daha çok cezbedicidir.

- a. doğru b. emin değilim c. yanlış

159. Dinlemem gerektiğini bildiğim halde gene de başkalarının benim iyiliğim için yaptıkları önerilere kulak vermem.

- a. ara sıra b. nadiren c. hiç bir zaman

160. Herhangi bir şey üzerinde karar verirken, doğru ve yanlış olanın da temel kurallarını gözönünde bulundurmaya dikkat ederim.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
161. Çalışma esnasında başkaları tarafından seyredilmekten pek hoşlanmam.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır
162. İşlerin daima tedricen (aşama aşama) ve akla yatkın metodlarla yapılması mümkün olmadığından bazen zor kullanmak gerekmektedir.
- a. doğru b. ikisi arası c. yanlış
163. Okulda şu dersi tercih ederdim (veya ederim).
- a. türkçe
b. emin değilim
c. matematik veya aritmetik
164. Bazen aslı olmadığı halde , insanların arkamdan hakkımda kötü şeyler söylemeleri beni rahatsız eder.
- a. evet b. emin değilim c. hayır
165. Alâlade, alışkanlıklarına bağlı, toplumun adetlerine düşkün kimselerle yapılan tartışmalar :
- a. çoğu kere oldukça ilginçtir ve çok şey verebilir
b. ikisi arası
c. önemsiz şeyler olduğu ve derinlikten yoksun olduğu için bana sıkıntı verir.
166. Bazı şeyler beni o kadar kızdırır ki, en iyi çareyi ağzımı açmamakta bulurum.
- a. evet b. ikisi arası c. hayır

167. Eğitimde daha önemli olan :

- a. çocuğa yeteri kadar sevgi ve şefkat göstermek
- b. ikisi arası
- c. çocuğun arzu edilen biçimde huy edinmesini ve tavır takınmasını sağlamak

168. İnsanlar beni etrafta meydana gelmiş iniş ve çıkışlardan etkilenmeyen kuvvetli bir kimse olarak görür.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

169. Kanımca mantıklı düşünce yolu ile toplumun eski alışkanlık ve geleneklerini bir kenara bırakıp yeni adetler edinmesine imkan vermeliyiz.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

170. Modern dünyaya şuna çözüm bulunmasının daha önemli olduğunu düşünüyorum.

- a. ahlak sorunu
- b. emin değilim
- c. politik güçler

171. Daha iyi öğreniyorum :

- a. iyi yazılmış bir kitabı okuyarak
- b. ikisi arası
- c. grup tartışmalarına katılarak

172. Uygun görülen kurallara göre hareket etmek yerine kendi bildiğimi yapmaktan hoşlanırım.

- a. doğru
- b. emin değilim
- c. yanlış

173. Bir tartışma konusu ortaya atıldığında söyleyeceğim şeylerin doğru olduğundan emin oluncaya kadar beklemeyi severim.

- a. daima
- b. genellikle
- c. ancak pratik ve kullanışlı ise

174. Önemsiz olduklarını farketsem bile bazen küçük şeyler tahammül edilmeyecek şekilde sinirime dokunur.

- a. evet
- b. ikisi arası
- c. hayır

175. Sonradan pişman olacağım şeyleri o anın heyecanı ile söylemekten kaçınırım.

a. doğru b. emin değilim c. yanlış

176. Yardım işleri için düzenlenen bir kapmanyada görev almam istenirse;

a. kabul ederim

b. emin değilim

c. nazik bir dille çok meşgul olduğumu söylerim

177. Aşağıdaki kelimelerden hangisi diğerleri ile birarada gitmez?

a. geniş b. zig zag c. düz

178. "hemen arkasında" "hiçbir zaman" a göre ne ise "yakın gelecek" de :

a. hiçbir yerde b. uzak c. başka yerde'ye göre odur.

