



T.C.

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN BENİMSEDİKLERİ LİDERLİK
TARZLARI ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem BERBER ÇELİK

Danışman

RİZE

2018

KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU tarafından hazırlanan “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzları Üzerindeki Rolünün İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 25/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Hatice ODACI

...Kabul/Red

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem BERBER ÇELİK

...Kabul/Red

Üye : Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU

...Kabul/Red

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

28/06/2018



Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR

Müdür a.

ETİK BEYAN

Bu tez içindeki bütün bilgilerin akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca bu kurallar ve davranışların gerektirdiği gibi bu çalışmada orijinal olmayan her tür kaynak ve sonuçlara tam olarak atıf ve referans yaptığımı da beyan ederim; aksi takdirde tüm yasal sorumluluğu kabul ediyorum. 25/06/2018



Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde, emeklerini ve güler yüzünü esirgemedi değerli zamanını bana ayırarak destek olan çok değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem BERBER ÇELİK'e,

Desteğinden dolayı Eğitim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Mehmet KÜÇÜK'e,
Tüm samimiyeti ve engin bilgisiyle bana yol gösterici olan jüri başkanım Prof. Dr. Hatice ODACI'ya,

Bana güvenip yüreklendiren Peyzaj Planlama ve Tasarım Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Banu BEKÇİ'ye,

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Cem TOPSAKAL'a,

Liderlik üzerine kendisinden ders aldığım ve konu ile ilgili ufkumu açan Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU'na ve emeği geçen tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Bu çalışmaya başladığımda anne karnında olan mucizem can özüm boncuk oğlum Çınar Ata'ma, bebekliği ve eğitim hayatı boyunca beni hiçbir konuda yıpratmayan ve her daim gururlandıran ilk mucizem can paresi oğlum İrhan Yekta'ma, hayatıma ilk girdiği andan itibaren en büyük şansım saydığım vazgeçilmezim sevgili eşim Celal KAZANCIOĞLU'na, üzerimde her zaman ellerini hissettiğim, sırtımı güvenle dayadığım varlık sebeplerim, kıymetlilerim, canım annem ve babam Benide ve Kazım CIVGAZ'a çalışmam süresince göstermiş oldukları sabır ve duydukları güvenden dolayı minnettarım.

Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	2
ETİK BEYAN.....	3
ÖNSÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER.....	5
ÖZET.....	8
ABSTRACT.....	9
KISALTMALAR.....	10
TABLO LİSTESİ	11
ŞEKİL LİSTESİ.....	12
GİRİŞ.....	13

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK.....	17
1.1.1. Eğitim Ortamında Liderlik.....	19
1.1.2. Yönetici ve Lider.....	21
1.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları.....	24
1.1.3.1. Ödüllendirici Güç.....	24
1.1.3.2. Zorlayıcı Güç.....	25
1.1.3.3. Yasal Güç	25
1.1.3.4. Uzmanlık Gücü.....	26
1.1.3.5. Karizmatik Güç.....	27
1.1.4. Liderlik Teorileri.....	27
1.1.4.1.Özellikler Teorisi.....	27
1.1.4.2.Davranışsal Liderlik Teorisi.....	29
1.1.4.2.1.Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli.....	30
1.1.4.2.2.Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	32
1.1.4.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı.....	33
1.1.4.2.4.McGregor'un X ve Y Kuramları.....	34
1.1.4.2.5.Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	35
1.1.4.3. Durumsallık Liderlik Teorisi.....	37
1.1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Tarzları.....	40

