

**T.C**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞGÖREN BULMA, SEÇME VE YERLEŞTİRME KARARLARININ**  
**GESTALT EKOLÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**( İ.İ.B.F. ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)**

**ÖZLEM ANUK**

**DANIŞMAN**  
**Dr. Öğretim Üyesi CEMİLE ÇETİN**

**İZMİR-2018**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : ÖZLEM ANUK  
**Öğrenci No** : 2014800462  
**Tez Başlığı** : İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Kararlarının Gestalt Ekolü Bağlamında Değerlendirilmesi (İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama)  
**Savunma Tarihi** : 02.07.2018  
**Danışmanı** : Dr.Öğr.Üyesi Cemile ÇETİN

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Dr.Öğr.Üyesi Cemile ÇETİN	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Pelin TUAÇ YILMAZ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Gülşen SARI GERŞİL	- Celal Bayar Üniversitesi	

ÖZLEM ANUK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (✓) / oy çokluğu (✓) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Kararlarının Gestalt Ekolü Bağlamında Değerlendirilmesi (İ.İ.B.F. Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama)**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih  
.../.../.....

ÖZLEM ANUK

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme Kararlarının Gestalt Ekolü Bağlamında Değerlendirilmesi**

**( İ.İ.B.F. Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama)**

Özlem ANUK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Bu çalışmada işgören bulma, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan geleceğin yönetici adayı öğrencilerin bilinçli farkındalık, anı yaşama ve gestalt temas biçimlerinin karar verme stilleri üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Örneklem olarak, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde lisans öğrenimi gören 1. ve 4. sınıf öğrencileri seçilmiştir. Öğrencilerin, bilinçli farkındalık durumu, anı yaşama durumu, gestalt temas biçimleri ve karar verme stilleri ölçekler yardımıyla tespit edilmiştir. Analiz edilen veriler doğrultusunda öğrencilerin, gestalt temas biçimini kullandıkça bilinçli farkındalık ve anı yaşama durumları ile rasyonel karar verme stilleri anlamlı bir şekilde azalırken kaçınma karar verme stilleri artmaktadır. Bununla birlikte öğrencilerin, bilinçli farkındalık ve anı yaşama durumları arttıkça rasyonel karar verme stilleri anlamlı bir şekilde artarken kendiliğinden-anlık karar verme stilleri azalmaktadır. Bu sonuçlar ile bilinçli farkındalık ve anı yaşama durumu ile gestalt temas biçimlerinin kişilerin karar verme stillerini etkilediği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler: Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri, Karar Verme Stili, Seçme ve Yerleştirme.**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Assessment of Finding Workman, Selection and Placement Decisions in The  
Context of Gestalt School**

**( An Application on Students of Economics and Administrative Sciences)**

**Özlem ANUK**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Labour Economics and Industrial Relations**

**Human Resources Program**

**In this study, it is aimed to the investigation of the effects of mindfulness, live the moment, and gestalt contact forms on decision-making styles of candidate students in the future who will decide to finding workman, selection, and placement. As a sample, 1st and 4th years students who have an undergraduate education in Dokuz Eylül University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Labor Economics and Industrial Relations Department has been selected. Students' conditions that mindfulness, live the moment, and gestalt contact forms on decision-making styles determined with the scales. As students use the gestalt contact form in the direction of the analyzed data, mindfulness, live the moment, rational decision-making styles are decreasing significantly and escape decision-making styles are increasing. Nevertheless, as students rational decision-making styles increase with increasing mindfulness and live the moment significantly, while spontaneous-decision-making style decrease. With these results, it can be said that the condition of mindfulness, live the moment and gestalt contact forms are affecting the people's decision making styles.**

**Key Words: Mindfulness, Live The Moment, Gestalt Contact Forms, Decision-Making Style, Selection, and Placement.**

**İŞGÖREN BULMA, SEÇME ve YERLEŞTİRME KARARLARININ  
GESTALT EKOLÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**( İ.İ.B.F. ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA)**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvii
ÖNSÖZ	xviii
GİRİŞ	1

**1.BÖLÜM**

**A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN BULMA, SEÇME VE  
YERLEŞTİRME**

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve İŞGÖREN TANIMI	2
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL SÜRECİ	3
1.3. ÇALIŞMA HAYATINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	5
1.4. İŞGÖREN BULMA, SEÇME VE YERLEŞTİRME	5
1.4.1. Seçme ve Yerleştirmenin Önemi	7

1.4.2. İşgören Bulma	8
1.4.2.1. İşgören Bulma Kaynakları	8
1.4.2.1.1. İç Kaynak	8
1.4.2.1.2. Dış Kaynak	9
1.4.3. İşgören Seçme	10
1.4.3.1. İş Profilinin Çıkarılması	11
1.4.3.2. Ön Görüşme	12
1.4.3.3. Seçim Sınavları ve Testler	12
1.4.3.4. Mülakat	14
1.4.3.4.1. Mülakat Türleri	14
1.4.3.4.1.1. Yapısına Göre Mülakat Türleri	15
1.4.3.4.1.1.1. Planlı Mülakat	15
1.4.3.4.1.1.2. Plansız Mülakat	15
1.4.3.4.1.1.3. Karma Mülakat	16
1.4.3.4.1.2. Yöntemine Göre Mülakat Türleri	16
1.4.3.4.1.2.1. Bireysel veya Grup Mülakatı	16
1.4.3.4.1.2.2. Panel Mülakat	17
1.4.3.4.1.2.3. Telefon Mülakatı	17
1.4.3.4.1.2.4. Video Konferans Mülakat	18
1.4.3.4.1.3. İçeriğine Göre Mülakat Türleri	18
1.4.3.4.1.3.1. Sorun Çözmeye Dayalı Mülakat	18
1.4.3.4.1.3.2. Stres Mülakatı	18
1.4.3.4.1.3.3. Yetkinlik Bazlı Mülakat	19
1.4.3.4.1.4. Uygulamalı Mülakat Türleri	20
1.4.3.4.1.4.1. Beyin Fırtınası	20
1.4.3.4.1.4.2. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği	20
1.4.3.4.1.4.3. Kırmızı Koltuk ve Yeşil Koltuk Uygulaması	21
1.4.3.4.1.4.4. Akrep ve Yelkovan Uygulaması	21
1.4.3.5. Referans Kontrolü	21
1.4.3.6. Sağlık Kontrolü	22
1.4.4. Yerleştirme Kararının Verilmesi	22

## 2. BÖLÜM

### B. GENEL OLARAK İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. SEÇME ve YERLEŞTİRME KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	24
2.1.1. Duygu Durumu	26
2.1.2. Kişilik Özellikleri	27
2.1.3. Değerlendirici Hataları	28
2.1.3.1. Önyargılı Davranma	29
2.1.3.2. Aşırı Sertlik	29
2.1.3.3. Aşırı Hoşgörü	30
2.1.3.4. Ortalama Davranma	30
2.1.3.5. Hale ve Boynuz Etkisi	31
2.1.3.6. Benzerlik Etkisi	31
2.1.3.7. Yakın Zaman Etkisi	31
2.1.3.8. Zıtlık Etkisi	32
2.1.3. Beklentiler	32
2.1.4. İletişim Becerisi ve Soru Sorma	33
2.1.5. Psikolojik ve Fiziksel Çevre	34
2.1.6. Demografik Özellikler	35
2.1.6.1. Yaş	35
2.1.6.2. Cinsiyet	37
2.1.6.3. Tecrübe	38
2.1.6.4. Kıdem	39
2.2. KARAR VERME STİLLERİ	40
2.2.1. Driver Karar Verme Stili	40
2.2.2. Johnson Karar Verme Stili	42
2.2.3. Jung Temelli Karar Verme Stili	43
2.2.4. Rowe Karar Verme Stili	44
2.2.5. Sprogles ve Kendall Karar Verme Stili	45
2.2.6. Harren Karar Verme Stili	45

2.2.7. Kuzgun Karar Verme Stili	46
---------------------------------	----

### 3. BÖLÜM

#### C. GESTALT EKOLÜ VE TEMEL BİLEŞENLERİ

3.1. GESTALT TANIMI	47
3.2. GESTALT EKOLÜNÜN TARİHÇESİ	48
3.3. GESTALT EKOLÜNÜN TEMEL YAKLAŞIMLARI	50
3.3.1. Varoluşçuluk	50
3.3.2. Bütüncü Yaklaşım	51
3.3.3. Fenomenolojik Yaklaşım	52
3.4. GESTALT EKOLÜNÜN TEMEL KAVRAMLARI	53
3.4.1. Şimdi ve Burada Olmak	53
3.4.2. Farkında Olmak	54
3.4.3. Kutuplar	57
3.4.4. Temas	59
3.5. GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ	61
3.5.1. İç Alma	62
3.5.2. Yansıtma	64
3.5.3. Kendine Döndürme	65
3.5.4. İç İç Geçme	66
3.5.5. Duyarsızlaşma	68
3.5.6. Saptırma	70
3.5.7. Kendini Seyretme	71
3.6. GESTALT EKOLÜNÜ ETKİLEYEN DİĞER UNSURLAR	72
3.6.1. Tamamlanmamış İşler	72
3.6.2. İhtiyaçlar	74
3.6.3. Rüya Çalışmaları	76
3.6.4. Psikodrama	77

3.6.5. Zen Budizmi	78
3.6.6. Kişiler Arası İlişkiler	79

## 4.BÖLÜM

### D. SEÇME VE YERLEŞTİRME KARARLARININ GESTALT EKOLÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	81
4.1.1. Araştırmanın Amacı	81
4.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	81
4.1.2.1. Bilinçli Farkındalık Ölçeği	82
4.1.2.2. Anı Yaşama Ölçeği	83
4.1.2.3. Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu	84
4.1.2.4. Karar Verme Stilleri Ölçeği	87
4.1.3. Araştırmanın Kısıtları	89
4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	90
4.1.5. Araştırmanın Örneklemi	91
4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	92
4.2.1. Demografik Değişkenlerin Tanımsal Analizleri	92
4.2.1.1. Yaş ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları	92
4.2.1.2. Yaş ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet Dağılımı	94
4.2.1.3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Daha Önce Çalışma ve Staj Durumuna Göre Dağılımı	95
4.2.1.4. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu an Çalışma Durumuna Göre Dağılımı	99
4.2.2. İstatistik Veri Analizleri	101
4.2.2.1. Ölçekler ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizleri	102
4.2.2.1.1. Bilinçli Farkındalık Ölçeği, Anı Yaşama Ölçeği, Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu ile Karar Verme Stilleri Ölçeği Güvenirlik Analizi	102

4.2.2.2. Ölçekler ve Alt Boyutlara İlişkin Tanımsal İstatistikler	104
4.2.2.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistikler	109
4.2.2.3.1. Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ile Şu An Çalışma Durumuna İlişkin Bağımsız T Testi	109
4.2.3. Hipotezlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular	115
4.2.3.1. Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri ve Karar Verme Stilleri İle Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Sonuçları	116
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>123</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>129</b>
<b>EKLER</b>	<b>143</b>

## KISALTMALAR

<b>İky</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>BİFÖ</b>	Bilinçli Farkındalık Ölçeği
<b>AYÖ</b>	Anı Yaşama Ölçeği
<b>GTBÖ-YDF</b>	Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu
<b>KVSÖ</b>	Karar Verme Stilleri Ölçeği
<b>x</b>	Ortalama
<b>s</b>	Sayfa No
<b>ss</b>	Sayfadan Sayfaya

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Driver Karar Verme Stilllerinin Avantaj ve Dezavantajları	42
Tablo 2: Bilinçli Farkındalık Ölçeği Soru Dağılımı	83
Tablo3: Anı Yaşama ölçeği Soru Dağılımı	84
Tablo4: Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu Soru Dağılımı	87
Tablo 5: Karar Verme Stilleri Ölçeği Soru Dağılımı	89
Tablo 6: Yaş Aralığı Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Yaş Dağılımı	92
Tablo 7: Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları	93
Tablo 8: Yaş Aralığı ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları	93
Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı	94
Tablo 10: Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyet Sayıları	94
Tablo 11: Yaş Aralığı Bazında Cinsiyet Dağılımları	95
Tablo12: Daha önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj durumlarına Göre Öğrenci Sayıları	95
Tablo13: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Durumlarının Cinsiyet Bazında Sayı ve Yüzdeleri	96
Tablo 14: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Yaş Aralığı Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayı ve Yüzdeleri	97
Tablo 15: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayıları ve Yüzdeleri	98
Tablo 16: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Şuan Çalışma Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevabı Sayıları ile Yüzdeleri	99
Tablo 17: Şu An Çalışma Durumuna İlişkin Öğrenci Sayı ve Yüzdeleri	
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu An Çalışma Durumlarının Cinsiyet Bazında Sayı ve Yüzdeleri	99
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu An Çalışma Durumlarının Yaş Aralığı Bazında Sayı ve Yüzdeleri	100

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu An Çalışma Durumlarının Yaş Aralığı Bazında Sayı ve Yüzdeleri	101
Tablo 21: Bilinçli Farkındalık Ölçeği, Bilinçli Farkındalık Ölçeği, Anı Yaşama Ölçeği, Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu ve Karar Verme Stilleri Ölçeği Güvenirlik Analizi İç Tutarlılık Katsayısı	103
Tablo 22: Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri ve Karar Verme Stilleri Ölçek ve Alt Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri	104
Tablo 23: Bilinçli Farkındalık Ölçeğine İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi	105
Tablo 24: Anı Yaşama Ölçeğine Tanımsal İstatistik Analizi	106
Tablo 25: Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi	107
Tablo 26: Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi	108
Tablo 27: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Bilinçli Farkındalık Arasındaki İlişki İçin T Testi	110
Tablo 28: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Anı Yaşama Arasındaki İlişki İçin T Testi	111
Tablo 29: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Gestalt Temas Biçimleri Arasındaki İlişki İçin T Testi	112
Tablo 30: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki İçin T Testi	113
Tablo 31: Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri ve Karar Verme Stilleri İle Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonun Sonuçları	118
Tablo 32: Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumları	122

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrim ve Gelişim Aşamaları	4
Şekil 2: Karar Verme Modeli	22
Şekil 3: Gestalt Ekolüne Etki Eden Farklı Görüşler	44
Şekil 4: Farkına Varma Süreci	54
Şekil 5: Şekil- Fon İlişkisi	56
Şekil 6: Kişilik Boyutlarının Uç Noktaları	58
Şekil 7: Yin Yang'ın Sembolik Gösterimi	58
Şekil 8: Kendilik Diyagramı	60
Şekil 9: Gestalt Deneyim Döngüsü	62
Şekil 10: İç İç Geçme Temas Biçimi	67
Şekil 11: Tamamlanmamış Gestalt	73
Şekil 12: Yaş Aralığı Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Yaş Yüzdeleri	92
Şekil 13: Yaş Aralığı Frekans Grafiği	92
Şekil 14: Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Yüzdeleri	93
Şekil 15: Cinsiyet Dağılımı Yüzde Grafiği	94
Şekil 16: Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyet Sayıları	95
Şekil 17: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Durumlarına Göre Öğrenci Yüzdeleri	96
Şekil 18: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Yapan Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri	96
Şekil 19: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Yapmamış Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri	96
Şekil 20: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Yaş Aralığı Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayıları	97
Şekil 21: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayıları	98
Şekil 22: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Evet Cevabı Yüzdeleri	98
Şekil 23: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Hayır Cevabı Yüzdeleri	98

Şekil 24: Şu An Çalışma Durumuna İlişkin Öğrenci Yüzdeleri	99
Şekil 25: Şu An Çalışan Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri	100
Şekil 26: Şu An Çalışmayan Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri	100
Şekil 27: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu Anda Çalışıyor musunuz? Sorusuna Yaş Aralığı Bazında Verdikleri Evet ve Hayır Cevap Sayıları	101
Şekil 28: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu Anda Çalışıyor musunuz? Sorusuna Sınıf Bazında Verdikleri Evet ve Hayır Cevap Sayıları	101



## **EKLER LİSTESİ**

Ek 1: Anket Formu

143



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, gestalt ekolünün temel noktaları ile karar verme stilleri arasında ilişki kurulmuş ve bu konuyla ilgili araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmanın, gestalt ekolü hakkında araştırma yapmak isteyen herkese yararlı olması ümit edilmektedir.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği geçen herkese verdikleri destekten dolayı şükranlarımı iletmeyi borç biliyorum. Öncelikle, çalışmam boyunca benden desteğini esirgemeyen, değerli bilgileriyle sürekli yanımda olan ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum danışmanı Dr. Öğretim Üyesi Cemile Çetin'e, eğitimim süresince maddi manevi yanımda olan, hayatta kararlı ve güçlü olmayı öğreten babam Asım Anuk'a müteşekkir olduğumu belirtmek isterim. Hayatım boyunca yaşadığım olumsuzluklarda, her zaman yanımda olan annem Gönül Anuk'a, çalışmam süresince bana evini açan ve her zaman yanımda olan kardeşim, en yakın arkadaşım Özge Anuk ile varlığıyla hayatıma anlam katan kardeşim Özgür Anuk ve analiz sürecimde değerli bilgilerini benimle paylaşan ve beni yüreklendiren Arş. Gör. Pınar Çınar'a ne kadar teşekkür etsem azdır.

Aynı zamanda, “İşgören bulma, seçme ve yerleştirme kararlarının gestalt ekolü bağlamında değerlendirilmesi” isimli bu çalışmayı başta babam olmak üzere ailem, hocalarım, arkadaşlarıma ithaf ediyorum.

## GİRİŞ

Günümüzde işgören kavramına yüklenen anlam gittikçe derinleşmektedir. İşgören salt çalışma hayatına katkı sağlayan bir üretim faktörü olmaktan öte organizasyonun çevresini ve beklentilerini değiştiren bir bilgi gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgören, aynı zamanda çalışma hayatına bulunduğu noktada en yüksek katkıyı sağlamaya elverişli potansiyel bilgi sermayesini temsil etmektedir. Bu nedenle, işgörenin doğru noktada, doğru zamanda ve doğru bilgiyi üretebilmesi doğru bilgiyi üretebilmesi organizasyonların nihai hedefi olmaktadır.

Doğru işe, doğru zamanda ve doğru işgöreni yerleştirmek işgören bulma, seçme ve yerleştirme yetki ve sorumluluğu olan uzman veya yöneticilerin verecekleri doğru kararlara bağlıdır. İşgören ve organizasyonun ilk temas anı, karar verme sürecinde uzman veya yönetici ile adayın veya mevcut işgörenin ilk karşılaşma anıdır. İlk temas, kişi hakkında öngörü oluşturduğu kadar organizasyon hakkında da kişiye bilgi sağlamaktadır. Bu bağlamda karşılıklı olarak verilecek kararlar, işgörenin gelecekte göstereceği performans için ilk temas anı olması nedeni önemli bir sürecin başlangıcını ifade etmesidir. Bu süreçte doğru kararın verilmesi hem değerlendirici hatalarını taşıyabilmekte hem de uzman veya yönetici ile işgörenin geçmiş yaşantılarından etkilenebilmektedir. Çalışmanın ana konuları olan bilinçli farkındalık, anda olma ve gestalt temas biçimleri kişinin geçmişten getirdikleriyle bağlantılı ve kişinin kararlarını etkileyebilecek unsurlardır.

Kişilerin bilinçli farkındalık, anı yaşama ve gestalt temas biçimlerinin karar verme stilleri üzerinde etkilerinin araştırıldığı bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, işgören bulma, seçme ve yerleştirme aşamalarının teorik çerçevesi ele alınarak, mülakat türleri ile işgören bulma sürecinden nihai yerleştirmeye kadar devam eden aşamalar ele alınmıştır. İkinci bölümde, karar verme kavramı ve sürecini etkileyen faktörler ve karar verme stilleri aktarılmıştır. Üçüncü bölümde gestalt ekolüne ait teorik bilgilere yer verilmiş, son bölümde ise geleceğin yönetici adayları olarak değerlendirilen üniversite öğrencilerine yönelik elde edilen verilerin istatistiksel analizleri gerçekleştirilmiş ve öğrencilerin bilinçli farkındalık, anı yaşama, gestalt temas biçimleri boyutlarında karar verme stillerine ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

## 1.BÖLÜM

### A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN BULMA, SEÇME VE YERLEŞTİRME

#### 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve İŞGÖREN TANIMI

İnsan kaynağı, insanı ve insanın olduğu her yeri ifade etmektedir. Bu bakımdan insan kaynağı birbirinden farklı kişilik özelliklerine ve becerilere sahip topluluk olarak da ifade edilebilir. İnsan kaynağı kavramı çoğunlukla organizasyonel bir bünyede birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada bulundurma ve organizasyonel vizyon doğrultusunda yönetebilme becerisinin temelini ifade etmektedir. Bu bağlamda insan kaynağı ve insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramsal olarak incelendiğinde birbirine yakın anlamlar taşımaktadır. İnsan kaynağı mikro bir kavram olarak ele alındığında insan kaynakları yönetimini, kaynağın işletme düzeyini ifade etmektedir. Bir çalışma alanı olarak insan kaynakları yönetimi, birden fazla kişinin bulunduğu her yerdedir. Aile üyelerinin ve ailenin hedeflerini gerçekleştirmek için farklı görev ve sorumluluklar kararların alındığı aile düzeyinde başlamaktadır. İş bölümü ise, aile üyelerinin felsefelerine, değerlerine ve beklentilerine bağlıdır.<sup>1</sup> Bu bakımdan benzer bir biçimde insan kaynağı organizasyonlarda, organizasyonun amaçları, değerleri ve beklentilerine bağlı olarak birbirinden farklı bireylerin amaç, beklenti, becerilerine yön veren bir değer yaratma süreci olarak da ifade edilebilir. İnsan kaynağını organizasyonel düzeyde oluşturan iş gören ise, organizasyon içinde en değerli ve seçim süreci en zor olanı ifade etmektedir. İş gören, insan kaynağını oluşturan bir faktör olmaktan çok öte bir kavramı ifade etmektedir. Organizasyon içinde değer yaratabilme, zamana bağlı olarak kendi kendine sürece uyum sağlama becerisine ve en karmaşık yapıya sahip olmaktır. Bütün kaynaklar zamanla değişime uğrarlar. Bazı kaynaklar ise eskiyerek döneme adapte olamazken<sup>2</sup> insan kaynağı zamanla gelişir, değişir ve kendini yenileyebilir. Bu bakımdan işgören, eşsiz bir faktör olarak tanımlanabilir.

<sup>1</sup> Josephat Stephen Itika, Fundamentals of Human Resource Management, African Studies Centre, **African Public Administration and Management Series**, Vol: 2, 2011,s.6.

<sup>2</sup> Sıdıka Deniz Kızıloğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012, s.3.

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL SÜRECİ

Her dönem içinde işin değişen koşulları ve anlamına bağlı olarak işgören de değişmekte ve gelişmektedir. İnsan kaynağını oluşturan işgörenin geçirdiği değişim süreci insan kaynakları yönetiminin geçirdiği süreçte izlenebilir. Toplumsal yapıda yaşanan köklü değişimler, personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine kadar uzanan sürecin temel belirleyicilerinden biridir. Öyle ki ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeler organizasyonları ve yönetim ilkelerini doğrudan etkilemekte ve yeni ihtiyaçlara göre yeniden biçimlendirmeyi zorunlu tutmaktadır.<sup>3</sup>

Değişen zamana ve şartlara bağlı olarak insan kaynağı kavramına değişik anlamlar yüklenmiştir. Personel yönetimi daha çok işletme çıkarı veya iş gücü verimliliğine yönelirken insan kaynakları yönetimi işgören memnuniyeti ve işgören tatminini amaçlamıştır.<sup>4</sup>

Endüstri devrimiyle başlayan makineleşme, çalışma koşullarının değişmesinde en etkili faktör olmakta ve toplumsal yapıya göç, kentleşme, kadın çalışması, fabrika gibi yeni kavramlar kazandırmaktadır. Bu dönemde işgören bedeni emeğe dayanarak asgari geçimini sağlayabilecek belirli zaman diliminde istihdam edilen ve nihai hedefi verilen görevi gerçekleştirmesi beklenen bir üretim faktörü olarak değerlendirilmektedir. İnsanı değer olarak görmek, değerlendirmek ve onun niteliklerine en uygun şartları sağlamak gerekmektedir. Bir kişiye bir işi yaptırabilmek için o kişiyi tanımak, nasıl seçileceğini bilmek ve nasıl yetiştirileceğini bilmek gerekmektedir.<sup>5</sup> Bu anlamda personel yönetimi kavramının ortaya çıkması organizasyonlar için zorunlu bir ihtiyaç olduğu söylenebilir. “Başlangıç aşamasında **personel yönetimi** çalışanlar hakkında kayıt tutma eylemi olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devam etme durumu ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi yönünden değerlendirilebilecek hususlarda kayıt tutmaktan öteye

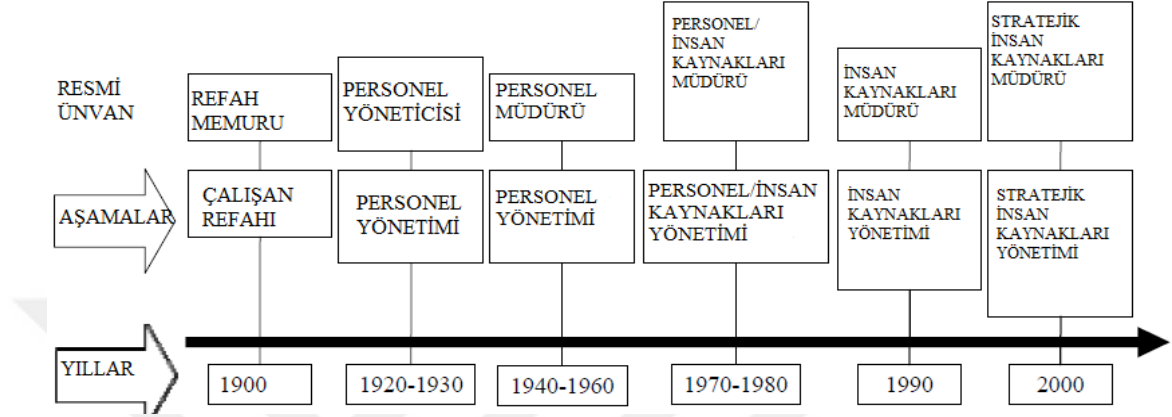
<sup>3</sup> Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, İstanbul Üniversite Kitapevi, İstanbul,1978,s.17.

<sup>4</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000,s.7.

<sup>5</sup> Cahit Tulum, **Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, No:49, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976, s.3.

gitmemektedir.”<sup>6</sup> Bunun nedeni ise işgören-ücret, ücret-güvence, emek-ürün gibi kavramların ön planda olmasıdır. Diğer bir deyişle sosyo-ekonomik koşullar insan kaynağının yönetim anlayışına yön vermektedir.

### Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrim ve Gelişim Aşamaları



Kaynak: Itika, 2011, s.7.

Şekil 1’ de görüldüğü üzere 1970’lere kadar çalışma hayatında personel yönetimi ve onun uygulamaları etkindir. 1970’li yıllarda başlayan küresel dönüşüm süreci personel yönetiminden insan kaynaklarına ve daha sonra stratejik insan kaynaklarına doğru evrilmiştir. Küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni çalışma koşulları ve rekabette üstünlük sağlama mücadelesi, stratejik planlama ve proaktif olmayı zorunlu tutmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının yapısı kısa bir zaman içinde stratejik insan kaynakları yapısına dönüşmüştür ancak organizasyonlarda personel yönetiminin varlığı ise hala devam etmektedir. Personel yönetimi ile stratejik yönetime dayalı insan kaynakları yönetimi arasındaki temel fark, personel yönetiminin yetkileri ve görevleri açısından organizasyonun yönetim alanlarında pasif rol üstlenmesidir. Stratejik insan kaynakları ise organizasyonla ilgili stratejik planlama, karar verme konularında bulunmakta ve çalışanları ilgilendiren tüm insan kaynakları fonksiyonlarının yönetiminden sorumlu görevlerini yerine getirmektedir. Pasif değil, aktif ve proaktif bir rol üstlenmektedir.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Kızıloğlu, 2012, s.3.

<sup>7</sup> Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s.33.

### 1.3. ÇALIŞMA HAYATINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Çalışma yaşamı ve çalışmanın anlamında yaşanan büyük değişimler insan kaynağının çalışma hayatındaki değerini ve yerini değiştirmiştir. Ürün ve süreçte yenilik yaratmak, fark rekabetinin temel koşuludur. Bu bakımdan insan kaynağının zihinsel becerisinin önemi artmakta ve organizasyonlar yatırımlarını değer olarak gördükleri insan sermayesine bir diğer ifade ile entelektüel sermayeye yapmaktadır. İnsan kaynağına yapılan yahut yapılacak olan yatırımların belirlenmesi insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına girmektedir. Norm kadro oluşumundan emeklilik hatta emeklilik sonrası kariyer planlamasına kadar ilerleyen süreç, insan kaynakları yönetiminin değer olarak nitelendirilen insana yapılan yatırımına vurgu olarak gösterilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün artmakta ve motivasyon performans, verimlilik, kariyer gibi alanda işgöreni sürekli olarak gelişime yönlendirmektedir. Organizasyonel yapılar mevcut sosyal düzenin mikro bir göstergesidir. Hayat boyu öğrenme, sürekli gelişim, kariyer planları organizasyonların yapılarını da etkilemekte ve öğrenen organizasyonları desteklemektedir. Değişen koşullara uyum sağlamak, iş yaşamının kalitesini arttırmak ve performans artışı insan kaynakları yönetiminin nihai amacıdır. İşe devamsızlık, iş gücü devri, iş uyuşmazlıklarını çözümlenmek gibi maliyet artırıcı olumsuzlukları gidermenin yanı sıra planlama sürecinde iş analizleri ve iş etütleri yaparak doğru işe doğru insanı yerleştirmek gibi organizasyonu bütünsel bir biçimde etkilemektedir.

### 1.4. İŞGÖREN BULMA, SEÇME VE YERLEŞTİRME

İşgören bulma, organizasyonlar için en uygun kişiyi bulma sürecidir.<sup>8</sup> “Kişiler farklı yapıya, düşünceye, davranışlara, merak ve yeteneklere sahiptirler. Bununla birlikte, organizasyonda yapılan işler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Önemli ve öncelikli olan nokta, bu işlerle farklı yapıya sahip kişiler arasındaki

<sup>8</sup>Havva Çavdar ve Mehmet Çavdar, **İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları**, Journal of Naval Science and Engineering, Vol: 6, No: 1, s.81.

uyumun sağlanmasıdır. Bunun sağlanabilmesi işgöreni bulma, organizasyona seçme ve yerleştirme sırasında başlamaktadır.”<sup>9</sup> Doğru işe, doğru işgörenin yerleştirilmesi organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Seçilen işgörenin işin gereklerine yeterince sahip olmaması verim düşüklüğü yanında; eğitim ve ücret maliyetlerinin, iş gücü devrinin, iş kazalarının ve arızalarının artması; motivasyon ve iş tatmininin düşmesi, denetim giderlerinin yükselmesi gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İşin gerektirdiğinden fazla niteliklere sahip kişilerin işe alınması da; maliyet, tatminsizlik, motivasyon kaybı ve işten ayrılma gibi sonuçlara yol açacaktır.<sup>10</sup> Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde seçme ve yerleştirme süreci, organizasyonu başlı başına etkileyen ve önem verilmesi gereken uygulamaları ifade etmektedir. Bu bağlamda seçme ve yerleştirme süreci, insan kaynakları yönetiminin tüm süreçleri koordine ettiği, yeni başlangıçları ve farklılıkları ortaya çıkardığı bir uyum süreci olarak değerlendirilebilir. Seçme ve yerleştirme sürecinde, istihdam edilecek insan kaynağı iç ve dış kaynak kullanılarak temin edilebilirken, örgütsel faktörler, çevresel faktörler ve yasal düzenlemeler de süreci etkilemektedir.<sup>11</sup>

**Organizasyonel faktörler** olarak organizasyonun büyüklüğü, misyon ve vizyonu, işin gerekleri, organizasyonun işgörenden beklentileri, organizasyonun doğal yapısı ve iletişimi, işgörene sunduğu ücret ve yan haklar, organizasyonun yapılacak olan iş için yükselme imkanı sağlaması, motive edici unsurları gibi organizasyonun doğasına ait faktörler işe seçme süreci üzerinde etkilidir.

**Çevresel faktörler**, organizasyonun ulusal ve uluslararası ekonomik koşullardan etkilenmesini ifade etmektedir. Organizasyonun büyümeye ya da küçülmeye gitmesi, yeni pozisyon ihtiyacının doğması veya işten çıkarma kararı alınmasında ekonomik koşullar önemli rol oynamaktadır. Ekonomik dalgalanmaların olduğu kararsız süreçler organizasyonun yatırım kararı almasını etkilediği için organizasyonların işgören alma kararını da etkilemektedir.

**Yasal düzenlemeler** ise organizasyonların seçme ve yerleştirme kararlarını verirken uygun hareket etmek zorunda oldukları unsurlardır. Organizasyon

---

<sup>9</sup> Seçil Göktaş, **İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s.8.

<sup>10</sup> Ahmet Cevat Acar, **İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Gören Seçimi**, 6. Baskı, Beta Yayımlar, İstanbul, 2013, ss.114-115.

<sup>11</sup> Acar, s.116.

bünyesinde belli oranlarda engelli istihdam etmek veya eski hükümlü çalıştırmak gibi yaptırımlar kadro oluşturma ve işe seçme sürecinde etkilidir. Ayrıca asgari ücret, sosyal güvenlik, istihdamda eşitlik, iş güvencesi, ücret kesintileri ve vergiler işletmeleri bağlayıcı özellik göstermektedir.<sup>12</sup>

İşgören bulma ve seçme işleminin sağlıklı yürütülebilmesi için olmazsa olmazı bu çalışmayı yapacak kişinin konuya ilişkin eğitimi ve deneyimidir. İşletme daha ilk görüşmede çok değerli bir işgöreni kaybedebilir veya kazanabilir. Bu yüzden bu işi yapacak olan kişinin işinde uzman olması gerekmektedir.<sup>13</sup> Seçme kararı verilirken, seçim yapan uzman veya yöneticilerin kişilik özellikleri, değerlendirici hataları, değerlendirici hataları, iletişim becerisi ve soru sorma yetenekleri, psikolojik ve fiziksel çevre koşulları, demografik özellikleri gibi faktörler kararlar üzerinde etkili olmaktadır.

#### **1.4.1. Seçme ve Yerleştirmenin Önemi**

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme faaliyetinde organizasyonun sürekliliği açısından önem teşkil etmektedir. Her etkinliğin en önemli unsurunun insan olarak kavranması en uygun ve en yetkin işgörenin bulunmasını, seçme ve yerleştirme sürecinde en belirleyici süreç olarak karşımıza çıkarmaktadır.<sup>14</sup> Seçme ve yerleştirme süreci organizasyonu var eden en güçlü üretim faktörü olan beşeri sermayenin etkinliğini tanıma ve organizasyona uyum süreci hakkında bilgi sahibi olunabilecek ilk temas anını olarak ifade edilebilir.

Seçme ve yerleştirme süreci, uzun ve dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Organizasyonun ve adayın geleceğine dair ilk karar işgören seçme aşamasında verilmektedir. Organizasyonda “insan gücü gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak ve yeter sayıda nitelikli işgöreni zamanında sağlama amacı güdülmektedir.”<sup>15</sup> Bu nedenle özellikle işgören seçme aşamasında gerçekleştirilecek olan mülakat süreci önem taşımaktadır. Mülakat yapan uzman ve aday arasında çok sayıda faktör mülakat

---

<sup>12</sup> Acar, s.116.

<sup>13</sup> Çavdar ve Çavdar, s.82.

<sup>14</sup> Kızıloğlu, s.40.

<sup>15</sup> Nuri Tortop ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2010, s.130.

sürecini etkilemekte ve verilecek kararın niteliğini belirlemektedir. “Bir organizasyonun sosyal ve entelektüel kapitali olarak nitelendirilen insan kaynağı, rekabetçi üstünlüğün kazanılması ve sürdürülmesi açısından son derece önemlidir.”<sup>16</sup> Bu bağlamda stratejik üstünlüğün yaratılmasında, insan kaynağının seçimi mülakat sürecinde alınacak kararın etkinliğine bağlı olacaktır.

### **1.4.2. İşgören Bulma**

İşgören seçiminin gerçekleştirilmesi için, organizasyonun ilk önce işgörene ihtiyaç duyması gerekmektedir. Bu ihtiyaç organizasyon içinden veya çeşitli yöntemlerle dış kaynaklardan yararlanılarak giderilmektedir. Oluşturulan aday havuzu içinden pozisyon için en uygun adaylarla çeşitli mülakatlar gerçekleştirilmekte ve seçme ve yerleştirme süreci tamamlanmaktadır. Bununla birlikte, bazı işler için adayların bilgi, beceri ve yeteneklerinin daha objektif yöntemlerle değerlendirilmesi gerekebilmektedir. Bu durumda bazı testlerden de yararlanılmaktadır.<sup>17</sup>

#### **1.4.2.1. İşgören Bulma Kaynakları**

Organizasyonda çok çeşitli nedenlerle işgören ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Organizasyonlar ihtiyaçlarını iç ve dış kaynaklar yoluyla temin etmektedir.

##### **1.4.2.1.1. İç Kaynak**

Organizasyonun mevcut çalışanları, işgören temininde yararlanılacak “iç kaynağı” oluşturmaktadır. Organizasyon içinde boşalan pozisyonlara aynı organizasyon içinden işgörenlerin dikey ve yatay olarak kaydırılması iç kaynak iş

---

<sup>16</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s.67.

<sup>17</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım,2009,s.67.

gören temini olarak tanımlanır.<sup>18</sup> İç kaynak kullanımı, mevcut işgörenin terfi, nakil yoluyla motive ederek performansını arttırmaktadır. Organizasyonlarda iç kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları vardır.

**Avantajları:** Yeni alınan işgörenin yaşayacağı adaptasyon sürecinin ortadan kalkması, organizasyon kültürünü ve organizasyonda işlerin nasıl yürütüldüğünü bilen bir işgörenin o pozisyona aktarılmasıyla işlerin aksamaması gibi yararları da vardır.<sup>19</sup> Bu bağlamda organizasyonda yapılacak işi ve organizasyon kültürünü tanıyan işgören maliyetlerin azalmasına olanak verirken aynı zamanda iç kaynak kullanımı motivasyon aracı olarak da performansı ve üretkenliği olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte iç kaynak kullanımı organizasyon içinde yükselme fırsatı tanıyan motive edici bir faktör olması diğer işgörenler için de öz yeterliliklerini artırma ve kariyer fırsatını değerlendirme çabası yaratmaktadır.<sup>20</sup>

**Dezavantajları:** İş gücü piyasasında keşfedilmemiş farklı yetenek ve donanımına sahip işgören potansiyelinin keşfedilememesine<sup>21</sup>, terfi, nakil gibi iç kaynak olarak değerlendirilememiş işgörenlerin yönetim ve organizasyona karşı olumsuz davranışlar sergilemesine neden olabilir. Öyle ki iç kaynak kullanımı işgörenin motivasyonunu artırıcı faktördür.<sup>22</sup> Bu nedenle iç kaynak olarak değerlendirilmeyen işgörenin motivasyon kaybı yaşaması beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

#### 1.4.2.1.2. Dış Kaynak

Organizasyonlar da her canlı gibi büyür, gelişir ve hayatta kalmak için eskiyen kaynaklarını değiştirme ihtiyacı duyar. Organizasyon için gereksinim duyulan yeni bilgilerle donatılmış, yeniliklere açık yeni işgören ihtiyacı iç kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynaklardan sağlanmaktadır.<sup>23</sup> Büyümek ve gelişmek için organizasyonun doğası gereği yapacağı hamleler de

<sup>18</sup> Saadet Seyra Günçağlayan, **İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, 2007,s.20.

<sup>19</sup> Göktaş, s.61.

<sup>20</sup> Çavdar ve Çavdar, s.82.

<sup>21</sup> Sinem Yanbıyık ve diğerleri, Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma, **Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:8, 2017,s.198.

<sup>22</sup> R. Wayne Mondy ve diğerleri, **Human Resource Management**, 8th ed., Prentice Hall, United States Of America, 2002, s.124.

<sup>23</sup> Sabuncuoğlu, s.78.

işgören ihtiyacının doğmasına neden olmaktadır.<sup>24</sup> Organizasyonun çeşitli nedenlerden dolayı boş olan yahut yeni oluşturulacak kadrolar için organizasyon içinden işgören temin etmek yerine çeşitli ilan veya sosyal medya araçları ile dışarıdan iş gücü talep etme süreci dış kaynak kullanımı olarak tanımlanabilir.

Dış kaynak kullanımı, iç kaynak kullanımına göre çok daha maliyetli bir süreçtir. Seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılan yöntemler, zaman ve karar verme maliyeti iç kaynak kullanımına göre daha zor, dikkatli ve ivedilikle tamamlanması gerekmektedir.<sup>25</sup>

Değişim ve gelişime uyum sağlamak için organizasyonların dış kaynak kullanımının avantajları kadar dezavantajları da vardır. **Avantajlar:** Yeni işgörenler kendilerini organizasyona kabul ettirmek için yüksek performans sergileyebilir ve diğer işgörenlerin de yüksek performans göstermesine teşvik edici olabilirler. Bu durumda verimlilik artışı sağlanabilir.<sup>26</sup> Dış kaynak kullanımı, yeni yeteneklerin keşfedilmesine olanak sağlar. Yaratıcı ve yeni bakış açısına sahip işgörenlerle çalışma fırsatı yakalanabilir.<sup>27</sup>

**Dezavantajlar:** Organizasyon ve pozisyon için dış kaynak kullanımı organizasyon içerisinden işgörenin seçilmesinden daha zordur. Dış kaynak kullanımı, organizasyon içinde motivasyon kaybına neden olabilir. Mevcut işgören yeni işgörenin kendilerinden daha yetenekli olduğunu düşünebilir ve organizasyonda motivasyon kaybı yaşanabilir. Dış kaynak kullanımı, yeni işgörenin uyum sağlama süreci ve verilmesi gereken eğitimler göz önüne alındığında iç kaynak kullanımına göre daha maliyetli bir süreçtir.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Özge Avcı, **İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2017,s.9.

<sup>25</sup> Ronald R. Sims, **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, First Published, Greenwood Publishing Group, United States of America, 2002, s.118.

<sup>26</sup> Sabuncuoğlu, s.78.

<sup>27</sup> Sims, s.117.

<sup>28</sup> Sims, s.118.

### 1.4.3. İşgören Seçme

İşgören seçme, organizasyonda belirli bir pozisyon için yapılan başvurulardan en uygun adayın seçilme süreci olarak tanımlanabilir.<sup>29</sup> İşgören seçme, bir veya daha fazla pozisyon için seçim sürecinden oluşan kombinasyonlar olarak da tanımlanmaktadır.<sup>30</sup> İşgören seçme sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta pozisyon ile işgörenin niteliklerinin birbiriyle örtüşmesidir. Pozisyonun gerekliliklerini tam anlamıyla taşıyan bir işgören her zaman bulunmayabilir. Bu durumda amaç pozisyonun niteliklerine en uygun adayın seçilmesidir.<sup>31</sup>

İşgören seçme bir karar verme eylemidir. Seçme ve yerleştirme sürecinin her aşaması bir seçme karardır. İlk karar, iş profili çıkartıldıktan sonra ön görüşmeyle başlar.<sup>32</sup> İzleyen süreç seçim sınavları ve testler, mülakat, referans kontrolü, sağlık kontrolü ve yerleştirme kararı benzer adımlarla organizasyonun kültürüne uygun bir şekilde sonlandırılır.

#### 1.4.3.1. İş Profilinin Çıkarılması

İş profilinin çıkarılması, seçme ve yerleştirme yapılacak işin görev ve sorumlulukları ile işin niteliklerinin belirlenerek işi yapacak kişinin hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği hakkında bilgi sahibi olmaktır. İş profilinin çıkarılması organizasyon için büyük bir rahatlıktır. İşin ve işi yapacak olan kişinin net olarak tarif edilmesidir.<sup>33</sup> Bu bağlamda, iş profilinin çıkartılması işgören seçme aşamasında uzman ve yöneticilere doğru kişiyi seçebilmeleri için yardımcı olacağı söylenebilir.

---

<sup>29</sup> Mondy ve diğerleri, s.175.

<sup>30</sup> Robert Edenborough, **Assessment Methods In Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide To Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres**, Koan Page, 2007, s.2.

<sup>31</sup> Gökteş, s.81.

<sup>32</sup> Alan Price, **Human Resources Management**, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, 2011,s. 372.

<sup>33</sup> Tuba Canvar Kahveci, **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, Sakarya Üniversitesi, 2016,s.10.

### 1.4.3.2. Ön Görüşme

Ön görüşme, seçme sürecinde önemli bir rol oynar. Başvuruda bulunan adaylar hakkında temel bilgilerin doğruluğunu değerlendirmek için yapılan yaklaşık yirmi dakikalık soru cevap biçiminde ve genellikle telefon mülakatı biçiminde de gerçekleştirilebilen bir seçme aşamasıdır. Ön görüşme aynı zamanda bir eleme aşamasıdır. Başvuru sayısının fazla olduğu durumlarda adaylara ait temel bilgilerin doğruluğu değerlendirilerek pozisyonun niteliklerine uygunluğu saptanmaya çalışılmaktadır.<sup>34</sup>

Ön görüşme, istihdam edilmek istenen işgören ve organizasyon arasında fiziksel temasın gerçekleştiği ilk aşama olduğu söylenebilir. Ön görüşme, kısa süreli bir iletişim yöntemidir ve pozisyon için uygun olduğu düşünülen adayın kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevaplara göre diğer adaylardan farkını ortaya koyma çabasıdır. Bu bağlamda ön görüşme, işgörenin giyim-kuşamı, beden dili, ses tonu ve genel davranışları hakkında insan kaynakları bölümünün fikir edinebileceği bir aşama ve bilinçli bir süreç olarak nitelendirilebilir.<sup>35</sup>

### 1.4.3.3. Seçim Sınavları ve Testler

Seçme ve yerleştirme aşamasında, ön görüşme sonrası pozisyonun niteliklerine uygun olabileceği düşünülen adaylara ikinci bir seçme aşaması olarak seçim sınavları ve testler uygulanır.