179. Eğer toplumun içinde münasebetsiz bir hata yapmışsam, onu kısa zamanda unuturum.

a. evet b. ikisi arası c. hayır

180. Hemen her problem için bazı fikirler ortaya atan bir kimse olarak bilinirim.

a. evet b. ikisi arası c. hayır

181. Şu konularda daha iyi olduğumu sanıyorum :

a. meydan okumalara karşı cesaret göstermekte

b. emin değilim

c. başkalarının arzularına karşı müsamahalı davranmakta

182. Hevesli ve istekli bir kimse olarak kabul edilirim.

a. evet b. ikisi arası c. hayır

183. Bazı tehlikeleri olsa bile değişiklik, çeşitlilik ve seyahat imkanı veren işlerden hoşlanırım.

a. evet b. ikisi arası c. hayır

184. Mümkün olduğu kadar her şeyin doğru yapılmasında ısrar eden oldukça ciddi bir kimseyim.

a. doğru b. ikisi arası c. yanlış

185. Bilinçli ve kusursuz beceri isteyen işlerde çalışmak isterim.

a. evet b. ikisi arası c. hayır

186. Devamlı faal olan enerjik bir tipim

a. evet b. emin değilim c. hayır

187. Bu testte lâıyıkıyla cevaplandıramadığım ve kaçırdığım bir soru olmadığına eminim.

a. evet b. emin değilim c. hayır

EK - 2

DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Aşağıda ikişer seçenekli 29 Madde verilmiştir. Her maddeye ilişkin, iki seçenekten sizin görüşünüze daha çok uyanını seçeneğin başındaki harfi daire içine alarak belirtiniz. Lütfen düşünerek ve gerçekten kendi görüşünüze daha yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1- a. Bir çok çocuk anababaları tarafından çok fazla cezalandırıldıkları için problemli olmaktadır.
b. Çocuklara ilişkin problemlerin kaynağı, anababaların onları başıboş bırakmalarında aranmalıdır.
- 2- a. İnsan yaşamındaki üzücü olayların çoğunluğu yarı yarıya kötü rastlantıların eseridir.
b. Yaşamda karşılaştığımız şanssızlıklar genellikle yaptığımız yanlışların sonucudur.
- 3- a. Halkın politika ile yeterince ilgilenmemesi yüzündendir ki dünya hala savaşlara sahne olmaktadır.
b. İnsanlar ne kadar önlemeye çalışırlarsa çalışsınlar savaşlar devam edecektir.
- 4- a. Kişiler, hak ettikleri saygınlığı eninde sonunda kazanırlar.
b. Yazık ki, insan ne kadar uğraşırsa değeri çoğunlukla anlaşılmayacaktır.
- 5- a. Öğretmenlerin, öğrencilere haksız davrandıkları, gibi bir görüş bence anlamsız.
b. Çoğu öğrenciler, ders notlarının ne kadar tesadüflere bağlı olduğunun farkında değildir.

- 6- a. Etkili liderlik bir şans işidir.
b. Lider olmayı başaramamış yetenekli kişiler ellerine geçen fırsatları kullanamamış kişilerdir.
- 7- a. Kendinizi sevdirmeye ne kadar çalışırsanız çalışın bazı kişiler sizi sevmeyecektir.
b. Başkalarına kendilerini sevdirmeyenler başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
- 8- a. Bizi biz yapan çokluk doğuştan getirdiğimiz özelliklerdir.
b. Bizi biz yapan çokluk yaşamımızdan edindiğimiz tecrübe ve deneyimlerimizdir.
- 9- a. Bana göre olacakla öleceğe çare bulunmaz. Olacak olacaktır.
b. Kesin karar vermemi gerektiren durumlarda kadere güvenmenin hiç de yarar sağlayacağı kanısında değilim.
- 10- a. İyi hazırlanmış bir öğrenci için haksız sınav diye bir şey genellikle sözkonusu değildir.
b. Çoğu zaman sınav soruları derste görülenlerle o kadar ilgisiz şeyler olur ki çalışmanın, gerçekten bir yararı yoktur.
- 11- a. Başarı çalışmanın eseridir. Şansın başarıda ya hiç ya da çok az yeri vardır.
b. İyi bir işe girmek, aslında bir şans meselesidir.
- 12- a. Normal bir vatandaş hükümet kararlarını etkileyebilir.
b. Dünya, ipleri elinde bulunduran bir azınlık tarafından yönetilmektedir ve sokaktaki vatandaşın yapabileceği çok bir şey yoktur.