1.1.5.1. Öğretimsel Liderlik.....	41
1.1.5.2. Otokratik Liderlik.....	42
1.1.5.3. Demokratik Katılımcı Liderlik.....	43
1.1.5.4. Kültürel Liderlik.....	44
1.1.5.5. Etik Liderlik.....	45
1.1.5.6. Karizmatik Liderlik.....	45
1.1.5.7. Vizyoner Liderlik.....	46
1.1.5.8. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	47
1.1.5.9. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	49
1.1.5.10. Serbestlik Tanıyan (Liberal) Liderlik.....	50
1.2. KİŞİLİK.....	51
1.2.1. Kişiliğin Temel Özellikleri.....	52
1.2.2. Kişiliğin Temel Bileşenleri: Karakter, Mizaç, Benlik.....	53
1.2.2.1. Karakter.....	53
1.2.2.2. Mizaç.....	54
1.2.2.3. Benlik.....	55
1.2.3. Kişiliği Etkileyen Faktörler.....	55
1.2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	56
1.2.3.2. Sosyal Faktörler.....	57
1.2.3.3. Aile Faktörü.....	58
1.2.3.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	60
1.2.4. Kişilik Kuramları.....	60
1.2.4.1. Psikanalitik Yaklaşım.....	60
1.2.4.2. Davranışçı ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımı.....	62
1.2.4.3. Hümanist(İnsancıl) Yaklaşım.....	62
1.2.4.4. Bilişsel Kişilik Yaklaşımı.....	63
1.2.4.5. Ayırıcı Özellik Yaklaşımı.....	63
1.2.4.5.1. Beş Faktör Kişilik Kuramı.....	65
1.2.4.5.1.1. Dışadönüklük.....	66
1.2.4.5.1.2. Duygusal Denge (Nevrotiklik).....	68
1.2.4.5.1.3. Uyumluluk (Yumuşak başlılık).....	69
1.2.4.5.1.4. Sorumluluk.....	70

1.2.4.5.1.5.Deneyime Açıklık.....	71
1.3.Kişilik Ve Liderlik İlişkisi.....	72

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. TEZİN AMACI.....	77
2.2. TEZİN ÖNEMİ.....	78
2.3. TEZİN VARSAYIMLARI.....	80
2.4. TEZİN SINIRLILIKLARI.....	80
2.5. TANIMLAR.....	80
2.6. YÖNTEM.....	81
2.6.1. Araştırmanın Modeli.....	81
2.6.2. Evren- Örneklem.....	81
2.6.3. Veri Toplama Aracı.....	83
2.6.2.1. Demografik Bilgi Formu (DBF).....	83
2.6.2.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ).....	83
2.6.2.3. Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT).....	83
2.6.4.Verilerin Toplanması ve Analizi.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	86
3.2. Yordamaya İlişkin Bulgular.....	87
3.3. Cinsiyete Dayalı Farklılıklar.....	89
3.4. Yönetmel Pozisyona Dayalı Farklılıklar.....	89
3.5. Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıklar.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA.....	92
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	99
KAYNAKLAR.....	102
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	121

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Tez Türü: Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem BERBER ÇELİK

Hazırlayan: Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU

Yıl: 2018

Sayfa Sayısı: 121

ÖZET

EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN BENİMSEDİKLERİ LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Bu araştırma, okul yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özelliklerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzları üzerindeki rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Rize ilinde MEB'e bağlı okullarda görev yapmakta olan 154 Müdür ve 184 Müdür Yardımcısı olmak üzere toplam 338 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi ve Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 24 istatistik programı kullanılmış olup tanımlayıcı ve çıkarımlı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlik tarzı ile dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık ve sorumluluk arasında pozitif yönde anlamlı; serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile dışadönüklük, deneyime açıklık ve yumuşak başlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik tarzının %6' sını, etkileşimci liderlik tarzının %4'ünü ve serbestlik tanıyan liderlik tarzının %10' unu açıkladığı da ortaya çıkmıştır. Ayrıca, benimsenen liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona ve yöneticilikte geçen süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilirken cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Anahtar kelimeler: Liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik, kişilik

Recep Tayyip Erdogan University Graduate School of Social Sciences

Department: Training Management, Supervision, Planning and Economic

Thesis Type: Master Thesis

Supervisor: Dr. Lecturer ığdem BERBER ÇELİK

Author: Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU

Year: 2018

Pages: 121

ABSTRACT

THE ROLE OF THE PERSONALITY TRAITS OF THE PRINCIPALS IN THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS ON THE LEADERSHIP STYLES THEY ADOPT

This research was conducted to examine the influence of school principals' personality traits on the leadership characteristics they adopt. The sample of the research consists of a total of 338 school administrators, 154 of whom are principals and 184 of whom are vice principals working in the schools affiliated to MoNE in Rize. As data collection tools; Multifactor Leadership Questionnaire, Adjective Check List, and Demographic Information Form were used. In the analysis of the data, SPSS 24 statistics software was used and descriptive and inferential statistics techniques were employed.