Pozisyonun gerekliliklerine göre adayların yetenek, zeka, beceri, bilgi ve deneyimlerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Sınavların içeriği açık olarak adayların bilgi ve pozisyonun gerekliliklerine bağlı özelliklerini ölçmeye yönelik olmalıdır. Sorular anlaşılır, kavram kargaşası yaratmayacak biçimde, seçme ve yerleştirme yapacak uzman veya yöneticinin tecrübelerine bağlı olarak beklenen cevaplardan veya ön yargılarından uzak olarak hazırlanmalıdır. Sınav süresi ve sınavın yapıldığı ortam olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmamalıdır. Sorular tüm adaylara

---

<sup>34</sup> Price, s.372.

<sup>35</sup> Demet Özcan, **Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006,s.32.

aynı biçimde ve sayıda uygulanmalı, adaylar arasında karşılaştırma yapabilme imkanı vermelidir.<sup>36</sup>

Adayların pozisyonun niteliklerine ve organizasyonlara uygunluğunu ölçmek, adaylar arasında fırsat eşitliği sağlamak ve işgücü devir oranını azaltmak için bazı testler uygulanmaktadır. Testler, sayısal olarak değerlendirme ve işgörenleri karşılaştırma aracıdır.<sup>37</sup> İşgörenlerin sergiledikleri performanslar karakterlerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar; bilişsel testler, psikomotor testler, yetkinlik testleri, uygulamalı testler, mesleki yeterlilik testleri ve kişilik testleri ile ölçülebilmektedir. **Bilişsel testler:** Adayların kelime, rakamsal hafıza, akıcı konuşma gibi muhakeme yeteneklerini ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Bilişsel testlerle adayların pozisyonun niteliğiyle örtüşecek bilgiye sahip olup olmadığını ölçmek temel amaçtır. Hızlı gelişen teknoloji ve değişen çalışma koşullarına uyum sağlama becerisini ölçmek için adaylara bilişsel testler uygulanmaktadır. **Psikomotor testler:** Psikomotor testler, önemli görevlerde performans sergilemesi gereken adaylarda güç, koordinasyon ve beceri ölçmeyi amaçlayan testlerdir. **Yetkinlik testleri:** Yetkinlik testleri, pozisyonun özellikle belirtilen niteliklerine hakkında adayın bilgi sahibi olup olmadığını ölçmek için uygulanan testlerdir. **Uygulamalı testler:** Pozisyonun özelliklerine bağlı olarak yapılacak görevleri adaylara uygulama yoluyla yapılan testlerdir. Uygulamalı testlerde, adayın daha önceden belirlenen sonuca ulaşması beklenir. Özellikle zaman baskısı altında hızlı sonuçların alınması beklenen görevler için bu testler uygulanmaktadır. **Mesleki yeterlilik testleri:** Mesleki alana ilgisi ve en fazla tatmin edici sonuçların elde edilebileceği adayları belirlemek için uygulanan testlerdir. Mesleki yeterlilik testleri, özellikle spesifik görevlerde yer alacak işgörenlerin gösterecekleri başarılar hakkında karşılaştırma yapabilme imkanı tanır. **Kişilik testleri:** Adayların kişisel özellikleri, mizaç ve eğilimlerini ölçmek amacıyla kullanılan testlerdir. Kişilik testleri adayların, yüksek motivasyon, esneklik ve çalışma becerilerinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Kişilik testleri organizasyonlarda kişilik tiplerinin sınıflandırılmasında da kullanılmaktadır.

---

<sup>36</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.54.

<sup>37</sup> Göktaş, s.94.

Özellikle takım çalışmasına önem veren organizasyonlarda takımlar oluşturulurken kişilik testlerinden yararlanılmaktadır.<sup>38</sup>

#### 1.4.3.4. Mülakat

Mülakat seçme ve yerleştirme sürecinde en önemli işgören seçme yöntemlerinden biridir. Ön görüşme, seçim sınavları ve testlerden sonra mülakat sürecine geçilir. Mülakat, adaylara ilişkin ön görüşme, sınav ve testlerde eksik kalan noktaların tamamlanmasını sağlayan<sup>39</sup> belirli bir amaç odaklı, karşılıklı bilgi alışverişinin yapıldığı iletişim sürecidir.<sup>40</sup>

Mülakatta adayın geçmiş davranışının geleceğine yön vereceği düşüncesiyle geçmişe dönük bazı sorular yöneltilir. Benzer biçimde adaya bilgi, beceri, eğitim gibi sahip olduğu donanımlara ilişkin sorular da yöneltilir. Adayın yönetme becerisi, takım çalışmasına yatkınlığı, heyecanı ve liderlik yeteneği gibi özellikleri de yöneltilen bu sorularla öğrenilebilir. Mülakat, seçme ve yerleştirme kararı verecek uzman veya yönetici için tek başına yeterli bir seçme aracı değildir. Mülakat tek başına bir seçme aracı olarak değerlendirildiğinde verilecek kararlar hatalı olabilecektir. Bu bağlamda, verilecek kararlar diğer seçme araçlarıyla birlikte değerlendirilmeli ve nihai karar işgören seçme süreci sonunda verilmelidir.<sup>41</sup> Mülakat sürecinde uzman veya yöneticilerin kararlarını etkileyen birçok faktör vardır. Duygu durumu, kişilik özellikleri, değerlendirici hataları, beklentiler, iletişim becerisi ve soru sorma, psikolojik ve fiziksel çevre, demografik özellikler gibi faktörler mülakat sürecinde verilecek kararlar üzerinde etkilidir.

---

<sup>38</sup> Mondy ve diğerleri, s.187, 188.

<sup>39</sup> Ayşe Kocabacak, **İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları ile Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2011, s.44.

<sup>40</sup> Mondy ve diğerleri, s.190.

<sup>41</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Bası, Arıkan Yayıncılık, İstanbul,2006,s.204.

#### 1.4.3.4.1. Mülakat Türleri

Mülakatlar yapısına, yöntemine, içeriğine ve uygulamalı olarak gerçekleştirilebilmesine bağlı olarak çeşitlenebilmektedir. Mülakat **yapısına** bağlı olarak, planlı, plansız ve karma mülakat; **yöntemine** bağlı olarak, bireysel veya grup mülakatı, panel mülakat, telefon mülakatı, video konferans mülakat; **içeriğine** göre, sorun çözmeye dayalı mülakat, stres mülakatı, yetkinlik bazlı mülakat; **uygulamalı olarak** ise beyin fırtınası, altı şapkalı düşünme tekniği, kırmızı koltuk yeşil koltuk, akrep ve yelkovan uygulaması olarak türlere ayrılır.

##### 1.4.3.4.1.1. Yapısına Göre Mülakat Türleri

###### 1.4.3.4.1.1.1. Planlı Mülakat

Adaya yöneltilecek soruların önceden hazırlandığı, aday hakkında detaylı bilgi edinmeyi amaçlayan mülakat biçimidir. Planlı mülakatta, standart sorular adaya yöneltilir. Bu nedenle, mülakat öncesi hazırlıklarda hata payı düşüktür. Planlı mülakatta adaydan beklenen beceri ve yetenekleri en uygun biçimde saptamak amaçlanır.<sup>42</sup> Planlı mülakat, seçme ve yerleştirme kararı verecek uzman veya yöneticinin nesnel davranmasına olanak tanımaktadır. Planlı mülakat, avantajlı ve hata payı düşük bir mülakat biçimi olsa dahi bazı dezavantajları vardır. Planlı mülakatta adaylara aynı sorular yöneltildiği için diğer adayların soruları öğrenebilme riski vardır. Diğer bir dezavantaj ise uzman veya yöneticilerin standart soruları adaylara yöneltmesinden dolayı adayların yaratıcı yönleri hakkında bilgi sahibi olamamalarıdır.<sup>43</sup> Ayrıca, planlı mülakatta esneklik söz konusu değildir. Mülakat anında ortaya çıkacak yeni durumlar için uygun sorular yöneltilemeyeceğinden bilgi kaybının yaşanması muhtemeldir.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Avcı, s21.

<sup>43</sup> Aybike Serttaş, **Mülakat Teknikleri Özgeçmiş Hazırlama ve Beden Dili İpuçları**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa,2012,s.45.

<sup>44</sup> Bingöl, s.208.

#### **1.4.3.4.1.1.2. Plansız Mülakat**

Adaylara daha önce hazırlanmış soruların yöneltmediği özel bir yapıya bağlı olmayan mülakat biçimidir. Plansız mülakatlarda adayların yöneltile sorulara cevap verme ve fikirlerini savunma biçimi ile olaylara nasıl yaklaştığına dikkat edilir.<sup>45</sup> Plansız mülakatlar, planlı mülakatlara göre esnek ve sıkıcı olmayan mülakatlardır. Mülakat süreci seçilen bir konu üzerinden sürdürülebilir. Plansız mülakatlarda uzman veya yöneticinin süreci doğru bir biçimde yürütmesi önemli bir noktadır. Belirlenmemiş soru veya konular üzerinde adayla tartışmaya girilmemesi gerekir. Bu nedenle, seçme ve yerleşme kararı verecek uzman veya yöneticinin bu konuda bilgi birikimi ve deneyime sahip olması önemlidir.<sup>46</sup>

#### **1.4.3.4.1.1.3. Karma Mülakat**

Karma mülakat, planlı ve plansız mülakat biçiminin birlikte uygulanmasıdır. Planlı mülakat yöntemi ile daha önceden belirlenmiş soruların adaya yöneltmesi ile birlikte mülakatta dikkat çeken bir adaya plansız mülakatta olduğu gibi daha önceden belirlenmemiş sorular yöneltilebilir. Bu biçimde adaylarla ilgili daha fazla bilgi elde edilebilir.<sup>47</sup>

#### **1.4.3.4.1.2. Yöntemine Göre Mülakat Türleri**

##### **1.4.3.4.1.2.1. Bireysel veya Grup Mülakatı**

Bir veya birden fazla uzman veya yöneticinin tek bir adayla yaptığı görüşme bireysel mülakat, birden fazla aday ile yapılan görüşme ise grup mülakatıdır.<sup>48</sup> Bireysel mülakatta, adayın geçmiş deneyim ve davranışları değerlendirilmeye

---

<sup>45</sup> Aylin Altun ve Ahmet Kovancı, Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2004, s.57.

<sup>46</sup> Sabuncuoğlu, s.96.

<sup>47</sup> Erdoğan, s.69.

<sup>48</sup> Erdoğan, s.70.

çalışılır. Adaylara benzer soruların yöneltilmesi adayların kıyaslanabilmelerine imkan tanımaktadır.<sup>49</sup>

Grup mülakatları, zaman kaybını önleme ve mülakat anında adayları karşılaştırma imkanı tanımaktadır. Grup mülakatlarında, adayın denge, uyum sağlama, girişkenlik özellikleri rahatlıkla gözlemlenebilmektedir.<sup>50</sup> Grup mülakatının dezavantajı, farklı gruplar için standart bir değerlendirme yapmanın zor olmasıdır.<sup>51</sup> Bu bağlamda grup mülakatlarında farklı gruptan adayları kıyaslama yapmanın güç olduğu söylenebilir.

#### **1.4.3.4.1.2.2. Panel Mülakat**

Panel mülakat, ikiden fazla uzman veya yöneticinin tek bir adayla mülakat yapma biçimidir. Her bir uzman veya yöneticinin mülakatta aldığı rol, adaydan öğrenmesi gereken bilgi ve adaya yönelteceği sorular bellidir.<sup>52</sup>

#### **1.4.3.4.1.2.3. Telefon Mülakatı**

Telefon mülakatı, aday sayısının fazla olduğu veya adayla yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı durumlarda adaya ilişkin bilgilerin telefon aracılığıyla öğrenildiği mülakat türüdür. Telefon mülakatı adayın gözlemlenememesi yönünden uzman ve yönetici için dezavantaj sağlar. Uzman veya yönetici adayın fiziksel görünümü veya kişilik özelliği hakkında bilgi sahibi olamayabilir. Telefon mülakatının avantajlı yönü ise adaya karşı uzman veya yöneticinin mülakat sürecinde ön yargılı yaklaşma olasılığının düşük olmasıdır.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Avcı, s.24.

<sup>50</sup> Sabuncuoğlu, s.97.

<sup>51</sup> Serttaş, s.47.

<sup>52</sup> Özlen Karaçal, **Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara, 2007,s.17.

<sup>53</sup> Mondy ve diğerleri, s.180.

#### **1.4.3.4.1.2.4. Video Konferans Mülakat**

Video konferans mülakat teknolojinin gelişmesiyle mülakat biçimi olarak işgören seçme sürecinde yer almıştır.<sup>54</sup> Video konferans mülakat, fiziki uzaklık engeli olan adaylarla iletişime geçebilme imkanı tanıyan ve adayın kendisine yönlendirilen sorulara verdiği cevapların kaydedilmesiyle sürecin tamamlanmasını içerir.<sup>55</sup> Özellikle danışman firmaları tarafından adaylara yöneltilen soruların kaydedilmesiyle mülakat gerçekleştirilmektedir. Video konferans mülakat biçimi, maliyetlerin düşürülmesi ve fiziki uzaklıkta bulunan yeteneklere erişilebilmesi bakımından avantajlı bir yöntemdir.<sup>56</sup>

#### **1.4.3.4.1.3. İçeriğine Göre Mülakat Türleri**

##### **1.4.3.4.1.3.1. Sorun Çözmeye Dayalı Mülakat**

Sorun çözmeye dayalı mülakat, adaylara verilen bir olay karşısında nasıl karar verecekleri, verecekleri karar için ne kadar zaman harcayacakları<sup>57</sup> ve çözüm yaklaşımlarıyla birlikte değerlendirilerek adayın bilgisi, sorun karşısında davranışları gözlemlenir.<sup>58</sup> Sorun çözmeye dayalı mülakatta en önemli nokta verilen olayın çok iyi değerlendirilmesi gerekliliğidir. Adaylara yönlendirilen olay ile adayın asıl değerlendirilmek istediği özellikleri birbirleri ile örtüşmelidir.<sup>59</sup>

##### **1.4.3.4.1.3.2. Stres Mülakatı**

Stres mülakatı, adayın kişilik özelliklerini değerlendirmek ve baskı altında nasıl tepki vereceğini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen mülakat biçimidir. Stres

---

<sup>54</sup> Avcı, s.25.

<sup>55</sup> Aynur Çevik, **İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya,2010,s.69.

<sup>56</sup> Mondy ve diğerleri, 2002,s.180.

<sup>57</sup> Gökteş, s.111.

<sup>58</sup> Erdoğan, s.69.

<sup>59</sup> Erdoğan, s.70.

mülakatında adayın zorluklara tepkisi ve dayanıklılığı ölçülür. Bu tür mülakatta ölçülmek istenen bilgi değil, tutumdur.<sup>60</sup> Stres mülakatı, yapay bir gerginlik ortamının oluşturulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, mülakatta bulunan uzman veya yönetici adayı küçümseyebilir veya adayı savunma halinde bırakabilir. Bu durum adayın ani tepki vermesine neden olmaktadır.<sup>61</sup>

Stres mülakatı, durumsal bir test niteliğindedir. Aday bu mülakatta elenirse organizasyona karşı olumsuz bir izlenime sahip olabilir.<sup>62</sup> Bu durum stres mülakatının olumsuz yönü olarak değerlendirilebilir.

#### 1.4.3.4.1.3.3. Yetkinlik Bazlı Mülakat

Yetkinlik bazlı mülakat, adayın pozisyonun nitelikleriyle örtüşecek yetkinliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla yönelttiği sorulardan oluşmuş mülakat biçimidir.<sup>63</sup> Yetkinlik bazlı mülakat diğer mülakat biçimlerine göre daha fazla adayın kişiliği ve iş yaşamındaki davranışları hakkında bilgi verir. Yetkinlik bazlı mülakat kurgularla değil, iş yaşamında geçmişte yaşanmış örnek olaya ve bu olaylara gösterilen davranış biçimleriyle ilgilenir.<sup>64</sup>

Yetkinlik bazlı mülakat için sorular hazırlanırken S.T.A.R tekniği kullanılır. S.T.A.R tekniğiyle sorular daha güvenilir ve objektiftir.<sup>65</sup> S.T.A.R kısaltmasının açılımı incelendiğinde:

**Situation (Durum):** Adaya kendisinden beklenen özelliği sergileyebileceği bir durumu yaşayıp yaşamadığı sorulur.

**Task (Görev):** Bu durum içinde nasıl bir sorumluluk üstlendiği ve nasıl bir görevi olduğu sorulur.

**Attitude (Davranış):** Bu görevi yerine getirirken nasıl bir tutum benimsediği ve nasıl davrandığı sorulur.

**Result (Sonuç):** En son adaya nasıl bir sonuç elde edildiği sorulur.<sup>66</sup>

---

<sup>60</sup> Serttaş, s.47.

<sup>61</sup> Bingöl, s.211.

<sup>62</sup> Çevik, s.65.

<sup>63</sup> Göktepe, s.113.

<sup>64</sup> Avcı, s.22.

<sup>65</sup> İlknur Altun Bal, **Kuşak Farklılıklarının Seçme ve Yerleştirme Sürecine Etkisi ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2017,s.32.

#### 1.4.3.4.1.4. Uygulamalı Mülakat Türleri

##### 1.4.3.4.1.4.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası mülakat yönteminde adaylar U şeklinde birbirlerinin yüzüne görecek biçimde oturtulur. Beyin fırtınası mülakatı on beş dakikadan az olmamalıdır. Mülakata katılan uzman veya yönetici hiçbir fikri gereksiz gibi nitelendirmeden sadece gerekli notları alıp gözlem yapar. Bu mülakat biçiminde önemli olan fikirlerin niteliği değil verilen sorunu adayların nasıl çözdüğü ve fikir ürettiğidir.<sup>67</sup>

##### 1.4.3.4.1.4.2. Altı Şapkalı Düşünme Tekniği

Altı şapkalı düşünme tekniğinde adayları şapkanın rengi ve o rengin simgelediği özelliklerin yazılı olduğu bir kağıt verilir. Rol dağılımları yapıldıktan sonra adaylara şapkaların özelliklerine göre beş dakika düşünme süresi verilir. Her şapka farklı bir düşünce tarzını simgelemektedir.<sup>68</sup> Renklerin tarafsız olması ve adayların düşüncelerini dile getirirken kabul görmeme veya kınanma korkusu olmaması düşüncelerini daha net ifade etmelerini sağlamaktadır.<sup>69</sup>

Şapkalar renklerine göre incelendiğinde, beyaz şapka tarafsızlığı simgeler. Bilgi aktarımında açık ve nettir. Kırmızı şapka, sübjektiftir. Konuya ilişkin sezgilerini aktarır. Siyah şapka, objektif bir biçimde konunun riskli, olumsuz yönlerini ifade eder ve eleştirel bir yaklaşım sergiler. Sarı şapka, siyah şapkaya benzer biçimde objektiftir ancak konunun olumlu yönlerini yansıtır. Yeşil şapka, alternatif bir yol çizerken mavi şapka, analiz yapan bir roldür. Adaylar bu şapkalardaki rollerine bürünerek mülakatta strateji geliştirirler.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Hande Sağır, **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006,s.56.

<sup>67</sup> Serttaş, s.54.

<sup>68</sup> Serttaş, s.55.

<sup>69</sup> Özlem Koray, **Yaratıcı Düşünme Tekniklerinden Altı Düşünme Şapkası ve Nitelik Sıralama Tekniklerinin Fen Derslerinde Uygulanmasına Yönelik Öğrenci Görüşleri**, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya, 2004,s.4.

<sup>70</sup> Serttaş, s.55.

#### **1.4.3.4.1.4.3. Kırmızı Koltuk ve Yeşil Koltuk Uygulaması**

Kırmızı koltuk ve yeşil koltuk uygulama mülakat biçiminde adayların soru sorma, tartışma ve yaratıcılıkları değerlendirilmektedir. Kırmızı koltuk, uzman bir kişiyi temsil etmektedir. Yeşil koltuk ise eşit düzeyde kırmızı koltukta oturan adaya soru yöneltecek adaylardan oluşmaktadır. Adaylara verilen olay çerçevesinde adaylar dönüşümlü olarak kırmızı ve yeşil koltuklara oturarak soruları yanıtlamaktadır. Beyin fırtınası yöntemine benzeyen bu mülakat biçiminde önemli nokta mülakatı gerçekleştiren uzman veya yöneticinin tecrübesi ve mülakatı yönetebilme becerisidir. Adayların birbirlerine yönelttikleri soruları kişiselleştirmemeleri ve tartışma ortamının oluşmaması için uzman veya yönetici süreci çok iyi yönetmelidir.<sup>71</sup>

#### **1.4.3.4.1.4.4. Akrep ve Yelkovan Uygulaması**

Akrep ve yelkovan uygulaması, grup mülakatlarında uygulanmaktadır. Oluşturulan gruplar ve gruplara verilen olaylar birbirinden farklıdır. Olaylar değerlendirilir ve grubun sözcüsü tarafından verilen olayla ilgili fikirleri sunulur. Her açıklamadan sonra gruplar saat yönünde ilerler ve grup sözcüsü de grubun içinden başka biri olarak değişir. Başka grubun yerine gelen grup, daha önce o gruba ait olayla ilgili fikir üretir. Bu biçimde, her grup birbirinin konusu hakkında fikir üretirken her aday da grup sözcüsü olarak mülakatta yer alır. Bu mülakat biçiminin amacı hızlı bir biçimde adayların ne kadar farklı fikir üretebildiklerini gözlemlemektir.<sup>72</sup>

#### **1.4.3.5. Referans Kontrolü**

İşgören bulma, seçme ve yerleştirme sürecinde belirli bir aşamaya gelmiş ve olumlu izlenime sahip adayların daha önce iş yaşamındaki davranışları, öğrenim durumu, adayın karakteri gibi bilgilerin adayın daha önce çalıştığı yerdeki yöneticisi, okuduğu okuldaki öğretim görevlisi veya referans olarak belirttiği yakınından bilgi

---

<sup>71</sup> Serttaş, s.56.

<sup>72</sup> Serttaş, s.57.

edinme süreci referans kontrolüdür. Referans kontrolüyle, uzman veya yöneticiler mülakatlar veya testlerle öğrenemedikleri bazı bilgileri öğrenebileceğine inanırlar. Referans kontrolü telefon, e-mail, yüz yüze görüşme gibi çeşitli yollarla yapılmaktadır.<sup>73</sup>

Referans kontrolleri her zaman güvenilir bir yöntem olarak değerlendirilmemelidir. Adaylar kendileri hakkında olumlu bilgi verecek kişileri referans olarak belirtebilir veya adaya kızgın olan eski bir yönetici aday hakkında gerçekçi olmayan olumsuz bilgiler verebilir.<sup>74</sup> Bu bağlamda referans kontrolü aday hakkında her zaman gerçekçi bilgiler veremeyebilir. Uzman veya yöneticilerin kararlarını olduğu kadar olumsuz da etkileyebilir.

#### **1.4.3.6. Sağlık Kontrolü**

İşgören seçme ve yerleştirme sürecinin son aşamalarından biri sağlık kontrolüdür. Sağlık kontrolü, işgörenin mevcut pozisyonun niteliklerine fiziksel ve ruhsal olarak uygunluğunu saptamakta önemli bir role sahiptir. Sağlık kontrolü, adayın bulaşıcı bir hastalığa sahip olup olmadığını öğrenmek ve belirli pozisyonlar için gerçekleştirilecek engelli istihdamında adayın fiziksel durumu hakkında bilgi sahibi olmak için gereklidir.<sup>75</sup>

#### **1.4.4. Yerleştirme Kararının Verilmesi**

Nihai seçme ve yerleştirme kararı, her bir seçme aşamasında adım adım verilen kararların toplamıdır. En son karar verilirken, son aşamaya kadar uzman ve yöneticiler, pozisyonun nitelikleri ile adayın özelliklerinin örtüşüp örtüşmediğini değerlendirirler. Özellikle yüksek seviye pozisyonlar için nihai kararı veren yönetici veya uzman adayın mevcut pozisyonda çalışmaya başladığı takdirde performansından sorumlu olacak kişidir.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Bingöl s.214.

<sup>74</sup> Çevik, s.23.

<sup>75</sup> Bingöl, s.216.

<sup>76</sup> Mondy ve diğerleri, s. 203.

İşgören seçme aşamasında tüm süreçler tamamlandıktan sonra pozisyonun niteliklerine en uygun adaya teklif yapılır. Teklifi kabul eden adaya iş başı eğitim programı kapsamında eğitimler verilir.<sup>77</sup>



---

<sup>77</sup> Gökteş, s.129.

## 2. BÖLÜM

### B. GENEL OLARAK İŞGÖREN SEÇME VE YERLEŞTİRME KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

#### 2.1. SEÇME ve YERLEŞTİRME KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Karar, Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlükte, “Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı” olarak tanımlanmaktadır.<sup>78</sup> Karar, bir düşüncenin ortaya çıkış anıdır ve hiçbir düşünce bir boşlukta ortaya çıkmaz.<sup>79</sup> Karar vermek, istenen sonuçlara yol açan çözümleri belirlemek ve seçmektir.<sup>80</sup> Toplumun her kesiminde, her konuda beklenen sonuca varmak için bireyler veya gruplar tarafından inisiyatif gösterilerek ortaya koyulacak davranış biçimi, karar verme davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar vermek, kısa veya uzun bir zaman diliminde ortaya çıkan sonuçtur. Bu bağlamda bireyler veya organizasyonlar tarafından etkili karar vermek için belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. Karar vermek, tek başına anlık yaşanabilecek bir davranış biçimi olarak değerlendirilmemelidir. Karar verme davranışı, bireylerin geçmiş yaşamlarından etkilenecek karar anına yansımaktadır. Kararların salt bugüne indirgenerek değerlendirilmesi yanıltıcı olabilmektedir.<sup>81</sup> Bu bağlamda karar alma davranışı, bireylerin geçmiş yaşantıları, kişisel özellikleri ve diğer tüm faktörlerden etkilenecek geleceğe şekil veren bir iz düşünüm sürecidir.

Günümüzde etkili karar vermek tüm organizasyonlar için önemli bir süreçtir. Alınacak kararların yerinde ve doğru olması hem organizasyonun geleceği hem de karar alan işgören, yönetici veya gruplar için prestijlerini korumaya yönelik önemli bir eylem sonucu olmaktadır. Karar vermek, organizasyonlarda davranışın temel bir parçasıdır. Verilecek kararların etkinliği, kişilerin, grupların ve organizasyonun hedef

---

<sup>78</sup> T.C. Başbakanlık, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5aad291a207862.15279129](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5aad291a207862.15279129), (17.03.2018).

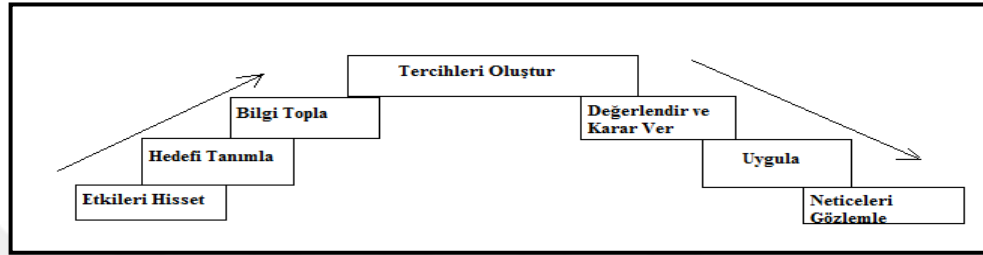
<sup>79</sup> John Adair, **Etkili Karar Vermek**, çev. Salih Fatih Güneş, 1. Baskı, Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, s.5.

<sup>80</sup> Angelo Kinicki and Robert Kreitner, **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices**, Third Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008, s.249.

<sup>81</sup> Cenk Sağır, **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.33.

ve performans gibi başarıları üzerinde etkili olurken, etkin olmayan kararlar, hedeflere ulaşmada zorluk ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır.<sup>82</sup> Doğru işe, doğru insanı seçmek veya en optimum karar verme seçme ve yerleştirme sürecinde karar veren uzman veya yöneticiler için beklenen bir sonuçtur. Seçme ve yerleştirme bir süreç olarak değerlendirildiğinde yapılan tüm mülakat ve testler etkili karar almaya yönelik değerli bir çabanın ürünüdür.

### Şekil 2: Karar Verme Modeli



Kaynak: Adair, 2003, s.11.

Şekil 2 incelendiğinde, karar vermenin karmaşık yapısı ortaya çıkmaktadır. Özellikle karar verme davranışında ilk aşama olarak tanımlanan **etkileri hisset**, bir problem ortaya çıkmadan önce olası durumlara ilişkin sorunların sezinlenmesi ve belirtilerinin fark etme yeteneğidir. **Hedefi tanımla** aşaması, bir karara ihtiyaç duyulduktan sonra amacı tayin etmek; **bilgi toplama** aşaması, verilecek kararlarla ilgili veri toplamak, sınırları gözden geçirmek; **tercihleri oluştur** aşaması, muhtemel seçenekleri oluşturmak; **değerlendir ve karar ver** aşaması, olumlu ve olumsuz yönleriyle olası tüm sonuçları dikkate almak ve alınan kararların uygulanmasını ifade etmektedir.<sup>83</sup> **Uygula** ve **neticeleri gözlemle** aşamaları ise verilen kararların sonuçlarının gözlemlenecek biçimde gerçekleştirilmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilerek etkililiğinin ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan, karar verecek uzman veya yöneticilerin farkındalığının hem yüksek hem de dikkatli olması etkili karar verme davranışı üzerinde önemli olacağı söylenebilir.

Karar verme davranışı, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisinde kalan karmaşık bir süreçtir. Karar verecek olan bireylerin duygu durumu, kişilik özellikleri, değerlendirici hataları, beklentiler, iletişim becerisi ve soru sorma, psikolojik ve

<sup>82</sup> Jennifer M. George and Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, Pearson Education, New Jersey, 2008, s.499.

<sup>83</sup> Adair, s.10.

fiziksel çevre ve demografik özellikler gibi unsurlar karar verme davranışı üzerinde etkili olmaktadır.

### 2.1.1. Duygu Durumu

Duygular, yaşamın akışında ve sonsuz sayıda karar içinde salt mantığa dayanmadan bireylerin seçim yapmalarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Evlilik kararı vermek, meslek seçimi yapmak, nerede yaşayacağını belirlemek salt mantığa dayanmadan verilen kararlardan bazılarıdır.<sup>84</sup> Bireyler karar verirken sadece mantıksal çıkarımda bulunmazlar. Duyguların da verilecek kararlar üzerinde önemli etkisi vardır.

Goleman (1996) Duygusal Zekâ adlı kitabında iki tür zihnimiz olduğundan söz etmiştir. Bu zihinlerden biri akılcı zihin, ikincisi ise duygusal zihindir”.<sup>85</sup> Bilincimize daha yatkın ve kavramamızı sağlayan akılcı zihin, daha karmaşık, güçlü ve bazen de mantıksız olanı kavramamızı sağlayan ise duygusal zihindir. Akılcı ve duygusal olan bu iki zihin uyum içinde çarkın dişlileri gibi hareket etmektedir. Duygusal zihin kavramayı kolaylaştırırken, akılcı olan zihin ise duygusal verileri şekillendirmekte veya reddetmektedir.<sup>86</sup> Bu durum duygusal ve mantıksal zihnin denge halini yansıtmaktadır. Ancak ortaya çıkacak beklenmedik durumlar karşısında bu denge hali bozulmaktadır. Örneğin, karar verme davranışı sergileyecek olan bir kişi tehlike hali veya bireyin o anda bulunan temas anında sahip olduğu hisleri duygusal zihninin akılcı zihnine üstünlük sağlamasına yol açacaktır. Bu bağlamda his, bireyde uyanan psikolojik hal veya durumsal değişimler olarak duygu kavramının temelini oluşturmaktadır.

“Duygu, hem fizyolojik hem de bilişsel unsurlara sahip olan davranışı etkileyen hislerdir.”<sup>87</sup> Duygular, gelecekte sergileyeceğimiz davranışları hazırlar ve mevcut koşullar altında ise eyleme hazırlamaktadır. Kızgın bir köpeğin üzerimize

---

<sup>84</sup> Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü, **Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2012, s.136.

<sup>85</sup> Goleman D. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**, London: Cox & Wyman Ltd., 1996'dan aktaran Ceylan Tuğrul, **Duygusal Zekâ, Klinik Psikiyatri**, Cilt:1, s.12.

<sup>86</sup> Tuğrul, s.12.

<sup>87</sup> Robert S. Feldman, **Understanding Psychology**, McGraw Hill, ABD, 2009, s.328.

doğru geldiğini fark ettiğimizde korku hissine kapılmamız ve kaşmamız, herhangi bir duruma karşı sahip olduğumuz duygu ve gelecekte benzer durum karşısında hissedeceğimiz duyguya örnek olarak verilebilir.<sup>88</sup>

Duygular, kişilere atfedilmiş ve özgülenmiş hislerdir. Duygular, davranışlara yön vermekte doğrudan veya dolaylı olarak kişileri etkilemektedir. Kişi karşılaştığı olumsuz şartlar altında daha önce yaşadığı olumsuz duyguları hissetmekte ve davranışını bu duyguya göre şekillendirmektedir. Bu bağlamda karar vermek kişinin o an içinde bulunduğu duygu durumundan etkilenmektedir. Karar verme davranışı sergileyecek olan bir kişi kendisini etkileyecek mevcut şartlardan veya benzer şartlarda kendisine özgülenen duyguyu geçmiş yaşantısından bu ana taşıyacaktır.

### 2.1.2. Kişilik Özellikleri

Karar vermek, sayısız alternatif arasından seçim yapmak ve en iyi olanı seçme davranışıdır. En iyi olanı seçmek, seçim yapacak olan uzman veya yöneticiler için temel hedeftir. Karar verilirken tüm aşamalarda şartlar aynı olsa dahi sonuçlar farklılık gösterebilir. Aynı çevresel koşullar ve şartlar altında karar verecek olan uzmanların kararları birbirinden farklı olabilir. Bunun nedeni ise yöneticilerin kişiliklerinin birbirinden farklı olmasıdır. Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan uzman veya yöneticilerin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki farklılıkların nedenlerinden bazılarıdır.<sup>89</sup>Tüm bu şartlar benzerlik gösterse dahi verilecek olan kararların farklılık göstermesinin nedeni karar verecek olan uzmanların kişiliklerinin birbirinden farklı olmasıdır.

“Kişilik, kişinin zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel özelliklerinin süreklilik gösteren yönlerini içerir. Bu anlamıyla kişiliğin, kişinin göreceli olarak kalıcı eğilim, davranış ve ilişki kalıpları ile tepkilerini belirleyen en temel unsur olduğu söylenebilmektedir.”<sup>90</sup> Kişilik, karmaşık bir konudur ve günlük yaşamımızda ılımlı, agresif veya uyumlu olarak nitelendirildiğimiz davranışlar olarak

<sup>88</sup> Feldman, s.329.

<sup>89</sup> Sağır, s.46.

<sup>90</sup>Osman Özdemir ve diğerleri, Kişilik Gelişimi, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Cilt:4,No:4,2012, s.567.

tanımlanabilmektedir.<sup>91</sup> Freud'un Kişilik Teorisine göre ise, kişilik, id, ego ve süper egodan meydana gelmiştir. İd, ilkel dürtüleri ego, idden gelen dürtüleri karşılayan ve çevresel şartlara göre uyumsallaştıran yargıları, süper ego ise, değer yargılarını ifade etmektedir. Bir kişi katıldığı bir televizyon programında karşıt görüşlü olan birisi ile tartışma yaşaması ve saldırgan davranışlarda bulunması (id), daha sonra bu saldırgan davranışı bastırması ve uygunsuz olacağını mantıklı bir biçimde düşünmesi ( ego), yaptığı bu davranış karşısında utanç duyması veya özür dilemek istemesi ( süper ego) kişiliğin id, ego ve süper ego olarak davranışa yansımaya örnek olarak verilebilmektedir.<sup>92</sup>

“Mizaç: duygu ve hareket yönünü kapsamakta olup, kişiliğin bir yanıdır. Bununla birlikte duygusal denge kurulumunun özelliğidir ve insan kişiliğinin bir parçasıdır.”<sup>93</sup> Kişilerin birbirinden farklı olarak belirli duygusal yönlerinin farklı olması ve farklı tepkiler vermeleri, olaylar karşısından daha yüzeysel veya derin tepkiler vermeleri mizaçlarının bir özelliğidir. Aşırı sert, hoş görülme veya ön yargılı davranma kişilerin mizaçlarının bir özelliğidir. Kişiler karar verme davranışı sergilerken mizaçları da bu kararlar üzerinde etkilidir.

### 2.1.3. Değerlendirici Hataları

Seçme ve yerleştirme sürecinde gerçekleşen tüm aşamaların aday ve uzman ya da yöneticiler arasında sergilenen bir performans olduğu söylenebilir. Seçme ve yerleştirme sürecinde karar, sergilenen performanslara göre verilecektir. Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu değerlendirme yapacak uzman veya yöneticinin gözlem ve kararlarında nesnel oldukları varsayımıyla geliştirilmiştir. Değerlendirmeyi kişinin insan olması gerçekleşebilecek hataları kaçınılmaz

<sup>91</sup>Robert N. Lussier, **Human Relations in Organizations: Applications and Skill Bulding**, Seventh Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008, s.37.

<sup>92</sup> Zeynep Oktuğ, **Freud'un Kişilik Birimleri (İd-Ego-Süperego) ile Reklam İletisinin İzleyici Üstünde Yarattığı Etkiler Arasındaki Bağlantı : “MAGNUM, KALBİM BENECOL ve LÖSEV Reklamları Üzerine Bir Araştırma”**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Sanatları Anabilim Dalı, İletişim Sanatları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.13.

<sup>93</sup> Sağır, s.48.

kılmaktadır. Değerlendirmede amaç hataları en aza indirmektir.<sup>94</sup> Çalışmada ön yargılı davranma, aşırı sertlik, aşırı hoşgörü, ortalama davranma, halo ve boynuz etkisi, yakın zaman etkisi ve zıtlık etkisi gibi sık karşılaşılan değerlendirme hataları olarak ele alınmaktadır.

### 2.1.3.1. Önyargılı Davranma

Önyargılı davranma, işgörenin değerlendirilmesinde cinsiyet, yaş ve etnik köken gibi bireysel özelliklerin değerlendirme sonuçlarını ve işgörenin bu özelliklerinin diğer işgören ve adaylar arasında farklılık yaratacak şekilde etkilemesi eğilimi olarak tanımlanabilir.<sup>95</sup> Önyargı kavramı irdelendiğinde, iki temel ögesi olduğu görülmektedir; ilk olarak bir grup ya da kişiye karşı olumsuz bir duygu, ikinci olarak ise kalıp yargı, bireyleri tanımadan onları bir grubun üyesi gibi yargılamaktır. Önyargıda hem duygusal hem de düşünsel öğeler bulunmaktadır ve bu iki öğenin etkisi altında kişi, ayırt edici davranışta (ayırım) bulunur. Başka bir deyişle, aynı koşullar altında aynı biçimde davranılması gereken iki kişiye farklı davranış gösterilir.<sup>96</sup> Bu bakımdan, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan uzman veya yöneticilerin, mülakat sürecinde adaya karşı ön yargılı olması verilecek kararları olumsuz yönde etkileyebilecektir.

### 2.1.3.2. Aşırı Sertlik

Aşırı sertlik, seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticilerin, aday işgören veya işgöreni hak ettiğiinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir.<sup>97</sup> Bazı uzman veya yöneticiler mülakat sürecinde veya mevcut işgörenleri

---

<sup>94</sup> Onur Karakuş, **Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s.69.

<sup>95</sup> Adnan Camcı, **Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004,s.66.

<sup>96</sup> Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 13. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul,2004, s.543.

<sup>97</sup> Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.18.

üzerinde bu hatayı sıklıkla yapmaktadırlar. Genellikle hatalar ve eksiklikler üzerine durmakta ve olumlu yönleri göz ardı etmektedirler.<sup>98</sup> Bu hata çoğunlukla kişisel olarak güveni düşük, deneyimsiz ve aşırı disiplinli yöneticiler tarafından yapılmaktadır.<sup>99</sup>

### 2.1.3.3. Aşırı Hoşgörü

Aşırı hoşgörü, işgörenin gerçekleştirdiği gerçek performansa kıyasla daha yüksek derecelendirme eğilimidir.<sup>100</sup> Bu eğilim, adaylar arasında eşitsizliğe neden olabilmektedir. Uzman veya yöneticilerin tüm adaylara tarafsız bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Bu bakımdan, aşırı hoşgörülü davranış sergilemek adaylar arasında fırsat eşitliğini yok etmekte, seçme ve yerleştirme sürecinde bulunan uzmanlara ve organizasyona karşı güven kaybı,<sup>101</sup> yaratmaktadır.

### 2.1.3.4. Ortalama Davranma

Ortalama davranma hatası, seçme ve yerleştirme yapan uzman veya yöneticinin işgörenin performansını göz ardı ederek çok yüksek veya çok düşük puanlamadan kaçınma durumu olarak tanımlanabilir. Seçme ve yerleştirmeyi yapacak olan uzman veya yöneticilerin pozisyonun nitelikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, nesnel davranmaması veya değerlendirme yeteneğinin düşük olması hatanın nedeni olarak gösterilebilir.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Özgür Koç, **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011,s.27.

<sup>99</sup> Palmer, s.67.

<sup>100</sup> Adam N. Prowker, **Effects of Purpose of Appraisal on Leniency Errors: an Exploration of Self-Efficacy as a Mediating Variable**, State University, Virginia Polytechnic Institute, Master's Thesis, Masters of Science in Psychology, Virginia,1999, s.2 'den aktaran Saal, F. E. & Landy, F. J. , The Mixed Standards Ratings Scale: an Evaluation, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:18, No:1, 1997, s. 18-35.

<sup>101</sup> Camcı, s.65.

<sup>102</sup> Karakuş, s.70.

### 2.1.3.5. Hale ve Boynuz Etkisi

Hale etkisi, seçme ve yerleştirme yapacak uzman veya yöneticinin işgörenin tek bir olumlu özelliğinden etkilenecek değerlendirilmeyi bu tutum üzerinden gerçekleştirmesidir. Boynuz etkisi ise, uzman veya yöneticinin işgörenin olumsuz bir özelliğinden etkilenecek bütün değerlendirmeyi bu tutum üzerinden gerçekleştirmesidir.<sup>103</sup>

Uzman veya yöneticinin hale etkisinde kalmasının nedeni, ilk olarak değerlendirilen işgörenin performansının bir yönünün çok iyi ya da kötü olması, ikinci olarak ise uzman veya yönetici ile işgörenin ilk karşılaşması olarak değerlendirilebilir. İşgörenin uzman veya yönetici üzerinde olumlu veya olumsuz olarak bıraktığı ilk izlenim değerlendirmeyi etkileyecektir.<sup>104</sup>

### 2.1.3.6. Benzerlik Etkisi

Benzerlik etkisi, seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticinin işgöreni çeşitli açılardan kendisine benzer olarak algılaması ve değerlendirmesinin bu etki altında gerçekleştirmesidir.<sup>105</sup>

### 2.1.3.7. Yakın Zaman Etkisi

Uzman veya yöneticilerin işgöreni değerlendirme dönemine yakın bir zaman diliminde gösterdiği performanstan etkilenecek kişiyi değerlendirerek yaptığı bir hatadır. Daha önce başarılı ve iyi bir performans sergileyen işgörenin son dönemlerde daha düşük performans sergilemesi kişinin düşük performanslı veya daha önce düşük performans sergileyen işgörenin son dönemlerde yüksek

---

<sup>103</sup> John Martin, **Organizational Behaviour and Management**, Third Edition, Thomson Learning, United Kingdom, 2005,s.91.

<sup>104</sup> Yalçın Birimoğlu, **Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2014, s.39.

<sup>105</sup> İlknur Özalp Türetgen ve diğerleri, Personel Seçiminde Benzerlik Etkisi: Aday ile Değerlendirici Arasındaki Kişilik Benzerliğinin ve Değerlendirici Tarafından Algılanan Benzerliğin Değerlendirme ve Seçim Üzerindeki Rolü, **Türk Psikoloji Dergisi**, 24 (64), Aralık, 2009, s.49.

performans sergilemesi kişinin yüksek performanslı olarak değerlendirilmesi neden olabilir. Bu değerlendirme hatası yakın zaman etkisi olarak tanımlanmaktadır.<sup>106</sup>

#### 2.1.3.8. Zıtlık Etkisi

Zıtlık etkisi, işgörenin performansının diğer bir işgören yahut aynı işgörenin daha önce sergilediği performansları göz önüne alındığında ortaya çıkan zıt yönlü etki olarak tanımlanabilir. Nitekim, ortalama bir işgörenin performansı değerlendirilmeden önce daha düşük performansa sahip bir işgören değerlendirildiğinde ortalama performansa sahip işgören zıtlık etkisi nedeniyle daha yüksek bir performansa sahipmiş gibi değerlendirilebilmesidir.<sup>107</sup>

Zıtlık etkisi daha çok değerlendirme yapan uzman veya yöneticilerin kısa bir zaman diliminde değerlendirme yaptığı durumlarda görülmektedir.<sup>108</sup>

#### 2.1.3. Beklentiler

Beklenti, kişinin bulunduğu ortamda algıladığı ipuçlarıyla yeni oluşumlara yol açan,<sup>109</sup> bireyin geçmiş yaşamından getirdiği etkilerle algısını biçimlendiren ve davranışlarını etkileyen gerçekleşmesi arzulanan durum olarak tanımlanabilir. Belirli bir koşulda, geçmişte karşılaştığımız olaylar veya yaşantılarımız gelecekte yaşanacaklar hakkında karşılaştırma yapmamızı sağlamaktadır.