- 13- a. Bir plan yaptığım zaman onu gerçekten uygulayabileceğime güvenirim.
- b. Çok ilerisi için plan yapmak her zaman akıllıca sayılmamalı; çünkü iyi ya da kötü yönde herşey değişebilir.
- 14- a. Bazı kişiler vardır ki bunlar insanlıktan nasiplerini almamışlardır.
- b. Herkesin iyi ve insancıl bir tarafı vardır.
- 15- a. Benim için istediğimi elde etmede şansın hemen hemen hiç yeri yoktur.
- b. Çoğu zaman pekâla yazı tura atarak ne yapacağımıza karar verebiliriz.
- 16- a. Kimin patron ya da yönetici olacağı yeterince şanslı olmaya bağlıdır.
- b. İnsana doğruyu yaptırabilmek yeteneğe bağlıdır. Şansın bu işle pek ilgisi yoktur.
- 17- a. Dünyadaki sorunlara baktığımızda çoğunluğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanı olduğumuzu görürüz.
- b. Politik ve toplumsal süreçlere katılarak insanlar dünyada olup bitenleri kontrol edebilirler.
- 18- a. Çoğu kişiler yaşamlarının ne dereceye kadar tesadüfi olaylarla kontrol edildiğinin farkında değildirler.
- b. Gerçekte şans diye bir şey yoktur.
- 19- a. İnsan her zaman yanlışlarını kabul etmeye istekli olmalıdır.
- b. En iyisi, insanların hatalarını örtbas etmelerini bilmeleridir.

- 20- a. Birinin sizi sevip sevmediğini bilmek gerçekten güç bir iş.
b. Kaç arkadaşınızın olduğu ne kadar iyi bir kişi olduğunuza bağlıdır.
- 21- a. Uzun süreli düşünecek olursak bize olan kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir.
b. Şanssızlıkların hemen hepsi, yetersizlik, cahillik ve tembellik sonucudur.
- 22- a. Yeterli çaba ile politik kokuşmayı kökünden kurutabiliriz.
b. Halkın, politikacıların mecliste ve dairelerinde yaptıkları üzerinde denetim kurmaları olanağı hemen hemen yok gibidir.
- 23- a. Bazen, hocaların nasıl not verdiklerine akıl erdirmek güç oluyor.
b. Bana sorarsanız, iyi hazırlandığım zaman iyi not alırım, hazırlanmadığım zaman bunun tersi olur.
- 24- a. İyi bir lider lideri olduğu kişilerin ne yapmaları gerektiği konusunda kendilerinin karar vermelerini bekler.
b. İyi bir lider herkesin görevini kuşkuya yer bırakmayacak bir biçimde belirler.
- 25- a. Çoğu zaman başıma gelenler (iyi ya da kötü) elimde olmayan şeylerdir.
b. Şans ya da rastlantıların benim yaşamımda önemli bir rol oynadığını zannetmiyorum.

- 26- a. İnsanların yalnızlık duymalarının nedeni arkadaşça çaba harcamamalarındandır.
- b. İnsanlar sizi seviyorlarsa seviyorlardır, sevmiyorlarsa sevmiyorlardır. Onları memnun etmeye çalışmanın fazla bir yararı olacağı kanısında değilim.
- 27- a. Liselerde sosyal bilimlere gereğinden fazla önem verilmektedir.
- b. Sosyal bilgiler kişilik gelişiminde çok önemli rol oynarlar.
- 28- a. İyi ya da kötü bana olanlar benim kendi eserimdir.
- b. Bazen, yaşamımın aldığı yön üzerinde yeterli denetim kuramadığım duygusuna kapılıyorum.
- 29- a. Benim için politikacıları anlamak çok zor.
- b. Uzun sürede, ulusal olsun, yerel olsun, kötü olsun kötü yönetimlerden halk sorumludur.