As a result of the research, a positive correlation exists between transformational leadership style and extroversion, openness to experience, soft-headedness and responsibility; and a positive correlation exists between laissez-faire leadership style and extroversion, openness to experience, and soft-headedness. Personality traits also account for 6% of the transformational leadership style, 4% of the transactional leadership style, and 10% of the laissez-faire leadership style. Moreover, it was determined that the adopted leadership styles differed according to the managerial position and the duration in management, while no significant difference was found with regards to gender.

Key words: Leadership, transformational leadership, transactional leadership, laissez-faire leadership, personality.

KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

vb : Ve Benzeri

FLÖ: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

SDKT: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı



TABLO LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1: Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler.....	82
Tablo 2: Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi....	87
Tablo 3: Dönüşümcü Liderlik Tarzını Yordayan Değişkenler.....	87
Tablo 4: Etkileşimci Liderlik Tarzını Yordayan Değişkenler.....	88
Tablo 5: Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzını Yordayan Değişkenler.....	88
Tablo 6: Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Dayalı Farklılıkları.....	89
Tablo 7: Liderlik Tarzlarının Yönetmel Pozisyona Dayalı Farklılıkları.....	90
Tablo 8: Liderlik Tarzlarının Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıkları	91

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	23
Şekil 2: Liderde Olması Gereken Özellikler.....	29
Şekil 3: Blake Ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı.....	34
Şekil 4: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	37
Şekil 5: Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Faktörü.....	48
Şekil 6: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması.....	49
Şekil 7: Beş Faktör Kişilik Modelinin Alt Boyutları.....	66



GİRİŞ

Günümüzde kültürel, ekonomik, siyasal ve teknolojik değişim ve gelişmelerin hızlı bir şekilde olması, bu gelişime ve değişime göre kendini yenileyebilecek insan profiline de yetiştirilmesini şart hale getirmiştir. Bu durum ise eğitim verilebilecek yegâne kurum olan okullara dolayısıyla kurumun da işleyişinden temel sorumlu olan yöneticilere dikkati çekmiştir. Geçmişten süregelen klasik yönetici anlayışının her alanda gelişimin hızlı olduğu dünyada artık kabul görmeyeceği ve bu anlayışla gelişimin sağlanamayacağı bir gerçektir. Bu klasik anlayışın yerine; okulun işleyişinde aktif rol alarak paydaşlarıyla iletişimini güçlü tutup, çevresine her alanda rehberlik edebilen, kurumu için ortaya konulan misyon ve vizyonuna sahip çıkıp personelini ikna ve motive edebilen, değişimi fark ederek yeniliğe açık olabilen insan ve başarı odaklı liderler ancak eğitim ortamının gelişimine katkı sağlayabilir. Tüm örgütlerin en önemli unsuru elbette ki insandır ve onun gerekliliklerini karşılarken örgütün daha önceden belirlediği hedeflere de ulaşabilme ihtiyacı liderliği olmazsa olmaz hale getirmiştir (Aka, 2015). Koçel (2001: 465), liderliği bir süreç olarak değerlendirip örgüt içinde sadece bir konumu işgal eden lider kavramından başka bir durumu ifade etmektedir. Lider, örgütün mensuplarını belirlenen bir amaç yönünde güdüleyip ve örgütün amaçları doğrultusunda etkileyip, onları bu doğrultuda yönlendiren bir kişiyken, liderlik; belli şartlar içinde, belli kişisel ya da örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bir kişinin başkasının etkinliklerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2001: 465).

Yönetici genel anlamıyla; grup hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşabilmek için kişi, hammadde, para ve bilgi gibi kaynakları bulabilen, onları örgütleyip kontrol eden, etkileyerek yönetebilendir (Ardanç, 1982: 29). Liderse, liderlik yaptığı örgüt içindeki kişilerin var olan güçlerini, örgütün hedeflerine uydurarak bu güçleri etkin şekilde kullanabilen kişidir (Eren, 2003: 525). Yönetici; birileri tarafından o konuma getirilmiş, birileri adına işleri yürüten, daha önce hazırlanmış amaçlara ulaşabilmek için gayret gösteren, işleri planlayarak uygulanmasını sağlayan ve denetleyen kişidir. Yöneticinin ceza ve ödüle dayanan yasal gücü ve yetkileri de bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 19).