Beklentiler, sınıf temelli beklentiler ve hedef temelli beklentiler olarak ikiye ayrılmaktadır. **Sınıf temelli beklentiler**, belirli bir gruba ait beklentiler iken, **hedef temelli beklentiler**, daha önce belirli bir kişiyle olan geçmiş yaşantımızdan yola çıkarak aynı davranışın tekrarlanacağına ilişkin öğrenmelerimizdir.<sup>110</sup> Seçme ve yerleştirme sürecinde verilecek olan kararlar, yönetici veya uzmanların geçmiş

<sup>106</sup> Koç, s.24.

<sup>107</sup> Ahmet Turab Sungur, **Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Uygulama**, Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016,s.55.

<sup>108</sup> Karakuş, s.70.

<sup>109</sup> Andaç Demirtaş, Sosyal Sınıflandırma, Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet, **İletişim: Araştırmaları**, Cilt:2, No:2, 2004, s.39.

<sup>110</sup> Demirtaş, s.41.

yaşamlarından etkileneceği ve mülakat süreci üzerinde etkili olacağı bu bağlamda söylenebilmektedir.

#### 2.1.4. İletişim Becerisi ve Soru Sorma

Mülakat sürecinde seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticilerle adaylar arasında iletişimin doğru ve akıcı olması karar verme sürecinde önemli bir faktördür. Mülakat sürecinde taraflar arasında iyi bir iletişimin olması tek taraflı bir çabanın ürünü olarak değerlendirilmemelidir. Uzman veya yöneticilerin de kişiler arası iletişim becerisi mülakat sürecini olumlu veya olumsuz olarak etkilemesine neden olan faktörlerden biridir.

Kişiler arası iletişim, anlam taşıyan bir amacın gönderenden alıcıya sinyal veya sembol iletimi olarak tanımlanabilir.<sup>111</sup> Bu iletim esnasında ortaya çıkacak bir sorun mülakat yapan uzman veya yöneticinin kararlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu sorunun ortaya çıkmasına mülakat yapan uzman veya yönetici de neden olabilir. Adayla yeterli ilişki kuramamak, aynı terminolojiyi kullanmamak, ne tip bir bilgi arayacağını bilememek, yeterince dinlememek<sup>112</sup> bunların dışında mülakat esnasında çok veya az konuşmak da mülakat sürecini olumsuz etkilemektedir.<sup>113</sup> Mülakat sürecinde önemli olan diğer bir nokta ise uzman veya yöneticinin soru sorma becerisidir.

Mülakat gerçekleştirilmeden önce uzman veya yönetici aday hakkında yeterli bilgi elde etmeli ve mülakat esnasında sorularını dikkatli ve açık bir biçimde yöneltmelidir. Sorular açık ve adayı konuşmaya teşvik edici olmalıdır. Adayın belirli bir zaman diliminde kişiliğini ve değerlerini anlamaya yönelik sorular adaya yöneltilmeli ve süreç ustalıkla yönetilmelidir.<sup>114</sup> Ayrıca uzman veya yönetici adaya sorular yöneltirken adayı eleştirmekten, adayın sözünü kesmekten, adaya karşı otorite gösterisinde bulunmaktan ve adaya karşı ön yargılı davranmaktan kaçınılmalıdır.<sup>115</sup> Mülakat sürecinde uzman veya yönetici aktif bir dinleyici de

---

<sup>111</sup> Mel E. Schnake, **Human Relations**, Merrill Publishing Company, Columbus, Ohio, 1990, s.148.

<sup>112</sup> Altun ve Kovancı, s.59.

<sup>113</sup> Tarhan, s.28.

<sup>114</sup> Bingöl, s.206.

<sup>115</sup> Sabuncuoğlu, s.101.

olmalıdır. Doğal davranmak, dikkatini adaya vermek, adayın bazı noktaları açmasını istemek aktif dinleyici olmanın gereklilikleridir. Mülakat sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer nokta “ ben”li cümleler kurması gerekliliğidir. Bu biçimde kurulan cümleler düşünülen veya hissedilene karşı tarafa aktarırken suçlayıcı görünmeyi engellemektedir.<sup>116</sup>Bu bağlamda, seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticinin iletişim ve soru sorma becerisi alınacak kararlar üzerinde etkili olacaktır.

### 2.1.5. Psikolojik ve Fiziksel Çevre

Doğru işe doğru işgöreni yerleştirmek organizasyonlar için nihai hedefdir. Bu bakımdan, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan uzman ve yöneticiler hem organizasyona hem de diğer çalışanlara ve üstlerine karşı sorumluluk altındadırlar. Mülakat sürecinin karar verici tarafı olarak uzman ve yöneticilerin psikolojik ve fiziksel çevrelerinin kararları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Stres, kişinin baskı altında yapmak zorunda olduğu bir işe karşı gösterdiği olumsuz tepki olarak tanımlanabilir.<sup>117</sup> İşin fiziksel çevresi, işte tatminsizlik, rol, görev ve sorumlulukların dağılımı, yetersiz iletişim gibi nedenler iş çevresinin yarattığı stres kaynaklarından bazılarıdır. Kişilerin stres kaynaklarından etkilenme şiddeti ise kişinin psikolojik durumuna bağlıdır. Çünkü kişilerin psikolojik durumunun stres kaynaklarından nasıl etkilendiği, olayları nasıl yorumladığı ve ne düzeyde değişiklik yaşadığını göstermektedir.<sup>118</sup> Bu bağlamda psikolojik çevre, kişinin mental durumunun bulunduğu ortamdan etkilenme düzeyi olarak tanımlanabilir.

Fiziksel çevre ise, ortamın şekli, büyüklüğü, ses, ışıklandırma duvarların rengi gibi etmenler olarak sıralanabilir.<sup>119</sup> Mülakatın yapıldığı ortamda yeterli aydınlatmanın olmaması, aşırı ses, ışık, havanın kirliliği, yeterli ekipmanın

---

<sup>116</sup> Serttaş, s.59.

<sup>117</sup> Trevor Hicks And Caroline Mcsherry, **a Guide to Managing Workplace Stress**, Brown Walker Press, USA, 2006,s. 89.

<sup>118</sup> Umut Denizli, **İş Stresi Yönetimi, Psikolojik İyi Halinin ve İş Doyumunun Geliştirilmesinde Sportif Faaliyetlerden Yararlanılması: Geleneksel Çin Sporları Tai Chi Chuan Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2014,s.9.

<sup>119</sup> Çiğdem Kirel, **Örgütlerde Grup ve Grup Süreçleri**, (Ed.), Sezen Ünlü, Sosyal Psikoloji II, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013,s.173.

bulunmaması, ortamın aşırı sıcak veya soğuk olması gibi stresin ortaya çıkmasına neden olan faktörler mülakat anında uzman ve yöneticileri olumsuz yönde etkileyebilir. Nitekim yapılan araştırmalarda sıcak ve nem faktörünün kişinin morali ve işi yapma kapasitesi üzerinde, fazla ya da yetersiz aydınlatmanın iş kazalarına neden olduğu saptanmıştır.<sup>120</sup>

Stres, karar verme üzerinde etkili bir faktördür. Baştuğ ve arkadaşları (2016), futbol hakemlerinde stres, özgüven ve karar verme üzerine yaptığı araştırmalarında algılanan stres ile karar verme arasında negatif korelasyon bulmuşlardır. Kişilerin stres düzeyi yükseldikçe karar verme becerisine ait değerlerde düşme olduğu saptanmıştır.<sup>121</sup> Bu bakımdan, fiziksel ve psikolojik çevrenin yaratacağı olumsuz koşullar stresin ortaya çıkmasına ve karar verme üzerinde olumsuz etkiye neden olabilir.

### **2.1.6. Demografik Özellikler**

Karar vermek, demografik özelliklerden etkilenmektedir. Karar verme davranışında bulunan kişilerin yaş, cinsiyet, tecrübe, kıdem gibi demografik özellikleri bu süreçte etki eden faktörlerden biridir.

#### **2.1.6.1. Yaş**

Yaş, kişilerin fiziksel ve zihinsel eylemlerine etki eden ve davranışlarına yön veren bir faktördür. Karar verme davranışına etki eden önemli faktörlerden biri ise, seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticinin yaşıdır. Yaş, birçok kişi tarafından önyargıyla yaklaşılabilen bir unsurdur. Mülakat sürecinde bulunan uzman veya yöneticinin yaşının genç olması veya yaşlı olması olumsuz değerlendirilebilmektedir.

Seçme ve yerleştirme sürecinde bulunan uzman veya yöneticinin yaşının genç olması deneyimsiz olarak kabul edilebilir ve mülakat hatalarına yol açacağı

---

<sup>120</sup> Çiğdem Kirel, **Örgütsel Stres ve Yönetimi**, (Ed.) Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, 2004, s.189.

<sup>121</sup> Gülsüm Baştuğ ve diğerleri, Futbol Hakemlerinde Stres, Özgüven, Karar Verme, **Journal of Human Sciences**, 13(3), 2016, s.5402.

düşünülebilir. Mülakat sürecinde esas olan adayın kendini en iyi biçimde ifade etmesi ve tanıtmasıdır. Ancak, mülakat sürecinde özellikle deneyimsiz veya yeni mülakat yapmaya başlamış uzmanların aşırı konuşması ve süreçte hakimiyet kuramaması adayı geri planda bırakabilmekte ve adayın kendini ifade etme fırsatının önüne geçebilmektedir. Yapılan bir araştırmada, çok konuşma veya az konuşma hatası tecrübesi az, genç yaştaki mülakat yapan kişiler tarafından daha çok yapılmaktadır. Aynı araştırmada benzer şekilde genç yaşta mülakat yapan kişilerin yaş ve acele karar verme hatası incelendiğinde, bu hatayı yapanların araştırmaya dâhil olan 25-34 yaş aralığında bulunan denekler olduğu gözlemlenmiştir.<sup>122</sup>

Genç yaşta olan kişilerin değişime duyarlılığı ve risk alma istekliliği bulunmasına karşın<sup>123</sup>, yaşlı olan kişilerin daha fazla bilgi arama, bilgileri doğru bir şekilde değerlendirme ve verecekleri kararlar konusunda daha uzun süre vakit ayırma eğilimde olmalarına rağmen karar verme sürecinde aldıkları bilgileri birleştirmeleri negatif bir eğilim göstermektedir.<sup>124</sup> Jacquelyn B. ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada, 55 yaş ve üzeri işgörenlerin, rehberlik edebilme, güvenilir olarak görülme; genç işgörenlerden daha üretken olduklarını düşünme, yeni teknolojiye adaptasyonları, eğitim için isteklik ve esneklikleri farklı kuşaklardan kişiler tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, yeni teknolojiye uyum sağlama ve gençlerden daha üretken olduklarına ilişkin değerlendirme oranları düşük çıkmıştır.<sup>125</sup> Bu bağlamda, yaş faktörü çeşitli biçimlerde mülakat sürecini ve kararları etkileyebilir. Tele-konferans veya bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirilen yeni mülakat biçimlerine yaşlı çalışanların uyum sağlaması ve bu mülakatlarda karar vermesi genç işgörenlere kıyasla daha zor olabileceği söylenebilmektedir.

---

<sup>122</sup> Tarhan, s.28, 78, 79.

<sup>123</sup> Margarethe F. Wiersema and Karen A. Bantel, Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, **The Academy of Management Journal**, Vol: 35, No: 1, 1992, s.93.

<sup>124</sup> Donald C. Hambrick And Phyllis A. Mason, Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, **Academy of Management Review**, Vol:9, No:2, 1984, s.198' den Aktaran R. N. Taylor, Age and Experience as Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance, **Academy of Management Journal**, 18, 1975, s.74-81.

<sup>125</sup> Jacquelyn B. ve diğerleri, Generational Differences In Perceptions of Older Workers' Capabilities, **The Center on Aging & Work**, a Research Centre Supported by The Alfred P. Sloan Foundation, 12,2007,s. 4.

### 2.1.6.2. Cinsiyet

Cinsiyet, karar alma sürecini etkileyen faktörlerden biridir. Seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticilerinin kararları cinsiyet faktöründen etkilenebilir. Cinsiyet faktörü, mülakat sürecinde bulunan uzman veya yöneticinin stereo veya kalıpyargılar olarak kendini gösterebilmektedir. Stereo tip veya kalıp yargı, bir kişinin bir grubun üyeleri veya gruba yönelik basite indirgenmiş sabit, aşırı ve ön yargılı bir kanıdır.<sup>126</sup> Bu bağlamda, seçme ve yerleştirme yapacak olan erkek uzman veya yöneticinin kadın bir aday değerlendirdiğini varsaydığımızda, mülakat yapan uzmanın kadınları, toplumun atfettiği rollerinin çalışmasına engel olabileceğini düşünmesi, kadını anne, eş, organizasyonun gerektirdiği sorumluluğu alamayacağını düşünmesi veya hamilelik gibi durumlarda işe devamsızlık yapabileceğini düşünmesi örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte, adaylar tarafından bakıldığında kadın uzmanların karar verme sürecinde daha duygusal karar verdikleri ve bunun bir yanığı olduğu düşünülebilmektedir.

Cinsiyete ilişkin kalıpyargılar mülakat hatalarının yapılmasına neden olmaktadır. Karar verme sürecinde cinsiyet faktörünün etkisini açıklamaya yönelik sayısız araştırma mevcuttur. Tarhan (2006), hangisiyle çalışmak daha kolay olurdu sorusuna verilen cevaplarda %77.8 deneğin cinsiyete ilişkin kalıpyargılarda bulunduğunu göstermektedir. Buna göre, mülakatta adaylar cinsiyetlerine göre değerlendirilmektedir.<sup>127</sup> Yapılan araştırma göz önüne alındığında, cinsiyete ilişkin kalıp yargıların azımsanmayacak oranda olduğu görülmekte ve cinsiyete ilişkin kalıp yargının önemli oranda mülakatta verilecek kararları etkilediği söylenebilir.

Avşaroğlu ve Üre (2007), karar verme eyleminde özsaygı, karar verme ve stresle başa çıkma stilleri, öğrencilerin özlük niteliklerine göre değerlendirilmiş ve araştırma sonucunda karar verilirken özsaygı ve karar verme stilleri puan

---

<sup>126</sup> Murat Aydınay, **Türk Yönetici ve Çalışanlarına Yönelik Kalıpyargılar ve Örgütsel Adalet Algısı**, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2014, s.5.

<sup>127</sup> Tarhan, s.71.

ortalamaları, öğrencilerin cinsiyetlerine göre anlamlı düzeyde farklılığın olmadığı görülmüştür.<sup>128</sup>

Başka bir araştırmada ise, Karcı (2012), karar verme boyutuna ilişkin “Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri dinler ve değerlendiririm” ifadesinde ise kadın yöneticilerin (x= 4,30) erkek yöneticilere(x= 4,21) oranla karar verirken yaşanmış tecrübeleri daha çok dikkate aldığı ancak genel olarak aynı ifade için yöneticiler değerlendirildiğinde cinsiyet değişkeni için anlamlı bir farklılığın bulunmadığı gözlemlenmiştir.<sup>129</sup>

Cinsiyete ilişkin bulgular ve kalıpyargılar göz önüne alındığında cinsiyet faktörünün mülakat sürecinde seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman ve yöneticilerin kararları üzerinde etkisi olduğu söylenebilmektedir.

### 2.1.6.3. Tecrübe

Tecrübe, zamanın belli bir anında kişinin elde ettiği bilgileri veya kazanımları olarak tanımlanabilir. Tecrübe işgören için bir fırsattır. Doğru ve etkin karar verme, önemli noktalara odaklanabilme, hata ve yanlışları fark edebilme, kavramlara arasında daha hızlı geçiş yapabilme becerisi tecrübenin sağlamış olduğu avantajlardır.<sup>130</sup>

“Karar verme, tecrübeye dayalı bir bilgi işleme olayıdır.” En uygun alternatifi bulmak tüm çözüm yollarını bilmeyi gerektirir.<sup>131</sup> Bu bağlamda, tecrübe en iyi alternatifi seçebilme yolu olarak tanımlanabilir.

Tecrübe, en önemli karar verme yeteneklerinden biridir. Tecrübe eksikliği, kişilerde karar vermeden önce, kararların sonuçlarıyla ilgili endişelere yol açabilmekte ve kararları olumsuz yönde etkileyebilmektedir.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup> Selahattin Avşaroğlu ve Ömer Üre, Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,18, 2007, s.89.

<sup>129</sup> Aslı Karcı, **Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü- AFYONKARAHİSAR İli Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2012, s.96.

<sup>130</sup> Okan Yaşar, **Davranışsal Karar Verme Düşünme, Problem Çözme**, 1. Baskı, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara,2016,s.30.

<sup>131</sup> Erkan Kıral, Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, **Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, No:2, Aralık, 2015, s.77.

Gacar (2011)'de yaptığı bir çalışmada, Melbourne karar verme ölçeği kullanılmış ve ölçeğin panik karar verme alt boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Araştırmaya göre, yaş düştükçe panik karar vermenin arttığı saptanmıştır.<sup>133</sup> Küçük yaşta öğrencilerin karar verme durumuyla karşılaştıklarında kendilerini zaman baskısı altında hissetmeleri ve aceleci çözümler bulma eğilimleri tecrübesizliklerinden kaynaklanmaktadır.<sup>134</sup> Bu bağlamda, yaş tecrübenin önemli bileşenlerinden biri ve karar verme üzerinde etkili unsurlardan biridir.

#### 2.1.6.4. Kıdem

Kıdem, belirli bir işte geçirilen süre veya olgunlaşma süreci olarak tanımlanabilir. Kıdem, yapılan işi her yönüyle ele alabilme ve onunla ilgili her probleme çözüm getirebilme becerisi sağlayabilmek için geçen zamandır. Organizasyonda geçirilen süre, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan uzman ve yöneticileri olumlu ve olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Aktaş (2014)'ın yaptığı çalışmada, 11-20 yıl arası çalışmış olan yöneticilerin panik karar verme puanları yüksek, 1-10 yıl arası çalışmış olan yöneticilerin ise panik karar verme puanları düşük çıkmıştır. Bu bağlamda, 11-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin panik karar verme nedeni mesleki hassasiyet iken, 1-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin panik karar verme oranı düşüklüğü nedeni tecrübesizlikten kaynaklanan ani karar vermeleri olduğu düşünülmüştür. 21 yıl ve daha üstü zaman diliminde çalışmış yöneticilerin panik karar verme oranları düşük çıkmıştır. Bunun nedeni ise araştırmada aşırı

---

<sup>132</sup> Özden Can, **Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s.57.

<sup>133</sup> Atalay Gacar, **Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ, 2011,s.148.

<sup>134</sup> Ecvet Kurt, **Orta Öğretim Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon,2016,s.66.

kıdemın yöneticilerde en zor ve çözümlenmesi güç problemler karşısında bile doğru kararları rahatlıkla verebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.<sup>135</sup>

Seçme ve yerleştirme kararlarının doğru olarak verilmesi titiz bir inceleme, aday hakkında iyi bir bilgi toplama ve dikkatli olmayı gerektirmektedir. Uzman veya yöneticilerin kıdemlerinin artması yaptıkları işte uzmanlaşmayı getirmekte ancak zamanla problemlere ilişkin bilgi toplama, sorgulama ve çözümlen sorunların son durumlarını kontrol etme gibi kaçınan yaklaşım becerilerinin de körelmesine neden olabilmektedir. Eser (2012) de yaptığı araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre kaçınan yaklaşımı alt boyutunda anlamlı değişkenler saptamıştır. Araştırmada, kaçınan yaklaşım alt boyutunda en yüksek puana 1-10 yıl arası kıdemi olan iş görenler sahipken, en düşük puanı 31 yıl ve üzeri kıdemi olanlar almıştır. Bunun nedeni olarak ise uzun süreli kıdem, emekliliğe yaklaşmış olma, fizyolojik ve ruhsal yavaşlamış olmalarında kaynaklandığı ileri sürülmüştür.<sup>136</sup>

## 2.2. KARAR VERME STİLLERİ

Uzun bir zaman diliminde kişinin sürekli olarak benzer karar verme davranışı sergilemesi kişinin karar verme stildir. Karar verme stili, organizasyon yapısı, stratejiler, beklentiler, çevresel koşullar ve kişisel özelliklerden etkilenen ve zaman faktörünün etkisiyle kişiyi belirli bir davranış kalıbı içine sokan biçimsel bir değerlendirme süreci olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda, kişilerin karar verme stilleri, aldıkları kararlar üzerinde de etkili olmaktadır.

### 2.2.1. Driver Karar Verme Stili

Driver ve arkadaşları karar verme stili olarak beş stil tanımlamışlardır. Bu stiller: **Kararlı stil, esnek stil, hiyerarşik stil, bütünleştirici stil, sistematik stildir.**

<sup>135</sup> Serap Aktaş, **Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Karşılaştırılması**, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2014,s.111.

<sup>136</sup> Ural Esen, **Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki**, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir,2012,s.137.

Tablo 1’de Driver Karar Stillere göre kişilerin özellikleri gösterilmektedir. **Kararlı stile** sahip kişiler, açıkça iş tanımlarının yapıldığı organizasyonlarda çalışmayı tercih ederler. Herhangi bir kişinin işi veya kişilerin hedefleri birbirleri ile çakışmamalıdır. Kararlı stile sahip kişiler için belirsiz hedefler, çakışan sorumluluklar ve kaynakların kopya edilmesi kararlı stilde karar veren kişiler için sinirlendirici bir durumdur. Birden fazla hedeflerden ve amaçlardan hoşlanmaz, o anda sadece tek bir amaç için çalışmayı tercih ederler. İletişim kısa, doğrudan ve hızlıdır. Değişimlere karşı dirençlidirler. Bu nedenle değişimleri dikkatle eleme ve inceleme eğilimleri yüksektir.<sup>137</sup> **Esnek stilde** karar veren kişiler, uyum kabiliyeti yüksektir. Verilen kararların takibini sürekli yapan ve sonuçlarda yaşanabilecek sorunlara karşı diğer bir seçeneği kullanma eğilimi gösteren kişilerdir. Bu stilde karar veren kişiler çoğunlukla çatışmayı önleyici ve yapıcı özelliğe sahip bireylerdir.<sup>138</sup> **Hiyerarşik stilini** benimseyen kişiler için tüm bililerin kullanılarak en iyi sonuca ulaşmak hedefidir. Bu kişiler için vazgeçilemez tek unsur ise kalitedir. Hiyerarşik karar stilinde değişmez diğer unsurlar ise yetkilendirme ve sıklıkla gerçekleşen kontrollerdir. Yetkilendirme, gerçek bir soruna getirilen en iyi çözüm olarak değerlendirilebilirken, kontrol beklenen sonuçların gerçekleşmesi ve metot olarak kullanılan bir yöntemdir.<sup>139</sup> **Bütünleştirici stilde** karar veren kişiler, değişen koşullara uygun olarak uzun vadede planlama yapabilir ve planları değişen şartlara göre değiştirebilirler. Keşfe, yaratıcılığa ve bilgiye değer veren kişilerdir. Kararları tek başına almak yerine, kararlara katılımı desteklemektedirler.<sup>140</sup> **Sistemik stile** sahip kişiler ise hiyerarşik ve bütünleştirici stilin bir kombini olarak görülmektedir.<sup>141</sup> Problemleri anlama ve çözüm üretme konusunda daha bilgili ancak yapılan planlar daha kısa vadelidir. Planlar sorunlara karşı çözüm önerisi getirmesi ve strateji oluşturması bakımında detaycıdır.<sup>142</sup>

<sup>137</sup> Michael J. Driver ve diğerleri, s.20.

<sup>138</sup> Selçuk Nas, Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar, Dokuz Eylül Üniversitesi, **Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2010, s.56.

<sup>139</sup> Michael J. Driver ve diğerleri, s.26.

<sup>140</sup> Cennet Kurban, **Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli,2015,s.28.

<sup>141</sup> Nas, s.57.

<sup>142</sup> Kurban, s.29.

**Tablo 1: Driver Karar Verme Stillerinin Avantaj ve Dezavantajları**

Karar Stilleri	Avantajlar	Dezavantajlar
Kararlı Stil	Hızlı Tutarlı Güvenilir Sadık Düzenli İtaatkar	Sert Empati Eksikliği Değişime Kapalı
Esnek Stil	Hızlı Uyumlu Girişimci Fırsatları Görebilme Sempati	Kısa Dönemli Perspektif Plansızlık Tutarsızlık Odaklanamama Güvenilmezlik
Hiyerarşik Stil	Yüksek kalite Kusursuz Planlama Mükemmeliyetçilik Mantıklı İlham verici	Sıkı kontrol Detaycılık Eleştiriye Açıklık Etkileşime Dirençli Katı Yetkilendirme Eksikliği
Bütünleştirici Stil	İyi Bir Dinleyici Büyük Resmi Görebilmek Yaratıcı Empati Kurabilir Açık	İletişim Belirsizliği Pasif Tutum Yavaş Teslim Tarihlerine Önem Vermemek Aşırı Entelektüellik
Sistemik Stil	Büyük Resmi Görebilmek Stratejik Planlama Karmaşa ile Başa Çıkma	Manipulatif Bilgi Stokçuluğu

Kaynak: Michael J. Driver ve diğerleri, **The Dynamic Decision Maker: Five Decisions Styles for Executive and Business Success**, Excel Press, New York, 1998,s.23, 26, 30, 33,37.

### 2.2.2. Johnson Karar Verme Stili

Johnson karar verme stilinde kararlar **spontan-sistemli** ve **içe dönük- dışa dönük** karar verme olarak sınıflandırılmıştır. Spontan karar veren kişiler hızlı bir biçimde karar vermektedirler. Bu kişiler geçmiş deneyimlerinin gelecekte kendilerine yardımcı olabileceğini düşünürler ve alternatifleri hızlı bir biçimde içselleştirerek onlara bağlanırlar.<sup>143</sup> Sistemli olarak karar veren kişiler ise dikkatli biçimde bilgileri toplayarak mantıklı ve akılcı bir yaklaşım izlerler.<sup>144</sup> İçe dönük-dışadönük karar verme boyutunda ise içe dönük karar verme stilinde kişiler karar verme sürecinde sesli değerlendirmeler yaparken, içedönük karar verme stilinde kişiler sessiz biçimde değerlendirmelerde bulunurlar.<sup>145</sup>

<sup>143</sup> Kurban, s.30.

<sup>144</sup> Ali Arslan, **Lise Öğrencilerinin Akademik Erteleme Davranışlarının Karar Verme Stilleri İle İlişkisi**, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep,2013,s.14.

<sup>145</sup> Nas, s.54.

### 2.2.3. Jung Temelli Karar Verme Stili

Karar verme stilleri, Jung temelli yaklaşımdan da etkilenmektedir. Jung'ın kişilik tipleri teorisi, kişilerin bilişsel tarzları üzerinde üç boyutun etkili olduğunu vurgulamaktadır. Kişilerin hayata bakışı, evreni kavrama şekli ve evren hakkındaki sonuçlara ulaşma biçimidir. İlk boyutta vurgulanan hayata bakış açısı, **içe dönüklük-dışa dönüklük**, ikinci boyut için **duyumsayanlar-sezgiseller**, üçüncü boyutta ise **düşünenler-hissedenler**dir.<sup>146</sup>

İçe dönüklük ve dışa dönüklük boyutları incelendiğinde, **dışa dönük** kişiler çevreye sıkı sıkıya bağlı kişilerdir. Çevre onlar için sosyalleşme alanıdır ve bu kişiler çevrede güvenilir kişilerdir. Çevreyle iyi geçinen ve tartışma durumunda bile çevresinde ayrılmayan kişiler dışa dönük tipler olarak tanımlanabilir. **İçe dönük** kişiler ise çevrede kendini güvende hissetmeyen kişilerdir. Çevre ve insanlar onlar için güvensizdir. Sosyalleşmeye yatkın olmayan içe dönük tipler, sakinliği tercih ederler. Bu kişiler için çevreden ziyade kendi yargıları daha önemlidir.<sup>147</sup> Kişiler çevrelerinden bilgi edinme ve edindikleri bilgilerle yargıda bulunma biçimleri farklılık göstermektedir. Algılama sürecine ilişkin farklılıklar, **sezgisel duyumsal**; yargılama sürecine ilişkin farklılıklar ise **düşünsel ve duygusal** yargılama tarzıdır. **Sezgisel** tarzda kişiler öngörülerini kullanarak olayları algırlarlar. **Duyumsal** tarzda, kişilerin gerçek ve hazır bilgileri duyularına güvenerek algılamaktadır. **Düşünsel** tarzda ise kişi neden-sonuç ilişkisi içinde objektif kriterleri dikkate alarak değerlendirmede bulunmaktadır. Düşünsel tarzda, duygusal tarzda olduğu gibi kişisel duygular ve subjektiflik yoktur, rasyonellik ve mantıksal ilişkiler söz konusudur.<sup>148</sup> **Hisseden** tarzda ise, kişi kararlarının başkaları tarafından kabul edilebilirliğine önem vermekte ve prensiplerden çok değerleri gözetmektedir<sup>149</sup>

<sup>146</sup> J.A. Andersen, **Intuition in Managers (Are Intuitive Managers More Effective)**, Journal of Managerial Psychology, Vol:15, Issue:1, 2000, 46-67'den aktaran Engin Üngüren, **Psikobiolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya,2011, s.147.

<sup>147</sup> Frieda Fordham, **Jung Psikolojisinin Ana Hatları**, çev. Aslan Yalçınır, 5. Basım, Say Yayıncılık, 2001, s.

<sup>148</sup> Yasemin Arbak ve diğerleri, Bilişsel Tarz ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:4, 2004,s.35.

<sup>149</sup> Sağır, s.51.

#### 2.2.4. Rowe Karar Verme Stili

Rowe karar verme stili Jung teorisinden etkilenmiş bir stildir. Rowe karar verme stili dört boyuttan oluşmaktadır. **Direktif, analitik, kavramsal ve davranışsal stildir.**

**Direktif stil**, otokratik yapıya sahip kişiler tarafından tercih edilmektedir. Bu kişiler, belirsizliğe tahammül edemeyen, konuları sözel olarak ortamdaki dinleyerek alan ve güç ihtiyacı duyan kişilerdir. Direktif karar stilini kullanan kişiler, başkaları üzerinde otorite kurma eğilimleri de yüksektir. **Analitik stilde** karar veren kişiler, direktif stilde karar vericilere göre belirsizliğe karşı tahammül sınırları daha yüksektir. Bu kişilerin en belirgin özelliği buldukları konumdan daha hızlı yükselbilmeleridir. Çoğunlukla yazılı ve raporlama sistemini tercih eden bu kişiler problem çözme ve sorunlarla baş edebilme kabiliyetleri yüksektir. Değişikliklere karşı yenilikçi ve olayları özetleme kabiliyetleri gelişmiştir.<sup>150</sup> **Kavramsal stili** kullanan kişiler, insan odaklı ve çevresiyle ilişkileri güçlü kişilerdir. Risk alma problem çözme yönleri gelişmiş ve yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilen kişilerdir. Övgü ve kabul görmeyi severler. **Davranışsal stili** kullanan kişiler ise organizasyon ve işgören gelişimini destekleyici ve bu yönüyle gelişime destek veren kişilerdir. Kendisinden bilgi alınmasından haz eden bu kişiler samimi ve kolay iletişim kurmaktadırlar. Aşırı kontrolden kaçınan bu kişiler, ikna edici ve uzlaşıcıdırlar.<sup>151</sup>

Bu bakımdan davranışsal ve kavramsal karar stilini kullanan kişiler, sosyal ilişkilere önem veren ve insan odaklı iken, analitik ve direktif karar stilini kullanan kişiler ise görev odaklı ve daha çok işin teknik yönüyle ilişkilidirler.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Kurban, s.36.

<sup>151</sup> Nas, s.52.

<sup>152</sup> Kweku-Muata Osei-Bryson and Corlane Barclay, **Decision Style Profiles of Project Managers: Preliminary Exploration of Idea Versus Action Orientation**, (Ed.) Kweku-Muata Osei-Bryson and Corlane Barclay, Strategic Project Management: Contemporary Issues and Strategies for Developing Economies, CRC Press, Boca Raton, 2016,s.35.

### 2.2.5. Sprogles ve Kendall Karar Verme Stili

Sprogles ve Kendall'ın geliştirdiği bu yaklaşımdan Canabal da etkilenmiş ve tüketici yönlü yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Bu yaklaşıma göre bazı tüketiciler en iyiyi satın alma eğiliminde, bazı tüketiciler pahalı ve reklamları sürekli gösterilen ürünlerin en iyi ürün olduğu anlayışı içindedirler. Bazı tüketiciler ise, tüm ürünleri iyi kalite ürün olarak görmekte ve en ucuz ürünü tercih etme eğilimi göstermektedirler. Diğer tüketiciler ise alışverişi modaya uyum sağlamak amacıyla sürekli bir değişiklik yapmak için gerçekleştirmektedirler.<sup>153</sup> Diğer tüketiciler ise, fiyat karşılaştırması yapma eğiliminde iken, bazı tüketiciler ise çok seçeneğin getirdiği karmaşa sonucu alış veriş yapmamaktadırlar.<sup>154</sup> Bu bağlamda Sprogles ve Kendall'ın Tüketici Tipi Envanteri Yaklaşımı'nın kişilerin salt olarak tüketici yönlü karar verme stillerini ölçtüğünü söylemek mümkündür.

### 2.2.6. Harren Karar Verme Stili

Harren karar verme stili üniversite öğrencilerinin belirli branş ve gelecekte seçecekleri meslek seçimine yönelik olarak tasarlanmış bir ölçüm aracıdır. Harren karar verme stili üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: **rasyonel**, **sezgisel** ve **bağımlı stildir**. **Rasyonel stili** kullanan kişiler, geleceğe yönelik kararlar veren, mantıklı, objektif, bilinçli ve verdikleri kararların farkın olabilen kişilerdir. Bu kişiler geleceğe yönelik verdikleri kararların sorumluluğunu da üstlenmiş kişilerdir.<sup>155</sup> **Sezgisel stili** kullanan kişiler ise rasyonel stilde karar veren kişilere nazaran bilgi toplama ve geleceğe yönelik ön görülerde bulunma yetenekleri daha düşüktür. İçtepisel ve duygularına yönelik olarak hareket ederler. Bu kişiler için o anda ne hissettikleri daha önemlidir. Her iki karar stilinde de kişiler verdikleri kararların sorumluluğunu üstlenmektedirler.<sup>156</sup> **Bağımlı stili** kullanan kişiler ise kendi isteklerini göz ardı eden ve çevresinin istekleri doğrultusunda karar veren kişilerdir.

---

<sup>153</sup> Kurban, s.37.

<sup>154</sup> Nas, s.60.

<sup>155</sup> Üngüren, s.152.

<sup>156</sup> Nas, s.56.

Bu kişiler için çevresel talepler daha önemlidir. Kendi istekleri doğrultusunda karar vermedikleri için bu kişilerin verdikleri kararlarda tatminkârlıkları düşüktür.<sup>157</sup>

### 2.2.7. Kuzgun Karar Verme Stili

Kuzgun tarafından geliştirilen karar verme stratejileri ölçeği, karar verirken kişilerin esas aldığı boyutlar aşağıdaki biçimde belirtilmektedir:

- “Seçenekleri incelerken sistematik ve ayrıntılı inceleme yapma veya ani karar verme
- Karar verirken isteklere öncelik verme veya başkalarının önerilerine öncelik verme
- Karar verdikten sonra kararı değiştirmeme veya kararı sık sık değiştirme.”<sup>158</sup>

Kuzgun tarafından geliştirilen ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar: **İçtepisel, mantıklı, bağımlı** ve **kararsızdır**. **İçtepisel boyutta** yer alan kişiler, seçenekleri fazla irdelemeden, içten geldiği gibi, duygularıyla hareket ederek karar verirken, **mantıklı boyutta** yer alan kişiler, tüm seçenekleri değerlendirerek kararın sonucuna ilişkin tüm yönlerini değerlendiren kişilerdir. **Bağımsız boyutta** yer alan kişiler, kararlarını çevresel etkilerden bağımsız olarak verirken, **kararsız boyutta** yer alan kişiler ise sürekli kararlarını değiştiren verdiği kararlardan emin olamamaktadır.<sup>159</sup>

---

<sup>157</sup>Kurban, s38.

<sup>158</sup> Kurban, s.39.

<sup>159</sup> Jale Eldeleklioğlu, Karar Stratejileri ile Ana-baba Tutumları Arasındaki İlişki, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:11, 1997, s.9.

### 3. BÖLÜM

#### C. GESTALT EKOLÜ VE TEMEL BİLEŞENLERİ

“Bunu yapabilmek için tek bir yol var: gerçek olmak, ayakta kalmayı öğrenmek, kendi merkezini geliştirmek, varoluşçuluğun temelini anlamak: bir gül, güldür. Neysem oyum. Ve şu anda olduğumdan farklı biri olamam. Bununla ilgili bir yol olarak sana Gestalt duası verebilirim:

*Ben kendi işime bakarım, sen de kendi işine bak.*

*Ben bu dünyaya senin beklentilerini yerine getirmek için gelmedim.*

*Sen de benim beklentilerimi yerine getirmek için gelmedin.*

*Sen sensin ve ben benim.*

*Eğer tesadüf eseri birbirimizi bulursak, bu çok güzel olur.*

*Eğer bulamazsak, bir şey yapılamaz.”<sup>160</sup>*

Fritz PERLS

#### 3.1. GESTALT TANIMI

Gestalt terimi, iki veya ilgili daha fazla parçanın dinamik organizasyonunu, bir bütünü ifade etmektedir.<sup>161</sup> İnsanın bütün olarak çalışan organizma olduğu düşünüldüğünde, parçaların toplamı değil fakat koordinasyonu olarak,<sup>162</sup> gestalt ekolünün ana teması ortaya çıkmaktadır. Gestalt ekolü, kendine özgü bir yapıya sahiptir. Hem bir ekol olarak hem de insanı bütünsel olarak ele alan bir keşiftir. İnsanlar, geçmiş, gelecek ve şu anlarıyla vardır. Gestalt ekolü, kişileri zamanın her diliminden getirdikleriyle kapsamakta ve her kişiyi eşsiz kabul etmektedir. Her kişinin geçmiş yaşantısının diğerlerinden farklı olması, temasta bulunduğu nesne

<sup>160</sup> Frederick S. Perls, **Gestalt Therapy Verbatim**, 14. ed., Bantam Books, America, 1980, s. 4.

<sup>161</sup> Richard S. Sharf, **Theories of Psychotherapy and Counseling: Concepts and Cases**, 5 th Edition, Brook/Cole Cengage Learning, United States of America, 2012, s.241.

<sup>162</sup> Perls, s.5.

veya çevrenin sonsuz kombinasyonunu ve geçmişten şu ana getirdiklerinden dolayı her kişi tek ve biricik kabul edilmektedir.

Gestalt, entelektüel açıdan büyüleyici ve felsefî açıdan karmaşık,<sup>163</sup> bir dizi görüş ve felsefî akımdan etkilenmiş ancak ne her birinin toplamı ne de ayrı ayrı tek bir parçaya atfedilmiş bir bütünlüğü ifade etmektedir. Öyle ki, gestalt ekolü parçalara ayrılmaz eşsiz bir bütünlüğü temsil etmektedir. Gestalt'ın daha iyi anlaşılabilmesi üç özellikten bahsedilmelidir. İlk olarak bir **nesne, insan, hayvan** veya bir **obje**, ikincisi bu nesnenin içinde bulunduğu **ortam** veya **çevre**, üçüncü olarak ise, bu **obje** ve **çevrenin** ilişkisidir.<sup>164</sup> Bir nesne görüldüğü her ortamda farklı farklı algılanabilmektedir. Örneğin bir makas, terzi için temel bir gereksinim olarak değerlendirilirken, küçük çocuğu olan bir anne için tehlike yaratabilecek bir obje olarak algılanmaktadır.

### 3.2. GESTALT EKOLÜNÜN TARİHÇESİ

Gestalt terapi yaklaşımı 1940'lı yıllarda Fritz ( Frederick) Perls, Laura Perls ve Paul Goodman tarafından geliştirilmeye başlanmış bir yaklaşımdır. İlk olarak Frederick Perls'in süreç ve farkındalık üzerine odaklanmış olması sebebiyle konsantrasyon terapisi, daha sonra ise varoluşçu terapi olarak isimlendirilmiş ancak 40'lı yılların sonlarında gestalt terapi yaklaşımı olarak kabul edilmiştir.<sup>165</sup>

Fritz Perls, 1920 de tıp fakültesini kazandıktan sonra Kurt Goldstein'in asistanlığını yapmış ve bu dönem içerisinde Goldstein'in beyin hasarı görmüş yaralı askerlerin kendileri ve çevrelerini algılamaları üzerine yaptığı çalışmalardan etkilenmiştir.<sup>166</sup> Daha sonra Perls, Laura Perls adıyla tanınan eşi Lore Posner ile tanışmış ve onun varoluşçu bakış açısı ile fenomenolojik yöntemlerinden etkilenerek gestalt ekolüne farklı bir anlam kazandırmıştır. Varoluşçu ve fenomenolojik açıyla,

---

<sup>163</sup> Laura E. Wagner- Moore, Gestalt Therapy: Past, Present, Theory, and Research, **Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training**, Vol: 41, No. 2, 2004, s.180.

<sup>164</sup> Ceylan Daş, **Bütünleşmek ve Büyüme: Gestalt Terapi Yaklaşımı**, 6. Baskı, HYB Yayıncılık, Ankara,2015, s.4.

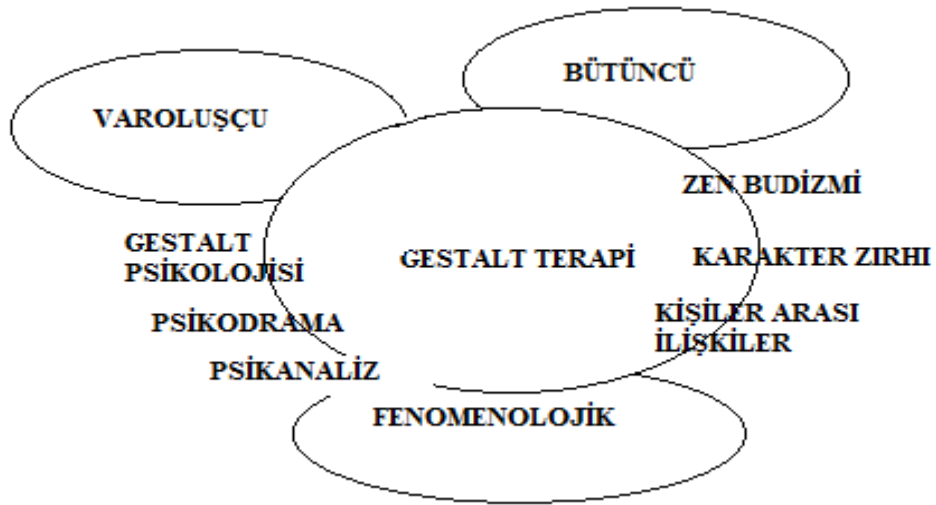
<sup>165</sup> Daş, s.3.

<sup>166</sup> Sharf, s.242.

insanların yaşamlarında bir anlam bulma eğiliminde oldukları ve doğruların her insana göre değişebileceği görüşlerine ekolde yer vermiştir.<sup>167</sup>

Fritz Perls, Viyana ve Berlin psikanaliz enstitülerinde psikanalist olarak eğitim görmüş ve bu dönemde gestalt ekolünde de görüşlerine yer verdiği ve etkilendiği bir diğer kişi ise Wilhelm Reich'di.<sup>168</sup> Reich'in "karakter zırhı" kuramıyla, öfke, korku, tutku gibi güçlü duyguların kasların üzerinde etkisi olduğu ve bu duyguların gizlenebileceği ileri sürülmektedir. Perls, bu kuramın gestalt terapide farkındalığın ortaya çıkarılabilecek bir yol olarak görmüş ve ekolde yer vermiştir.<sup>169</sup> Bu görüşlerin dışında Perls, Freud psikanalizi başta olmak üzere Weisz'in Zen Budizmi görüşünden ve Moreno'nun psikodrama yaklaşımından ayrıca Sullivan'ın kişiler arası psikanaliz akımından etkilenerek "şimdi ve burada" ya odaklanmasında ve kişi-çevre etkileşimi bir bütün olarak değerlendirmesi üzerinde etkili olmuştur.<sup>170</sup>

### Şekil 3: Gestalt Ekolüne Etki Eden Farklı Görüşler



Gestalt ekolü Şekil 3'de görüldüğü üzere birçok görüşten etkilenmiş bir sentezdir. Özellikle gestalt terapide yer verilen görüşlerin daha iyi anlaşılabilmesi, gestalt ekolünün etkilendiği felsefi akımların anlaşılabilmesine bağlıdır. Bu

<sup>167</sup> Daş, s.7.

<sup>168</sup> Sharf, s.242.

<sup>169</sup> Eleanor O'leary, *Gestalt Therapy Around The World*, 1 ed. , A John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2013, s.