EK - 3

CATTELL'İN 16 KİŞİLİK FAKTÖRLERİ

A FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Geçimi kolay, paylaştan, sıcak kalpli.

Düşük Puan : Katı, soğuk kanlı, şüpheli ve uzak duran birisi görünümlü.

B FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Daha zeki, soyut düşünce tarzı, akıllı (yüksek kapasitesi).

Düşük Puan : Daha az zeki, somut düşünme tarzı (düşük skolastik zihin kapasitesi).

C FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Duygusal istikrarlık, gerçekleri cesaretle karşılamak, sakin olabilme (yüksek ego kuvveti).

Düşük Puan : Hislerinden etkilenen, duygusal yönden az istikrarlı, kolayca üzüntüye kapılan (düşük ego kuvveti).

E FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : İddiacı, bağımsız, saldırgan, inatçı (haki-miyet).

Düşük Puan : Alçak gönüllü, hürmetkâr, itaatkâr, ılımlı, mütevazî (boyun eğme).

F FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Şansına güvenen, kaygısız, neşeli canlı, şevkli.

Düşük Puan : Akli başında, makûl, ağır başlı, temkinli, ciddi, az konuşan.

G FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Vicdanlı, sebatkâr, temkinli, ağır başlı (daha güçlü süper-ego kuvveti).

Düşük Puan : Fazla sorumluluk hissetmeyen, kurallardan kaçmasını bilen (zayıf süper-ego kuvveti).

H FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Cüretkâr, atılgan, toplumsal yönden cesur, inhibisyona uğramamış.

Düşük Puan : Çekingen, ürkek, utangaç.

I FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Müşfik, şefkatli, hassas, aşırı himaye gören.

Düşük Puan : Katı, dik kafalı, kendine güvenen, gerçekçi, anlamsız ve saçmalıktan uzak.

L FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Şüpheli, bildiğinden şaşmayan, kandırılması güç.

Düşük Puan : Güvenilir, uysal, kıskanç değil, geçimi kolay.

M FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Hayal gücü kuvvetli, içten gelen dürtülere sarılmış, pratik olaylar karşısında dikkatsiz, bohem.

Düşük Puan : Pratik, dikkatli, örf ve adetlere bağlı, dış gerçeklerle yönetilmiş, dakik.

N FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Kurnaz, açıkgöz, hesap eden, dünyevi olana değer veren, nüfuz edebilen.

Düşük Puan : Doğru, açık, samimi, tabii, açık sözlü, hilesiz, hassas, içli.

O FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Vesveseli, endişe eden, depresif, üzüntülü.

Düşük Puan : Sakin, uysal, yumuşak, kendine güvenen, emin, berrak, açık.

Q₁ FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Tecrübe eden, tenkitçi, liberal, tahlil yapan, serbest düşünce tarzı (radikalizm).

Düşük Puan : Muhafazakâr, yerleşmiş fikirlere saygılı, geleneklerden doğan güçlülere karşı hoş görülü (muhafazakârlık)

Q₂ FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Kendi kendine yeterli, kendi kararlarını tercih eden, becerikli (kendi kendine yeterlilik).

Düşük Puan : Gruba bağımlı, birleştirici, güvenilen bir taraftar (gruba bağlılık).

Q₃ FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Kontrollü, toplumsal yönden kusursuz, iç disiplinli (yüksek benlik kavramı kontrolü).

Düşük Puan : İhmalci, dikkatsiz, protokole önem vermeyen, dağınık, kendi iç dürtüleri ile hareket eden (düşük integrasyon).

Q₄ FAKTÖRÜ

Yüksek Puan : Gergin, sinirli, huysuz, aksi, heyecanlı, (yüksek enerji gerilimi).

Düşük Puan : Rahatlamış, sakin, uyuşmuş, uyusuk (düşük enerji gerilimi).