Liderliğin tanımının alan yazında farklı şekillerde yapıldığı ve ortak bir tanımının olmadığı gibi liderlik teorileri de farklı şekillerde ele alınmıştır. Ancak temelde birleşilen noktalara göre liderlik teorileri özellikler, davranışsal ve durumsallık olarak üçe ayrılabilir. Lideri tanımlamada benimsenen ilk yaklaşım liderin *özellikleri yaklaşımıdır*. Özellikler kuramının temel savı, birtakım kişilere doğuştan bahsedilen fiziksel özellikler ve yeteneklerin, onları diğer insanlardan ayırt ettiği, bu olgunun da o insanları doğal lider yaptığıdır (Koçel, 2003: 588). *Davranışsal Liderlik Yaklaşımı*; Özellikler yaklaşımının, liderlik sürecini yalnızca liderin bazı niteliklerine dayalı olarak açıklayan bakış açısından oldukça farklı bir şekilde liderliği bir süreç olarak ele alıp, bu sürecin etkililiğinin liderle ilgili olduğu kadar çalışanlarına da bağlı olacağı ileri sürülmüştür (Kılınç, 1997: 60). Durumsallık teorileri, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. *Durumsallık teorisi*, davranışsal teorisinin liderin her ortamda ve her şartta en etkin ve başarılı olduğu yolundaki genellemesinin aksine, lider etkililiğinin durum ve şartların gerektirdiği doğru davranışların yapılmasıyla elde edilebileceğini savunmuştur (Kılınç, 1995: 72).

1978 yılında ilk kez Burns tarafından tanımlanan tam alan liderlik modeli; başta dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile alan yazında yerini almış daha sonra Bass ve Avolio tarafından genişletilip modele serbestlik tanıyan liderlik tarzı ilave edilmiştir. Dolayısıyla tam alan liderlik modeli dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç ana liderlik özelliklerini içermektedir. (Eren, 2010: 459). *Dönüşümcü* liderler, yalnızca düşünebilen, sorgulayabilen ve risk alabilen kişiler değil, aynı şekilde davranışlarıyla kişilere belirli düşünceleri aşılabilen kişilerdir. Dönüşümcü liderler gelenekçi bürokrasinin içinde girişimcilik ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler (Çelik, 1999). *Etkileşimci* (Transaksiyonel) liderse; geleneklere bağlı kalarak, hali hazırdaki faaliyetlerin daha etkili şekilde yürütüleceğine inanırlar. Geleneksel yöntemlerin çevresel etmenlere uyumu suretiyle performans artışı sağlamak, bu tarz liderlerin temel karakteristiğidir. Çalışanlardan yeni fikirler gelmesi ile ilgilenmezler (Eren, 2004: 460- 463). *Serbestlik tanıyan* lider sorumluluk almayıp, karar vermeyi geciktirerek, geri dönüt vermemekte, takipçilerin ihtiyacını karşılamada herhangi bir gayret sarf etmemektedir (Hoy ve Miskel, 2012:118).

Günümüzün örgüt sistemindeki tüm oluşumların (kültür, motivasyon, liderlik tarzı gibi) kişilik kavramıyla doğrudan ilişkisinin olduğuyla ilgili bulgular arttıkça, farklı alanlardaki grup yöneticileri “kişilik” olgusundan etkili biçimde yararlanabilmeye çalışmışlardır (Zel, 2011: 19). Alan yazında kişilik hakkında birçok tanımlama yapılmış olup kişiliğin bireyden bireye farklılık gösterdiği, ayırt edici ve kalıcı özellikler sergilediği vurgulanmaktadır. Nitekim Vecchio (1988) kişiliği, kişiyi herkesten farklılaştırmasına oranla kalıcı özellik ve eğilim olarak tanımlamış, Greenberg (1999) ise kişiliği, kişilerin sergilediği özgün ve daha çok kalıplaşmış davranış, fikir ve his kalıpları olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla kişilik, kişilerin nasıl davranacaklarını açıklayabilecek içsel durumu ifade etmektedir. Bu içsel durumlar, nasıl davranıp hissedeceğimizi etkileyen ve içimizde oluşan tüm duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsar (Erdurur, 2012: 32-33).