<sup>170</sup> Daş, s.9.

bağlamda, gestalt ekolünü etkileyen felsefi akımlar, gestalt'ın kişiye attığı değer ve onun çevreyle temasının önemini de ortaya koymaktadır. Temas konusuna tezin ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

### 3.3.GESTALT EKOLÜNÜN TEMEL YAKLAŞIMLARI

#### 3.3.1. Varoluşçuluk

Her nesne, bitki, hayvan veya insan doğanın sunduğu uygun koşullar izin verdiği sürece yaşayıp büyüyecek ve varlığını sürdürecektir. Varoluşçu felsefeye göre, yaşamın anlamı önceden tayin edilmiş değildir. Ancak insanoğlu, yaşamına yön verme ve geleceğini tayin etme yetisine sahiptir.<sup>171</sup> Varoluşçu düşünceye göre, insan dışında tüm varlıklar olduğu gibi kalmaya mahkumdur. Öyle ki, insan dışındaki hiçbir varlık onun gibi bilinç seviyesine ulaşmamakta ve “kendiliğini” gerçekleştirememektedir.<sup>172</sup> İnsan dışındaki her varlık yaşama geldiği biçimde yaşamını sürdürmekte ve sonlandırmaktadır. İnsanoğlu özgürlük bilincine sahip bir canlıdır. Seçme hakkı, insanoğlunun var olduğu hayatı değiştirme gücünü sağlarken aynı zamanda kişiye sorumluluk duygusu da yüklemektedir. Bu sorumluluk, kişinin kendi yaşamında “kendini gerçekleştirme” yetisidir. Kişinin kendi potansiyelinin farkına varma ve yaşamını kendi tercihlerine bağlı olarak yaşayabilme özgürlüğü kişinin kendini gerçekleştirmesidir.

“Olma” duygusu çevresel hiçbir gücün parçası değildir. Ancak, kişinin çevresiyle etkileşimde yaşadığı güçlükler, yaşam ve kişiliği üzerine etki edecek dışarıdan gelen etki veya manipüleler,<sup>173</sup> kişinin kendini gerçekleştirme üzerinde etkili olmaktadır. Varoluşsal kaygılar ve dışarıdan gelen manipülasyonlar kişinin ihtiyaçlarının farkına varması üzerinde etkili olmakta ve yeni amaçlara sevk etmektedir. Ancak kişi yaşamın anlamını belirlerken varoluşsal gerçekleri kabullenmek ve onlarla yaşamak yerine onlardan kaçınırsa sabit gestaltlar oluşacaktır. Sürekli estetik yaparak genç kalmaya çalışma, kaybetme korkusu

---

<sup>171</sup> Daş, s.10.

<sup>172</sup> Üstün Dökmen, **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak**, 17. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul,2014, s.34.

<sup>173</sup> Allen Richard Barlow, **The Derivation of Psychological Theory: Gestalt Therapy**, Doctor of Philosophy Thesis, Department of Psychology, University of Wollongong,1983,s.198.

yüzünden kimseye yakınlık hissi duymama gibi sabit gestaltlar kişinin kendini gerçekleştirmesini engelleyecektir.<sup>174</sup>

### 3.3.2. Bütüncü Yaklaşım

Bütüncü bakış açısı, gestalt ekolünün en temel özelliklerinden biridir. Kişi ve çevre sürekli birbirini etkileyen iki sistemdir. Bu ayrı iki sistem ancak birlikte değerlendirildiğinde anlamlı bir bütünü oluşturmakta ve davranışları açıklamaktadır. Gestalt ekolünün temel bileşeni olan temas bu noktada önem kazanmaktadır. Temas basit olarak çevre- insan etkileşiminin olduğu noktada ortaya çıktığı söylenebilir. İnsan tek başına salt duygu veya davranış ya da çevre tek başına ele alınarak anlamlandırarak bir bütünlüğü ifade etmemektedir. İnsan ve çevre temas anında ancak anlamlı bir bütünlük kazanmaktadır. Bir parçanın bütünden soyutlanarak incelenmesi hatalıdır. Gestalt ekolünde her parça basit bir toplamdan daha fazlasını ifade etmektedir. Melodiyi oluşturan her bir notanın tek başına ele alınması ya da toplanması değil, ahengin sağlanması bütünsel bir uyumu ifade etmektedir.<sup>175</sup> Bu bağlamda, gestalt terapide odaklanılan tek şey kişinin anlattıkları değil o anda gösterdiği duyguları, beden dili, davranışları, ses tonu ve kişiyi bütün olarak atfeden tüm özellikleri değerlendirilmektedir. Bütüncül bir yaklaşım örneği ise, Ömer Baybars Tek'in 03.04.1997 tarihli Dünya Gazetesindeki "Zeki Başeskioglu ve Gestalt Psikolojisi" başlıklı yazısı verilebilir. Yazı, Aydın'daki Pazar yerinde satılan çorapların gereksinimi karşılamadığı ve bunun yerine gereksinimlere cevap verecek kalın çorapların İzmir'den Aydın pazarına getirilerek farklılık yaratılması ile başlamaktadır. Daha sonra önemli bir farklılık ise pazarlama yönteminde gerçekleşmiştir. Pazar yerinde çorapların tek eşleri müşterilerin üzerine fırlatarak geri gelip diğer teklerini istemeleri sağlanmaktadır. Çünkü, çorapların tek eşleri bir işe yaramamaktadır. Çeşitli uyaranları anlamlı bir bütün haline getirme isteği gestalt psikolojisinin bütüncül bakış açısıyla açıklanabilecek bir özelliktir. Bu köşe yazısında gestalt psikolojisinin üç özelliği vurgulanmaktadır; ilk olarak **basitlik**

---

<sup>174</sup> Frederick Perls, **The Gestalt Approach and Eye Witness to Therapy**, Science and Behavior Books, USA, 1973, s.49'dan aktaran Ceylan Daş, **Bütünleşmek ve Büyümek: Gestalt Terapi Yaklaşımı**, 6. Baskı, HYB Yayıncılık, Ankara,2015, s.12.

<sup>175</sup> Dökmen, s.62.

ikinci özellik olarak **en çok dikkat çeken figürün ortaya atılması**, son özellik ise, **eksik kısımları tamamlamadır**.<sup>176</sup>

### 3.3.3. Fenomenolojik Yaklaşım

Fenomenolojik yaklaşım en genel tanımıyla, kişinin o ana özgü kendi ve çevresini algılaması ve o anda olanları anlamlandırarak ortaya koyduğu farkındalığıdır. Gestalt fenomenolojisinde amaç, farkındalık, içgörü ve anda ki mevcut durumunun kişi veya danışan tarafından kendisine özgü olarak anlaşılabileceğidir. Tek bir objektif gerçeğin olmadığı, gerçekliğin kişinin o anda algıladığı biçimde değişmekte olduğu fenomenolojik yaklaşımın özüdür.<sup>177</sup> Gestalt'ın temel bileşenlerinden biri olan kişi-çevre etkileşimi, fenomenolojik biçimde ele alındığında, kişinin çevreyi algılamasına göre değişmektedir. Kişinin bulunduğu çevrede nesnelere algılaması o ana ve mekana göre değişiklik göstermektedir. Örneğin bir kişinin piknik alanında gördüğü bir kibrit mangal yakmakta kullanılan bir araç iken, küçük bir çocuğun elinde kendisine ve çevresine tehlike oluşturabilecek bir nesnedir.

Fenomenolojik yaklaşım, genellemelere ve yorumlamalara yer vermemektedir çünkü genellemeler, temelinde genel kabul görmüş inançlar ve doğrularla “kişiye özgülük” yerine herkese özgülük getirmektedir.<sup>178</sup> Gestalt ekolünün temelinde vurgulanan eşiz ve “biricik” olma burada ortaya çıkmaktadır. Gestalt terapi anında kişinin yaptığı her davranış kendine özgüdür. Sergilenen davranış genel kabul görmüş inançlardan veya doğrulardan soyutlanarak yorumlanmakta ve kişi kendine özgü olarak değerlendirilmektedir. Terapi anında fenomenolojik olarak gerçeklerin nedenleri sorulmaktadır. Verilen cevaplar kesin olarak doğru kabul edilmese bile kişinin “o anda” geçmişinden parçalar ve deneyimlerini anlayabilmek için önemli kesitler sunmaktadır.<sup>179</sup>

<sup>176</sup> Ömer Baybars Tek, **Zeki Başeskiöglü ve Gestalt Psikolojisi**, Dünya Gazetesi, 03.04.1997, s.6.

<sup>177</sup> Dana Bedranova, **Applying Gestalt Therapy Principles in Counseling a Female Orienteer**, Acta University, Palacki, Olomuc, Gymn. , Vol: 39, No: 1, 2009,s.18.

<sup>178</sup> Daş, s.13.

<sup>179</sup> Dejan Todorovic, What Is The Origin of The Gestalt Principles? , ( Ed. ) Riccardo Luccio **The Legacy of Gestalt Psychology**, Humana. Mente - Quarterly Journal of Philosophy, Issue:17,2011, s.5.

Gestalt ekolünün, fenomenolojik bakış açısı özellikle kişiye özgülük ve “anda olma” kavramlarının anlaşılmasında etkili olmaktadır. Bu bakımdan fenomenolojik felsefe ayrılmaz bir bütün olan anda olma ve farkında olma sürecinin de anlaşılmasına zemin görevi görmektedir.

### 3.4. GESTALT EKOLÜNÜN TEMEL KAVRAMLARI

#### 3.4.1. Şimdi ve Burada Olmak

Gestalt yaklaşımının en önemli kavramlarından biri “**şimdi ve burada olmak**” veya “**anda olmak**” dır. Anda yaşama kavramı, kişinin geçmişte ya da gelecekte değil, şu anda bulunulan zamanda yaşamayı vurgulamaktadır.<sup>180</sup> Perls’e göre, sadece “ şu an” vardır çünkü geçmiş zaten yaşanmış, gelecek ise henüz yaşanmamış olduğu için önemli olan şu anda olmaktır.<sup>181</sup> Gestalt ekolünde, kişinin fenomenolojik bakış açısı, o anda hissettikleri ve farkına vardıkları, şimdi ve burada kavramını vurgulamaktadır. Gestalt ekolünün fenomenolojik yaklaşımı kişiyi eşsiz kılmakta ve o anda kişiye özgülüğün önemini vurgulamaktadır.

Anda olmak kavramı özellikle gestalt terapi yaklaşımında önem taşımaktadır. Gestalt terapide vurgulanan, şimdi ve burada kavramı, geçmişten geleceğe akan bir zaman diliminde merkez bir noktada bulunmayı ifade etmektedir. Anda olmak, bir kişinin geçmiş deneyimlerinin bir parçasının fenomenolojik olarak yansımalarıdır.<sup>182</sup> Yaşam, yaşananlar ve anımsananlar arasındaki süreçte, geçmiş ve gelecek arasında şimdiye sıkıştırdıklarımızdır.<sup>183</sup> Bu bakımdan terapide geçmişle ilgili bir anı ya da gelecekle ilgili endişelerden bahsedilirken o andaymış gibi ifade edilmektedir. Bu yolla yaşananlar veya beklentilere ilişkin duyum, duygu, düşünce ve davranışın farkına varılması sağlanmaktadır.<sup>184</sup> Bu nedenle terapist, kişinin ifadelerini sanki o anda yaşıyormuş gibi anlatmasını istemektedir. “Önceden anahtarlarımı

<sup>180</sup> Özlem Haskan Avcı, Anı Yaşama Ölçeğinin Geliştirilmesi, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi ( KEFAD)**, Cilt:17, Sayı:3, 2016, s.178.

<sup>181</sup> Perls, s.44.

<sup>182</sup> Gary M. Yontef, **Awareness Dialogue & Process: Essays on Gestalt Therapy**, The Gestalt Journal Press, 1993,s.309.

<sup>183</sup> A. Şebnem Soysal ve diğerleri, Şimdi ve Burada Terapisi, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 6, 2005, s.275.

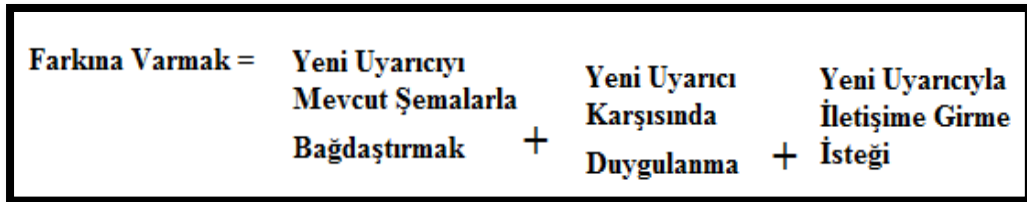
<sup>184</sup> Daş,51.

kaybetmekten çok korkardım” yerine “Çantama bakıyorum, anahtarlarımı yanıma almadığımı görüyorum ve bu beni çok korkutuyor” şeklinde değiştirilmektedir. Bu sayede, kişinin geçmişinden getirdiği endişeleri veya tamamlamadığı işleri veya geleceğe ilişkin korkuları o ana taşınmakta ve onda oluyormuş gibi yüzleştirilmektedir.

### 3.4.2. Farkında Olmak

Farkında olmak, bilişsel ve duyuşsal bir etkinliktir. Tek başına bir uyarıcıyı fark etmeyiz. Bir uyarıcıyı fark edebilmemiz için uyarıcının belirli bir eşiği aşabilecek güçte olması gerekmektedir.<sup>185</sup> Şekil 4’te görüldüğü üzere bir uyarıcı karşısında ilk önce zihnimiz o uyarıcıyı anlamlandıracak başka deneyimlerimizle bağdaştırmaktadır. Örnek olarak, papağanla karşılaşan bir kişi, daha önce papağan görmemiş bile olsa kuş, renk ve konuşma gibi daha önce zihnine yerleştirdiği kavramlarla bağdaştıracak ve yeni uyarıcıya zihninde yer verecektir. Daha sonra, papağana karşı duygusal bir yaklaşımda bulunmak gerekmektedir. Bu duygusal yaklaşım olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bir uyarıcının farkında olabilme o uyarıcıya karşı duygusal bir yönelmeye bağlıdır. Aksi takdirde, duygusal bir tepki gösterilmeyecek düzeyde olan bir uyarıcı ortamda dikkat bile çekmeyecektir. Son olarak ise, uyarıcıya karşı ilgi, sevgi veya olumsuz bir tutum sergilenmesi, uyarıcıyla bir şekilde iletişime geçme olarak değerlendirilmektedir.

#### Şekil 4: Farkına Varma Süreci



Kaynak: Dökmen, 2014, s.103.

Farkında olma, şu anda yapılanı deneyimlemek ve bilmektir. Her yeni anda yenilenmiş ve dinamik bir süreçtir. Farkındalık, içinde bulunulan anda, “şimdi ve

<sup>185</sup> Dökmen, s.102.

burada” ortaya çıkan bir eylem olarak değerlendirilmektedir.<sup>186</sup> Gestalt ekolünde şimdi ve burada ile farkındalık birbirine bütünleşmiş iki kavramdır. Farkındalık, anda ortaya çıkmakta ve gestalt terapide ise kişi şimdi ve buradaymış gibi kendini ifade ederek geçmiş veya gelecekte şu anda getirilmektedir. Bu şekilde, geçmişte yaşananlar veya geleceğe ilişkin endişelerin terapi anında farkındalığı ortaya çıkarılmaktadır.

Farkındalık, tek başına zihinsel bir süreç değildir. Farkındalık anı, kişi sadece kendinin farkına varmaz, kendi ve çevresiyle olan etkileşimi, geçmiş yaşantısı ve deneyimleriyle, içsel yaşantısıyla hissettikleri, düşündükleri ve algıladıklarıdır.<sup>187</sup> Kişinin, duyum, duygu ve davranışlarına ilişkin farkındalığın da sağlandığı fiziksel de bir süreçtir. Terapide geçmiş yaşantısına ilişkin bir farkındalık anında ağlamak, gülmek, el ve kol hareketleri, kasılma gibi tepkiler farkındalığın fiziksel etkileri olarak gösterilebilmektedir. Bunun dışında kişilerin yaptığı davranışlar her zaman farkında olarak yapılan davranışlar değildir. Duyumlar, davranışlara yol gösteren bir başlangıç noktası olarak tanımlanabilir. Duyumların her zaman davranışları yönlendirmemektedir. Yemek yiyen birini veya su içen birini gördüğümüzde ilk olarak aklımıza acıktığı ya da susadığı gelmektedir. Ancak her zaman ihtiyaçlarımız doğrultusunda davranışlarımızı yönlendirmeyiz. Kişi sadece yemek saati geldiği için ya da hasta olduğu için yemek veya su tüketiyor olabilir.<sup>188</sup> Bu nedenle çoğu zaman duyum ve davranışların farkına varılmamaktadır.

Farkında olmak, yaşanan anda, geçmiş yaşamdan etkilenererek ortaya çıkan bilinçlilik halidir. Gestalt terapide esas olan kişinin terapi anında farkındalık yaşamasını ortaya çıkarmak ve bu durumla yüzleştirmektir. Bu bağlamda bilinçli bir farkındalık anının ortaya çıkması amaçlanmaktadır. Bilinçli farkındalık, an ve an farkında olmaktır. Geçmiş yaşantımızdan getirdiklerimizi, şu ana özenli bir biçimde yeniden getirmektir. Bilinçli farkındalık, şu anı yeniden yaşama niyetini göstermektedir.<sup>189</sup> Bilinçli olarak farkında olma bir uyanıştır ve kişiler geçmiş

---

<sup>186</sup> Yontef, s.181.

<sup>187</sup> Peruska Clarkson and Jennifer Mackewn, **Fritz Perls**, First Published, SAGE Publications Ltd., London, 1993, s.44.

<sup>188</sup> Daş, s.53.

<sup>189</sup> Christopher K. Germer, *Mindfulness; What Is It? , What Does It Matter? , **Mindfulness and Psychotherapy***, (Ed.) Christopher K. Germer, Ronald D. Siegel, Paul R. Fulton, The Guilford Press, New York, s.6.

yaşamlarında getirdiklerini yani deneyimlerini, duygu, düşünce ve fikirlerini şuana bilinçli olarak yansıtmaktadır.<sup>190</sup>

Farkındalık, kişinin fenomenolojisine bağlı olarak şekil- fon ilişkisinde farklılık yaratmaktadır. Clarkson'a göre, şu anda deneyimlediklerimiz, odak haline gelenler öne çıkarak "şekil", farkında olmadıklarımız "fon" olarak yansıtmaktadır.<sup>191</sup> Neyin şekil, neyin fon olarak algılanacağı kişinin o andaki ihtiyaçlarına ve fenomenolojisine bağlı olarak değişmektedir. Ortaya çıkan bir ihtiyaç, ön plana, şekil olarak, çıkmaktadır. Bu ihtiyaç, kişinin dürtülerine ve arzularına dayanır. Bu ihtiyaç giderildiğinde, gestalt tamamlandığında, şekilden fona geçmektedir.<sup>192</sup> Şekil fon algısı kişinin fenomenolojisine bağlı olarak farklılaşır. Yolun karşısında bağırarak konuşan iki kişiyi gördüğümüzde o an ki durumumuza bağlı olarak kavga ettiğini veya normal bir biçimde konuştuklarını olduklarını düşünebiliriz.

#### Şekil 5: Şekil- Fon İlişkisi



Kaynak: Gestalt Kuramı, (<http://gestaltkurami.blogspot.com.tr/2012/03/gestalt-kurami.html>) (07.10.2017).

Şekil 5'te görüldüğü üzere, şekil ilk resimde yüzünü yan dönmüş genç bir kadın, diğer resimde ise birbirine dönük iki kişi olarak algılanabilmektedir. Resimlerde yansıyan görüntü kişiye bağlı olarak sayısız biçimde görülmektedir. Bunun nedeni ise görüntülerin kişinin o an ki fenomenolojisine bağlı olarak değişmektedir.

<sup>190</sup> Zümra Özyeşil ve diğerleri, Bilinçli Farkındalık Ölçeği'ni Türkçeye Uyarlama Çalışması, **Eğitim ve Bilim**, Cilt:36, Sayı:160,2011,s.226.

<sup>191</sup> Perüska Clarkson, **Gestalt Counselling in Action**, Third Edition,Sage Publications Ltd., 2004,s.38.

<sup>192</sup> Wagner-Moore, s.181.

Farkında olmak, bir ucunda farkındalığın olmadığı ya da çok az olduğu, bir ucunda ise tam bir farkındalık düzeyinin yaşandığı bir keşiftir.<sup>193</sup> Koma hali veya uyku hali farkındalık düzeyinin çok düşük olduğu yaşantı durumudur. Buna karşın, bu kutbun diğer ucunda ise “aha” hali olarak tanımlanan, tam bir farkındalık düzeyi mevcuttur. Aha yaşantısı, parçaların eş zamanlı olarak bütünleşerek tam bir farkındalık ve bütünlük halidir.<sup>194</sup> Aha deneyimi, bulunulan anda kişinin kendi yapısını, çevresini, davranışlarını ve düşüncelerini değiştirebilme yeteneği sunmaktadır.<sup>195</sup> Bir olgunun parçaları tek tek gözlemlenerek bütüne ulaşamamaktadır ancak bütün olarak incelendiğinde<sup>196</sup>, keşif yaşanmaktadır. Bir kişiye olan tutumumuz ya da o anki davranışımızın arkasındaki nedenlerin farkına varabiliyorsak aha yaşantısı içinde olduğumuz söylenebilmektedir. Bir mülakat anında, işe seçme ve yerleştirme yapacak olan uzman veya yöneticinin o an ki fenomenolojisi aday işgörene karşı kalıp yargı oluşturduysa ve yönetici geçmiş yaşantı, çevresel koşullar, anda olma hali veya ön yargılarından dolayı, aday işgörene karşı olumsuz bir tavır veya tutum sergilediğinin farkındaysa yöneticinin aha yaşantısı içinde olduğu söylenebilir. Öyle ki, farkındalığın farkında olan bir kişi farkında olduklarını, eleştirmeden sahiplenebilir ve sorumluluğunu alabilmektedir.<sup>197</sup>

### 3.4.3. Kutuplar

Gestalt ekolünün önemli diğer kavramlarından biri kutuplardır. Kutuplar, temelinde Jung’un arkaik tiplerini taşımaktadır. Arkaik tipler, mitolojideki, efsane, masal, destanlarda varolan karakterleri barındırmakta ve her insanın kişiliğinde belirli ölçüde yer almaktadır.<sup>198</sup> Gestalt’ın temel kavramlarından biri olan ve her bireyin taşıdığına inanılan kutuplaşma arkaik tipler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>193</sup> Daş, s.57.

<sup>194</sup> Yontef, s.318.

<sup>195</sup> Joel Latner, **Fundamentos De La Gestalt**, çev. Maria Ortiz, 2 Edición, Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 2007, s.69.

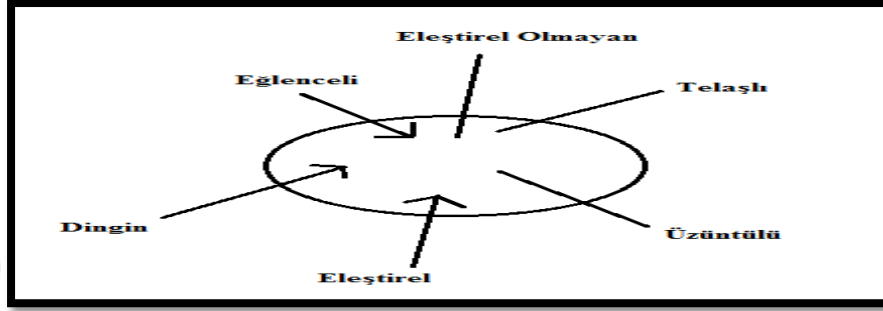
<sup>196</sup> Sharf, s.246.

<sup>197</sup> Daş, s.58.

<sup>198</sup> Daş, s.217.

Kişilik özellikleri, zorunlu ve imkanı arasındaki mantıklı ilişkidir. Kişilik özelliği, iki kutup arasındaki denge noktasını temsil etmektedir.<sup>199</sup> Bir kişilik özelliğinin veya bir yerin tanınması, kabul edilmesi veya keşfedilmesi ancak onun zıttının da ortaya çıkmasıyla oluşmaktadır. Bu etkiye Yin Yang denir.<sup>200</sup>

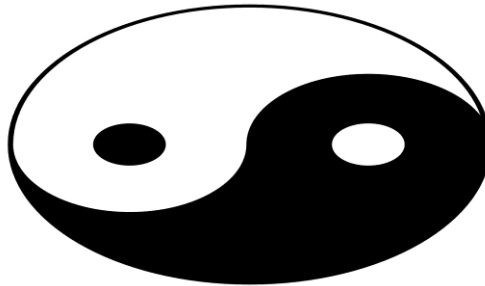
### Şekil 6: Kişilik Boyutlarının Uç Noktaları



Kaynak: Fantz, 2016,s.115.

Şekil 6’da görüldüğü üzere kişilik boyutlarına verilen örnekler de birbirine tamamen zıt iki uç nokta mevcuttur. Aynı boyut üzerinde yer alan ve birbirine zıt bu noktalar arasında bir denge noktası mevcuttur. Bu nokta nötr bir noktadır.<sup>201</sup> Bu nokta kişilik özelliğinin ortaya çıktığı bir noktadır. Kişinin o anki ihtiyaçlarına ve çevresel şartlara göre kutupların uçlarına yaklaşıp uzaklaşabilmektedir.

### Şekil 7: Yin Yang’ın Sembolik Gösterimi



Kaynak: Real Balance Wellness, <https://realbalancewellness.wordpress.com/>, (12. 10. 2017).

<sup>199</sup> Barlow, s.216.

<sup>200</sup> Rainette Eden Fantz, **The Dreamer and The Dream: e Say and Reflections on Gestalt Therap**, Routledge Taylor Francis Group, USA, 2016, s.115.

<sup>201</sup> Frederick Perls, **Ego, Hunger and Aggression**, The Gestalt Journal Press, New York, 1947/1992’den aktaran Ceylan Daş, **Bütünleşmek ve Büyüme: Geştalt Terapi Yaklaşımı**, 6. Baskı, HYB Yayıncılık, Ankara,2015, s.218.

Kutup noktaları, zıtlıklar, kişilere göre farklılık göstermektedir. Bu zıtlıklar kişinin ihtiyaç duyduğu şeyler veya ihtiyaç duymadıkları olarak değişmektedir. İhtiyaç duyulan bu şeyler, güçlü bir biçimde şekil, zıtlığın diğer ucunda kalan, ihtiyaç duyulmayanlar ise fonu oluşturmaktadır.<sup>202</sup> Bu bağlamda, zıt kutuplar kişiye göre anımlanmaktadır. Çevresel şartlar ve kişisel özellikler göz önüne alındığında neyin iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-yanlış olarak değerlendirileceği kişiye göre belirlenecektir. Şekil 7’de görüldüğü gibi, ihtiyaç duyulan ve duyulmayan şeylere göre şekil- fon ilişkisi değişiklik göstermektedir. Yin Yang’ın ortaya çıkması her iki kutup noktasının da aynı anda ortaya çıkmasına bağlıdır.<sup>203</sup> Bir kişinin aşırı sert biri olduğu söyleyebilmek için yumuşak başlı olduğunu gösterecek hareketler sergilemediği de gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, bir kişinin nötr noktasında olduğu ve bu noktada denge sağlamaya çalışması, o kişinin her iki kutbu da çok iyi bildiğinin bir işaretidir.

#### 3.4.4. Temas

Temas, gestalt ekolünün temel vurgu noktalarından biridir. Temas, organizma, diğeri ve çevre sınırında karşı karşıya gelme anıdır. Temas sınırı, “ben” ve “ben olmayan” ın karşılaştığı ve ayrıştığı noktadır.<sup>204</sup> Temas, tüm deneyim parçalarının bütünleşmiş halidir. Bu nedenle, hiçbir deneyim temas dışında gerçekleşmemektedir.<sup>205</sup>

Kendilik, yalın bir deneyim yolunda doğal, eylem ve tutku zemini olarak tanımlanmaktadır. Kendilik, temas sınırlarının değiştiği noktada mevcuttur.<sup>206</sup> Şekil 8’de görüldüğü üzere, çevre ve kişi birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Bu bütünlük içinde kişinin, kendilik sınırları ile çevrenin sınırlarının kesiştiği noktada, temas

<sup>202</sup> Clarkson and Mackewn, 1993, s.43.

<sup>203</sup> Daş, s.218.

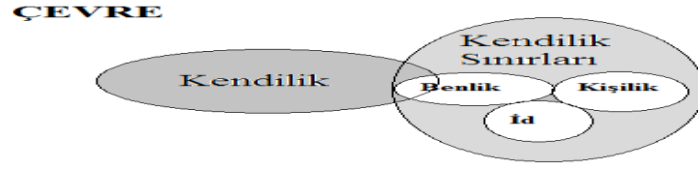
<sup>204</sup> Ceylan Daş (Ed.), **Temas**, Gestalt Terapi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1,2002,s.15.

<sup>205</sup> Rinda Blom, **The Handbook of Gestalt Play Therapy: Pradical Guidelines for Child Therapists**, Jessica Kigsley Publishers, London, 2006,s.29.

<sup>206</sup> Clarkson, 2004, s.23.

sınırında, deneyimler oluşmaktadır. Temas sınırı, dinamik bir alandır çünkü kişinin kendi ve diğerleriyle karşılıklı etkileşimini taşımaktadır.<sup>207</sup>

### Şekil 8: Kendilik Diyagramı



Kaynak: Clarkson and Mackewn, 1993,s.23.

Tüm yaşantımız, gelişmemiz, ilişkilerimiz, geçmiş yaşantımız, öğrendiklerimiz bu temas sınırında oluşmaktadır. Temas, duygusal, fiziksel ve psikolojik biçimde yaşanabileceği gibi bu formların tümünde de yaşanabilir. Bununla birlikte temas, farkındalık, uyum ve iletişime bağlıdır.<sup>208</sup> Yaşadığımız her anın farkında olamayabiliriz. Temas, farkındalık düzeyinin olduğu noktada kişinin büyümesine ve gelişmesine yol açmaktadır. Farkında olunmayan temaslar, kişinin gelişimine katkı sağlamaz.<sup>209</sup> Temasın gerçekleşmesi temas kanallarının, duyma, görme, koklama, hissetme, konuşma gibi, açık olmasına bağlıdır. Örnek vermek gerekirse, küçük bir çocuk yanan sobaya elini değdirdiği anda aşırı sıcaklığı hissedecek ve bir daha yanan sobaya dokunmayacaktır. Deneyim yoluyla kazanılan bu öğrenme sürecini ikiye ayırdığımızda ilk olarak çocuğun yanan sobaya yaklaşma süreci merak uyandıran ancak farkındalığın olmadığı bir süreçtir. Çocuk elinin yandığı ana kadar temas kanalları açık ancak farkındalığı düşüktür. Bu süreçte bir öğrenme veya gelişme söz konusu değildir. İkinci aşama olarak çocuk yanan sobaya dokunduğu anda acı duymakta ve farkındalık anı yaşamaktadır. Yanan bir sobaya dokunmaması gerektiği çocukta hem bir gelişme yaratmakta hem de farkındalık düzeyi yüksek bir temas anı geçmişi oluşturmaktadır.

İyi bir temas, kişinin “ben” sınırının esnekliğine bağlıdır. Ben sınırı esnekliği, kişinin çevreyle bütünleşmesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Stereotipik davranışlar

<sup>207</sup> Sean Gaffney, A Neo-Lewinian Perspective on Gestalt Group Facilitation, Ed. Talia Bar and Yoseph Levine, **Gestalt Therapy: Advances in Theory and Practice**, First Published, Routledge, USA,2012, s.156.

<sup>208</sup> Frances Johnston, The Aesthetics of Transformational Gestalt Coaching: a Heartfelt Research Project, (Ed.) Ty Francis and Malcolm Parlet, **Contact and Context: New Directions in Gestalt Coaching**, First Published, Routledge Taylor Francis Group, USA,2016,s.98.

<sup>209</sup> Daş, s.108.

sergileyen, ön yargıları olan, değişime kapalı, geleceğe endişe duyan kişiler çevresiyle iyi bir temas kuramamakta ve kendilerini geliştirememektedir.<sup>210</sup>

İnsan, ihtiyaçları olan ve çevreyle temas kurmak zorunda olan bir varlıktır. İhtiyaçları değiştikçe veya arttıkça kişi çevreden ihtiyaçlarını gidermeye çalışmakta veya çevrede yeni bir arayış içine girmektedir. İhtiyaçlar giderildiğinde kişi temas halinden geri çekilmektedir. Bu temas ve geri çekilme döngüsü kişi ihtiyaçlarını tatmin edene kadar devam etmektedir. Temas ve geri çekilme döngüsü, zamana ve temas biçimlerine göre değişmektedir. İhtiyaçların aşırı tüketimi ( temas) ya da tüketilmemesi ( geri çekilme) gibi. Bir mülakat anında aday işgörene sürekli sorular sormak ya da adaya tanımaya yönelik yeterli soru sormamak, o anda amaçlanan durumun dışına çıkılmasına neden olabilecektir. Her iki durumda da zamana bağlı olarak temas sınırına zarar verebilecektir.

Sağlıklı bir kişi ihtiyaçlarının farkına vararak karşılamaya çalışması, kişinin sağlıklı bir temas sürecine yön verir. Fizyolojik, psikolojik, duygusal birçok ihtiyacımız çevreyle temas biçimimize bağlı olarak giderilmektedir. Temas biçimlerimiz bazı durumlarda temasa karşı direnç göstermemize neden olmaktadır. Bu nedenle, ihtiyaçlar tam olarak karşılanamamakta ve gestalt döngüsü tamamlanamamaktadır. Bu temas biçimleri, içe alma, duyarsızlaştırma, yansıtma, kendine döndürme, kendini seyretme, iç içe geçmedir.

### **3.5.GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ**

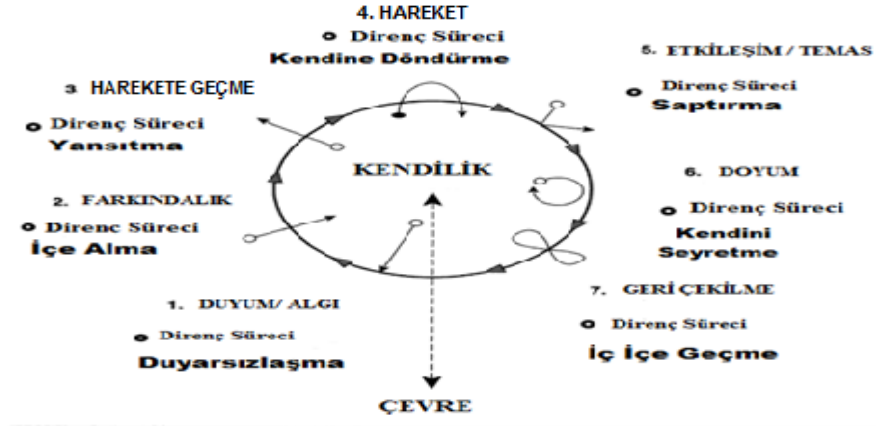
Temas, çevre ve kişi arasında gerçekleşen bir etkileşim sürecidir. Temasın tam olması ve çevreden gelenle, kişinin kendini geliştirmesi gestalt ekolünde esastır. Temas sınırının kesintiye uğramadan veya sınırdaki direnç yaşamadan gestalt'ın tamamlanması her zaman gerçekleşen bir durum değildir. Temas biçimleri, kişiye, zamana, temas kurulacak kişi veya ortama, o anki koşullara göre değişiklik göstermektedir.<sup>211</sup>

---

<sup>210</sup> Daş, 113.

<sup>211</sup> Daş, s.118.

**Şekil 9: Gestalt Deneyim Döngüsü**



Kaynak: Ansel L. Woldt and Sarah M. Toman, **Gestalt Therapy: History, Theory and Practice**, Sage Publications, 2005, s.x.

Şekil 9’da temas biçimlerinin, içe alma, iç içe geçme, saptırma, yansıtma, kendini seyretme, duyarsızlaşma ve kendine döndürme, kişinin kendilik ve çevre arasında etkileşimindeki durumları şekilsel olarak gösterilmektedir. Gestalt ekolünün önemli vurgularından biri temas biçimleridir. Temas biçimi kişiye özgü, o ki duruma ve kişinin geçmiş yaşantısından getirdiklerine bağlı olarak değişmektedir. Kişinin gestaltının tamamlanabilmesi çevresi ile sağlıklı bir bütünlük sağlamasına ve bu akışın bozulmaması, engel veya direnç gösterilmemesine bağlıdır. Her bir temas biçimi kişinin çevresinden, ortamından, kişiler arası ilişkilerinden, çocukluk döneminden ve geçmiş temaslarından taşıdıkları ile şekillenmekte ve şu anda yeni form olarak kişiye özgü yaşanmaktadır.

### 3.5.1. İçe Alma

İçe alma genel olarak, tüm yönleriyle kabul etme olarak tanımlanabilir. İçe alma, bir kişinin ilişkide bulunduğu bir nesne ve nesnenin tüm yönlerini olduğu gibi içselleştirmedir.<sup>212</sup> Bütünü yutma, gözden geçirmeden alma ve kabullenme<sup>213</sup>, olarak

<sup>212</sup> Laura Melano Flanagan, Object Relations Theory, Ed. Joan Berzoff, **Inside Out and Outside in: Psychodynamic Clinical Theory and Practice In Contemporary Multicultural Contexts**, Rowman & Littlefield Publishers, United States Of America, 2004,s. 152.

<sup>213</sup> Sharf, s.249.

içe alma sürecine bebeklik dönemi en iyi örneği oluşturmaktadır. Bebeklik dönemi, bir kişinin başkasına muhtaç olarak geçirdiği ve duyularının farkına varamadığı bir süreçtir. Bu süreçte bebekler, yeme, içme gibi temel ihtiyaçları başkası tarafından karşılanmakta ve kendisine verilen doğrudan içe almaktadır. Bebeklikten çocukluk dönemine geçildikçe, duyuların farkına varılma artmakta ve başkalarına olan ihtiyaç azalmaktadır. Temel gereksinimlerin dışında büyüme sürecinde, çocuğun kendi dışında çevresi ve diğer kişilerin tavır, duygu, değer, doğru- yanlış, iyi- kötü gibi kendisine atfettiği değerleri büyüdüğü ortamdan içine almaktadır.

İçe alma dolaylı bir biçimde çevreden de gelebilir. Kültürel kuralların, cinsiyet farklılığı veya duyguların ifade edilişi üzerindeki etkisi,<sup>214</sup> kişinin içe aldıkları arasındadır. “ kızlar sokakta çok gülmez”, “ yabancı bir erkekle asla konuşma”, “ kız çocuğu ev işi yapar”, “ başkalarının yanında bacak bacak üstüne atma”, “ kız çocuğu okula gitmez” gibi cinsiyet ve yaşanan topluma ilişkin inançlar kişinin dolaylı veya doğrudan içe aldıklarıdır. Sağlıksız bir içe alma çevreden gelen “meli, malı”, elalem ne der, ayıp, yasak gibi dikteleri<sup>215</sup>, bünyesinde barındırır. “ Erkekler kötü niyetlidir”, “ sevgili olmak ayıp bir şeydir”, “kızlar her şeyi konuşmaz”, “çocuklar öyle her şeyi sormaz” gibi erken yaşlarda başlayan ve toplumun atfettiği ön yargılar içe alınanlar arasındadır. Ön yargıları içe alan bir uzman veya yönetici mülakat sürecinde adayı bu ön yargılara göre değerlendirebilir.

İçe alma, kişiliğin bütünleşmesinde kişiye zarar vermektedir. Bir birine tezat tutumları içe almış bir kişi “kişilik bütünleşmesi” yaşaması zordur. “Sana yapılmasını istemediğin bir şeyi başkasına yapma” ve “ hayatta başarılı olmak için rekabetçi olmalı” birbirine zıt iki görüştür. İlk görüşü içe alan bir kişi nazik, sakin, yumuşak başlı, diğer görüşü içe alan kişinin sert, inatçı ve hırslı bir kişilik yapısında olması beklenir.<sup>216</sup> Her iki görüşün içe alındığı durumda, kişilik bütünleşmesi yaşanmaz. İçe alma temas biçimini sıklıkla yaşayan kişiler, kendi kişilik keşiflerini

---

<sup>214</sup> Blom, s.33.

<sup>215</sup> Nilüfer Voltan Acar, **Gestalt Terapi: Ne Kadar Farkındayım?** , 5.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, 2012,s. 59.

<sup>216</sup> Daş, s. 125.

yaşayamayan, kendi değer ve istekleri yerine çevrenin ondan beklediği gibi davranan<sup>217</sup>, çevre ve kendilik sınırı arasında kalmış kişilerdir.

İçe alma öğrenmeye dayalı bazı durumlarda yararlı bir temas biçimidir. Kişinin yeni bir şeyler öğrenmesi, becerilerini geliştirmesi içe alma temas biçimiyle gerçekleşmektedir. Yeni bir dil öğrenmek, el becerilerini geliştirmek, bir aleti kullanmayı öğrenmek içe alma temas biçimi örnekleridir.<sup>218</sup>

### 3.5.2. Yansıtma

Yansıtma, geçmiş deneyimlerle bugünü anlama biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Yansıtma, içe alınanlarla bugünü anlamlandırmaktır. Bir tabloyu yorumlamak, tahminlerde bulunmak, deneyimlerden yola çıkarak geleceğe ilişkin tutum sergilemek, yapılan hataların sorumluluğunu bir başkasına yüklemek, birini suçlamak yansıtma temas biçimine örnek olarak verilebilmektedir. Yansıtma, içe alma temas biçiminin aksine kişinin “kendiliğinden” çevreye yöneltilen bir etkileşim sürecidir. Yansıtma kendiliğin yönleri başkasına atfedilir. Bu biçimde, “kendilik” ve diğerleri arasındaki “tam temas” sağlanamamaktadır.<sup>219</sup>

Yansıtma temas biçiminde olan kişiler duygu ve davranışlarından dolayı sorumluluk almaktan kaçınırlar ancak yaşadıkları için başkalarını sorumlu tutarlar.<sup>220</sup> Bu bakımdan, çoğunlukla “ben” ile başlayan cümleler kurmaktan kaçınırlar, siz, sen, o, onlar gibi<sup>221</sup>, başkalarını suçlayacak ve sorumluluk yükleyecek cümleler kurmaktadır. Bazı durumlarda yansıtma temas biçimi kişinin bütünleştiremediği olumlu yönlerini yansıtmasıyla da gerçekleşebilir. Kişinin sahip olduğu yeteneklere arkadaşı sahipmiş gibi davranması örnek olarak verilebilir.<sup>222</sup> Bu durumun tam aksine kişi kabullenmediği veya kabullenmediği ön yargıları da yansıtılmaktadır. “Kadınlar edep ve hanım olur” gibi cinsiyete yönelik bir içe alınan bir temas biçiminde kişi kadınların cinsel dürtüleri olabileceğini kabul etmemekte ve cinsel

<sup>217</sup> Songül Bozkurt, **Temas Biçimleriyle Bağlanma Stilleri ve Kişilerarası Şemalar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü, Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2006, s.23.

<sup>218</sup> Daş, s.124.

<sup>219</sup> Sharf, s.249.

<sup>220</sup> Blom, s.33.

<sup>221</sup> Daş, s.167.

<sup>222</sup> Acar, s.61.

arzulara yönelik dürtülerin sadece erkeklere yansıtarak kendini kandırma yolunu seçmektedir.<sup>223</sup> Bu şekilde, kişinin güçlü cinsel dürtüleri ile çocukluk döneminde içe aldığı ahlaki zorunluluklar kişiyi yansıtma temas biçimine sürüklemektedir. İçe alınanlar ile bugüne ilişkin kaygılar kişiyi suçlamaya hazır hale getirebilmektedir. Kişi çevre ve kendilik olarak yaşayamadığı tam temasın nedeni olarak içe aldığı ön yargı, tutum ve çocukluk dönemine ait figürleri, anne- baba gibi, suçlama eğiliminde bulunacaktır.

### 3.5.3.Kendine Döndürme

İhtiyaçların karşılanması çevreyle kurulacak temasa bağlıdır. Kişinin ihtiyaçlarının farkına varması ve çevreyle temasa geçmesi sağlıklı bir temas biçimidir. Kişinin çevreden karşılayabileceği ihtiyaçlarına yönelebilmesi için belirli bir enerjiye ihtiyacı vardır. Kişi, çevreye yönlendirmesi gereken enerjisini içe aktarıyor, çevre ile temasa geçmiyor ve ihtiyaçları kendinden temin etmeye çalışıyorsa “ kendine döndürme” temas biçimini sergilediği söylenebilir. Kendine döndürme, kişinin iç ve dış dengeyi korumak için kendine doğrudan yönlendirdiği enerji teması olarak tanımlanmaktadır. Kendine döndürme temas biçiminde kişi, çevreyi kendinin bir parçasıymış gibi görmekte ve kendine yönelmektedir.<sup>224</sup> Bu durumda, kişinin çevre ile teması kesilmekte, çevreye, objelere veya diğer kişilere karşı enerjisini kendisine yönlendirmektedir.

Kendine döndürme temas biçimi, başkalarının bize yapmasını istediğimiz veya başkalarına yapmak istediklerimizden oluşmaktadır. Bu temas biçimini kullanan insanlar “ kendim yapabilirim” ifadesini çok kullanmaktadırlar.<sup>225</sup> Dışarıdan bakıldığında koruyucu bir zırh olarak görünse bile, kişinin başkalarına yönlendirmediği duyguları kişiye dönmektedir. Başkalarına yönlendirilemeyen duyguların nedeni, kişilerin geleceğe dair endişe duymaları ve endişeye bağlı korkularıdır.<sup>226</sup> Öfkelenme, cinsel dürtüler, sevgisini söyleyememe gibi duygulara

---

<sup>223</sup> Daş, s.166.

<sup>224</sup> Gilles Delisle, **Object Relations in Gestalt Therapy**, First Published, Karnac Books, London, 2013, s.86.

<sup>225</sup> Sharf, s.249.

<sup>226</sup> Daş, s.175.

kişilerin başkaları tarafından yanlış anlaşılacağına dair korkularından bazılarını oluşturmaktadır. Aşırı bir örnek olarak, intihar vakaları veya başkalarına öfkelenme, kin duyma sonucu kişinin fiziksel olarak kendine zarar vermesi kendine döndürme temas biçimine örnek oluşturmaktadır. Başka bir örnekte olarak, eleştirmemek, sorgulamamak, hep sempatik ve iyi olmaya çalışmak, hakkını aramamak verilebilir.

Kendine döndürme, kişinin kendisini çevre yerine koyması ve çevre rolüne bürünmesidir. Gestalt ekolünde, sağlıklı bir birey, ihtiyaçlarının farkında ve çevreyle temas halinde olması büyümesinin koşuludur. Kendine döndürme temas biçiminin yararlı veya zararlı olması koşullara göre değişmektedir. Kişinin sınırlarını koruyorsa, kişinin zarar görmesini engelliyorsa veya kişinin güveninin artmasını sağlıyorsa kendine döndürme temas biçimi sağlıklı bir temas biçimidir. Örnek olarak, sinirlenen bir memurun karşısındakine bağırması için ağzını kapatması veya ellerini sıkması yararlı bir kendine döndürme temas biçimidir.<sup>227</sup> Bu bakımdan kendine döndürme temas biçimi, bazı durumlarda yararlı olsa dahi, kişinin duygu ve düşüncelerini karşı tarafa yönlendirmemesi ve çevreyle teması kesmesi halinde sağlıksız bir sonuçtur.

#### **3.5.4. İç İçe Geçme**

Gestalt ekolünde, büyüme ve gelişmenin yaşanması çevre ile kişinin temasına bağlıdır. Temas sınırında kişi çevreden ihtiyaçlarını karşılamakta ve olgunluk kazanmaktadır. Bu alışveriş karşılıklı bir biçimde olduğunda sağlıklı bir temas yaşanmaktadır.

Bebeklik dönemi, kişinin temel ihtiyaçları başkaları tarafından giderildiği ve farkındalık düzeyinin düşük olduğu bir dönemdir. Bu dönemde, kişi ihtiyaçlarını sıralayabilecek ve çevreden kendi başına temin edebilecek yeterliliğe sahip değildir. Anne ve bebek arasında gerçekleşen emzirme gibi güçlü bir bağ anne ve bebeğin bu dönemde iç içe geçmesi olarak gösterilebilmektedir. Kişinin farkındalık düzeyi arttıkça iç içe geçme temas biçimi farklı biçimlerde görülür. Fanatik taraftar olmak, toplumsal kuralları tamamen benimsemek, başka bir kişiyi rol model almak ve

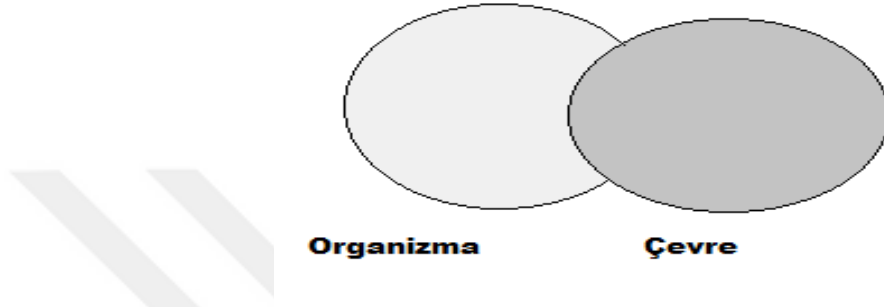
---

<sup>227</sup> Daş, s.176.

tamamen onun gibi düşünmek ve davranmak iç içe geçme temas biçiminin bazı örnekleridir.

İç içe geçme, genel olarak kişinin çevre ile bütünleşme hali olarak tanımlanabilir. İç içe geçme temas biçiminde kişi, kendi ve diğerleri arasındaki sınırı kaybetmektedir.<sup>228</sup> Açık bir biçimde kişinin kendi desteğinin olmama halidir.<sup>229</sup>

### Şekil 10: İç İçe Geçme Temas Biçimi



Kaynak: Blom, 2006,s.35.

Şekil 10’ da kişi ve çevre sınırları iç içe geçmiş ve temas sınırının kaybolduğu görülmektedir. İç içe geçme temas biçiminde kişiler “kendilik” lerini yok saymış gibi davranmakta ve kendilerine ait değer, görüş, duygu ve düşüncelerini önemsememektedirler. Güçlü bir biçimde kabul edilme ihtiyacı hisseden bu kişiler böyle bir bütünleşme yaşamakta ve gerçek duygu ve düşüncelerini gizlemektedirler.<sup>230</sup> Bu bakımdan, iç içe geçme temas biçimini kullanalar, uyumlu, itiraz etmeyen, kendi ihtiyaçlarının farkında olmayan, çevresel koşulları dikkate alan, çatışmadan kaçınan kişilerdir.<sup>231</sup>

İç içe geçme temas biçimine aşık olmak örnek olarak gösterilebilir. Aşık olmak iç içe geçme halidir. Sevilen kişiyle bir bütün olmak ve taraflardan birinin kendi sınırlarından vazgeçerek diğer tarafla bütünleşmesi belirli bir sınıra kadar sağlıklı bir durumdur. Sağlıklı bir ilişkide belirli bir ritim seyretmektedir. Bu ritim,

<sup>228</sup> Serge Singer, **Gestalt Therapy: The Art of Contact**, çev. Sarah Spargo & Sally Reeder Cojean, 9 th Edition, Karnac Books, Paris, 2007, s.35.

<sup>229</sup> Yontef, s.55.

<sup>230</sup> Sharf, s.249.

<sup>231</sup> Bozkurt, s.34.

temas- geri çekilme ve yeniden temas kurulmasıdır.<sup>232</sup> İç içe geçme temas biçimini yaşayan bir kişi temastan sonra geri çekilme aşamasına geçememekte dolayısıyla yeni bir temas kuramamaktadır. Bu durum, zamanla sağlıksız bir ilişki seyrine neden olmaktadır. İç içe geçme temas biçiminde, kişinin varoluşsal yalnızlığından kaçınma hali de söz konusu olabilmektedir. Korkulardan sakınma ve ölümlü olma kişiyi iç içe geçme temas biçimine sevk edebilir.<sup>233</sup> Buna en iyi örnek, ebeveynlerin çocuklarının büyüdüğünü kabullenmeme, yetişkinlik dönemlerinde dahi hayatlarına müdahale etme ve sürekli onlarla birlikte hareket etme isteği verilebilir. Bu durumun sonucu olarak kişi tek başına ihtiyaçlarını gideremez duruma gelmekte ve depresyona girebilmektedir. Benzer bir biçimde ise kişinin eşiyile arasında ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. İç içe geçme temas biçimi sınır vaka kişilik bozukluğunda daha çok görülen bir temas biçimidir.<sup>234</sup>

İç içe geçme bazı durumlarda ilişkilerde ve kişinin hayatında yarar da sağlayabilmektedir. Kişinin, bir başkasının eşinin veya partnerinin kaybını anlayabilmek veya empati kurabilmek, meditasyon yaparak yaşamına deneyim katmak, bir ressamın resmini anlayabilmek yaralı bir iç içe geçme temas biçimine örnek olarak verilebilmektedir.<sup>235</sup>

### 3.5.5. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, hislerin kaybolması veya hissizleşmeye başlamak olarak tanımlanabilir. Duyarsızlaşma, kişinin bedensel veya duygusal uyarıcıları hissetmeme ve tepki vermeme durumudur. İnsan, duyma, koklama, hissetme, dokunma, tatma veya bunların kombinasyonundan oluşan duyuumlara sahiptir. Duyarsızlaşmayla, kişi duyuumlarının farkındalığını reddetmekte veya bu uyarıcıları yok saymaktadır. Aşırı baskı altında çalışan bir kişinin uykusuz kalıp aşırı saatler çalışması ve işi yetiştirmek için uzun saatler bir şey yememesi fiziksel bir duyarsızlaşma örneğidir.<sup>236</sup> Uzun saatler aç ve susuz kalabilmek, uykusuzluğa

---

<sup>232</sup> Daş, s.200.

<sup>233</sup> Petruska Clarkson and Simon Cavicchia, **Gestalt Counselling in Action**, 4th Edition, SAGE Publication, London, 2014,s.67.

<sup>234</sup> Daş, s.202.

<sup>235</sup> Clarkson and Cavicchia, s.65.

<sup>236</sup> Clarkson and Cavicchia, s.60.

dayanmak, çalışırken fiziksel koşullar ses, gürültü, toz gibi uyarıcıları yok saymak, duygusal sorunlar yaşamak ve bunları görmezden gelmek de duyarsızlaşma örnekleridir. Bir kişinin duygularını kapatmış olması, onun iç ve dış uyarıcıları hissetmemesine neden olmaktadır.<sup>237</sup> Sevilen bir kişinin kaybıyla, acı veren duyguların hissedilmemesi o kişinin duyarsızlaşma sürecinde olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum, kişi de duygusal duyarsızlaşmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Duygusal duyarsızlaşma, kişinin geçmiş yaşantısıyla da ilişkilidir. Kişinin, geçmiş yaşantısında elde ettiği acı verici tecrübeler, kişinin duyarsızlaşmasının neden olmakta<sup>238</sup> ve aynı duygularla baş edebilmek için kişiye kalkan görevi görmektedir. Duyarsızlaşmada kaçma hali söz konusudur. Kişi belirli duyuların ortaya çıkaracağı potansiyel tehlikelerden kendini korumaktadır. Örnek olarak, cinsellikle ilgili çatışma yaşayan bir birey pelvis bölgesindeki duyulara duyarsızlaşabilmekte ve yaşayacağı çatışmadan kendini korumaktadır. Bu durum şekil-fon ilişkisinde “fona” zarar vermektedir.<sup>239</sup>

Duyarsızlaşma temas biçimini kullanan kişiler, zihinsel etkinliklere fiziksel etkinlikten daha fazla önem veren, vücudunda uyuşukluk hissini yaşayan “ duygulu, duyarlı olmayan kişilerdir.”<sup>240</sup>

Duyarsızlaşma temas biçimini kullanmak bazı durumlarda ve farkında olmak koşuluyla yararlıdır. Kişinin belirli bir amaç için katlandığı zorluklar bu duruma örnek olabilir. Örnek olarak, sınavı olan bir öğrencinin geç saatlere kadar ders çalışması, dizi ağrıyan bir koşucunun yarışı tamamlamaya çalışması, ağrısı olan kişinin doktora gidene kadar ağrıya katlanması, çevreden gelen seslere karşı çalışma ortamında duyarsızlaşma örnek olarak verilebilir.<sup>241</sup>

---

<sup>237</sup> Charlotte Sills ve diğerleri, **an Introduction to Gestalt**, SAGE Publication, London,2012, s.57.

<sup>238</sup> Daş, s.138.

<sup>239</sup> Canan Gökdemir Aktaş, **Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formun Türk Örnekleminde Faktör Yapısı Geçerliliği ve Güvenirliği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uygulamalı Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002, s.32.

<sup>240</sup> Canan Gökdemir Aktaş ve Ceylan Daş, (Ed.) Ceylan Daş, **Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formun Türk Örnekleminde Faktör Yapısı Geçerliliği ve Güvenirliği**, **Temas**, Geştalt Terapi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1,2002, s.84.

<sup>241</sup> Daş, s.139.

### 3.5.6. Saptırma

Saptırma, kişinin çevreden gelen duyumlardan ve temaslardan kaçınma yoludur. Saptırma, başka bir kişiyle doğrudan temastan kaçınma diğer bir deyişle, çevresel farkındalığı azaltmak olarak tanımlanabilmektedir.<sup>242</sup> Doğrudan temas kurulacak biçimde konuşmaktan kaçınma, göz teması kurmama, ima etme saptırma temas biçimi örneğidir. Saptırma temas biçiminde kişi, potansiyel tehlikelere karşı kişinin manevra yaparak teması başka bir alana kanalize etmektedir.<sup>243</sup> Bir kişiye evliliğinden söz ederken mutsuz veya üzgün görüldüğü söylendiğinde uzun yıllar evli olduğunu söylemesi veya evliliği ile ilgili başka cümleler kurması kişinin saptırma temas biçimini kullanmasına bir örnektir.<sup>244</sup> Bu biçimde, kişi dışarıdan gelecek olumsuz duyumları engellemekte ve kendine bir savunma mekanizması oluşturmaktadır.

Saptırma temas biçimi, gelişim ve büyümenin olduğu her dönemde öğrenilmektedir. Çocukluk dönemi savunma mekanizmasının gelişimi ve çevresel etkilere en açık olunan dönemdir. Çocuklar, çevrelerinden ve başkalarından olumsuz geri bildirimler almamak için enerjilerini başka alana kanalize etmekte ve kendilerine saptırma mekanizmaları geliştirmektedirler. Bir kişi ile her hangi bir şeyi doğrudan konuşmak yerine ima etmek veya bugünü konuşmak yerine geçmiş veya gelecekte bahsetmek saptırma mekanizmalarına örnek olarak verilebilmektedir.<sup>245</sup> Saptırma temas biçimini kullanan kişiler konuşmalarında “ben” öznesiyle cümle kurmak yerine “o”, “sen”, “siz” öznelerini tercih ederler.<sup>246</sup>

Saptırma temas biçimini tercih eden kişiler temas kurmaktan kaçınmak için kitap okumak, yemek yemek, başka şeylerle meşgul olma gibi davranışlar sergilerler.<sup>247</sup> Bu kişiler çoğunlukla sorumluluk almak istememe, yanlışlarını kabullenmeme, duygularını gizleme gibi davranışlar sergilemektedirler.

Saptırma temas biçimi kişiyi bir takım olumsuz duygulardan korumaktadır. Terk edilme, dışlanma, reddedilme gibi olumsuz duyguları yaşamaktan çekinen

---

<sup>242</sup> Blom, s.36.

<sup>243</sup> Clarkson ve Cavicchia, s.61.

<sup>244</sup> Gökdemir- Aktaş, s.33.

<sup>245</sup> Blom, s.36.

<sup>246</sup> Sills ve diğerleri, s.151.

<sup>247</sup> Bozkurt, s.27.

kişiler için saptırma temas biçimi koruyucu bir özelliğe sahiptir. Ağladığını göstermemek için göz teması kurmaktan kaçınan kişi yaşayacağı utanma duygusunu saptırma temas biçimi kullanarak gizlemeye çalışmaktadır. Diğer bir örnek ise, ilişkisi korumaya çalışan bir kişinin tartışmadan kaçınmasıdır. Ancak gestalt yaklaşımında duygulardan kaçmak yerine onları kabullenmek ve yaşamak gerektiğine inanılır.<sup>248</sup>

### 3.5.7. Kendini Seyretme

Kendini seyretme, genel olarak bir kişinin obje gibi kendini uzaktan izlemesidir. Temasın gerçekleşmesi iki varlığın temas sınırında etkileşimde olmasına bağlıdır. Kendini seyretme temas biçiminde, iki varlığın buluşması söz konusu değildir. Kişi sürekli olarak kendisi ile temas halindedir. Bu durumda, kişinin çevresel faktörlere ilişkin farkındalık düzeyi düşüktür. Biriyle buluşmak için adres ararken, levha, sokak isimleri veya o yeri niteleyen özellikleri incelemek yerine kişinin nasıl görüldüğü ile ilgilenmesi, bir işi yaparken işe odaklanmak yerine başkalarının onu nasıl gördüğü ile ilgilenmesi ve işini yapamaması kendini seyretme temas biçimi örneğidir. Hata yapmama, komik duruma düşmemek için kişi devamlı kendi ve çevresini kontrol halindedir. Bu bakımdan kişi sadece kendisini değil çevresini de kontrol altında tutmaya çalışmaktadır.<sup>249</sup>

Kendini seyretme temas biçiminin temelinde kişinin tanınma durumunda değersiz görüleceği düşüncesi yatmaktadır. Bu nedenle kişi sürekli ilk değerlendirici olarak kendine yönelmekte ve kendini değerlendirmektedir.<sup>250</sup> Kendini seyretme bazı durumlarda yararlı bir temas biçimidir. Kişinin dışarıdan biri gibi hatalarının fark etmeye çalışması olumlu bir çabadır. Önemli seçimler yaparken veya dikkat gerektirecek bir iş yaparken hata ve kazaların önlenmesi bakımından bu temas biçimi olumlu bir çabadır.

Kendini seyretme temas biçimini yaşayan kişiler, diğer kişilerle temas yaşayamadıklarından uzak ilişkiler kurmaktadır. Kişi kendini sürekli izlediği için davranışları doğallıktan ve özgünlükten uzaktır.

---

<sup>248</sup> Daş, s.155.

<sup>249</sup> Daş, s.188.

<sup>250</sup> Gökdemir-Aktaş, s.35.

Kendini seyretmek bazı durumlarda gereklidir. Kişinin kendini seyrederek neyi, nasıl yaptığını dışarıdan bir kişi gibi gözlemlemesi yapması gereken şeylerin ne olduğu konusunda kişiye farkındalık sağlar. Örnek olarak, bir tiyatrocunun veya bir spikerin ayna karşısında prova yapması yararlı bir kendini seyretme temas biçimidir.<sup>251</sup>

### 3.6. GESTALT EKOLÜNÜ ETKİLEYEN DİĞER UNSURLAR

#### 3.6.1. Tamamlanmamış İşler

Tamamlanmamış iş, kişinin geçmişte ifade edilememiş, sonuca ulaşamamış duygularının bugüne, yaşanan andaki duygu ve düşüncelerine yansımaları olarak tanımlanabilir. Tamamlanmamış işler, kişinin şu anına getirdiği geçmiş ikilemleri veya eksiklikleridir. Duygular, kırgınlık, nefret, fanteziler, suçluluk duygusu gibi kişinin şu anına taşıdıkları tamamlanmamış işleri olabileceği gibi, cinsiyet, para, takıntı gibi formlarda da kişinin yaşadığı anında kendini gösterebilmektedir.<sup>252</sup>

Tamamlanmamış işlerin temelinde, alan kuramı vardır. Alan kuramı Alman psikolog Kurt Lewin tarafından ortaya koyulmuş bir kuramdır. Lewin, andaki davranışın belirlenmesinde geçmiş ve gelecekte çok o anki psikolojik varlığın etkili olduğuna inanmış ve kişinin yalnız önemli parçaları bir araya getirerek anlaşılabilirliğini savunmuştur.<sup>253</sup> Alan kuramına göre, farklı nesnelere birbirinden farklı olarak algılanmamaktadır. Algısal süreçte obje anlamlı bir bütünsellik taşımaktadır.<sup>254</sup> Örnek olarak, karşıdan gelen birini saç, ağız, burun olarak değil yaklaşan bir kişi olarak tanımlarız veya üzerinde yazı bulunan kağıda baktığımızda harfler ya da kağıdın çizgilerini çoğu zaman fark etmez, objeyi üzeri yazılı bir kağıt olarak algularız. Alan kuramının başka bir önermesi ise, kişi gördüğü parçalardan hızlı bir biçimde ilişkili ve uyumlu bir bütünlük yaratır. Bu şekilde ayrı kavramlar

---

<sup>251</sup> Daş, s.189.

<sup>252</sup> Sharf, s.251.

<sup>253</sup> Clarkson and Cavicchia, s.9.

<sup>254</sup> Ceylan Daş, Gestalt Ekolü Öğretilerinin Kişisel Gelişime Katkıları, Ed. Esra Aslan, **Örgütte Kişisel Gelişim**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.540.

parçalardan izole edilerek anlamlı bir bütünlüğe yöneltilmektedir. Bütünlük kişinin yaşamından parçaların bir yansımasıdır.<sup>255</sup>

### Şekil 11: Tamamlanmamış Gestalt



Kaynak: Clarkson and Cavicchia, 2014, s.8

Şekil 11’de beyaz zemin üzerinde bulunan çizim çoğu kişi tarafından üç rakamının tamamlanmamış hali olarak algılanabilmektedir. Kişi anlamlı bir bütünlüğe yönelme haliyle en iyi bildiği ve sürekli günlük hayatında tekrar eden sembolün bir parçası olarak algılamaktadır.

Alan kuramının diğer bir önermesi ise, şekil-fon ilişkisi üzerinedir. Şekil, kişinin herhangi bir anda görüntünün deneyimlerinden yola çıkan anlamlı yansıması, fon ise farkındalığının dışında olan ve arkada oluşan sunumdur. Ön ve arka biçim olarak algılanan şekil o anki psikolojik faktörlere göre değişiklik göstermektedir. Bu bir ses tonu, bir tavır, sözel olmayan bir içerik olabilmektedir.<sup>256</sup>

Tamamlanmamış işler, kişinin yaşantısındaki döngünün tamamlanamamasına bağlıdır. Yaşantı döngüsü, duyum, farkındalık, harekete geçme, hareket, temas, doyum ve geri çekilmedir. Yaşantı döngüsünün tamamlanması için ilk olarak duyum aşamasının gerçekleşmesidir. Örneğin, akşam sinemaya gitmek için arkadaşınızla plan yaptınız. Hava kararmaya başladığı için saatinize yöneldiğiniz an **duyum**, saatinize baktınız ve randevu saatinin yaklaştığını anladınız an **farkına varma**, randevuya yetişmek için arabanıza doğru yöneldiniz an **harekete geçme**, arabanıza bindiniz ve buluşma yerine doğru ilerlediniz an **hareket**, arkadaşınızı fark ettiğiniz an **temas**, arkadaşınızla eğlenceli vakit geçirdiğiniz zaman **doyum**, tekrar görüşmek üzere ayrıldığınız an ise **geri çekilmedir**. Yaşantı döngüsünde bu biçimde bir tamamlanma yaşanmadığı ya da döngünün bir noktasında tıkanma yaşandığı durum

<sup>255</sup> Yontef, s.125.

<sup>256</sup> Gerald Corey, **Theory and Practice of Counselling and Psychotherapy**, 10th Ed., Cengage Learning, U.S. ,2016, s.201.

tamamlanmamış işler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı örnekte arkadaşımızla eğlenceli vakit geçirmek için gittiğimiz sinemada hoş olmayan bir durum yaşanması veya arkadaşımızla bir sorun yaşamamız yaşantı döngüsünün doyum aşamasına ulaşmamasına neden olacaktır. Aynı şekilde, arabayla hareket halindeyken arabanın bozulması randevuya gidemememize neden olacak ve hareket aşamasında tıkanma yaşanacaktır. Bu biçimde yaşantı döngümüzde yaşanan aksaklıklar hayatımızda tamamlanamayan işler olarak kalmakta ve temasın engellenmesine neden olmaktadır.

Yaşantı döngüsünde tamamlanamayan işler, sürekli hatırlanacak işler olarak kişinin hafızasında yer almaktadır. Bu durum Zeigarnik Etkisi olarak da bilinmektedir. Zeigarnik etkisi, kişinin tamamlanamayan işleri, tamamlanan işlere göre daha fazla hatırlaması durumudur.<sup>257</sup> Bu bakımdan hayatımızda yapamadıklarımız ya da yarım kalan işlerimiz, gerçekleştirdiklerimize göre daha fazla anımsadıklarımızdır. Kişi yukarıda verilen örnekte, yaşantı döngüsünün bir noktasında tıkanma yaşıyorsa bu durumu döngünün tamamlanmasına göre daha fazla hatırlayacaktır. Arkadaşı ile iletişim halindeyken doyum aşamasına ulaşamaması kişinin bu durumu sürekli hatırlamasına neden olacaktır. Yarım kalan aşk ilişkileri, gerçekleştirilemeyen hayaller, gidilemeyen bir yolculuk veya beklentilerin karşılanmaması Zeigarnik Etkisine örnek olarak verilebilir.

### 3.6.2. İhtiyaçlar

Evrende herkesin bazı ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar fiziksel veya psikolojik olabilir. Bir ihtiyacın belirginleşmesi kişinin şekil-fon ilişkisini etkilemektedir. İhtiyacın belirginleşmesi çevreden gelen duyuma bağlıdır. Çok susayan birinin masanın üzerinde duran bir bardak suyu gördüğünde içi su dolu bardak, kişinin şekil, masa ise fonunu oluşturmaktadır. İhtiyaçlar karşılandığında ise şekil-fon ilişkisi değişmekte ve yeni ihtiyaçlara göre şekillenmektedir.<sup>258</sup>

İhtiyaçları gidermek, birçok etkene göre değişmektedir. Zaman, mekan, enerji gibi etkenler ihtiyaçların giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. İhtiyaçlar sonsuz, imkanlar ise kısıtlıdır. Bu nedenle kişi ihtiyaçlarını sıraya koymakta ve çevresel

<sup>257</sup> Hasan Atak ve diğerleri, Yeni Bir Nöropsikolojik Kavram Olarak Tamamlanma İhtiyacı, (Ed). Lut Tamam, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Cilt:8, Sayı:3,2016, s.297.

<sup>258</sup> Voltan-Acar, s.42.

imkanları kullanmakta zorluklar yaşayabilmektedir. Örnek olarak çalışan bir anne incelendiğinde bu kişi, birçok toplumsal role sahiptir. Eş, anne ve yönetici rollerinin getirdiği sorumlulukları kişinin hangi ihtiyacı karşılayacağına ilişkin sorunlar yaratabilmektedir. Kişi işte başarılı olmak için uzun saatler çalışıp aynı zamanda iyi bir anne olmak için çocuğun tüm ihtiyaçlarını kendisi karşılamaya çalışmaktadır. Başarılı olma güdüsüyle aşırı saatler çalışma ve çocuğun zamanla artan ihtiyaçları karşılanamaz hale gelecektir. Bu durumda kişi, iyi bir anne olmanın getirdiği sorumluluk ve başarılı bir çalışan olma ihtiyacı arasında sıkışıp kalacak ve zamanla kişide fiziksel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkacaktır. Benzer bir şekilde, çocuğun ihtiyaçlarını başkalarından yardım almadan, eş, bakıcı, öğretmen gibi, tek başına çözmeye çalışması, zamanla kişiyi sadece çocuğuna zaman ayıran biri haline dönüştürecek ve artan sorumluluk zamanla kişide mutsuzluk yaratabilecektir. Bu bağlamda mutsuz bir anne, mutsuz bir eş ve mutsuz bir çalışan olarak daha farklı sorunlar ortaya çıkacaktır ve durum içinden çıkılmaz bir hale dönüşecektir.<sup>259</sup> Bu durum kişinin kördüğüm olduğu noktadır.

Kördüğüm, bir kişinin hem çevresel hem de kendi içsel desteğini ve güvenini kaybettiği bir karanlık nokta olarak tanımlanabilir. Kördüğüm aynı zamanda bir tepki veya karşı durma halidir. Kördüğümde vurgulanan temel nokta kişinin, değişime ve gelişime duyduğu korkularıdır.<sup>260</sup> Korku, gelecekte kişide meydana gelebilecek değişime engel olmakta ve kişiyi kendisinin emin olduğu güvenli alana çekmektedir. Bu güvenli alan ise, kişinin daha önceden deneyimledikleri ve bildikleridir. Korkular, kişinin daha önce deneyimlemedikleri ve bilmedikleri üzerinde etkilidir. Bu nedenle ise kişi, bilinmeyen bir değişim yerine, bildiği güvenli alanı tercih etmektedir. Kördüğümün temelinde ise paradoks değişim kuramı yatmaktadır.

Paradoks değişim kuramı Beisser tarafından ortaya konmuştur. Kuram sürekli olarak “kimiz” ve “olmalıyız” arasında bir durumu ifade etmektedir.<sup>261</sup> Kurama göre değişimin temelinde iki engel vardır. İlk olarak, kişi bulunduğu anda değişimin olmasını istiyorsa kendisi olmalı, ikinci olarak ise, neyi nasıl yaptığının farkında olmalıdır. Kişi bulunduğu alanda kendi içsel desteği ile büyük bir kimliğe sahiptir.

---

<sup>259</sup> Daş, s.89.

<sup>260</sup> Sharf, s.248.

<sup>261</sup> Corey, s.201.

Bu kimlikleşme, kişinin durumu, deneyimleri ve davranışları ile oluşmaktadır.<sup>262</sup> Zaman içinde gerçekleşecek olan değişimler doğal bir süreçtir. Bu değişim, kişinin kendiliği dışında başka biri olarak olma çabasının bir ürünü ise bu gerçekçi bir değişim olmayacaktır. Neyin, nasıl, değişeceğini karar vermek ise ancak farkındalık halinde ortaya çıkmaktadır. Paradoks değişim kuramına göre, kişinin bulunduğu anda “kendi” ve “farkında olması” kördüğümün çözülmesine yardımcı olacaktır.

### 3.6.3.Rüya Çalışmaları

Rüya, kişinin bir şekilde temasa geçtiği veya etkilendiği objelerin aynı veya başka formlarda uyku halinde yansıması olarak tanımlanabilir. Rüyalar, kişinin geçmişte deneyim ettiği şeylerin “o anda” herhangi bir formda yeniden yaşanmasıdır. Bu bakımdan, rüyaları geçmişin, şimdiki zamanda yeniden canlanması olarak tanımlamak mümkündür. Gestalt ekolünün kurucu Perls, rüyaların kişiye atfedilen, karakteristik bir yapısı olduğunu vurgulamıştır. Aynı metaforu gören iki kişi için rüya aynı anlama gelmemektedir çünkü rüyalar kişiye özeldir ve herkesin geçmiş yaşantısı birbirinden farklıdır. Bu bağlamda benzer metaforlar, herkes için farklı anlamlar taşımaktadır. Gestalt ekolünün temeli olan fenomenolojik ve bütüncül yaklaşım rüyaların ele alınışında da etkili olmaktadır. Gestalt’ın kişiye özgülük ve “biricik” olma prensibi ile parçaların bütünsel bir yapının tamamlayıcıları olarak değerlendirilmesi, gestalt ekolünde rüyaların ele alınışı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Perls’e göre, rüyalar varoluşsal mesajlar taşımakta ve rüyayı görenin yaşamından, şu anı veya genel durumuyla ilgili bilgiler vermektedir.<sup>263</sup> Rüyalar, beklenmedik bir an da zihnimizin ürettikleridir. Niyetlerimiz, gelecek düşüncelerimiz ve kafa yorduklarımız rüyalarımıza yansımakta ve beklenmedik bir biçimde anlık olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün rüyalar bir roman, ilginç bir dramadan ziyade bir resim çalışması olarak değerlendirilmektedir. Özellikle gestalt terapide ele alınan rüyalar, yorumlamaya uzaktır. Rüyalar, geçmişin bir parçası olarak kişinin “şu anında” sanki gerçekten yaşıyormuş gibi yeniden canlandırılarak ele

---

<sup>262</sup> Yontef, s.26.

<sup>263</sup> Joel Latner, The Theory of Gestalt Therapy, (Ed.) Edwin C. Newis, **Gestalt Therapy: Perspectives and Applications**, Routledge Taylor& Francis Group, 2009,s.51.

alınmaktadır.<sup>264</sup> Bu bağlamda terapide rüyaların ele alınışı, geçmiş bir hikayenin yeniden sahneye koyulması gibi sanatsal bir çabanın sonucudur.

Terapide rüya çalışmalarında, kişinin rüyasını şimdiki zaman ekiyle, şimdi yaşıyormuş gibi anlatması istenir. Rüyadaki bir obje veya nesneden başlanıldığında arada kutuplaşma veya zıt kısımlar ortaya çıkabilir ve aralarında diyalog kurdurulabilmektedir. Rüyalar, bitmemiş işlerin yansımasıdır.<sup>265</sup> Bir rüyanın hatırlanması kişinin kabulleri iken, hatırlanmaması kişinin gerçek hayatta reddettikleridir. Bu bağlamda Perls'in bir rüya çalışması örnek olarak verilebilir. Rüya da bir gölün etrafında insan gibi ayakta durabilen yunus balıkları olduğu ve bu balıkların gölün kuruması nedeniyle çoğalmak için vakitlerinin kalmadığı anlatılmaktadır. Ayrıca, rüyayı anlatan kişi, gölde değerli bir şeyin olabileceğini ve suda eski bir levhayı da gördüğünü anlatmaktadır. Diyaloğun sonunda Perls'in kişiye kendisinden levhayı oynamasını istemekte ve bu durumun kişide uyandırdığı hisleri sormaktadır. Daha sonra kişi, kendini göl yerine koymakta ve kurduğunu söylemektedir.<sup>266</sup> Rüya çalışması sonunda kişinin kendisini farklı nesnelere yerine koyarak doğanın bir parçası olduğu farkındalığının uyandırılması amaçlanmakta ve varoluşsal mesajı algılaması sağlanmaktadır.

Rüyalar, kişinin geçmişinden anlamlar taşıyan ve kişinin "kendilik" parçalarını bütünleştirildiği bir yansımadır. Gestalt terapide kişinin, korktuğu ve yinelenen rüyalarına yardımcı olunmaya çalışılmakta ve içinde bulunan anda kişi bu parçalarla yüzleştirilmektedir.<sup>267</sup>

#### 3.6.4. Psikodrama

Psikodrama, gerçek yaşamda sanki bir rol oynuyormuş gibi, bir sorunun çözümüne odaklı canlandırmadır. Gerçek bir sahnede olduğu gibi, kahraman, yönetmen, seyirci ve sahne ile canlandırma sağlanmaktadır. Psikodrama ilk olarak grup tedavisi amacıyla geliştirilmesine rağmen, daha sonra yaratıcı formlarda

---

<sup>264</sup> Perls, s.71, 73.

<sup>265</sup> Voltan-Acar, s.109.

<sup>266</sup> Perls, s.86.

<sup>267</sup> K.O.Morgan, **The Young Adult's Guide to Dream Interpretation: Learn What Your Dreams Mean**, Atlantic Publishing, Florida,2016, s.77.

geliştirilmiştir. Aile ve çift sorunları, parçaları bütünleştirici bir yol olarak çevre terapisi gibi farklı formlarda uygulanmaktadır.<sup>268</sup> Jacob Moreno tarafından geliştirilen psikodrama, kişiye hayatında sorumlu olduğu rolü üstlendiren ilk psikiyatristtir. Kişi, üstlendiği sorumluluğuyla sahnede kendi farkındalığını kendisi sağlamaktadır.<sup>269</sup>

Psikodrama yoluyla kişinin oynayacağı rol, geçmiş yaşamı, mevcut anı veya gelecek kaygılarına göre değişebilmektedir. Moreno, kişiler arası değişen ilişkilerle ilgilenmekte ve rol teorisiyle kişilerin etkileşimde olduğu insanlara yönelmektedir. Bu yöntemle kişi, hayatındaki insanları canlandırarak, onların nasıl hissettiği ve davrandığının farkına varmakta aynı zamanda kendi davranışlarını da değiştirme ir keşif alanı özgürlüğünü elde etmektedir.<sup>270</sup> Psikodrama, gestalt terapide boş sandalye, diyalog, rüyanın oynanması, rol oynama, rol değiştirme, kutup durumları gibi tekniklerle uygulanmaktadır. Psikodramanın, doğası gereği “ anda” olma durumu, gestalt ekolün için önemli bir keşif alanı oluşturmaktadır. Geçmiş veya gelecek tüm şartlar ve olaylar ne olursa olsun, zamanın şimdiye taşınması ve kişinin farkındalığının değişmesi gestalt terapide psikodramayı önemli bir yere getirmektedir.

### 3.6.5. Zen Budizmi

İnsan çevresiyle etkileşim halinde olan ve çevresini değiştirme gücüne sahip en gelişkin canlıdır. Büyüme ve gelişme, çevre ile temas hali ve psikolojik bir gelişme ile mümkündür. Psikolojik gelişim, kişinin kendinde olanı fark etmesi ve spiritüel farkındalığının da oluşmasıyla gerçekleşmektedir. Duygu, düşünce, beden ve bütünlük kadar spiritüel farkındalık da gelişme ve büyümede önem taşımaktadır. Gestalt ekolünün gelişiminde zen budizmi önemli bir noktadır. Zen, bir kişinin yaratılışının niteliğini görebilme, varoluşunun niteliğini anlamlandırabilme ve sahip olunan güç ile aydınlanma yoluna ulaşabilme sanatıdır. Zen bir özgürleşme yoludur. Bu bakımdan, varoluşsal olarak kişiyle gelen ve her zaman dışarı çıkmayı bekleyen

---

<sup>268</sup> Adam Blatner, **Acting-in: Practical Applications of Psychodramatic Methods**, Third Edition, Springer Publication Company, New York, 1996, s.1.

<sup>269</sup> Voltan-Acar, s.13.

<sup>270</sup> Sharf, s.616.

bir enerji akışıdır.<sup>271</sup> Gestalt ekolünde, spiritüel uygulamalara yaygın olarak yer verilmektedir. Doğu spiritüelizminde vurgulanan, dinginlik, teslim olmak ve gerçeklikle iletişim halinde olmaktır. Zen Budizm öğretisinin, gestalt ekolünün anda olma ve farkındalık boyutları, kişinin kendi ve çevresiyle bütünleşmesi, yaşanan gerçeklikle iletişim içinde olması ortak yanlarıdır. Kişinin karmaşık düşünceden, basite inmesi, düşündüğü şeyden uzaklaşması, aydınlanmayı yaşayarak satori farkındalığının sağlanması zen budizminin temel savını oluşturmaktadır. Bu gestalt ekolündeki “aha” durumu ile büyük benzerlik göstermektedir.<sup>272</sup> Satori, aydınlanmayı ifade etmektedir. Zen budizminin varoluşçuluğu anlamlandırarak anda olma ve aydınlanma farkındalığının sağlanması Perls için gestalt ve Zen’in buluştuğu nokta olmuştur. Perls için, aydınlatma yolu farkındalığın keşfi ile ortaya çıkmaktadır.<sup>273</sup> Bu bakımından gestalt ekolü zen budizminin keşif yolculuğundan etkilenmiş ve özellikle gestalt terapide keşfe ilişkin Zen etkileri görülmektedir.

### 3.6.6.Kişiler Arası İlişkiler

Gestalt ekolünde özellikle terapi boyutu ele alındığında kişilerarası ilişki önemli bir noktadır. Danışan-terapist arasındaki ilişkinin gerçekçiliği ve samimiyetiyle terapi ancak olumlu yönde sonuç verebilmektedir. Perls’in rüya çalışmaları gestalt terapiye örnek oluşturmaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde terapötik ilişkinin gerçekçi ve samimi olması terapinin nasıl uygulanacağı ve terapi sürecinde kişinin bazı nesnelere veya kişilerle ilişkisinin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Rüya çalışması örneğinde olduğu gibi terapötik ilişkinin kuvveti, rüyaların yorumlanması veya rüya içinde ele alınacak noktanın danışan için öneminin vurgulanması açısından önemlidir.

Gestalt terapide terapötik ilişkinin açıklanabilmesi karmaşık bir durumdur. Varoluşsal değerlerle tutarlı olarak, yatay, terapist ve danışanın katılımıyla gerçekleştirilen gerçek bir ilişki söz konusudur. Terapide ben-sen, şimdi ve burada kavramlarına tamamen hakim olunduğu anda farkındalığın yeniden sağlanması bir

<sup>271</sup> Erich Fromm, **Psikanaliz ve Zen Budizm**, çev. İlhan Güngören, İstanbul, 1978, s.71.

<sup>272</sup> Phil Joyce and Charlotte Sills, **Skills in Gestalt Counselling & Psychotherapy**, Second Edition, SAGE Publications, London, 2010,s.247.

<sup>273</sup> Voltan-Acar, s.14.

anlamda fark edilemeyeni yeniden fark etme süreci başlamaktadır. Bu durum I-Thou olarak nitelendirilen ben-sen ilişkisinin kurulduğu anda ortaya çıkmaktadır.<sup>274</sup> Buber'in I-Thou ilişkisi, gestalt terapide diyalogsal bir ilişkidir. Diyalog, kişiye bir şeyler yapmak için değil, kişinin başkalarını tanınması onlardan gelen mesajları alması ve anlaması için kurulmaktadır. Diyalog sonuca ulaşması gereken bir yol değildir. Diyalog, kişinin kendi ve çevresini anlamak ve anlamlandırmak için çıktığı bir gezi olarak tanımlanabilmektedir. Bu gezide kişi, kendi varlığının farkına vardığı anda başkalarının da farkında olacak ve çevresini anlamlandıracaktır.<sup>275</sup>

Kişilerin, bilinçli farkındalık ve anı yaşama durumu anda olmaları üzerinde önemli bir faktördür. Geçmiş yaşamdan getirilenler, deneyimlenenler, göz önüne alındığında kişilerin anda ve farkında olarak karar vermelerini etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda temas biçimleri ise kişinin geçmiş yaşamdan getirdiklerinin şu ana yansıması olarak ele alındığında kararlar üzerinde etkili bir faktör olacağını da değerlendirilebilir. Çalışmanın son bölümünde gerçekleştirilen bir araştırma ile kişilerin seçme ve yerleştirme kararları üzerinde bilinçli farkındalık ve anı yaşama durumları ile gestalt temas biçimlerinin etkisi, demografik veriler ile birlikte analiz edilmekte ve önerilere dayalı değerlendirmeler yer almaktadır.

---

<sup>274</sup> Lynne Jacobs, Dialogue in Gestalt Theory and Therapy, **The Gestalt Journal**, Vol:12,1989,s.1.

<sup>275</sup> Sharf, s.253.

## 4.BÖLÜM

### D. SEÇME VE YERLEŞTİRME KARARLARININ GESTALT EKOLÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Gestalt ekolünün seçme ve yerleştirme kararları üzerindeki etkileri hakkında kuramsal çerçevede verilen bilgiler çerçevesinde uygulamaya dayalı veri elde etmektir. Bu konuda ülkemizde daha önce bir çalışma yapılmamış olması da araştırmanın gerçekleştirilmesini bir gereklilik haline getirmektedir.

Araştırmada bir yandan seçme ve yerleştirme sürecini yönetecek ve uygulayacak olan geleceğin yönetici adayı lisans öğrencilerinin temas biçimlerinin anı yaşama ve bilinçli farkındalık durumları üzerinde bir etkiye yol açıp açmadığı tespit edilmeye çalışılırken diğer yandan öğrencilerin karar verme stilleri üzerinde, anı yaşama ve bilinçli farkındalık durumlarının herhangi bir etki yaratıp yaratmadığı test edilmektedir.

Bununla beraber, öğrencilerin yaşları, sınıfları, daha önce insan kaynakları alanında çalışıp çalışmadıkları ve şu anki çalışma durumları gibi değişkenlerin erkek ve kadın öğrencilerinden elde edilen sonuçlarda farklılık yaratıp yaratmadığı da analiz edilmiştir. Kişisel bilgi formunda yer alan medeni durum ve kıdeme ilişkin bilgilere verilen yanıtların sağlıklı bir analiz yapılmasına olanak tanımayacak biçimde sayısal farklılığa sahip olması medeni durum ve kıdeme ait verilerin araştırmadan çıkarılmasına neden olmuştur.

##### 4.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ankette demografik veriler ile 4 ölçek yer almaktadır. Kullanılan ölçekler, kişilerin şu anda gerçekleşen durum ve olaylara odaklanmasını ölçmek amacıyla Türkçe'ye uyarlanmış **Bilinçli**

**Farkındalık Ölçeği (BİFÖ)**, kişilerin şimdi ve burada veya anda olma durumlarını ölçmek amacıyla hazırlanmış **Anı Yaşama Ölçeği (AYÖ)**, Gestalt yaklaşımında temas biçimleri olarak adlandırılan yapıları ölçmek üzere Türkçe'ye uyarlanmış ve yeniden düzenlenmiş **Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu( GTBÖ-YDF)**, karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla hazırlanmış ve Türkçe'ye uyarlanmış **Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ)** dir.

#### 4.1.2.1. Bilinçli Farkındalık Ölçeği

Farkındalık, birçok kişi için alışlagelmiş veya otomatik olarak, bir işleyişin aksine mevcut tecrübe ve canlılıkla karakterize edilebilen bir bilinç kalitesi olarak tanımlanabilmektedir.<sup>276</sup>Bilinçli farkındalık bir uyanış ve anılarımızın dahi hatırlanarak dikkat ve farkındalığımızı şu anda olana yönlendirme sürecidir.<sup>277</sup> BİFÖ, 15 sorudan oluşan ve kişilerin davranışlarındaki bilinçli farkındalığı belirlemek amacıyla Türk kültürüne uyarlanan güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılmaktadır. BİFÖ, Brown ve Ryan tarafından geliştirilen Mindfull Attention Awareness Scale (MAAS) Türkçe'ye uyarlama çalışması olarak Zümra Özyeşil, Coşkun Arslan, Şahin Kesici ve M. Engin Deniz tarafından üniversite öğrencilerinden oluşan bir grup üzerinde uygulanmıştır. Ölçek, 6 dereceli ( Hemen hemen her zaman= 1,Çoğu zaman=2, Bazen=3,Nadiren=4, Oldukça seyrek=5, Hemen hemen hiçbir zaman=6) Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte tersten puanlama (reverse) bulunmamaktadır. BİFÖ'nin faktör yapısını belirlemek amacıyla uygulanan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre BİFÖ tek boyutlu bir yapı göstermektedir. Yapılan madde toplam korelasyonu sonucunda ölçeğin bütün maddeleri için **.40**'ın üzerinde ilişki ortaya çıkmıştır. BİFÖ'nün her bir maddeye ilişkin madde faktör yükleri **.48** ile **.81** arasında değişiklik göstermektedir. BİFÖ'nin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı **.80** ve test tekrar korelasyon **.86** olarak hesaplanmıştır.<sup>278</sup>

<sup>276</sup> Kirk Warren Brown and Richard M. Ryan, The Benefits Of Being Present: Mindfulness and Its Role In Psychological Well-Being, **Journal Of Personality and Social Psychology**, Vol:84, No:4, 2003, s.824.