Beş Faktör Kişilik Kuramı kişiliğin bütün niteliklerini içinde toplayarak bu özellikleri kapsamlı bir şekilde açıklayabilen bir yaklaşımdır (Merdan, 2013: 79). Beş Faktör Kişilik modelinin başlıklarını şu şekilde açıklamak mümkündür. *Dışadönüklük* yapısına sahip kişilerin sosyallik, girişkenlik, konuşkanlık, samimiyet, dürüstlük gibi özelliklerin yanında çabucak kaynaşabilen, iyimser, iddialı, cesur davranan, enerjik, eğlenceli, sevgi dolu ve insancıl bir yapıda oldukları ifade edilmektedir (Stevens ve Ash 2001: 43). *Duygusal denge* özelliğine sahip bireyler ise eleştiriye açık, sakin, kendinden emin özellikler taşıyan, olumsuz duygu ve durumlarla etkin bir şekilde baş ederler (Goldberg, 1992: 13). *Uyumluluk (Yumuşak başlılık)* özelliğindeki bireyler; iyi huylu, işbirlikçi, ılımlı, yardımsever, duygusal, olgun, uyumlu, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güven veren, kibar, hoşgörülü, başkalarını seven, samimi, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahiplerdir (Somer vd. 2002). *Sorumluluk* sahibi kişiler güven veren, kararlı, tertipli ve titiz olan, organize olabilen, zamanı iyi değerlendiren, güç ve irade sahibi bir yapıdadırlar (Yürür, 2009). *Deneyime açık* kişilerin, hayal güçleri oldukça geniş, entelektüel, macerayı seven, zeki, meraklı, yaratıcılığa ve yeniliğe açık gibi nitelikler taşıdığı söylenebilir (Bono ve diğ., 2002).

“Kapalı Kutu”ya benzetilen bireyi anlayabilme süreci oldukça zor ve karmaşıktır. Grupların en kıymetli “sermayesi” sayılan “insan kaynağı”nın verimli ve etkili biçimde kullanılması da bu sebeple zor ve karmaşıktır. Bu zor ve karmaşık süreçte, yönetim kademesinde görevlendirilen her bireyin dikkate alınması gereken en önemli kaynak kişilik kavramıdır. Kurumsal etkililiği arttırabilmek için bu kaynağın etkili ve verimli biçimde kullanılması gerekir (Zel, 2011:218).

Kişilik ve örgüt performansı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda daha çok “Liderlik” boyutu üzerine yoğunlaşmıştır. Kişiliğin liderlik tarzlarında ne kadar etkin olduğu konusu hep ikinci plana atılmıştır. Oysa örgüt yapısındaki bir görevin, o görevi yerine getirecek bir kimsenin kişiliği ile ilgili uyumunun olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında bu çalışmada eğitim kurumu yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özelliklerinin benimsedikleri liderlik tarzları üzerindeki rolü incelenmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde, konu ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve incelenmiş ve bu kapsamda liderlik, liderlik yaklaşımları ve liderlikle ilişkisi incelenen kişilik, kişiliği etkileyen faktörler ve kişilik kuramları ele alınmıştır. İkinci bölümde; eğitim kurumu yöneticilerinin kişilik özelliklerinin benimsedikleri liderlik özellikleri üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik amaç, önem ve yöntem belirtilirken üçüncü bölümde; bu amaçlar doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise kişilik ve liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi temel alan araştırmanın tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, alan yazına dayalı olarak liderlik davranışı ve kişilik ile ilgili kuramsal bilgiler ve araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