<sup>277</sup> Zümra Özyeşil ve diğerleri, s.226.

<sup>278</sup> Zümra Özyeşil ve diğerleri, s.224, 228, 233.

**Tablo 2: Bilinçli Farkındalık Ölçeği Soru Dağılımı**

SORU GRUBUNUN ADI	MADDE NO
BİLİNÇLİ FARKINDALIK ÖLÇEĞİ	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22

#### 4.1.2.2. Anı Yaşama Ölçeği

Anı Yaşama, geçmiş ve gelecek arasında kalmadan şimdiye odaklanmak olarak tanımlanabilir. Anı yaşamak, kişinin bulunduğu anın farkında olmasıdır. AYÖ'nin amacı üniversite öğrencilerine yönelik bir ölçek geliştirmektir. AYÖ'nün geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarıyla ilgili olarak 2014-2015 öğrenim yılı bahar yarıyılında Hacettepe Üniversitesi'nde öğrenim gören öğrencilere ulaşılmıştır. Özlem Haskan tarafından geliştirilen ölçek öncelikle 49 maddelik ilk deneme formu 82 öğrenciye uygulanmış ve öğrenciler tarafından anlaşılmayan ya da yanlış cevaplandırılan ifadeler düzeltilerek farklı fakültelerde öğrenim gören ve seçkisiz olarak alınan 119 kız ve 136 erkek olmak üzere toplam 255 öğrenciye uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen 25 maddelik ölçek ise, test tekrar güvenilirliği için 111 ve testi yarılama güvenilirliği için 205 üniversite öğrencisine uygulanmıştır. Ölçeğin benzer ölçekler geçerliliği için farklı üniversitelerde öğrenim gören 206 öğrenciye ulaşılmış ve AYÖ'nin geliştirilmesinde toplam 859 (502 kız, 357 erkek) üniversite öğrencisiyle çalışılmıştır. AYÖ'nün geçerliliği iki yolla incelenmiştir. İlk olarak AYÖ'nün yapı kavram geçerliliği açımlayıcı faktör analizi ile ele alınmıştır. AYÖ'de dokuz faktör birlikte toplam varyansın % 67.24'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör tek başına toplam varyansın % 29.26'sını; ikinci faktör % 5.48'ini; üçüncü faktör % 5.48'ini; dördüncü faktör % 4.93'ünü; beşinci faktör % 4.79'unu; altıncı faktör % 4.43'ünü; yedinci faktör % 4.32'sini; sekizinci faktör %4.12'sini ve dokuzuncu faktör % 4.01'ini açıklamaktadır. Varimax eksen döndürme tekniği sonrasında birinci faktörün dokuz maddeden, diğer sekiz faktörün ikişer maddeden oluştuğu görülmektedir. Bir araya gelerek birlikte bir yapı oluşturan faktörler literatüre dayalı isimler verilmiştir. Birinci faktör “**Geçmiş yönelimli olma**”, ikinci faktör” **Plan ve beklentiler**”, üçüncü faktör “**Şimdiye odaklanma**”, dördüncü faktör “**Geçmişe yönelik yanılgi**”, beşinci faktör “**Kontrolsüzlük**” altıncı faktör “**Odaklanmama**”, yedinci faktör “**Geleceğe yönelik kaygı**”, sekizinci faktör

“Gelecek yönelimli olma” ve dokuzuncu faktör “Bilişsel dengeleme” dir. AYÖ’de iki madde tersten puanlama (reverse) olmak üzere 25 madde bulunmaktadır. AYÖ’nün geçerliliği benzer ölçekler yöntemi ile de incelenmiş ve Yaşam Doyumu Ölçeği ve AYÖ ile Yaşamda Anlam Ölçeği ve AYÖ arasında manidar düzeyde korelasyonlar bulunmuştur. Hesaplanan korelasyon katsayıları sırasıyla **.65** ve **.69**’dur. AYÖ güvenirlik çalışması üç yolla hesaplanmıştır. Cronbach Alfa katsayısı **.89** olarak bulunmuş. İkinci olarak test tekrar güvenirlik katsayısı ( $r_{XX} = .87$ ) olarak hesaplanmış ve testi yarılama yöntemi ile de testi yarılama katsayısı **.81** olarak bulunmuştur. Ölçek beşli derecelendirmeli ( 1= her zaman, 2= sıklıkla, 3= bazen, 4= nadiren ve 5= hiçbir zaman ) bir ölçektir. AYÖ’den alınabilecek puan 25 ve 125 arasında değişmektedir. Yüksek puanlar bireylerin anı yaşama bakımından olumlu düzeyde olduklarını işaret etmektedir.<sup>279</sup> Araştırmada ölçek, ölçek sahibine danışılarak toplam puan üzerinden araştırmaya dahil edilmiştir. Tersten puanlanan ifadeler (reverse): 84 ve 89 maddelerdir.

**Tablo3: Anı Yaşama ölçeği Soru Dağılımı**

SORU GRUBUNUN ADI	MADDE NO
ANI YAŞAMA ÖLÇEĞİ	73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97

#### 4.1.2.3. Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu

Gestalt yaklaşımına özgü temas biçimleri yahut direnç mekanizmaları olarak nitelendirilen yapılar 1947 yılında Perls tarafından yayımlanan kuramsal çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Kuramsal çalışmaların ampirik olarak ilk incelemesi Gestalt Q Short (GQS) çalışması ile Byrness tarafından 1975 yılında gerçekleştirilmiştir. Gestalt Q Short kuramsal yaklaşım temelinde 72 maddelik temas biçimlerini değerlendiren bir çalışmadır. 4 faktörlü yapıya sahip olan bu çalışma 15 sağlıklı, 15 sağlıksız üniversite öğrencine uygulanmıştır. A faktörü **iyi temas kurma**, B faktörü **geri döndürme**, C faktörü **yansıtma** ve D faktörü **iç içe geçme** olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonucuna göre psikolojik olarak sağlıklı kişilerin iyi temas kurma faktöründen yüksek, psikolojik olarak sağlıksız olan kişilerin ise geri

<sup>279</sup> Haskan-Avcı s.177, 181, 186.

döndürme, yansıtma ve iç içe geçme faktörlerinden yüksek puan aldıkları saptanmıştır. Byrness tarafından yapılan bu çalışma Gestalt yaklaşımında temas biçimlerinin ampirik olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur. 1982 yılında Byrness çalışmasından esinlenen araştırmacılardan biri ise Kepner olmuştur. Kepner araştırmasında Gestalt temas biçimlerini yansıttığını düşündüğü maddelerden ve Byrness'in çalışmasında yer alan maddelerden yararlanarak Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği ( Gestalt Contact Styles Questionnaire-GCSQ) 'ni geliştirmiştir. GCSQ'nun faktör analizine göre ölçek 5 temas biçimini ölçmektedir. İçe alma, yansıtma, geri döndürme, iç içe geçme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında oluşan ölçekte görülen ilginç bir bulgu saptırma temas biçimini yansıttığı düşünülen maddeler ayrı bir faktör altında toplanmamış olmasıdır. 1986 yılında Woldt ve Kepner tarafından saptırma temas biçimi ile ilgili maddelerin eklenmesi ve içe alma ve iç içe geçme boyutlarının iyileştirilmesi amacıyla 24 madde eklenerek 100 maddelik Likert tipi GTBÖ-YDF'nu oluşturmuşlardır.<sup>280</sup>

2002 yılında Canan Gökdemir Aktaş tarafından Türk kültürüne uyarlanan GTBÖ-YDF örneklem olarak 18-58 yaş aralığında iki grup denek üzerinde uygulanmıştır. Gruplardan biri herhangi bir psikiyatrik yardım almamış 304 kadın ve 323 erkek toplam 627 kişiden, ikinci grup ise psikiyatrik yardım almak isteyen 42'si kadın ve 40'ı erkek toplam 82 kişiden oluşmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçek 5 faktörlü bir yapı göstermektedir. Bu alt boyutlar: **Temas, geri döndürme, saptırma, iç içe geçme** ve **duygusal duyarsızlaşma** alt boyutudur.<sup>281</sup> Analizde, öğrencilerin temas biçimleri olarak temas engellerinin incelenmesi araştırmanın amacına uygun bulunduğu için GTBÖ-YDF'nun temas alt boyutu analizde kullanılmamıştır.

**Temas:** Bu faktörden yüksek puan alan kişilerin olumlu benlik saygısına sahip, girişken, ilişkilerden memnun bağımsız, kişisel sorunlarından kaçmak için sosyal ilişkileri kullanan kişiler oldukları bulunmuştur.<sup>282</sup>

**Geri Döndürme:** Bu faktörde yer alan maddelerin özellikleri göz önüne alındığında yüksek puan alan kişilerin harekete geçmekte sorun yaşayan, fiziksel

---

<sup>280</sup> Gökdemir-Aktaş, s. 36, 37, 39,44.

<sup>281</sup> Ülkü Gürsoy, **Üniversite Öğrencilerinin Gestalt Temas Biçimleri ile Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2009,s.44.

<sup>282</sup> Gökdemir-Aktaş, s.102.

olarak gergin, olumsuz benlik saygısına sahip, sosyal olarak yetersiz ve depresif belirtiler gösteren özelliklere sahip olduğu görülmektedir.<sup>283</sup>

**Saptırma:** Saptırma temas biçimi ağırlıklı olarak açık bir temastan kendilerini sakınan, göz teması kuramayan, tatminsizlik yaşayan, odaklanamayan kişiler kullanmaktadır.<sup>284</sup>

**İç içe Geçme:** İç içe geçme temas biçimini kullanan kişilerin yumuşak başlı, değişimden hoşlanmayan, gergin, başkalarının taleplerini reddedemeyen özelliklerde oldukları belirtilmektedir.<sup>285</sup>

**Duygusal Duyarsızlaşma:** Duyarsızlaşma temas biçimini kullanan kişiler çevrelerine karşı duyarsız kalma ve yüzeysel ilişkiler kurma eğilimi göstermektedirler. Gökdemir-Aktaş'ın 2002'de gerçekleştirdiği GTBÖ-YDF çalışmasında duygusal duyarsızlaşma boyutunu kullanan kişilerin mantıklı oldukları ancak çevreye duyarlı olmadıkları ortaya çıkmış ve bu kişilerin sorunları ile başa çıkarken güvenli yolları tercih edecekleri, boyun eğici ve çaresiz başa çıkma tarzlarını daha az tercih edecekleri ortaya çıkmıştır.<sup>286</sup>

GTBÖ-YDF faktör yapısı geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında Kişisel Bilgi Formu, Kısa Semptom Envanteri (SME), Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ) ve Savunma Mekanizmaları Envanteri (SME) kullanılmıştır. GTBÖ-YDF'nin yapı geçerliliğini belirlemek üzere GTBÖ-YDF alt ölçekleri ile KSE, SBTÖ, SME alt ölçekleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tüm analizler sonucunda GTBÖ-YDF'nin yeterli düzeyde yapı geçerliğine sahip olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre GTBÖ-YDF'nin alt boyutlar Cronbach Alfa değeri .53 ile .84 arasında değişmiştir. Geri döndürme için .84, saptırma .72, temas .96, iç içe geçme .60, ve duygusal duyarsızlaşma için .53 olarak hesaplanmıştır.<sup>287</sup> Özetlenecek olursa GTBÖ-YDF 61 maddeden oluşan 5 faktörlü ve gestalt yaklaşımına ve kuramsal temelin araştırılmasına ışık tutabilecek bir çalışma olduğu söylenebilmektedir.<sup>288</sup> GTBÖ-YDF, bana oldukça uygun=5, bana

---

<sup>283</sup> Gürsoy, s.44.

<sup>284</sup> Jeffrey D. Hamilton, **Gestalt In Pastoral Care and Counseling: A Holistic Approach**, First Published, Routledge Taylor& Francis Group, USA, 1997,s. 137.

<sup>285</sup> Gürsoy, s.46.

<sup>286</sup> Gökdemir-Aktaş, s.121.

<sup>287</sup> Gökdemir-Aktaş, s.127.

<sup>288</sup> Gökdemir-Aktaş, s.128.

uygun=4, kararsızım=3, bana uygun değil=2, bana hiç uygun değil=1 olarak puanlanan ve 7 maddede tersten puanlamanın (reverse) olduğu bir ölçme aracıdır.

Çalışma kapsamında GTBÖ-YDF'nun **geri döndürme, saptırma, iç içe geçme ve duygusal duyarsızlaşma** alt boyutları kullanılmıştır. Tersten puanlanan maddeler ise (reverse): 23, 48, 61, 67, 68, 70, 72'dir.

**Tablo 4: Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu Soru Dağılımı**

SORU GRUBUNUN ADI	MADDE NO
GERİ DÖNDÜRME	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
SAPTIRMA	41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53
İÇ İÇE GEÇME	54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66
DUYGUSAL DUYARSIZLAŞMA	67, 68, 69, 70, 71, 72

#### 4.1.2.4. Karar Verme Stilleri Ölçeği

KVSÖ, bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. İlk olarak, davranışları ifade eden 37 madde kavramsal tanımlamalar kullanılarak geliştirilmiştir. Faktör analizi ile ölçek maddeleri 25'e indirilmiştir. KVSÖ'nin 25 maddeli orijinal formu; **rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden-anlık ve kaçınma** karar verme stilleri ile beş alt boyut içeren bir yapı almıştır.<sup>289</sup> Ölçek, kesinlikle katılmıyorum=1, katılmıyorum=2, kararsızım=3, katılıyorum=4, kesinlikle katılıyorum=5 biçiminde 5'li Likert olarak puanlanmakta ve tersten puanlanan (reverse) maddeler bulunmamaktadır.

**Rasyonel karar verme stili**, kişinin alternatifleri mantıklı değerlendirerek karar vermesini araştırmakta iken **sezgisel karar verme stili**, kişinin kararlarını hisselerine güvenerek ve önsezi yoluyla değerlendirmesidir. **Bağımlı karar verme stili**, kişinin karar verme sürecinde başkalarında etkilenecek kararlarını vermesi olarak tanımlanırken **kaçınma karar verme stili**, kişinin karar verme sürecinde

<sup>289</sup> Arzu Taşdelen, **Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Doktora Tezi, İzmir, 2002, s.40.

kaçınma eğilimi göstermesi olup **kendiliğinden- anlık karar verme stili**, kişinin o anda, fazla düşünmeden karar vermesini tanımlamaktadır.<sup>290</sup>

Araştırmada, dört gruba uygulama yapılmıştır. Ölçek için ilk araştırma örneklem 1 ile yapılmıştır ve sonraki örneklem yapısal olarak ikinci kere kullanılarak araç sadeleştirilmiş ve geçerlilik değerlendirilmesi yapılmıştır. **İlk örneklem** 1441 askeri görevliden oluşmaktadır. Ortalama olarak özellikleri 33 yaşında, lisans diplomasına sahip, evli ve askeriyede ortalama 9,8 yıldır bulunmalarıdır. **İkinci örneklem** Amerika Birleşik Devletleri'nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin 84 öğrencisinden oluşmaktadır. Özellikleri 25 yaşında, tam gün öğrenci, yarı zamanlı çalışan ve ortalama 2,3 yıldır üniversitede olmalarıdır. %56'sı erkek, %44'ü kadındır. **Üçüncü örneklem**, işletme eğitimi alan ve Amerika Birleşik Devletleri'nin orta bölgesinde büyük bir üniversitenin öğrencisi olan 229 kişidir. Ortalama olarak 22 yaşında, tam gün öğrenci, iki yıldan az tam gün çalışma tecrübeleri bulunmaktadır. %61'i erkek, %30'u kadındır. **Dördüncü örneklem** ise 4189 kişilik mühendis ve teknik çalışandan oluşmaktadır. Tamamı Amerikan endüstri firması R&D'de görevlidir. Ortalama olarak 42 yaşında ve 15,7 yıldır firmada çalışmaktadırlar. Bu örneklem grubunun %21'i 2 yıllık MYO, %24'ü fakülte, %20'si yüksek lisans ve %21'i doktora diplomasına sahiptir. %92'si erkektir.<sup>291</sup>

**İlk olarak** 37 maddenin faktör analizinin yapısının tanımlama aşaması sırasında askeri görevli örneklemının verileri yol gösterici olmuştur. Başlangıçta dört faktör hipotez olarak öne sürülmüştür. Bununla birlikte beş faktör kritik noktada iki madde altında toplanmıştır ve beş karar verme stili ortaya çıkmıştır. Bu iki maddenin içeriğinin yoklanması kendiliğinden-anlık ile bağlantılı olarak açıklanmaktadır. Kendiliğinden-anlık örneklem 1 de olası bir stil olarak tanımlanmıştır. 37 maddenin faktör yapısı ve içerik incelemesi, burada faktör yapısında küçük bir değişikliğe, ölçekte örneklem eşitliğine veya ölçek maddelerinin azaltılması ile iç tutarlılığın sağlanmasını önermiştir. Madde analizi ile ölçek 25 maddeye indirilmiştir.<sup>292</sup>

---

<sup>290</sup> Susanne G. Scott and Reginald A. Bruce, Decision- Making Style: The Development and Assessment Of A New Measure, **Educational and Psychological Measurement**, Vol:55, No:5, October, 1995,s.820.

<sup>291</sup> Scott and Bruce, s.821.

<sup>292</sup> Taşdelen, s.40,41.

Scott ve Bruce tarafından geliştirilen KVSÖ Taşdelen tarafından 2002 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğrenci grubuna uygulanmıştır. KVSÖ' nün orijinalinde olduğu gibi birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışması beklentisi Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak incelenmiştir. Uygulamalar sonucunda faktör analizi incelendiğinde, 12. maddenin “Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım” kendi faktöründe yüklenmeyip, ,13 ile 4. faktörde yüklendiği görülmüştür. Bu madde silindiğinde bağımlı karar verme stili alt ölçeğinin alfa değerinin ,64’ den ,76 yükseldiği ve bağımlı karar verme stili boyutunda madde toplam korelasyon değerinin  $r=.01$  olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar referans alınarak bu madde ölçekten çıkarılarak, 24 madde üzerinden analizler tekrarlanmıştır.<sup>293</sup>

KVSÖ'nin güvenilirlik çalışması için beş alt boyutun iç tutarlılık katsayıları, **Rasyonel Karar Verme Stili** iç tutarlılık katsayısı.76, **Sezgisel Karar Verme Stili** iç tutarlılık katsayısı.78, **Bağımlı Karar Verme Stili** iç tutarlılık katsayısı .76, **Kaçınma Karar Verme Stili** iç tutarlılık katsayısı .79, **Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stili** iç tutarlılık katsayısı .79 ve tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .74 olarak hesaplanmıştır.<sup>294</sup> Türkçe'ye uyarlanan KVSÖ'nün güvenilir bir ölçme aracı olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 5: Karar Verme Stilleri Ölçeği Soru Dağılımı**

SORU GRUBUNUN ADI	MADDE NO
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	98, 99, 100, 101, 102
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	103, 104, 105, 106, 107
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	108, 109, 110, 111, 112
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	113, 114, 115, 116, 117,
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	118, 119, 120, 121, 122

#### 4.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada bazı kısıtlılıklar mevcuttur. Araştırmanın sadece Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde gerçekleştirilmiş olması önemli bir kısıtlılıktır. Örneklem için tüm Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde okuyan öğrencilere

<sup>293</sup> Taşdelen, s.44.

<sup>294</sup> Taşdelen, s.48.

uygulanamamış olması yapılan analiz sonuçlarının sadece Dokuz Eylül Üniversitesi'nde okuyan öğrenciler için yorumlanmasını zorunluluk haline getirmektedir. Temas biçimlerinin her bir kişi için farklılık göstermesi, her bir kişinin anda olma ve farkındalık durumları üzerinde farklılığa neden olacak ve karar verme stillerini etkileyecektir. Bu bağlamda, sonuçların yorumlanması örneklem sınırlılığında kalmıştır.

Sınıf açısından homojenliğin sağlanamamış olması araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Araştırma için anket uygulaması her dersin öğretim üyesinden izin alınarak gerçekleştirilmiştir. Anketler, uygulama yapılacak olan dersin ilk 15 dakikası içinde dağıtılıp toplanarak ve ders öncesi dağıtılıp, ders arasında toplanmak suretiyle uygulanmıştır. Öğrencilerin derslere katılımı, analiz için uygun veri girişi yapılacak biçimde tamamlanmamış olması sınıf açısından tam anlamıyla homojen dağılım göstermemesine neden olmuştur.

Çalışmada gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda GTBÖ-YDF'nun iç içe geçme ve duygusal duyarsızlaşma alt boyutlarında analize olanak verecek düzeyde sonuçların elde edilememiş olması nedeniyle diğer bir kısıt olarak iç içe geçme ve duygusal duyarsızlaşma boyutları analiz çalışmalarında değerlendirme dışı bırakılmıştır.

#### **4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Hipotezler, gestalt temas biçimlerinin anı yaşama ve bilinçli farkındalık durumu üzerinde etkisi, anı yaşama ve bilinçli farkındalık durumunun karar verme stilleri üzerinde etkisi ile gestalt temas biçimlerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak kurulmuştur.

##### **Araştırmada temel alınan hipotezler:**

**H1:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile anı yaşama durumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H2:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H3:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H4:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H5:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H6:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin gestalt temas biçimleri ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Araştırmanın alt hipotezleri:**

**H7:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H8:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H9:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin gestalt temas biçimleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H10:** Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin karar verme stilleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**4.1.5. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmada kullanılan anket formu, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1. ve 4. sınıf Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde lisans eğitimi alan örgün ve ikinci öğretim öğrencilerine 20-22 Aralık 2017 ( 3 gün) tarih aralığında uygulanmıştır. Anketler dağıtılmadan öğrencilere araştırma ve araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Ankette bulunan ölçek sorularına cevap veren öğrencilere çalışma tamamlandıktan sonra katılımları için teşekkür edilmiştir.

Anket toplam **229** öğrenciye uygulanmış ancak **4** anket verilerin sağlıklı bir analizin gerçekleştirilmesine uygun bulunmadığı için çalışmadan çıkarılmıştır. Analize tabi tutulan örneklem, **166**'sı kadın ve **59**'u erkek olmak üzere toplam **225** öğrenciden oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS v.22 programı kullanılmıştır.

## 4.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

### 4.2.1. Demografik Değişkenlerin Tanımsal Analizleri

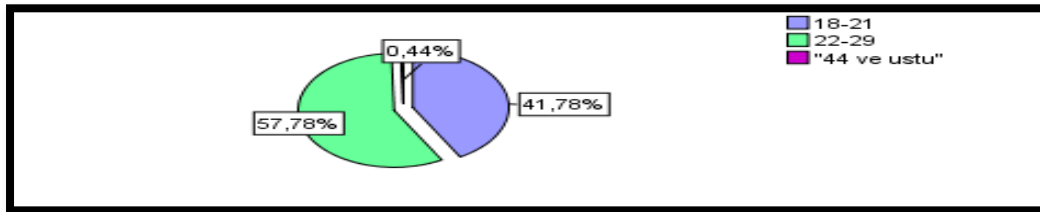
#### 4.2.1.1. Yaş ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları

Örneklem yaşları bakımından incelendiğinde 18-21 yaş aralığı örneklemin %41.8'ini, 22-29 yaş aralığı örneklemin %57.8'ini ve 44 yaş ve üstü ise örneklemin %0.4'ünü oluşturmaktadır.

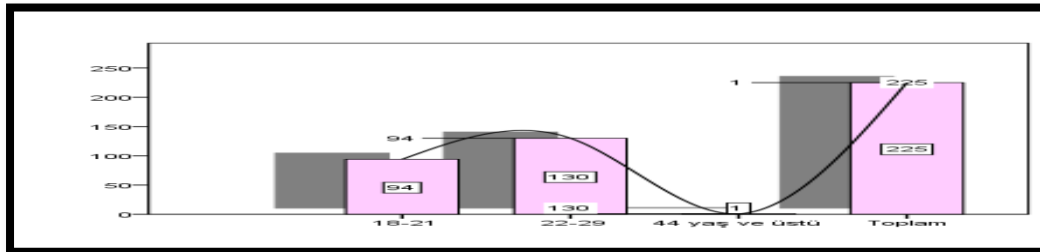
**Tablo 6: Yaş Aralığı Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Yaş Dağılımı**

YAŞ ARALIĞI	N (FREKANS)	%YÜZDE
18-21	94	41,8
22-29	130	57,8
44 YAŞ VE ÜSTÜ	1	0,4
TOPLAM	225	100

**Şekil 12: Yaş Aralığı Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Yaş Yüzdeleri**



**Şekil 13: Yaş Aralığı Frekans Grafiği**

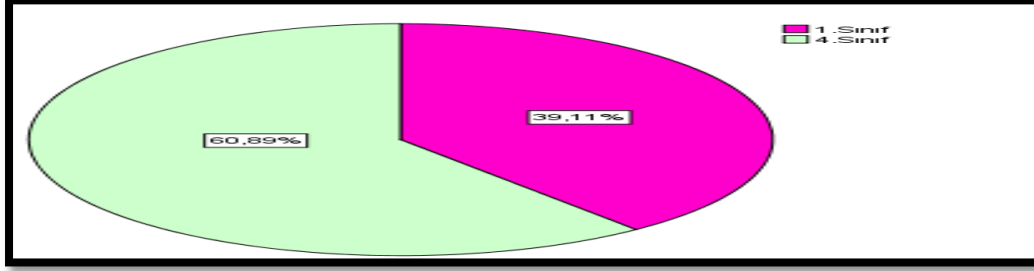


Araştırmaya katılan öğrencilerin %39.1'i 1. sınıf, % 60.9'u ise 4. sınıfta okumaktadır.

**Tablo 7: Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları**

SINIF	N (FREKANS)	% YÜZDE
1. SINIF	88	39,1
4. SINIF	137	60,9
TOPLAM	225	100,0

**Şekil14: Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Yüzdeleri**



**Tablo 8: Yaş Aralığı ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrenci Sayıları**

		TOPLAM			
		18-21	22-29	44+	TOPLAM
SINIF	1.SINIF	87 38,7%	1 0,4%	0 0,0%	88 39,1%
	4.SINIF	7 3,1%	129 57,3%	1 0,4%	137 60,9%
TOPLAM		94 41,8%	130 57,8%	1 0,4%	225 100,0%

Tablo 8’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğrencilerin sınıf ve yaş aralığı bazında dağılımları verilmiştir. Örneklemi oluşturan 1.sınıf öğrencilerinin %38.7’si 18-21, %0.4’ü 22-29 yaş aralığındadır. 4.sınıf öğrencilerinin %3.1’i 18-21 yaş aralığında iken %57.3’ü 22-29 yaş aralığında ve %0.4’ü ise 44 yaş ve üstü yaş aralığındadır.

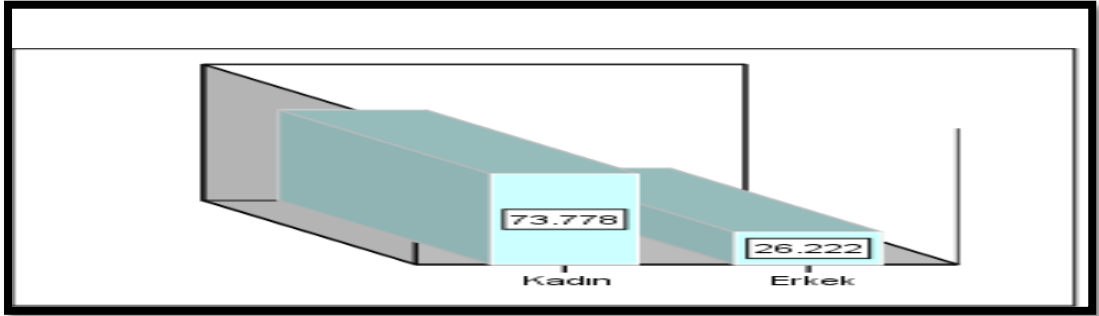
#### 4.2.1.2. Yaş ve Sınıf Bazında Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Cinsiyet Dağılımı

Araştırmaya katılan öğrencilerin **%73.8**'i kadın, **%26.2**'si erkektir. (Tablo 9 ve Şekil15).

**Tablo 9: Cinsiyet Dağılımı**

CİNSİYET	N (FREKANS)	% YÜZDE
KADIN	166	73,8
ERKEK	59	26,2
TOPLAM	225	100,0

**Şekil 15: Cinsiyet Dağılımı Yüzde Grafiği**

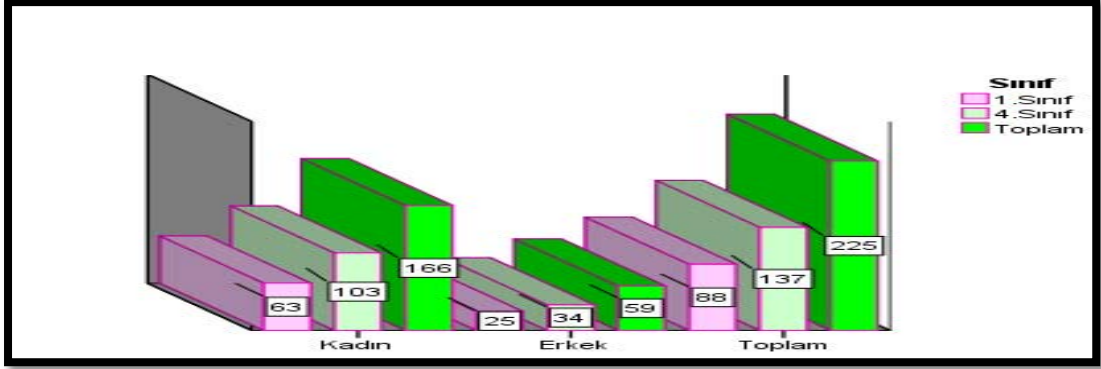


Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğrencilerin sınıf bazında dağılımına göre 1. sınıftan 63 kadın( **%28.0**), 25 erkek (**%11.1**) öğrenci, 4.sınıftan ise 103 kadın(**%45.8**), 34 erkek(**%15.1**) öğrenci örnekleme yer almaktadır.

**Tablo 10: Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyet Sayıları**

SINIF		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
SINIF	1.SINIF	63 28,0%	25 11,1%	88 39,1%
	4.SINIF	103 45,8%	34 15,1%	137 60,9%
TOPLAM		166 73,8%	59 26,2%	225 100,0%

**Şekil 16: Sınıf Bazında Öğrenci Cinsiyet Sayıları**



Örnekleme oluşturan kadınların %30.7'si 18-21, %42.72'si 22-29 ve %0.4'ü 44 yaş ve üstü yaş aralığında yer aldığı saptanmıştır. Örnekleme oluşturan erkeklerin ise % 11.1'i 18-21 yaş aralığında ve % 15,1'i 22-29 yaş aralığında yer almaktadır (Tablo11).

**Tablo 11: Yaş Aralığı Bazında Cinsiyet Dağılımları**

		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
YAŞ ARALIĞI	18-21	69 30,7%	25 11,1%	94 41,8%
	22-29	96 42,7%	34 15,1%	130 57,8%
	44+	1 0,4%	0 0,0%	1 0,4%
TOPLAM		166 73,8%	59 26,2%	225 100,0%

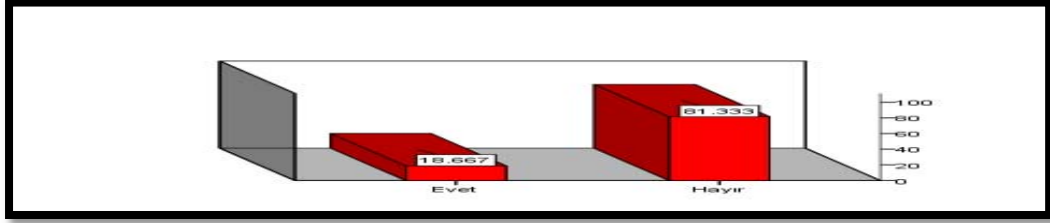
#### 4.2.1.3. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Daha Önce Çalışma ve Staj Durumuna Göre Dağılımı

“ Daha önce insan kaynakları departmanında da çalıştınız veya staj yaptınız mı?” sorusuna öğrencilerin % 19.8'i evet derken, %80.2'si hayır yanıtı vermiştir.(Tablo 12 ve Şekil 17).

**Tablo 12: Daha önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumlarına Göre Öğrenci Sayıları**

DAHA ÖNCE İNSAN KAYNAKLARINDA ÇALIŞMA VEYA STAJ DURUMU	N (FREKANS)	% YÜZDE
EVET	42	18,7
HAYIR	183	81,3
TOPLAM	225	100,0

**Şekil 17: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Durumlarına Göre Öğrenci Yüzdeleri**

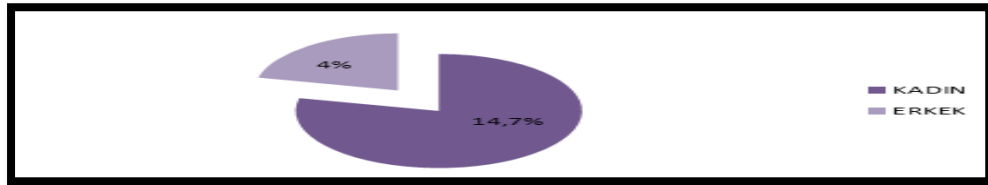


Öğrencilerin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma ve staj durumları cinsiyet bazında incelendiğinde, ankette konuya ilişkin soruya evet cevabı verenlerin % 14,7'sinin kadın, % 4'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir. Örneklemi oluşturan kadın ve erkeklerin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma ve staj durumları incelendiğinde ise kadınların % 59,1'i, erkeklerin % 22,2'si hayır cevabı verdiği tespit edilmiştir (Tablo 13, Şekil 18 ve Şekil 19).

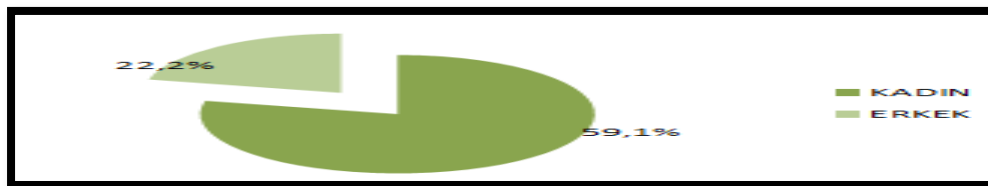
**Tablo 13: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Durumlarının Cinsiyet Bazında Sayı ve Yüzdeleri**

		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
ÇALIŞMA ve STAJ DURUMU	EVET	33 14,7%	9 4,0%	42 18,7%
	HAYIR	133 59,1%	50 22,2%	183 81,3%
TOPLAM		166 73,8%	59 26,2%	225 100,0%

**Şekil 18: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Yapan Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri**



**Şekil 19: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma veya Staj Yapmamış Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri**

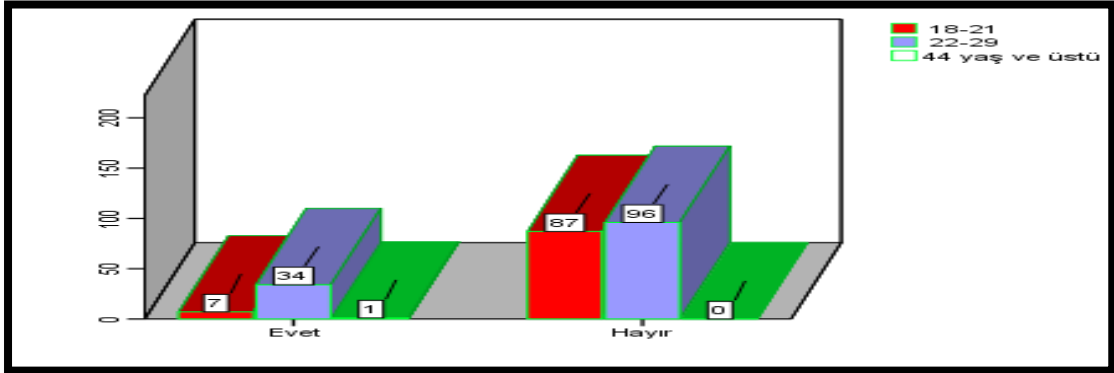


Araştırmaya katılan öğrencilerin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma ve staj durumları yaş aralığı bazında incelendiğinde, konuya ilişkin soruya evet cevabı veren öğrencilerin % 3.1'i 18-21, % 15.1'i 22-29 ve %0.4'ü ise 44 yaş ve üstü yaş aralığındadır. Öğrencilerin konu ilişkin verdiği hayır cevapları incelendiğinde ise %38.7'sinin 18-21 ve %42.7'sinin 22-29 yaş aralığında olduğu saptanmıştır ( Tablo14 ve Şekil 20).

**Tablo 14: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Yaş Aralığı Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayı ve Yüzdeleri**

		DAHA ÖNCE ÇALIŞMA veya STAJ DURUMU		TOPLAM
		EVET	HAYIR	
YAŞ ARALIĞI	18-21	7 3,1%	87 38,7%	94 41,8%
	22-29	34 15,1%	96 42,7%	130 57,8%
	44+	1 0,4%	0 0,0%	1 0,4%
TOPLAM		42 18,7%	183 81,3%	225 100,0%

**Şekil 20: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Yaş Aralığı Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayıları**

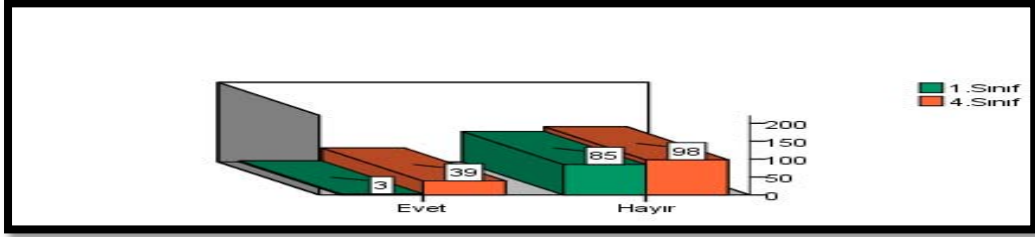


Öğrencilerin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma ve staj durumları sınıf bazında incelendiğinde, evet cevabı veren öğrencilerin %1.3'ü 1. sınıf ve %17.3'ü 4. sınıf öğrencisidir. Öğrencilerin konu hayır cevapları incelendiğinde ise %33.8'inin 1. sınıf ve % 43.6'sının 4. sınıf öğrencisidir (Tablo 15, Şekil 21, Şekil 22 ve Şekil 23).

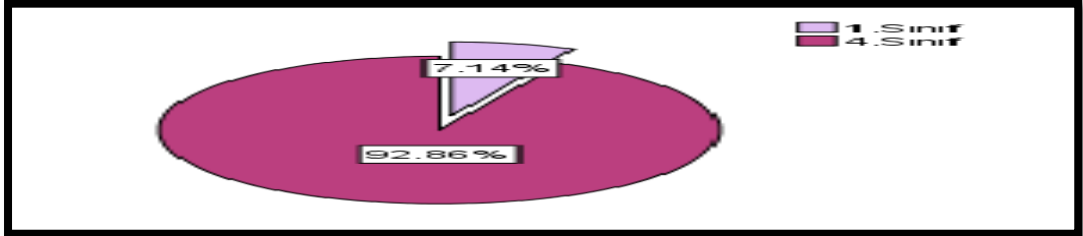
**Tablo 15: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayıları ve Yüzdeleri**

		DAHA ÖNCE ÇALIŞMA veya STAJ DURUMU		TOPLAM
		EVET	HAYIR	
SINIF	1.SINIF	3 1,3%	85 37,8%	88 39,1%
	4.SINIF	39 17,3%	98 43,6%	137 60,9%
TOPLAM		42 18,7%	183 81,3%	225 100,0%

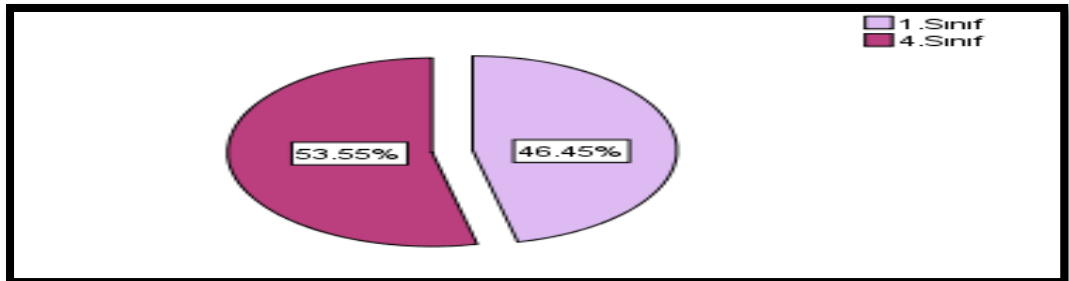
**Şekil 21: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevap Sayıları**



**Şekil 22: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Evet Cevabı Yüzdeleri**



**Şekil 23: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Sınıf Bazında Verilen Hayır Cevabı Yüzdeleri**



Öğrencilerin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma ve staj durumları şu an çalışıp çalışmadıkları bilgisi ele alındığında, daha önce insan

kaynakları departmanında çalışma veya staj yapmış öğrencilerin % 3.1'inin şu an çalışmakta olduğu, daha önce insan kaynakları departmanında çalışma veya staj yapmış öğrencilerin %15.6'sının ise şu anda çalışmadığı saptanmıştır. Bununla birlikte, öğrencilerin %5.8'inin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma veya staj yapmamış ancak şu anda çalışmakta olduğu, %75.6'sının ise daha önce insan kaynakları departmanında çalışma veya staj yapmamış ve şu anda da çalışmadığı saptanmıştır (Tablo 16).

**Tablo 16: Daha Önce İnsan Kaynakları Departmanında Çalışma ve Staj Durumlarına İlişkin Şuan Çalışma Bazında Verilen Evet ve Hayır Cevabı Sayıları ile Yüzdeleri**

		ŞUAN ÇALIŞMA DURUMU		TOPLAM
		Evet	Hayır	
DAHA ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞMA ve STAJ DURUMU	EVET	7 3,1%	35 15,6%	42 18,7%
	HAYIR	13 5,8%	170 75,6%	183 81,3%
TOPLAM		20 8,9%	205 91,1%	225 100,0%

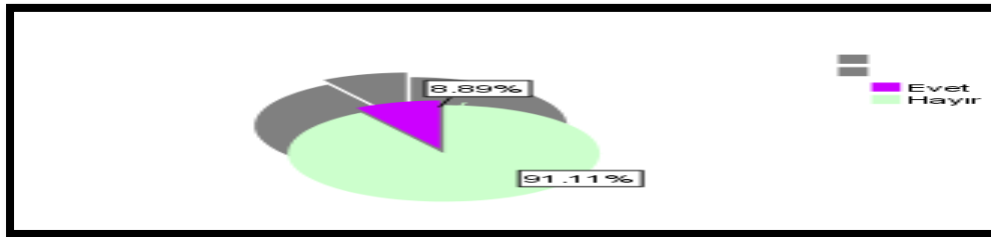
#### 4.2.1.4. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu an Çalışma Durumuna Göre Dağılımı

Öğrencilerin “ Şu an çalışıyor musunuz?” sorusuna %8.9'u evet, % 91.1'i hayır cevabı vermiştir (Tablo 17 ve Şekil 24).

**Tablo 17: Şu An Çalışma Durumuna İlişkin Öğrenci Sayı ve Yüzdeleri**

ŞU AN ÇALIŞMA DURUMU	N (FREKANS)	% YÜZDE
EVET	20	8,9
HAYIR	205	91,1
TOPLAM	225	100,0

**Şekil 24: Şu An Çalışma Durumuna İlişkin Öğrenci Yüzdeleri**



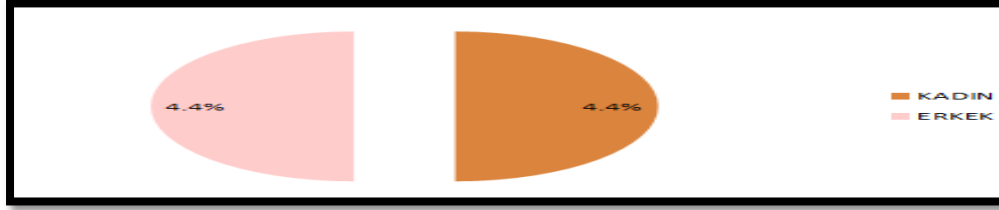
Öğrencilerin şu an çalışma durumları cinsiyet bazında ele alındığında kadın ve erkek öğrencilerin %4.4'ü çalışmaktadır. Bununla birlikte örnekleme oluşturan

kadın öğrencilerin % 69.3'ü, erkek öğrencilerin ise % 21.8'i şuan çalışmadığı saptanmıştır (Tablo 18, Şekil 25 ve Şekil 26).

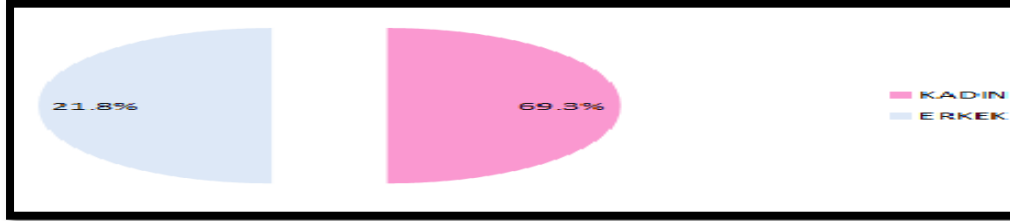
**Tablo 18: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu An Çalışma Durumlarının Cinsiyet Bazında Sayı ve Yüzdeleri**

		CİNSİYET		TOPLAM
		KADIN	ERKEK	
ŞU AN ÇALIŞMA DURUMU	EVET	10 4,4%	10 4,4%	20 8,9%
	HAYIR	156 69,3%	49 21,8%	205 91,1%
TOPLAM		166 73,8%	59 26,2%	225 100,0%

**Şekil 25: Şu An Çalışan Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri**



**Şekil 26: Şu An Çalışmayan Kadın ve Erkek Öğrenci Yüzdeleri**

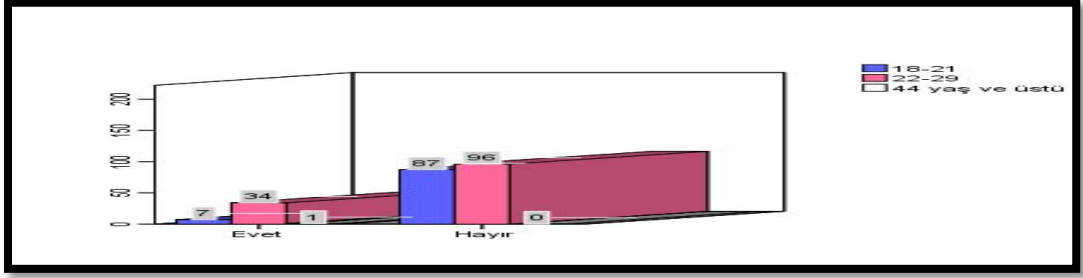


Öğrencilerden “Şu anda çalışıyor musunuz?” sorusuna evet cevabı verenlerin % 1.3'ü 18-21 yaş aralığında, %7.1'i 22-29 ve %0.4'ü 44 yaş ve üstü yaş aralığındadır. Hayır cevabı verenlerin ise % 40.4'ü 18-21 ve % 50.7'sinin 22-29 yaş aralığında olduğu saptanmıştır (Tablo 19 ve Şekil 27).

**Tablo 19: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu An Çalışma Durumlarının Yaş Aralığı Bazında Sayı ve Yüzdeleri**

		ŞUAN ÇALIŞMA DURUMU		TOPLAM
		EVET	HAYIR	
YAŞ ARALIĞI	18-21	3 1,3%	91 40,4%	94 41,8%
	22-29	16 7,1%	114 50,7%	130 57,8%
	44+	1 0,4%	0 0,0%	1 0,4%
TOPLAM		20 8,9%	205 91,1%	225 100,0%

**Şekil 27: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu Anda Çalışıyor musunuz? Sorusuna Yaş Aralığı Bazında Verdikleri Evet ve Hayır Cevap Sayıları**

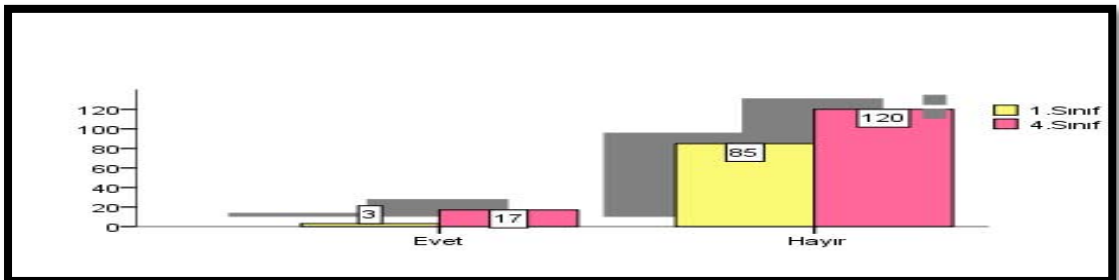


Öğrencilerin şu an çalışma durumları sınıf bazında incelendiğinde evet cevabı verenlerin %1.3'ü 1. sınıf, %7.6'sı 4. sınıf öğrencileridir. Öğrencilerden “Şu anda çalışıyor musunuz?” sorusuna hayır cevabı verenlerin % 37.8'i 1.sınıf ve % 53.3'ü 4. sınıf öğrencileridir ( Tablo 20).

**Tablo 20: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu An Çalışma Durumlarının Yaş Aralığı Bazında Sayı ve Yüzdeleri**

		ŞUAN ÇALIŞMA DURUMU		TOPLAM
		EVET	HAYIR	
SINIF	1.SINIF	3 1,3%	85 37,8%	88 39,1%
	4.SINIF	17 7,6%	120 53,3%	137 60,9%
TOPLAM		20 8,9%	205 91,1%	225 100,0%

**Şekil 28: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Şu Anda Çalışıyor musunuz? Sorusuna Sınıf Bazında Verdikleri Evet ve Hayır Cevap Sayıları**



## 4.2.2. İstatistik Veri Analizleri

### 4.2.2.1. Ölçekler ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, bir ölçme aracının ölçmek istediği değişkeni ne tutarlılıkla ölçtüğü veya ölçme sonuçlarının hatalardan arınmış olma derecesidir.<sup>295</sup> Güvenirlik bir ölçümün tutarlı olmasını ifade etmektedir. Birbirinden bağımsız ölçümlerde kararlı sonuçlar elde etmektir. Güvenirlik aynı zamanda bir ölçme aracının sürekliliğini ve üretkenliğini göstermektedir.<sup>296</sup> Bu bağlamda kullanılan ölçme araçlarının güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiş olup, sonuçları aşağıda yer almaktadır.

#### 4.2.2.1.1. Bilinçli Farkındalık Ölçeği, Anı Yaşama Ölçeği, Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu ile Karar Verme Stilleri Ölçeği Güvenirlik Analizi

BİFÖ ve AYÖ tek boyutlu ölçekler olarak yer almakta iken GTBÖ-YDF'nun 4 alt boyutu, KVSÖ'nin ise 5 alt boyutu araştırmada kullanılmıştır. GTBÖ-YDF'nun araştırmada kullanılan alt boyutları: **Geri döndürme, saptırma, iç içe geçme ve duygusal duyarsızlaşma**dır iken KVSÖ'nin araştırmada kullanılan alt boyutları: **Rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden anlık karar vermedir.**

BİFÖ, AYÖ GTBÖ-YDF ve KVSÖ'nin güvenirlik analizi, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayı hesaplanmasıyla yapılmıştır.

BİFÖ'nin iç tutarlılık katsayısı **,81**, AYÖ'nin iç tutarlılık katsayısı **,87** olarak saptanmıştır. GTBÖ-YDF'nin iç tutarlılık katsayısı **,77** olarak saptanmıştır. GTBÖ-YDF alt boyutları iç tutarlılık katsayıları; geri döndürme **,84**, saptırma **,79**, iç içe geçme **,66** ve duygusal duyarsızlaştırma **,67** olarak saptanmıştır. **İç içe geçme ve duygusal duyarsızlaştırma** alt boyutları için madde analizi yapılmış ancak güvenirliliği düşüren maddelerin ölçekten çıkarılmasına karşılık iç tutarlılık katsayısı

<sup>295</sup> Fatma Yeşim Karakoç ve Levent Dönmez, Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler, **Tıp Eğitimi Dünyası**, Cilt:13, Sayı:40, 2014,s.39.

<sup>296</sup> Hülya Çakmur, Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik - Geçerlilik, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 11(3), 2012,s. 340.

yükselmemiştir. Bu nedenle GTBÖ-YDF'nun iç içe geçme ve duygusal duyarsızlaşma alt boyutları araştırmadan çıkarılmıştır. Buna karşın ölçeğin geri döndürme ve saptırma alt boyutları iç tutarlılık katsayısı sosyal bilimler için yeterli bir düzeyde olduğu saptanmış ve analizin ilerleyen aşamalarında bu iki alt boyut kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilir olmadığı saptanan alt boyutlarının çıkarılması sonucu GTBÖ-YDF'nun yeni iç tutarlılık katsayısı **,88** olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 21: Bilinçli Farkındalık Ölçeği, Bilinçli Farkındalık Ölçeği, Anı Yaşama Ölçeği, Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formu ve Karar Verme Stilleri Ölçeği Güvenilirlik Analizi İç Tutarlılık Katsayısı**

ÖLÇEK	MADDE SAYISI	N	CRONBACH ALPHA
BİLİNÇLİ FARKINDALIK ÖLÇEĞİ	15	212	,81
ANI YAŞAMA ÖLÇEĞİ	25	201	,87
GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ YENİDEN DÜZENLENMİŞ FORMU	50	199	,88
GERİ DÖNDÜRME	18	214	,84
SAPTIRMA	13	212	,79
İÇ İÇE GEÇME	13	222	,66
DUYGUSAL DUYARSIZLAŞTIRMA	6	222	,67
KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	25	207	,82
RASYONEL KARAR VERME	5	225	,87
SEZGİSEL KARAR VERME	5	220	,85
BAĞIMLI KARAR VERME	5	220	,70
KAÇINMA KARAR VERME	5	222	,85
KENDİLİĞİNDEN ANLIK KARAR VERME	5	219	,77

KVSÖ'nin iç tutarlılık katsayısı **,82** olarak saptanmıştır. Ölçeğin alt boyutları iç tutarlılık katsayıları: Rasyonel karar verme **,64**, sezgisel karar verme **,85**, bağımlı karar verme **,70**, kaçınma karar verme **,85**, kendiliğinden anlık karar verme **,77** olarak saptanmıştır. Ölçeğin sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden anlık karar verme stili iç tutarlılık katsayıları sosyal bilimler için kabul edilebilir bir düzeyde olmasına karşın ölçeğin rasyonel karar verme stili alt boyutu iç tutarlılık katsayısı sosyal bilimler için kabul edilebilir bir düzeyde değildir. Bu nedenle bu alt boyuta madde analizi yapılmıştır. KVSÖ'nin rasyonel karar verme iç tutarlılık katsayısı sırasıyla **,64** olduğu saptanmış ve bu alt boyuta madde analizi yapılmıştır.

Rasyonel karar verme stili alt boyutundan madde 102'nin çıkarılmasıyla yükseleceği düşünülmüştür. Nitekim, madde 102'de yer alan “Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.” ifadesi ölçekten çıkarılmış ve rasyonel karar verme alt boyutunun yeni iç tutarlılık katsayısı, **,87** olarak hesaplanmıştır ( Tablo 21).

#### 4.2.2.2. Ölçekler ve Alt Boyutlara İlişkin Tanımsal İstatistikler

Bu bölümde anket formunda yer alan **bilinçli farkındalık, anı yaşama, gestalt temas biçimleri ve karar verme stilleri** sorularına öğrencilerin verdiği cevapların minimum, maksimum, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 22: Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri ve Karar Verme Stilleri Ölçek ve Alt Boyutlarının Tanımsal İstatistikleri**

ALT BOYUTLAR/ ÖLÇEKLER	N	MİNİMUM	MAKSİMUM	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>BİLİNÇLİ FARKINDALIK ÖLÇEĞİ</b>	212	19,00	84,00	57,3160	11,39174
<b>ANI YAŞAMA ÖLÇEĞİ</b>	201	35,00	139,00	79,2438	16,81325
<b>GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ YENİDEN DÜZENLENMİŞ FORMU</b>	204	42,00	140,00	85,8578	17,89087
GERİ DÖNDÜRME TEMAS BİÇİMİ	214	26,00	82,00	53,3692	11,89386
SAPTIRMA TEMAS BİÇİMİ	212	14,00	58,00	32,9670	8,46704
<b>KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ</b>	207	38,00	120,00	76,2174	12,00397
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	225	4,00	20,00	14,5822	3,84912
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	220	5,00	25,00	17,7636	4,44022
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	220	5,00	25,00	16,6909	3,75444
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	222	5,00	25,00	12,9775	4,85113
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	219	5,00	25,00	14,2603	4,24597

Örneklemin KVSÖ'nin sezgisel karar verme stili alt boyutundan aldığı ortalama puan, rasyonel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutlarından alınan ortalama puan ile karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya sahip olduğu; GTBÖ-YDF'nun geri döndürme temas biçimi alt boyutunun, saptırma temas biçimi alt boyutundan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu; ölçeklerin ortalamaları karşılaştırıldığında ise ölçekler içerisinde GTBÖ-YDF'nun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

BİFÖ'ne ilişkin tanımsal istatistik analizi incelendiğinde sırasıyla, “ Kendimi gelecek veya geçmişle meşgul bulurum.” ifadesi ile “Belli bir süre farkında olmadan bazı duyguları yaşayabilirim.” ifadelerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğrencilerin ölçekte bulunan bu ifadelere çoğunlukla katıldıkları söylenebilir. Benzer biçimde öğrencilerin geçmiş veya gelecek kaygılarına sahip olduğu ve bazı duyguları da farkındalıkları dışında yaşadıkları söylenebilir (Tablo 23).

**Tablo 23: Bilinçli Farkındalık Ölçeğine İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi**

BİLİNÇLİ FARKINDALIK ÖLÇEĞİ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Belli bir süre farkında olmadan bazı duyguları yaşayabilirim.	224	2,98	1,207
Eşyaları özensizlik, dikkat etmeme veya başka bir şeyleri düşündüğüm için kırarım veya dökerim.	225	4,58	1,390
Şu anda olana odaklanmakta zorlanırım.	222	3,65	1,316
Gideceğim yere, yolda olup bitenlere dikkat etmeksizin hızlıca yürüyerek gitmeyi tercih ederim.	224	3,60	1,637
Fiziksel gerginlik ya da rahatsızlık içeren duyguları, gerçekten dikkatimi çekene kadar fark etmeme eğilimim vardır.	223	4,10	1,533
Bir kişinin ismini, bana söylendikten hemen sonra unuturum.	225	4,02	1,580
Yaptığım şeyin farkında olmaksızın otomatik bağlanmış gibi yapıyorum.	225	3,68	1,341
Aktiviteyi gerçekte ne olduklarına dikkat etmeden acele ile yerine getiririm	225	4,30	1,339
Başarmak istediğim hedeflere öyle çok odaklanırım ki o hedeflere ulaşmak için şuan ne yapıyor olduğumun farkında olmam.	223	3,68	1,456
İşleri veya görevleri ne yaptığının farkında olmaksızın otomatik olarak yaparım.	224	4,08	1,479
Kendimi bir kulağımla birini dinlerken; aynı zamanda başka bir şeyi de yaparken bulurum.	224	3,17	1,439
Gideceğim yerlere farkında olmadan gidiyor, sonra da oraya neden gittiğime şaşırıyorum.	225	4,90	1,443
Kendimi gelecek veya geçmişle meşgul bulurum.	223	2,66	1,395
Kendimi yaptığım işlere dikkatimi vermemiş bulurum.	225	3,69	1,433
Ne yediğimin farkında olmaksızın atıştırıyorum.	225	4,36	1,535

AYÖ'ne ilişkin tanımsal istatistik analizi incelendiğinde, “Bir şeyleri beklerken geçen zaman bir an önce bitsin isterim.” ifadesi ile “Geçmişte yaşadığım olumsuzlukları bir türlü zihnimden atamıyorum.” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğrencilerin ölçekte bulunan bu ifadelere çoğunlukla katıldıkları söylenebilir. Benzer biçimde geçmiş yaşamlarının anda olma durumlarını önemli ölçüde etkilediği ve bir şeyleri yapmak için arada geçirdikleri zamanda ana odaklanamadıkları veya anda olma durumlarının etkilediği söylenebilir (Tablo 24).

**Tablo 24: Anı Yaşama Ölçeğine Tanımsal İstatistik Analizi**

ANI YAŞAMA ÖLÇEĞİ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Geçmişte yaşadığım olumsuzlukları bir türlü zihnimden atamıyorum.	225	2,47	1,022
Derste dakikalarca sınıfta olduğumu unuttuğum olur.	225	3,53	1,199
Biriyle tartıştıktan sonra “keşke şöyle söyleseydim” demekten kendimi alamam.	225	2,57	1,194
Bir işle uğraşırken kafam başka işlerle meşgul olur.	224	3,00	3,021
Geçmişte yaşadıklarımı düşünmekten bugüne odaklanamıyorum.	224	3,33	1,269
Hayallere daldığım için sıklıkla arkadaşlarım tarafından uyarıldığım olur.	222	3,83	1,172
Başımı yastığa yasladığımda gün içinde olanları düşünüp uyuyamadığım olur.	223	2,92	1,290
Ertesi gün yapacaklarımı düşünerek uykuya dalamadığım geceler olur.	221	3,01	1,309
Geçmiş güzel günlerin geri gelmeyeceğini düşünüp üzüldüğüm olur.	223	3,19	1,312
Bir tartışmadan sonra, tartıştığım kişiyi alt ettiğimi hayal ederim.	224	3,40	1,365
Fazla güldüğümde kesin ağlayacağım diye düşünürüm.	224	3,07	1,499
Sıkıcı bile olsa içinde bulunduğum durumda zevk alabileceğim bir şeyler bulurum.	224	3,33	1,185
Bugünü yaşamaktansa yaşamımın herhangi bir dönemine dönmek isterdim.	222	3,23	1,371
Geçmişte yaşadığım bir olayı anımsayıp bütün gün mutsuz olduğum olur.	222	3,36	1,310
Hafta sonlarım pek çok plan yaparak ancak çoğunu uygulamadan bitiverir.	223	3,05	1,297
Geçmişte yaşadığım bazı şeyler yüzünden mutlu olma şansım yok.	224	3,98	1,291
Yoğun geçen günlerde bile keyifli anlar yaratırım.	224	3,32	1,093
Geçmişte yaptığı hataları düşünerek öfkeli davrandığım kişiler var.	223	2,73	1,281
Biriyle ilişki kurarken hep ilişkinin geleceğini düşünürüm.	224	2,52	1,179
Gelecekte yakınlarımı kaybedeceğimi hayal edip üzülürüm.	223	2,79	1,347
Mecbur olmadığım halde istemediğim şeyleri yaparak vakit geçiririm.	223	3,42	1,216
Geçmişte yaptıklarım nedeniyle bugün ne yapsam boş diye düşünürüm.	224	3,73	1,282
Hep daha iyisi vardır diye düşünerek bir türlü doğru kişiyi bulamam.	223	3,56	1,393
Geçmişimi düşündüğümde içimde pek çok pişmanlık ve keşke'ler vardır.	224	2,99	1,349
Bir şeyleri beklerken geçen zaman bir an önce bitsin isterim.	224	2,25	1,247

GTBÖ-YDF'na ilişkin tanımsal istatistik analizi incelendiğinde geri döndürme temas biçimine ait ortalamanın saptırma temas biçimine ait ortalamadan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğrencilerin geri döndürme temas biçimine ait ifadeler daha fazla katıldıkları, saptırma temas biçimine yönelik ifadeler ise daha az katıldıkları söylenebilir. “ İşleri ciddiye almak bana zor gelir” ifadesi ve “ İşleri bitirmekte güçlük çekerim” ifadeleri ile “ Dikkatimi toplayamam ve bir konuya odaklanamam” ifadelerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, öğrencilerin yaptıkları işleri ciddiye alarak, kolaylıkla ve odaklanarak yaptıkları söylenebilir ( Tablo 25).

**Tablo 25: Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi**

GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ YENİDEN DÜZENLENMİŞ FORMU	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>GERİ DÖNDÜRME TEMAS BİÇİMİ</b>	<b>214</b>	<b>53,3692</b>	<b>11,89386</b>
Problemlerimin çoğunun kaynağı diğer insanlardır.	225	2,81	1,112
Beni rahatsız eden duyguları kafamdan atmakta zorluk çekiyorum.	224	3,83	1,134
Sık sık bir sorunum olduğunu fark ediyorum.	225	3,24	1,164
Kendimi donuk ( durgun, hissiz) hissediyorum.	224	2,93	1,295
İnsanlar beni gerçekten tanısalardı ne kadar gergin bir kişi olduğumu söylerlerdi.	225	2,37	1,351
Yapmak İstedğim pek çok şey var ancak bir türlü harekete geçemiyorum.	223	3,66	1,150
Koşulların kurbanı olduğumu hissediyorum.	225	3,38	1,189
İhtiyacım olan ilgi ve sevgiyi alamıyorum.	224	2,66	1,346
Konuşmayı başkalarının başlatmasını beklerim.	224	2,64	1,215
Yorucu bir iş yapmasam bile çoğunlukla kaslarım ağrır.	223	2,58	1,274
Mide bulantısı ve karın ağrısı çekerim.	224	2,58	1,412
Utangaçlığım yüzünden yapmaktan vazgeçtiğim pek çok şey vardır.	223	2,67	1,296
Her şey hakkında çok düşünürüm.	224	3,96	1,071
Genellikle kendimi suçlu ya da öfkeli hissedirim.	225	2,67	1,225
Yaptıklarından bir türlü tatmin olamıyorum.	225	2,98	1,278
Rahat biri değilim.	225	3,07	1,405
İnsanlar benim bakış açımı anlamakta zorluk çektiklerini söylerler.	225	2,71	1,303
Kendimi yaşamdan ve insanlardan oldukça uzak hissediyorum.	224	2,52	1,322
<b>SAPTIRMA TEMAS BİÇİMİ</b>	<b>212</b>	<b>32,9670</b>	<b>8,46704</b>
Birbirine aykırı iki görüş arasında karar vermekte güçlük çekiyorum.	224	2,83	1,313
İşleri ciddiye almak bana zor gelir	224	2,21	1,159
Bazen, ortam gerginleştğinde gülmem tutar.	221	2,46	1,237
Ne söylemem gerektiğini düşünene kadar iş isten geçiyor.	225	3,10	1,341
İnsanlar beni tembellikle suçlarlar.	223	2,78	1,234
Dikkatimi toplayamam ve bir konuya odaklanamam.	224	2,23	1,255
Zor bir konuyu anlamaktan vazgeçmek yerine genellikle anlamak için çalışırım.	224	2,84	1,204
Genellikle gerçekten ne istediğimi bilmem.	225	2,40	1,118
Yapacaklarımı erteleme eğilimindeyim.	224	2,63	1,221
Diğer insanların neler söyleyeceklerini ya da nasıl davranacaklarını tahmin edemem.	225	3,07	1,275
İşleri bitirmekte güçlük çekerim.	224	2,21	1,132
Genellikle çoğu şeye geç kalırım.	222	2,28	1,095

KVSÖ'ne ilişkin tanımsal istatistik analizi incelendiğinde rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili ve bağımlı karar verme stili alt boyutlarına

ilişkin ortalamaların, kaçınma karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutlarına ilişkin ortalamalardan daha yüksek olduğu görülmektedir. “Kararlarımı sıklıkla düşünmeden veririm.” ifadesi ile “Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.” ifadesinin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, öğrencilerin kararlarını verirken, kararları üzerinde düşündükleri ve kararlarını erteledikleri söylenebilir. Bununla birlikte araştırmaya katılan öğrencilerin rasyonel karar verme stili ve sezgisel karar verme stiline ilişkin ifadelerle daha fazla katıldıkları, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden-anlık karar verme stiline ilişkin ifadelerle yönelik ise kararsız oldukları söylenebilir (Tablo 26).

**Tablo 26: Karar Verme Stilleri Ölçeğine İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi**

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
<b>RASYONEL KARAR VERME STİLİ</b>	225	14,5822	3,84912
Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.	225	3,60	1,242
Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.	225	3,57	1,100
Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.	225	3,63	1,095
Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.	225	3,78	1,086
<b>SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ</b>	220	17,7636	4,44022
Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim	222	3,61	1,119
Bir karara verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.	224	3,54	1,151
Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.	225	3,72	1,088
Kararlarımı verirken benim için akılcı bir karardan daha çok verdiğim kararların doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.	225	3,38	1,167
Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.	223	3,44	1,076
<b>BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ</b>	220	16,6909	3,75444
Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.	225	3,19	1,150
Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım	225	3,04	1,101
Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için kolaydır.	223	3,47	1,122
Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.	225	3,52	1,044
Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.	222	3,46	1,144
<b>KAÇINMA KARAR VERME STİLİ</b>	222	12,9775	4,85113
Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.	225	2,71	1,203
Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.	225	2,50	1,173
Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.	225	2,66	1,236
Önemli kararlarımı, genellikle son dakika veririm.	224	2,57	1,262
Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim	223	2,57	1,235
<b>KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ</b>	219	14,2603	4,24597
Genellikle ani kararlar veririm.	224	2,95	1,157
Kararlarımı çoğunlukla o anda veririm.	222	2,81	1,157
Çabuk karar veririm.	225	2,83	1,142
Kararlarımı sıklıkla düşünmeden veririm.	224	2,40	1,267
Kararlarımı verirken o anda doğal olan ne ise onu yaparım.	224	3,27	1,149

### 4.2.2.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Çözümleyici İstatistikler

Bilinçli farkındalık, anı yaşama, gestalt temas biçimleri ve karar verme stilleri ölçeklerinin demografik değişkenlerle ilişkisi, cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ile şu an çalışma durumu bilgilerine ait değişkenler için bağımsız T testi (Independent Samples T Test) uygulanmıştır. Örneklemde yer alan, örneklemin % 0,4'ünü oluşturan ve 44 yaş ve üstü yaş aralığında yer alan 1 kişi yapılan analizde istatistiki bir farklılaşmayı saptayabilecek düzeyde anlam taşımadığı için ölçek ve alt boyutlar arasında uygulanan bağımsız T testinde yer almamıştır.

#### 4.2.2.3.1. Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ile Şu An Çalışma Durumuna İlişkin Bağımsız T Testi

- **Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Bilinçli Farkındalık İlişkisi**

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ile şu an çalışma durumlarına göre bilinçli farkındalık durumlarının farklılaşıp farklılaşmadığına bağımsız T testi (Independent Samples T Test) ile bakılmıştır.

Öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ve şu an çalışma durumları ile BİFÖ arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda cinsiyetin, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ve şu an çalışma durumlarının öğrencilerin bilinçli farkındalık durumlarında fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H7 hipotezi reddedilmiştir (Tablo 27).

**Tablo 27: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Bilinçli Farkındalık Arasındaki İlişki İçin T Testi**

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	T	P
BİLİNÇLİ FARKINDALIK ÖLÇEĞİ	KADIN	159	57,3836	11,17343	,149	,881
	ERKEK	53	57,1132	12,13175		
	YAŞ					
	18-21	89	57,2921	13,26924	-,076	,940
	22-29	122	57,4180	9,86675		
	SINIF					
	1.SINIF	83	57,4096	13,76194	,089	,929
	4.SINIF	129	57,2558	9,62198		
	DAHA ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞMA VEYA STAJ DURUMU					
	EYET	40	56,1750	10,38709	-702	,483
	HAYIR	172	57,5814	11,62520		
	ŞU AN ÇALIŞMA DURUMU					
	EYET	19	56,1579	11,50006	-,464	,643
	HAYIR	193	57,4301	11,40479		

(p< 0,05)

- **Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Anı Yaşama İlişkisi**

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ile şu an çalışma durumlarına göre anı yaşama durumlarının farklılaşp farklılaşmadığına bağımsız T testi (Independent Samples T Test) ile bakılmıştır.

Öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ve şu an çalışma durumları ile AYÖ arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda cinsiyetin, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ve şu an çalışma durumlarının öğrencilerin bilinçli farkındalık durumlarında fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H8 hipotezi reddedilmiştir ( Tablo28).

**Tablo 28: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Anı Yaşama Arasındaki İlişki İçin T Testi**

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	T	P	
ANI YAŞAMA ÖLÇEĞİ	KADIN	147	79,1429	16,90424	-,140	,889	
	ERKEK	54	79,5185	16,71711			
	YAŞ						
	18-21	80	77,1875	16,56678	-1,410	,160	
	22-29	120	80,6083	16,97566			
	SINIF						
	1.SINIF	76	77,5921	17,02561	-1,086	,279	
	4.SINIF	125	80,2480	16,67123			
	DAHA ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞMA VEYA STAJ DURUMU						
	EYET	37	79,5676	15,20698	-,129	,897	
	HAYIR	164	79,1707	17,19738			
	ŞU AN ÇALIŞMA DURUMU						
EYET	20	83,5000	18,08896	1,194	,234		
HAYIR	181	78,7735	16,65295				

( $p < 0,05$ )

- **Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu İle Gestalt Temas Biçimleri İlişkisi**

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ile şu an çalışma durumlarına göre gestalt temas biçimlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına bağımsız T testi (Independent Samples T Test) ile bakılmıştır.

Öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ve şu an çalışma durumları ile GTBÖ-YDF arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda cinsiyetin, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ve şu an çalışma durumlarının öğrencilerin gestalt temas biçimlerinde durumlarında fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H9 hipotezi reddedilmiştir ( Tablo 29).

**Tablo 29: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Gestalt Temas Biçimleri Arasındaki İlişki İçin T Testi**

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	T	P
GESTALTTEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ	KADIN	151	85,7285	18,07205	-,174	,862
	ERKEK	53	86,2264	17,52870		
GERİ DÖNDÜRME	KADIN	160	53,7938	11,81040	,899	,370
	ERKEK	54	52,1111	12,16191		
SAPTIRMA	KADIN	156	32,4103	8,39037	-1,604	,110
	ERKEK	56	34,5179	8,56205		
	YAŞ					
GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ	18-21	80	86,5375	17,88567	,454	,650
	22-29	123	85,3659	18,01651		
GERİ DÖNDÜRME	18-21	86	53,1047	11,79634	,652	,793
	22-29	127	53,5433	12,04934		
SAPTIRMA	18-21	86	34,2209	8,85757	,198	,069
	22-29	125	32,0640	8,12974		
	SINIF					
GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ	1.SINIF	75	86,7600	18,23187	,548	,584
	4.SINIF	129	85,3333	17,74002		
GERİ DÖNDÜRME	1.SINIF	80	53,0875	12,06962	-,267	,790
	4.SINIF	134	53,5373	11,83003		
SAPTIRMA	1.SINIF	81	34,3457	9,05008	,1875	,062
	4.SINIF	131	32,1145	8,00254		
	DAHA ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞMA VEYA STAJ DURUMU					
GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ	EVET	39	84,4872	14,87469	-,531	,596
	HAYIR	165	86,1818	18,55752		
GERİ DÖNDÜRME	EVET	41	53,0976	11,06979	-,162	,871
	HAYIR	173	53,4335	12,11056		
SAPTIRMA	EVET	40	31,9750	7,64094	-,822	,412
	HAYIR	172	33,1977	8,65224		
	ŞU AN ÇALIŞMA DURUMU					
GESTALT TEMAS BİÇİMLERİ ÖLÇEĞİ	EVET	15	85,1333	13,91231	-,163	,871
	HAYIR	189	85,9153	18,19788		
GERİ DÖNDÜRME	EVET	18	51,9444	11,01588	-,530	,597
	HAYIR	196	53,5000	11,98910		
SAPTIRMA	EVET	16	33,8125	10,14704	,415	,679
	HAYIR	196	32,8980	8,34203		

(p< 0,05)

- **Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu İle Karar Verme Stilleri İlişkisi**

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, yaş, sınıf, daha önce insan kaynaklarında çalışma veya staj durumu ile şu an çalışma durumlarına göre karar verme stillerinin farklılaşıp farklılaşmadığına bağımsız T testi (Independent Samples T Test) ile bakılmıştır.

**Tablo 30: Cinsiyet, Yaş, Sınıf, Daha Önce İnsan Kaynaklarında Çalışma veya Staj Durumu ve Şu An Çalışma Durumu ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki İçin T Testi**

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	T	P
KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	KADIN	153	76,1046	11,25726	-,198	,844
	ERKEK	54	76,5370	14,59609		
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	KADIN	166	14,8434	3,69924	1,714	,088
	ERKEK	59	13,8475	4,18871		
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	KADIN	164	18,1098	3,99234	1,712	,091
	ERKEK	56	16,7500	5,46476		
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	KADIN	162	12,5000	4,72365	1,644	<b>,013</b>
	ERKEK	58	14,3276	4,99258		
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	KADIN	162	16,8951	3,62292	1,350	,178
	ERKEK	58	16,1207	4,07852		
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	KADIN	160	13,9438	3,94498	-1,826	,069
	ERKEK	59	15,1186	4,90631		
	YAŞ					
KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	18-21	85	74,9882	13,72476	-1,213	,226
	22-29	122	77,0738	10,95458		
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	18-21	94	13,9681	3,97154	-2,117	<b>,035</b>
	22-29	130	15,0615	3,69947		
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	18-21	91	17,4835	4,48792	-,862	,390
	22-29	128	18,0078	4,39845		
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	18-21	92	12,8043	4,80896	-,389	,698
	22-29	129	13,0620	4,89539		
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	18-21	90	16,3111	4,09067	-1,260	,209
	22-29	129	16,9612	3,50759		
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	18-21	93	14,6667	4,43635	1,218	,224
	22-29	126	13,9603	4,09175		
	SINIF					
KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	1.SINIF	81	74,8519	14,03399	-1,295	,197
	4.SINIF	126	77,0952	10,79143		
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	1.SINIF	88	13,9318	4,03660	-2,046	<b>,042</b>
	4.SINIF	137	15,0000	3,67823		
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	1.SINIF	85	17,3765	4,42390	-1,026	,306
	4.SINIF	135	18,0074	4,44955		
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	1.SINIF	87	12,8851	4,94957	-,227	,820
	4.SINIF	135	13,0370	4,80424		
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	1.SINIF	85	16,1882	4,17046	-1,514	,132
	4.SINIF	135	17,0074	3,44573		
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	1.SINIF	88	14,6023	4,61018	,977	,330
	4.SINIF	131	14,0305	3,98447		
	DAHA ÖNCE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDA ÇALIŞMA VEYA STAJ DURUMU					
KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	EVET	37	77,2703	13,30549	,579	,563
	HAYIR	170	75,9882	11,95108		
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	EVET	42	14,2381	4,17781	-,642	,522
	HAYIR	183	14,6612	3,77746		
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	EVET	42	17,8333	5,36437	,113	,910
	HAYIR	178	17,7472	4,21031		
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	EVET	42	13,2143	5,03905	-,351	,726
	HAYIR	180	12,9222	4,81902		
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	EVET	41	17,6341	3,29208	1,792	,074
	HAYIR	179	16,4749	3,82822		
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	EVET	38	14,0526	4,30554	-,331	,741
	HAYIR	181	14,3039	4,24414		

		ŞU AN ÇALIŞMA DURUMU				
KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	EVET	17	69,7059	17,29438	-1,659	,115
	HAYIR	190	76,8000	11,49888		
RASYONEL KARAR VERME STİLİ	EVET	20	12,4000	4,70610	-2,210	,038
	HAYIR	205	14,7951	3,70042		
SEZGİSEL KARAR VERME STİLİ	EVET	19	15,0526	5,97656	-2,115	,047
	HAYIR	201	18,0199	4,19638		
KAÇINMA KARAR VERME STİLİ	EVET	20	13,6000	5,76194	,601	,549
	HAYIR	202	12,9158	4,76386		
BAĞIMLI KARAR VERME STİLİ	EVET	20	16,6500	3,80132	-,051	,959
	HAYIR	200	16,6950	3,75934		
KENDİLİĞİNDEN-ANLIK KARAR VERME STİLİ	EVET	18	13,0000	6,41689	-,892	,384
	HAYIR	201	14,3731	3,99938		

( $p < 0,05$ )

Öğrencilerin cinsiyet ile KVSÖ, rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda cinsiyetin, öğrencilerin karar verme stilleri ile rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinde fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bunların dışında, uygulanan T testi sonucuna göre öğrencilerin cinsiyet ile kaçınma karar verme stili alt boyutuyla arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde erkeklerin kadınlardan daha fazla kaçınma karar verme stilini kullandıklarını söylemek mümkündür.

Öğrencilerin buldukları yaş aralığı ile KVSÖ, sezgisel karar verme stili, kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda yaşın, kişilerin karar verme stilleri ile sezgisel karar verme stili, kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinde fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bunların dışında, uygulanan T testi sonucuna göre araştırmaya katılan öğrencilerin yaş ile rasyonel karar verme stili alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki farklılaşma olduğu saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde, 22-29 yaş aralığındaki öğrencilerin, 18-21 yaş aralığındaki öğrencilere göre daha fazla rasyonel karar verme stilini kullandıkları söylenebilir.

Öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıf ile KVSÖ, sezgisel karar verme stili, kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutlarıyla aralarında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu

bağlamda öğrenim görülen sınıfların, öğrencilerin karar verme stilleri ile sezgisel karar verme stili, kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinde fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bunların dışında, uygulanan T testi sonucuna göre öğrencilerin sınıfları ile rasyonel karar verme stili alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki farklılaşma olduğu saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde, 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilere göre daha fazla rasyonel karar verme stilini kullandıkları söylenebilir.

Öğrencilerin daha önce insan kaynakları departmanında çalışma veya staj yapma durumları ile KVSÖ, rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda daha önce insan kaynakları departmanında çalışma veya staj yapma durumunun, öğrencilerin karar verme stilleri ile rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinde fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür.

Öğrencilerin şu an çalışma durumları ile KVSÖ, kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu bağlamda şu an çalışma durumunun öğrencilerin karar verme stilleri ile kaçınma karar verme stili, bağımlı karar verme stili ve kendiliğinden-anlık karar verme stillerinde fark yaratan bir unsur olmadığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, uygulanan T testi sonucuna göre öğrencilerin şu an çalışma durumları ile rasyonel karar verme stili ve sezgisel karar verme stili alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Ortalama değerler incelendiğinde şu an çalışmayan kişilerin, şu an çalışan kişilere göre daha fazla sezgisel ve rasyonel karar verme stilini kullandıkları söylemek mümkündür. Bu sonuçlara göre **H10** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

#### **4.2.3. Hipotezlere İlişkin Çözümleyici İstatistik Bulgular**

Araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki veya daha çok değişken arasında ilişki olup

olmadığını belirlemek ve ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen analizdir. Korelasyon katsayısı iki değişken arasında +1 ile-1 arasında değişiklik gösteren ilişki ölçüsüdür. 1 değeri mükemmel pozitif ilişki, -1 değeri ise mükemmel negatif ilişkiyi göstermektedir. Korelasyon katsayısının gücü ise **0.00 - 0.25** çok zayıf ilişki, **0.26 - 0.49** zayıf ilişki, **0.50 - 0.69** orta ilişki, **0.70 - 0.89** yüksek ilişki, **0.90 - 1.0** çok yüksek ilişkiyi tanımlamaktadır.<sup>297</sup>

#### **4.2.3.1. Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri ve Karar Verme Stilleri İle Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Sonuçları**

“Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile anı yaşama durumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Öğrencilerin bilinçli farkındalık durumları ile anı yaşama durumları arasında %99 güven aralığında (,544) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin bilinçli farkındalık durumları arttıkça anı yaşama durumlarının da artacağını söylemek mümkündür. Bu sonuca göre **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

“Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Öğrencilerin bilinçli farkındalık durumları ile gestalt temas biçimleri arasında %99 güven aralığında ( , -635) negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin gestalt temas biçimini kullandıkça bilinçli farkındalık durumlarının azalacağını söylemek mümkündür. Bu sonuca göre **H2** hipotezi reddedilmiştir.

“Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

---

<sup>297</sup> Kenan Köse, Korelasyon ve Regresyon Analizi, [http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan\\_KOSE3.pdf](http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf), (01.05.2018).

Öğrencilerin bilinçli farkındalık durumları ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuca göre H3 hipotezi reddedilmiştir.



**Tablo 31: Bilinçli Farkındalık, Anı Yaşama, Gestalt Temas Biçimleri ve Karar Verme Stilleri ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonun Sonuçları**

	Bilinçli Farkındalık Ölçeği	Anı Yaşama Ölçeği	Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği YDF	Geri Döndürme Ölçeği	Saptırma Ölçeği	Karar Verme Stilleri Ölçeği	Rasyonel Karar Verme Stili	Sezgisel Karar Verme Stili	Kaçınma Karar Verme Stili	Bağımlı Karar Verme Stili	Kendiliğinden-anlık Karar Verme Stili
	Bilinçli Farkındalık Ölçeği	1	,544**	-,635**	-,528**	-,590**	,040	,222**	,091	-,088	,029
Anı Yaşama Ölçeği		1	-,705**	-,687**	-,515**	-,030	,167*	,058	-,119	-,019	-,145*
Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği YDF			1	,919**	,842**	,042	-,200**	-,093	,177*	,082	,127
Geri Döndürme Ölçeği				1	,560**	-,007	-,126	-,091	,059	,032	,074
Saptırma Ölçeği					1	,091	-,220**	-,088	,276**	,110	,187**
Karar Verme Stilleri Ölçeği						1	,545**	,697**	,512**	,617**	,557**
Rasyonel Karar Verme Stili							1	,606**	-,224**	,331**	-,082
Sezgisel Karar Verme Stili								1	-,095	,304**	,166*
Kaçınma Karar Verme Stili									1	,195*	,399**
Bağımlı Karar Verme Stili										1	,005
Kendiliğinden-anlık Karar Verme Stili											1

\*\* p < 0,01

\* p < 0,05

“Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Öğrencilerin anı yaşama durumları ile gestalt temas biçimleri arasında %99 güven aralığında ( , -705) negatif yönlü, yüksek düzeyde ilişki anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin gestalt temas biçimlerini kullandıkça anı yaşama durumlarının azalacağını söylemek mümkündür. Bu sonuca göre H4 hipotezi reddedilmiştir.

“Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Öğrencilerin anı yaşama durumları ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuca göre H5 hipotezi reddedilmiştir.

“Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin gestalt temas biçimleri ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” hipotezini test etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Öğrencilerin gestalt temas biçimleri ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonuca göre H6 hipotezi reddedilmiştir.

**Bilinçli farkındalık** durumunun GTBÖ-YDF'nun geri döndürme ve saptırma alt boyutları ile KVSÖ'nin rasyonel ve kendiliğinden- anlık karar verme stilleri arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre;

Bilinçli farkındalık ile geri döndürme arasında %99 güven aralığında (,-528) negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bilinçli farkındalık ile saptırma arasında %99 güven aralığında (,-590) negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin geri döndürme ve saptırma temas biçimini kullandıkça bilinçli farkındalık durumlarının azalacağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte bilinçli farkındalık ile rasyonel karar verme stili arasında %99 güven aralığında (,222) pozitif yönlü, çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmakta iken bilinçli farkındalık ile kendiliğinden-anlık karar verme stili arasında %95 güven aralığında (,-173) negatif yönlü, çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencileri bilinçli farkındalık durumları arttıkça rasyonel karar verme stilini kullandıkları, kendiliğinden-anlık karar verme stilini ise daha az kullandıklarını söylemek mümkündür.

**Anı yaşama** durumunun GTBÖ-YDF'nun geri döndürme ve saptırma alt boyutları ile KVSÖ'nin rasyonel ve kendiliğinden- anlık karar verme stilleri arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre;

Anı yaşama ile geri döndürme arasında %99 güven aralığında ( , -687) negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Anı yaşama ile saptırma arasında %99 güven aralığında ( , -515) negatif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin geri döndürme ve saptırma temas biçimini kullandıkça anı yaşama durumlarının azalacağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte anı yaşama durumu ile rasyonel karar verme stili arasında %95 güven aralığında ( , 167) pozitif yönlü, çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmakta iken anı yaşama ile kendiliğinden-anlık karar verme stili arasında %95 güven aralığında ( , 145) pozitif yönlü çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin anı yaşama durumları arttıkça rasyonel karar verme stilini kullandıkları, kendiliğinden-anlık karar verme stilini ise daha az kullandıklarını söylemek mümkündür.

**Gestalt temas biçimlerinin** GTBÖ-YDF'nun geri döndürme ve saptırma alt boyutları ile KVSÖ'nin rasyonel ve kaçınma karar verme stilleri arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre;

Gestalt temas biçimleri ile geri döndürme arasında %99 güven aralığında ( , 919) pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki, gestalt temas biçimleri ile saptırma arasında ise %99 güven aralığında ( , 842) pozitif yönlü, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin gestalt temas biçimini kullandıkça geri döndürme temas biçimini saptırma temas biçiminden daha fazla kullandıklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte gestalt temas biçimleri ile rasyonel karar verme stili arasında %99 güven aralığında ( , -200) negatif yönlü, çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmakta iken gestalt temas biçimleri ile kaçınma karar verme stili arasında %95 güven aralığında ( , 177) pozitif yönlü, çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin gestalt temas biçimini kullandıkça rasyonel karar verme stilini daha az, kaçınma karar verme stilini ise daha fazla kullandıklarını söylemek mümkündür.

GTBÖ-YDF'nun geri döndürme alt boyutu ile saptırma alt boyutu arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre;

Geri döndürme ile saptırma arasında %99 güven aralığında (.560) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin geri döndürme temas biçimini kullandıkça saptırma temas biçimini kullandıklarını söylemek mümkündür.

**Karar verme stilleri** ile KVSÖ'nin rasyonel, sezgisel, kaçınma, bağımlı ve kendiliğinden-anlık karar verme stilleri arasında anlamlı korelasyonlar olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre;

Karar verme stilleri ile rasyonel karar verme stili arasında %99 güven aralığında (.545) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki, karar verme stilleri ile sezgisel karar verme stili arasında %99 güven aralığında (.697) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki, karar verme stilleri ile kaçınma karar verme stili arasında %99 güven aralığında (.512) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki, karar verme stilleri ile bağımlı karar verme arasında %99 güven aralığında (.617) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki, karar verme stilleri ile kendiliğinden-anlık karar verme stili arasında (.557) pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda öğrencilerin karar verme stilini kullandıkça sezgisel karar verme stilini diğer karar verme stillerinden daha fazla kullandıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 32: Hipotezlerin Ret ve Kabul Durumları**

	HİPOTEZ CÜMLESİ	KABUL/ RED
HİPOTEZ 1	<b>H1:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile anı yaşama durumları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır./ H0: bulunmamaktadır.	<b>H1 Kabul / H0Ret</b>
HİPOTEZ 2	<b>H2:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
HİPOTEZ 3	<b>H3:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
HİPOTEZ 4	<b>H4:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
HİPOTEZ 5	<b>H5:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
HİPOTEZ 6	<b>H6:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin gestalt temas biçimleri ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
Alt Hipotez 1	<b>H7:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
Alt Hipotez 2	<b>H8:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
Alt Hipotez 3	<b>H9:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin gestalt temas biçimleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1Ret/ H0 Kabul</b>
Alt Hipotez 4	<b>H10:</b> Seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin karar verme stilleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. / H0: bulunmamaktadır.	<b>H1 Kabul / H0Ret</b>

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Kararlar kişilerin, organizasyonun ve geleceğin yönünü değiştirmektedir. Karar vermenin, salt geleceği ifade eden bir kavram olarak algılanması karar verme sürecinde kişiyi etkileyen faktörlerin göz ardı edilebilmesine neden olabilir. Bu bağlamda, kararlar kişinin deneyimlediklerinin bugüne yansımaları olarak ele alındığında, bugün yanan bir ışığın geçmişte yakıldığını ifade eder hale dönüşmektedir. Bu çalışmada, gestalt ekolünü seçme ve yerleştirme kararlarıyla birleştiren düşünce, seçme ve yerleştirme kararı veren kişilerin geçmişlerinden getirdiklerinin bugün verdikleri karar biçimlerini nasıl etkilediği ile ilgili sorgulama etkili olmuştur. Perls'in vurguladığı gibi gelecek henüz yaşanmamış, geçmiş ise zaten yaşanmıştır. Karar verme ile gestalt ekolünü buluşturan nokta, şimdi de karar veren kişilerin geçmişlerinden neleri ve nasıl taşıdıklarını incelemeye ilişkin meraktır.

Gestalt genel anlamıyla bir bütünü ifade etmektedir. Gestalt ekolü 1940'lı yıllarda Fritz (Frederick) Perls, Laura Perls ve Paul Goodman tarafından geliştirilmeye başlanmış bir yaklaşımdır. Ekolün temelini varoluşçu, bütünsel ve fenomenolojik yaklaşım oluşturmaktadır. Gestalt ekolü, kendine özgü bir yapıya sahiptir. Hem bir ekol olarak hem de insanı bütünsel olarak ele alan bir keşiftir. Gestalt ekolü, kişileri geçmiş, şu an ve gelecekleriyle kapsayan bir yaklaşımdır. Gestalt ekolü için her kişi özel ve biriciktir. Nitekim, her bir kişinin geçmişten getirdikleri, gelecek beklentileri ve anda olma durumları birbirinden farklıdır. Perls'e göre, geçmiş zaten yaşandığından, gelecek ise henüz yaşanmadığından önemli olan şimdi ve burada olmaktır. Şimdi ve burada olmak veya anda olmak kişinin geçmişten getirdiklerinin bir yansıması ve kişinin fenomenolojisini etkileyen bir unsurdur. Çoğu zaman görülen bir nesne, izlenen bir film veya dinlenen bir müzik herkes için aynı etkiyi yaratmamaktadır. Bunun nedeni, herkesin fenomenolojik bakışının farklı olmasıdır. Gestalt ekolü için bu farklılık kişinin biricik olarak kabul edilmesinin temelidir. Anda olma, kişinin çevreden gelen uyarıcıların farkında olması olarak tanımlanabilir. Farkındalık olmadan anda olma mümkün değildir. Bu bağlamda gestalt ekolünde farkındalık ve anda olma ayrılmaz iki parçadır. Bilinçli farkındalık,

an ve anın farkında olmak, geçmişte deneyimlenenleri şu ana taşıma niyetini göstermektedir.

Kişinin çevresiyle etkileşim halinde olması sağlıklı bir büyüme ve gelişme için önemlidir. Kişilerin büyüüp gelişebilmesi için; ihtiyaçlarının farkında olması, çevresel koşulların neler olduğunu belirlemesi ve ihtiyaçlarıyla çevresel koşulları birbirine uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Kişinin, ihtiyaçlarını giderebilmesi, deneyim kazanması ve gelişebilmesi ise çevresi ile temasa geçtiğinde gerçekleşebilir. Temas, tüm deneyim parçalarının bütünleşmiş halidir. Bu nedenle, hiçbir deneyim temas dışında gerçekleşmemektedir.

Kişilerin geçmişten getirdikleri bugünde ve karar verme stillerini nasıl etkiler? sorusu bu araştırmanın gerçekleşmesindeki başlangıç noktasıdır. Kişilerin karar verirken geçmişin etkileyip etkilemediğini ortaya koyabilmek için gestalt ekolünün temel yapı taşları olan bilinçli farkındalık, anı yaşama ve temas biçimleri alanında geliştirilen ve uyarlanan ölçme araçları kullanılmıştır. Böylece gestalt ekolünün önemli noktalarının kişilerin karar verme stillerini etkileyip etkilemediği de araştırmada ölçülmüştür.

Bu çerçevede, araştırmada Zümra Özyeşil, Coşkun Arslan, Şahin Kesici ve M. Engin Deniz tarafından uyarlanan BİFÖ, Özlem Haskan tarafından geliştirilen AYÖ, Canan Gökdemir Aktaş tarafından uyarlanan GTBÖ-YDF ve Arzu Taşdelen tarafından uyarlanan KVSÖ kullanılmıştır. BİFÖ, kişilerin bilinçli farkındalıklarını ölçmek için uyarlanan, AYÖ ise kişilerin anı yaşama durumlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeklerdir. Anı yaşama ve bilinçli farkındalığın gestalt ekolünün ayrılmaz iki kavramı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, BİFÖ ve AYÖ ile kişilerin hayatlarının herhangi bir noktasında anda ve farkında olup olmadığını ölçmek mümkündür. GTBÖ-YDF, kişilerin şu anda hangi temas biçimine sahip olduğunu ölçmek amacıyla uyarlanmış bir ölçektir. Aynı zamanda, GTBÖ-YDF, kişilerin sahip olduğu temas biçimi ile sergilediği ve sergileyeceği davranışlar hakkında da bilgi verebilir. KVSÖ ise kişilerin karar verirken hangi karar verme stilini kullandıklarını hakkında bilgi veren Türkçe'ye uyarlanmış bir ölçektir. Bu bağlamda kullanılan dört ölçeğin araştırmanın amacına uygun olarak seçildiğini söylemek mümkündür.

Çalışma dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, işgören bulma, seçme ve yerleştirme süreci kapsamlı şekilde literatür incelemesinden oluşmaktadır. İkinci

bölümde karar kavramı ile işgören bulma, seçme ve yerleştirme kararlarını etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, gestalt ekolü ve ekolün temel bileşenlerinden oluşmaktadır. Dördüncü bölümde ise, demografik değişkenlerle birlikte gestalt ekolünün temel bileşenlerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisini ortaya koyan bir uygulamaya yer verilmiştir.

Araştırma geleceğin yönetici adayları olarak değerlendirilen ve Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde okuyan 1. ve 4.sınıf öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan demografik değişkenler cinsiyet, yaş ve sınıf bilgisinin yanı sıra daha önce insan kaynakları alanında staj yapma veya çalışma durumu olup olmadığı ile şu an çalışma durumlarıdır. Araştırmanın örneklemini, 166 kadın ve 59 erkek olmak üzere toplam 225 öğrenciden oluşmaktadır.

Araştırmada, altı ana hipotez oluşturulmuştur. **İlk ana hipotez**, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumu ile anı yaşama arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu ilişkindir ve hipotez kabul edilmiştir. **İkinci ana hipotez**, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu ilişkin olup reddedilmiştir. **Üçüncü ana hipotez**, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin bilinçli farkındalık durumu ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dairdir ve hipotez reddedilmiştir. **Dördüncü ana hipotez**, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile gestalt temas biçimleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu ilişkin olup reddedilmiştir. **Beşinci ana hipotez**, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin anı yaşama durumları ile karar verme stilleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu noktasına ilişkin olup hipotez reddedilmiştir. **Altıncı ve son ana hipotez ise**, seçme ve yerleştirme kararı verecek olan kişilerin gestalt temas biçimleri ile karar verme stilleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır şeklinde oluşturulmuş analizler sonucu doğrulamamış reddedilmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin çözümleyici istatistikler incelendiğinde yalnızca **cinsiyet** ile kaçınma karar verme stili arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ortalama değerler değerlendirildiğinde erkeklerin

kaçınma karar verme stilini ( $X=14,3276$ ) kadınlardan ( $X=12,5000$ ) daha çok kullandıklarını söylemek mümkündür. Cinsiyet ile BİFÖ, AYÖ, GTBÖ-YDF ve alt boyutları ile KVSÖ, rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

**Yaş** ile BİFÖ, AYÖ, GTBÖ-YDF ve alt boyutları ile KVSÖ, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Yaş ile rasyonel karar verme stili arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ortalama değerler incelendiğinde 22-29 yaş aralığındaki kişilerin ( $X=15,0615$ ), 18-21 yaş aralığındaki kişilere ( $X=13,9681$ ) göre rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandıkları söylenebilir.

**Sınıf** ile BİFÖ, AYÖ, GTBÖ-YDF ve alt boyutları ile KVSÖ, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Sınıf ile rasyonel karar verme stili arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda ortalama değerler incelendiğinde 4. sınıf öğrencilerinin ( $X=15,0000$ ), 1. sınıf öğrencilerine ( $X=13,9318$ ) göre rasyonel karar verme stilini daha fazla kullandıkları söylenebilir.

**Daha önce insan kaynakları departmanında staj veya çalışma durumu** ile BİFÖ, AYÖ GTBÖ-YDF ve alt boyutları ile KVSÖ ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

**Şu an çalışma durumu** ile BİFÖ, AYÖ GTBÖ-YDF ve alt boyutları ile KVSÖ ve alt boyutları arasında anlamlı bir anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Elde edilen bilgiler ve analizler sonucu ulaşılan verilerden hareketle, gestalt ekolü, kişilerin geçmişten getirdikleriyle şu anda yaptıkları davranışlar hakkında önemli bilgiler verebilecek bir öğrenme kuramı olduğu söylenebilir. Özellikle farkındalık ve anda olma kavramları hem kişinin davranışlarını anlama hem de çalışma hayatında pek çok noktayı aydınlatacak çok önemli iki kavramdır. Performans, verimlilik, üretkenlik, motivasyon, başarı gibi kavramların kişiye özgülünen kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, kişinin temas biçimleri, anda olma ve farkındalık durumunun da bu noktalarda etkili olacağı düşünülmelidir. Kişilerin aldıkları eğitim ve akademinin öğrenciye yaklaşımı göz önüne alındığında özellikle kişilerin farkındalığının artırılması ve kişinin kendini tanımaya yönelik eğitimler akademi ve önceki eğitim hayatına ilişkin ders

müfredatında yer alabilir. Performans, verimlilik, proaktiflik gibi kavramlar kişinin kendini gerçekleştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kişinin kendini gerçekleştirmesi için kendini tanıması ve kendinin farkında olması gerekmektedir. Bu bağlamda, farkındalığın artırılması için çalışma hayatına ilişkin pek çok noktada gestalt ekolünün araştırılması ve eğitimin ilk dönemlerinden itibaren önem verilmesi gerekmektedir. Gestalt ekolü hakkında araştırma yapacak kişilerin gestalt'ın temel mantığına hakim olmaları ve araştırmalarında önceliği detaylı araştırma ve kaynak taramalarına vermeleri gerektiği ilk önerilerdendir.

Gestalt ekolü, kişiyi anlamada geniş bir yelpazeye sahiptir. Geliştirilen ölçeklerde kişiyi daha iyi anlamaya, davranış ve düşünceleri irdelemeye ait ve fazla soru sayısına sahip çalışmalardır. Kişilerin bilinçli farkındalık, anı yaşama ve gestalt temas biçimine ait yöneltilen sorular, doğrudan kişiye özgülenmiş ve cevaplamaktan kaçınmak istenebileceği sorulardır. Bu nedenle, nitel araştırma yöntemiyle verilecek cevapların gerçeklikten uzak olma ihtimali daha fazladır. Bu nedenle, araştırmaların nitel araştırmalardan ziyade nicel araştırmalar olması gerekliliği, araştıran kişi için daha sağlıklı sonuçlar elde edilebileceği bir diğer önerimdir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, üniversite hayatı boyunca akademik eğitim alan öğrencilerin daha yüksek bilinçli farkındalığa sahip olması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Özellikle öğrencilerin farkındalık durumlarının artırılması ve anda olmaları için akademi tarafından verilebilecek farkındalık ve kendini tanımaya yönelik eğitimler ile elde edilen verilerde 1. ve 4. sınıfta okuyan öğrenciler arasında bilinçli farkındalık ve anı yaşama arasında anlamlı farklılaşmaların saptanmamış olması öğrencilerin koçluk eğitimi ile geleceğe yönelik hedeflerinde farkındalıklarının artırılması ve alternatif olanakların da farkında olarak gelecek kaygılarının azaltılması, gönüllü yerine zorunlu stajlarla pratikte, aldıkları eğitimleri nasıl kullanacaklarını bilmeleri ve sorumluluk almaları için akademi tarafından desteklenen alanlarda çalışmaları, akademisyenler tarafından her öğrencinin tek bir birey olarak değerli ve özel oldukları bilinciyle yaklaşılması ve öğrencilere geleceğin yönetici adayı olarak değerlendirilerek akademik eğitimin herhangi bir anında geleceğe yönelik olumsuz bir deneyimin atfedilmemiş olmasına verilecek önem de bu noktada oluşabilecek önerilerden bir diğeridir.

Kişinin çevresiyle bütünleşmesi ve büyümesi için temel şart çevresiyle iletişim halinde olmasıdır. Bu bağlamda öğrencilerin eğitimini aldığı alanda takım çalışmalarlarıyla uzun vadeli yaratıcı projeler tasarlamaları, bu projeleri diğer alanlarda eğitim alan öğrencilere ve organizasyonlara sunmaları, en az bir gönüllü kuruluştaki yer almaları gibi faaliyetler öğrencilerin sorumluluk bilincini arttırmaya ve kendilerini tanımalarına yardımcı olabilir. Özellikle kaçınma karar verme stilini benimseyen öğrenciler için çevre ile bütünleşmek, öğrenciyi bu konuda destekler nitelikte olacaktır. Diğer taraftan, tüm üniversitelerde terapi ve destek merkezleri kurulması ve tüm öğrencilere ulaşılmaya çalışılması öğrencilerin kişiler arası ilişkileri, kendilerini tanımaları ve karar vermeleri üzerinde olumlu etkiler sağlayabileceği diğer bir öneri olarak oluşabilmektedir.

Benzer şekilde, öğrencilerden hareketle çalışma hayatında yöneticilerin de işgörenleri tek ve eşsiz olarak değerlendirerek, işgörenlerin bilinçli farkındalık ve anda olmalarını destekleyecek eğitimleri gerçekleştirmeleri ve belirli aralıklarla işgörenlerle görüşme düzenlemeleri hem işgörenin kendini eşsiz olarak hissetmesi hem de bilinçli farkındalığının artırılması için değerli bir çaba olacaktır. Bu çaba, iş kazalarının azaltılması, performans ve verimlilik artışı gibi sonuçlar doğurmasına imkan tanıyacaktır. Bununla birlikte, seçme ve yerleştirme aşamasında uzman veya yöneticilerin adaylara karşı değerlendirici hatalarından kaçınması gerekmektedir. Ayrıca, bu çalışmada seçilen örneklem göz önüne alındığında, öğrencilerin saptırma ve geri döndürme temas biçimini kullandıkça bilinçli farkındalık ve anı yaşama durumlarının azaldığı benzer şekilde rasyonel karar verme stilinden de uzaklaştıkları söylenebilir. Bu bağlamda, örneklemin hem gestalt ekolü çerçevesinde hem de seçme ve yerleştirme sürecinde değerlendirilebilecek gerçekçi sonuçlar yansıttığı söylenebilir. Sonuçlara göre, saptırma ve geri döndürme temas biçimini kullanan uzman veya yöneticinin mülakat anında rasyonel karar verememesi olası bir sonuç olacaktır. Bu durumda, doğru işe, doğru işgörenin yerleştirilemeyeceğini söylenebilecektir. Çalışma hayatında, uzman veya yöneticilerin de kendini tanıma ve bilinçli farkındalıklarının artırılması için objektif bir gözlemci nezaretinde mülakat süreci uygulamalı ve kendisine kısa süreli geri dönüşler yapılmalıdır. Bununla beraber, eğitim programları ile uzman veya yöneticiler kişisel, kurumsal ve gelecek hazırlığı için desteklenmelidir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Acar, Ahmet Cevat. **İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi**, 6. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013.

Adair, John. **Etkili Karar Vermek**, çev. Salih Fatih Güneş, 1. Baskı, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Blatner, Adam. **Acting-in: Practical Applications of Psychodramatic Methods**, Third Edition, Springer Publication Company, New York, 1996.

Blom, Rinda. **The Handbook of Gestalt Play Therapy: Practical Guidelines for Child Therapists**, Jessica Kingsley Publishers, London, 2006.

Clarkson, Peruska and Mackewn, Jennifer. **Fritz Perls**, First Published, SAGE Publications Ltd., London, 1993.

Clarkson, Petruska and Simon Cavicchia. **Gestalt Counselling in Action**, 4th Edition, SAGE Publication, London, 2013.

Clarkson, Perüska. **Gestalt Counselling in Action**, 3th Edition, Sage Publications Ltd, London, 2004.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 13. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2004.

Corey, Gerald. **Theory and Practice of Counselling and Psychotherapy**, 10th Ed., Cengage Learning, U.S. ,2016.

Daş, Ceylan. Gestalt Ekolü Öğretilerinin Kişisel Gelişime Katkıları, (Ed.) Esra Aslan, **Örgütte Kişisel Gelişim**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, ss.535-561.

Daş, Ceylan. **Bütünleşmek ve Büyüme: Geşalt Terapi Yaklaşımı**, 6. Baskı, HYB Yayıncılık, Ankara,2015.

Delisle, Gilles. **Object Relations in Gestalt Therapy**, First Published, Karnac Books, London, 2013.

Dökmen, Üstün. **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak**, 17. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul,2014.

Driver, Michael J., Kenneth R. Brouseau, Phillip L. Hunsaker. **The Dynamic Decision Maker: Five Decisions Styles for Executive and Business Success**, Excel Press, New York, 1998.

Edenborough, Robert. **Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance: A Manager's Guide to Psychometric Testing, Interviews and Assessment Centres**, Koan Page, 2007.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.

Fantz, Rainette Eden. **The Dreamer and The Dream: e Say and Reflections on Gestalt Therap**, Routledge Taylor Francis Group, USA, 2016.

Feldman, Robert S. **Understanding Psychology**, McGraw Hill, ABD, 2009.

Flanagan, Laura Melano. "Object Relations Theory", (Ed.) Joan Berzoff, **Inside Out and Outside in: Psychodynamic Clinical Theory and Practice in Contemporary Multicultural Contexts**, Rowman & Littlefield Publishers, United States of America, 2004,s.127-172.

Fordham, Frieda. **Jung Psikolojisinin Ana Hatları**, çev. Aslan Yalçınır, 5. Basım, Say Yayıncılık, 2001.

Fromm, Erich. **Psikanaliz ve Zen Budizm**, çev. İlhan Güngören, İstanbul, 1978.

Gaffney, Sean. "A Neo-Lewinian Perspective on Gestalt Group Facilitation",(Ed.) Talia Bar and Yoseph Levine, **Gestalt Therapy: Advances in Theory and Practice**, First Published, Routledge, USA,2012,s149-160.

Germer, Christopher K. “Mindfulness; What Is It? , What Does It Matter?”, (Ed.) Christopher K. Germer, Ronald D. Sieger, Paul R. Fulton, **Mindfulness and Psychotherapy**, The Guilford Press, New York,2005,s.3-27.

George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, Pearson Education, New Jersey, 2008.

Goleman, Daniel. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**, London: Cox & Wyman Ltd.1996.

Hamilton, Jeffrey D. **Gestalt in Pastoral Care and Counseling: a Holistic Approach**, First Published, Routledge Taylor& Francis Group, USA, 1997.

Hicks, Trevor and Caroline Mesherry. **a Guide to Managing Workplace Stress**, Brown Walker Press, USA, 2006.

Johnston, Frances. “The Aesthetics of Transformational Gestalt Coaching: a Heartfelt Reseach Project”, (Ed.) Ty Francis and Malcolm Parlet, **Contact and Context: New Directions in Gestalt Coaching**, First Published, Routledge Taylor Francis Group, USA,2016, s.77-110.

Joyce, Phil and Charlotte Sills. **Skills in Gestalt Counselling & Psychotherapy**, Second Edition, SAGE Publications, London, 2010.

Kinicki, Angelo and Robert Kreitner. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices**, Third Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York,2008.

Kırel, Çiğdem. “**Örgütlerde Grup ve Grup Süreçleri**”, (Ed.), Sezen Ünlü, Sosyal Psikoloji II, 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013, s.165-178.

Kırel, Çiğdem. “**Örgütsel Stres ve Yönetimi**”, Ed. Enver Özkalp, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, 2004,s.185-201.

Koca, Hüseyin. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

Latner, Joel. **Fundamentos De La Gestalt**, çev. Maria Ortiz, 2 Edicion, Editorial Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 2007.

Latner, Joel, "The Theory of Gestalt Therapy", Ed. Edwin C. Newis, **Gestalt Therapy: Perspectives and Applications**, Routledge Taylor& Francis Group, 2009,s.13-56.

Lussier, Robert N. **Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building**, Seventh Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008.

Martin, John. **Organizational Behaviour and Management**, Third Edition, Thomson Learning, United Kingdom, 2005.

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, Bandy Judy. **Human Resource Management**, 8th ed., Prentice Hall, United States of America, 2002.

Morgan, K.O. **The Young Adult's Guide to Dream Interpretation: Learn What Your Dreams Mean**, Atlantic Publishing, Florida,2016.

O'leary, Eleanor. **Gestalt Therapy Around The World**, 1 ed., A John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2013.

Osei-Bryson, Kweku-Muata and Corlane Barclay. **Decision Style Profiles of Project Managers: Preliminary Exploration of Idea Versus Action Orientation**, (Ed.) Kweku-Muata Osei-Bryson and Corlane Barclay, Strategic Project Management: Contemporary Issues and Strategies for Developing Economies, CRC Press, Boca Raton, 2016, s.31-46.

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Perls, Frederick S. **Gestalt Therapy Verbatim**, 14. ed., Bantam Books, America, 1980.

Perls, Frederick. **The Gestalt Approach and Eye Witness to Therapy**, Science and Behavior Books, USA, 1973.

Perls, Frederick. **Ego, Hunger and Aggression**, The Gestalt Journal Press, New York, 1947/1992.

Price, Alan. **Human Resources Management**, Fourth Edition, South-Western Cengage Learning, 2011.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Serttaş, Aybike. **Mülakat Teknikleri Özgeçmiş Hazırlama ve Beden Dili İpuçları**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa,2012Bursa, 2000.

Schnake, Mel E. **Human Relations**, Merrill Publising Company, Columbus, Ohio, 1990.

Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İkinci Baskı, İstanbul Üniversite Kitapevi, İstanbul,1978.

Sharf, Richard S. **Theories of Psychotherapy and Counseling: Conceppts and Cases**, 5 th Edition, Brook/Cole Cengage Learning, United States of America, 2012.

Sims, Ronald R. **Organizational Success Through Effective Human Resources Management**, First Published, Greenwood Publishing Group, United States of America, 2002.

Singer, Serge. **Gestalt Therapy: The Art of Contact**, çev. Sarah Spargo& Sally Reeder Cojean, 9 th Edition, Karnac Books, Paris, 2007.

Sills, Charlotte, Phil Lapwort, Billy Desmond. **an Introduction to Gestalt**, SAGE Publication, London,2012.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M. Akif Özer. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara, 2010.

Tulum, Cahit. Personel Yönetimi, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, No:49, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.

Voltan–Acar, Nilüfer. **Gestalt Terapi: Ne Kadar Farkındayım?** , 5.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, 2012.

Yaşar, Okan. **Davranışsal Karar Verme Düşünme, Problem Çözme**, 1. Baskı, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara,2016.

Woldt, Ansel L. and Sarah M. Toman. **Gestalt Therapy: History, Theory and Practice**, Sage Publications, 2005.

Yontef, Gary M. **Awareness Dialogue & Process: Essays on Gestalt Therapy**, The Gestalt Journal Press, 1993.

## **MAKALELER**

Altun, Aylin ve Ahmet Kovancı. Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 2004, ss.55-61.

Andersen, J.A. Intuition in Managers (Are Intuitive Managers More Effective), **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:15, Sayı, 2000, ss.46-63.

Avşaroğlu, Selahattin ve Ömer Üre. Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillерinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,18, 2007,ss.86-100.

Arbak, Yasemin, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu. Bilişsel Tarz ve Öğrenme Biçiminin Öğrenci Performansı Açısından Önemi: İşletme Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:4, 2004, ss.31-43.

Atak, Hasan, Moin Syed, Figen Çok, Zahide Tonga. Yeni Bir Nöropsikolojik Kavram Olarak Tamamlanma İhtiyacı, (Ed.) Lut Tamam, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Cilt:8, Sayı:3,2016, ss. 290-299.

Baştuğ, Gülsüm, Savaş Duman, Fahri Akçakoyun, Faruk Karadeniz. Futbol Hakemlerinde Stres, Özgüven, Karar Verme, **Journal of Human Sciences**, 13(3), 2016,ss.5399-5406.

Bedranova, Dana. Applying Gestalt Therapy Principles in Counseling a Female Orienteer, **Acta University**, Palacki, Olomuc, Gymn. , Cilt: 39, Sayı: 1, 2009,ss. 17-25.

Brown, Kirk Warren and Richard M. Ryan, The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being, **Journal of Personality and Social Psychology**, Cilt:84, Sayı:4, 2003,ss.822-848.

Çakmur, Hülya. Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, Cilt: 11, Sayı:3, 2012,ss.339-344.

Çavdar, Havva ve Mehmet Çavdar. İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, **Journal Of Naval Science and Engineering**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2010, ss.79-93.

Daş, Ceylan. Geşalt Psikoterapist Temas İşlevleri ve Temasın Engellenmesi, Ceylan Daş (Ed.), **Temas**, Geşalt Terapi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2002, ss.15-42.

Demirtaş, Andaç. Sosyal Sınıflandırma, Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet, **İletişim: Araştırmaları**, Cilt:2, No:2, 2004, ss.33-53.

Eldeleklioğlu, Jale. Karar Stratejileri ile Ana-baba Tutumları Arasındaki İlişki, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, Cilt:2, Sayı:11,1997,ss.7-13.

Gökdemir-Aktaş, Canan ve Ceylan Daş, (Ed.) Ceylan Daş, Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formun Türk Örneğinde Faktör Yapısı Geçerliliği ve Güvenirliği, **Temas**, **Geşalt Terapi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1,2002,ss.81-108.

Hambrick, Donald C. and Phyllis A. Mason. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, **Academy of Management Review**, Cilt: 9, Sayı: 2, 1984, ss.193-206.

Haskan-Avcı, Özlem. Anı Yaşama Ölçeğinin Geliştirilmesi, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi ( KEFAD)**, Cilt:17, Sayı:3, 2016,ss.177-1192.

Jacobs, Lynne. Dialogue in Gestalt Theory and Therapy, **The Gestalt Journal**, Cilt:12,1989,ss.1-25.

Itika, Josephat Stephen. Fundamentals of Human Resource Management, African Studies Centre, **African Public Administration and Management Series**, Cilt: 2, 2011, ss.1-26.

Karakoç, Fatma Yeşim ve Levent Dönmez, Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler, **Tıp Eğitimi Dünyası**, Cilt: 13, Sayı:40, 2014, ss.39-49.

Koray, Özlem. Yaratıcı Düşünme Tekniklerinden Altı Düşünme Şapkası ve Nitelik Sıralama Tekniklerinin Fen Derslerinde Uygulanmasına Yönelik Öğrenci Görüşleri, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, **XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı**, Malatya, 2005,ss.379-400.

Kıral, Erkan. Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, **Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, Aralık, 2015,ss.73-89.

Nas, Selçuk. Karar Verme Stillere Bilimsel Yaklaşımlar, **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2010, ss.43-65.

Özdemir, Osman, Pınar Özdemir-Güzel, Muhammet Tayyip Kadak, Serhat Nasıroğlu .Kişilik Gelişimi, **Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar**, Cilt:4, Sayı:4, 2012, ss.566-589.

Özyeşil, Zümra, Coşkun Arslan, Şahin Kesici, M. Engin Deniz. Bilinçli Farkındalık Ölçeği'ni Türkçeye Uyarlama Çalışması, **Eğitim ve Bilim**, Cilt:36, Sayı:160, 2011, ss.225-235.

Saal, F. E. & F. J. Landy. The Mixed Standards Ratings Scale: An Evaluation, **Organizational Behavior and Human Performance**, Cilt:18, Sayı:1, 1997, ss.18-35.

Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce. Decision- Making Style: The Development and Assessment of a New Measure, **Educational and Psychological Measurement**, Cilt:55, Sayı:5, October, 1995,ss.818-831.

Soysal, A. Şebnem, Şahin Bodur, F. Gökben Hızlı. Şimdi ve Burada Terapisi, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 6, 2005, ss. 274-280.

Taylor, R. N. Age and Experience As Determinants of Managerial Information Processing and Decision Making Performance, *Academy of Management Journal*, 18, 1975, s.74-81.

Todorovic, Dejan. What Is The Origin of The Gestalt Principles? , ( Ed. ) Riccardo Luccio The Legacy of Gestalt Psychology, **Humana. Mente - Quarterly Journal of Philosophy**, Sayı:17, 2011, ss. 1-20.

Tek, Ömer Baybars. Zeki Başeskiöglü ve Gestalt Psikolojisi, **Dünya Gazetesi**, 03.04.1997, ss.7-8.

Tuğrul, Ceylan. Duygusal Zekâ, **Klinik Psikiyatri**, Cilt:1, ss.12-21.

Türetgen-Özalp, İlknur, Ahu Dinler, Pınar Ünsal. Personel Seçiminde Benzerlik Etkisi: Aday ile Değerlendirici Arasındaki Kişilik Benzerliğinin ve Değerlendirici Tarafından Algılanan Benzerliğin Değerlendirme ve Seçim Üzerindeki Rolü, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 64, Aralık, 2009,ss.47-57.

Wagner-Moore, Laura E. Gestalt Therapy: Past, Present, Theory, and Research, **Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training**, Cilt: 41, Sayı: 2, 2004, ss. 180-189.

Wiersema, Margarethe F. and Karen A. Bantel. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change, **The Academy of Management Journal**, Cilt: 35, Sayı: 1, 1992, ss.91-121.

Yanbıyık, Sinem, Bekir Buluç, Gonca Demirtaş. Gıda Sektöründe Personel Seçim Sürecinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma, **Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:8, 2017.ss.197-210.

## **TEZLER**

Aktaş, Serap. **Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Karar Verme Stillерinin Karşılaştırılması**, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2014.

Altun Bal, İlnur. **Kuşak Farklılıklarının Seçme ve Yerleştirme Sürecine Etkisi ve Yetkinlik Bazlı Mülakatlar**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2017.

Arslan, Ali. **Lise Öğrencilerinin Akademik Erteleme Davranışlarının Karar Verme Stilleri ile İlişkisi**, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep,2013.

Avcı, Özge. **İşe Alım Süreçleri ve Sözsüz İletişim (Marmara ve Ege Bölgesinde Bir Uygulama)**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2017.

Aydınay, Murat. **Türk Yönetici ve Çalışanlarına Yönelik Kalıpyargılar ve Örgütsel Adalet Algısı**, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2014.

Ayyıldız-Ünnü, Nazlı Ayşe. **Örgütsel Bağlamda Karar Verme Eylemi ve Dinamikleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir, 2012.

Birimoğlu, Yalçın, **Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Ve organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2014.

Bozkurt, Songül. **Temas Biçimleriyle Bağlanma Stilleri ve Kişilerarası Şemalar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü, Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2006.

Camcı, Adnan. **Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004.

Can, Özden. **Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançları ve Karar Verme Stilllerinin İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.

Çevik, Aynur. **İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2010.

Denizli, Umut. **İş Stresi Yönetimi, Psikolojik İyilik Halinin ve İş Doyumunun Geliştirilmesinde Sportif Faaliyetlerden Yararlanılması: Geleneksel Çin Sporları Tai Chi Chuan Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2014.

Esen, Ural. **Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki**, Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir, 2012.

Gacar, Atalay. **Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Öğretim Elemanlarının Karar Verme ve Atılganlık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Elazığ, 2011.

Gökdemir-Aktaş, Canan. **Gestalt Temas Biçimleri Ölçeği Yeniden Düzenlenmiş Formun Türk Örneğinde Faktör Yapısı Geçerliliği ve Güvenirliği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uygulamalı Psikoloji Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2002.

Göktaş, Seçil. **İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2009.

Günçağlayan, Saadet Seyra. **İşe Alım Süreci: Bir Banka Örneği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Dönem Projesi, 2007.

Gürsoy, Ülkü. **Üniversite Öğrencilerinin Gestalt Temas Biçimleri ile Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2009.

Karaçal, Özlen. **Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara, 2007.

Karakuş, Onur. **Performans Değerlendirme Yöntemlerinden Biri Olarak 360 Derece Performans Değerlendirme**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.

Karcı, Aslı. **Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü- AFYONKARAHİSAR İli Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2012.

Kızıloğlu, Sıdıka Deniz. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım**, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.

Kocabacak, Ayşe. **İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya, 2011.

Koç, Özgür. **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Kurban, Cennet. **Bireysel Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2015.

Kurt, Ecvet. **Orta Öğretim Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2016.

Prowker, Adam N. **Effects of Purpose of Appraisal on Leicency Errors: an Exploration of Self-Efficacy as a Mediating Variable**, State University, Virginia Polytechnic Institute, Master's Thesis, Masters of Science in Psychology, Virginia, 1999.

Sağır, Hande. **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Sağır, Cenkan, **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Sungur, Ahmet Turab. **Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Uygulama**, Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.

Oktuğ, Zeynep, **Freud'un Kişilik Birimleri (İd-Ego-Süperego) ile Reklam İletisinin İzleyici Üstünde Yarattığı Etkiler Arasındaki Bağlantı : "MAGNUM, KALBİM BENECOL ve LÖSEV Reklamları Üzerine Bir Araştırma"**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Sanatları Anabilim Dalı, İletişim Sanatları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Özcan, Demet. **Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

Taşdelen, Arzu. **Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Doktora Tezi, İzmir, 2002.

Üngüren, Engin. **Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya, 2011.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

T.C. Başbakanlık, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5aad291a207862.15279129](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5aad291a207862.15279129), (17.03.2018).

Gestalt Kuramı, (<http://gestaltkurami.blogspot.com.tr/2012/03/gestalt-kurami.html>) (07.10.2017).

Real Balance Wellness, <https://realbalancewellness.wordpress.com/>, (12. 10. 2017).

Köse, Kenan. Korelasyon ve Regresyon Analizi, [http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-pptpdf/Kenan\\_KOSE3.pdf](http://file.toraks.org.tr/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-pptpdf/Kenan_KOSE3.pdf), (01.05.2018).

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Değerli katılımcılar,

Bu anket Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı yüksek lisans tezinin uygulama aracı olarak oluşturulmuştur. Soruların hepsini cevaplamanız anketin başarılı olmasında önemlidir.

Ankete katılım zorunlu olmayıp, kimlik bilgileriniz kesinlikle alınmayacaktır. Katkı ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı  
ÖZLEM ANUK

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER		
1	Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	Yaş	<input type="checkbox"/> 18-21 <input type="checkbox"/> 22-29 <input type="checkbox"/> 30-32 <input type="checkbox"/> 33-39 <input type="checkbox"/> 40-43 <input type="checkbox"/> 44 ve üstü
3	Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
4	Sınıf	<input type="checkbox"/> 1. Sınıf <input type="checkbox"/> 2. Sınıf <input type="checkbox"/> 3. Sınıf <input type="checkbox"/> 4. Sınıf
5	Daha önce insan kaynakları departmanında çalıştınız veya staj yaptınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
6	Şu an çalışıyor musunuz? /	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
7	Kıdem	<input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 5-10 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri

B. Aşağıda, Bilinçli Farkındalık ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Lütfen, her soruyu <b>ayrı yanıtlayıp</b> her satırda <b>bir seçeneği</b> işaretleyiniz.	Hemen Hemen Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Nadiren	Oldukça Seyrek	Hemen Hemen Hiçbir zaman
8. Belli bir süre farkında olmadan bazı duyguları yaşayabilirim.						
9. Eşyaları özensizlik, dikkat etmeme veya başka bir şeyleri düşündüğüm için kırarım veya dökerim.						
10. Şu anda olana odaklanmakta zorlanırım.						
11. Gideceğim yere, yolda olup bitenlere dikkat etmeksizin hızlıca yürüyerek gitmeyi tercih ederim.						
12. Fiziksel gerginlik ya da rahatsızlık içeren duyguları, gerçekten dikkatimi çekene kadar fark etmeme eğilimim vardır.						
13. Bir kişinin ismini, bana söylendikten hemen sonra unuturum.						
14. Yaptığım şeyin farkında olmaksızın otomatik bağlanmış gibi yapıyorum.						
15. Aktiviteleri gerçekte ne olduklarına dikkat etmeden acele ile yerine getiririm						
16. Başarmak istediğim hedeflere öyle çok odaklanırım ki o hedeflere ulaşmak için şuan ne yapıyor olduğumun farkında olmam.						
17. İşleri veya görevleri ne yaptığımın farkında olmaksızın otomatik olarak yaparım.						
18. Kendimi bir kulağımla birini dinlerken; aynı zamanda başka bir şeyi de yaparken bulurum.						
19. Gideceğim yerlere farkında olmadan gidiyor, sonra da oraya neden gittiğime şaşırıyorum.						
20. Kendimi gelecek veya geçmişle meşgul bulurum.						
21. Kendimi yaptığım işlere dikkatimi vermemiş bulurum.						
22. Ne yediğimin farkında olmaksızın atıştırıyorum.						

C. Aşağıda, Gestalt Temas Biçimleri ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere “Bana oldukça uygun”dan “Bana Hiç Uygun Değil” e kadar değişen cevap seçenekleri üzerinde belirtiniz. Lütfen, her soruyu <b>ayrı yanıtlayıp</b> her satırda <b>bir seçeneği</b> işaretleyiniz		Bana oldukça uygun	Bana uygun	Kararsızım	Bana uygun değil	Bana hiç uygun değil
23	Problemlerimin çoğunun kaynağı diğer insanlardır.					
24	Beni rahatsız eden duyguları kafamdan atmakta zorluk çekiyorum.					
25	Sık sık bir sorunum olduğunu fark ediyorum.					
26	Kendimi donuk ( durgun, hissiz) hissediyorum.					
27	İnsanlar beni gerçekten tanısalardı ne kadar gergin bir kişi olduğumu söylerlerdi.					
28	Yapmak İstedğim pek çok şey var ancak bir türlü harekete geçemiyorum.					
29	Koşulların kurbanı olduğumu hissediyorum.					
30	İhtiyacım olan ilgi ve sevgiyi alamıyorum.					
31	Konuşmayı başkalarının başlatmasını beklerim.					
32	Yorucu bir iş yapmasam bile çoğunlukla kaslarım ağrır.					
33	Mide bulantısı ve karın ağrısı çekerim.					
34	Utangaçlığım yüzünden yapmaktan vazgeçtiğim pek çok şey vardır.					
35	Her şey hakkında çok düşünürüm.					
36	Genellikle kendimi suçlu yada öfkeli hissedirim.					
37	Yaptıklarımın bir türlü tatmin olamıyorum.					
38	Rahat biri değilim.					
39	İnsanlar benim bakış açımı anlamakta zorluk çektiklerini söylerler.					
40	Kendimi yaşamdan ve insanlardan oldukça uzak hissediyorum.					
41	Birbirine aykırı iki görüş arasında karar vermekte güçlük çekiyorum.					
42	İşleri ciddiye almak bana zor gelir					
43	Gerçekten ne hissettiğimi fark etmekte güçlük çekerim.					
44	Bazen, ortam gerginleştğinde gülmem tutar.					
45	Ne söylemem gerektiğini düşünene kadar iş işten geçiyor.					
46	İnsanlar beni tembellikle suçlarlar.					
47	Dikkatimi toplayamam ve bir konuya odaklanamam.					

48	Zor bir konuyu anlamaktan vazgeçmek yerine genellikle anlamak için çalışırım.					
49	Genellikle gerçekten ne istediğimi bilmem.					
50	Yapacaklarımı erteleme eğilimindeyim.					
51	Diğer insanların neler söyleyeceklerini ya da nasıl davranacaklarını tahmin edemem.					
52	İşleri bitirmekte güçlük çekerim.					
53	Genellikle çoğu şeye geç kalırım.					
54	Çok zor sinirlenirim.					
55	Sanki özür diliyormuş gibi konuşuyorum.					
56	Hareketlerim nazik ve yumuşaktır.					
57	Kolay kolay ikna olmam.					
58	Hemen herkesle iyi geçinirim.					
59	İnsanların birbirlerinin farklılıklarına hoşgörü ile yaklaşmalarını isterdim.					
60	Ailemin beklentilerine uygun olarak yaşadım.					
61	Birlikte olduğum insanlarla inatlaşmayı severim.					
62	Yakınlarıma “hayır” demekte zorluk çekerim.					
63	Başkalarının isteklerine uyarım.					
64	Bir şeye doğrudan tepki vermektense dolaylı yolları tercih ederim.					
65	Kendimi kontrol etmek benim için önemlidir.					
66	İnsanlar ciddileştiğinde ortamı yumuşatmaya çalışırım.					
67	Duyarlı bir insan olduğumu düşünüyorum.					
68	Duygularım kolay kolay incinmez.					
69	Kendimi duygusal birinden çok mantıklı biri olarak tanımlarım.					
70	İnsanlar benim duygusal biri olduğumu söylerler.					
71	En kötü durumlarda bile soğukkanlılığımı koruyabilirim.					
72	Gerçekten üzgün olduğumda hıçkırığa hıçkırığa ağlarım.					

D. Aşağıda Anı Yaşama'ya ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. "Her zaman" dan "Hiçbir zaman kadar değişen cevap seçenekleri üzerinde belirtiniz. Lütfen, her soruyu <b>ayrı yanıtlayıp</b> her satırda <b>bir seçeneği</b> işaretleyiniz		Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
73	Geçmişte yaşadığım olumsuzlukları bir türlü zihnimden atamıyorum.					
74	Derste dakikalarca sınıfta olduğumu unuttuğum olur.					
75	Biriyle tartıştıktan sonra "keşke şöyle söyleseydim" .demekten kendimi alamam.					
76	Bir işle uğraşırken kafam başka işlerle meşgul olur.					
77	Geçmişte yaşadıklarımı düşünmekten bugüne odaklanamıyorum.					
78	Hayallere daldığım için sıklıkla arkadaşlarım tarafından uyarıldığım olur.					
79	Başımı yastığa yasladığımda gün içinde olanları düşünüp uyuyamadığım olur.					
80	Ertesi gün yapacaklarımı düşünerek uykuya dalamadığım geceler olur.					
81	Geçmiş güzel günlerin geri gelmeyeceğini düşünüp üzüldüğüm olur.					
82	Bir tartışmadan sonra, tartıştığım kişiyi alt ettiğimi hayal ederim.					
83	Fazla güldüğümde kesin ağlayacağım diye düşünürüm.					
84	Sıkıcı bile olsa içinde bulunduğum durumda zevk alabileceğim bir şeyler bulurum.					
85	Bugünü yaşamaktansa yaşamımın herhangi bir dönemine dönmek isterdim.					
86	Geçmişte yaşadığım bir olayı anımsayıp bütün gün mutsuz olduğum olur.					
87	Hafta sonlarım pek çok plan yaparak ancak çoğunu uygulayamadan bitiverir.					
88	Geçmişte yaşadığım bazı şeyler yüzünden mutlu olma şansım yok.					
89	Yoğun geçen günlerde bile keyifli anlar yaratırım.					
90	Geçmişte yaptığı hataları düşünerek öfkeli davrandığım kişiler var.					
91	Biriyle ilişki kurarken hep ilişkinin geleceğini düşünürüm.					
92	Gelecekte yakınlarımı kaybedeceğimi hayal edip üzülürüm.					
93	Mecbur olmadığım halde istemediğim şeyleri yaparak vakit geçiririm.					
94	Geçmişte yaptıklarım nedeniyle bugün ne yapsam boş diye düşünürüm.					
95	Hep daha iyisi vardır diye düşünerek bir türlü doğru kişiyi bulamam.					
96	Geçmişimi düşündüğümde içimde pek çok pişmanlık ve keşke'ler vardır.					
97	Bir şeyleri beklerken geçen zaman bir an önce bitsin isterim.					

E. Aşağıda Karar Verme Stillere ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle katılıyorum” a kadar değişen cevap seçenekleri üzerinde belirtiniz. Lütfen, her soruyu <b>avrı</b> <b>yanıtlayıp</b> her satırda <b>bir seçeneği</b> işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
98	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
99	Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.					
100	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
101	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
102	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum					
103	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim					
104	Bir karara verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
105	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
106	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir karardan daha çok verdiğim kararların doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
107	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
108	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
109	Önemli kararlarımı, nadiren başkalarına danışmadan alırım.					
110	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için kolaydır.					
111	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
112	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
113	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
114	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
115	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
116	Önemli kararlarımı, genellikle son dakika veririm.					
117	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
118	Genellikle ani kararlar veririm.					
119	Kararlarımı çoğunlukla o anda veririm.					
120	Çabuk karar veririm.					
121	Kararlarımı sıklıkla düşünmeden veririm.					
122	Karalarımı verirken o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