1.1. LİDERLİK

Günümüzde üstünde oldukça çalışılan liderlik kavramı, yönetim bilimi alanındaki önemli konuların başında gelmektedir. Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olmuş ve oldukça eski bir kavram olup, bilime konu olması 1920'li yılların başına denk gelmiş ve fazlaca farklı tanımları yapılmaya çalışılmıştır. Nitekim yalnızca 20. Yüzyılda bile 5000'den fazla konu ile ilgili çalışmalar yapılmış ve liderlik/lider tanımı ise 350 civarında ortaya konmuştur (Erçetin, 2000: 3). Tüm örgütlerin en önemli unsuru elbette ki insandır ve onun gerekliliklerini karşılarken örgütün daha önceden belirlediği hedeflere de ulaşabilme ihtiyacı liderliği olmazsa olmaz hale getirmiştir (Aka, 2015). Alan yazın incelendiğinde liderlik ile ilgili oldukça fazla tanım yapıldığı görülmüştür. Bunlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Latince liderlik sözcüğü 'Lira' kelimesinden gelen 'saban izi' anlamına gelir. Mecazi anlamda kullanılan bu tanıma göre liderlik, kendini örgütleyebilme gibi şartların oluşturulmasıdır (Tunçer, 2011: 60). Çelik (1999), liderliği, örgütün etkinliklerini örgütün daha önceden belirlenmiş hedeflerine ulaştırmada onları etkileyebilme süreci; görüşlerini, eylemlerini ve eğilimlerini, etkileyip, yönlendirerek yönetmek; lider ile her paydaş arasında meydana gelen iki taraflı etkileşme; kuvvetli bir etki; etkin kişilik özelliğine odaklı bir güç; paydaşların düşünceleri ve hareketlerini etkileyebilme yönünde güç kullanma, şeklinde tanımlamaktadır. Koçel (2001: 465) ise; liderliği bir süreç olarak değerlendirip örgüt içinde sadece bir konumu işgal eden lider kavramından başka bir durumu ifade etmektedir. Lider, örgütün mensuplarını belirlenen bir amaç yönünde güdüleyip ve örgütün amaçları doğrultusunda etkileyip, onları bu doğrultuda yönlendiren bir kişiyken, liderlik; belli şartlar içinde, belli kişisel ya da örgüt

amaçlarını gerçekleştirebilmek için, bir kişinin başkasının etkinliklerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2001: 465). Bolat bazı tanımları bir araya şu şekilde getirmiştir (Bolat, 2008: 167):

- Liderlik, paydaşlarına ilham vererek, örgüt hedeflerini belirleyip bunlara ulaşma ve örgüte bağlılığı koruma gibi birçok farklı çalışmanın bir araya getirilmesidir.
- Liderlik, iletişim unsurlarının gerçekleştiği bir yerde, öncesinden oluşturulmuş hedeflere ulaşabilmek için yönlendirilmiş insanlar arası etkileşme sürecidir.
- Liderlik, şiddet kullanımı ya da tehdit olmadan, bir kişinin diğer bireylerin davranışını etkilediği sosyal bir işlemdir.
- Liderlik, kendisini yaptığı işe tutku ile adamaktır. İleri düzeyde iletişim, kişiler arası ilişkiler ve karışık konuları basite indirme yetisine sahip olmaktır.

Kişiliği, liderlik tarzları, yeteneği, ilgisi ne olursa olsun etkin liderlerin bazı ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu ortak davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Özden, 1998):

- Lider, "Ben ne istiyorum?" sorusu yerine, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusuyla işe başlarlar. "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar.
- Liderler devamlı, "Bu örgütün misyonu ve vizyonu ne? Bu grupta çalışan kişilerin performansı ve neticenin değerlendirilmesini belirleyen ana unsurlar neler?" sorularıyla ilgilenirler.
- Liderler, insanların birbirleriyle olan farklılığına önem verirler.
- Liderler, yanlarında bulunan bireylerin güçlü ve kabiliyetli olmasından çekinmezler.
- Daima yapılması gereken ne varsa onu yaparlar, herkes tarafından tercih edileni seçmezler.
- Çalışanlarına yapılması istenenlerle ilgili emredici ve öğüt verici tarzda konuşmazlar, yapılması gereken ne varsa kendileri yaparlar. Kısaca

liderler, başkalarında görmek istedikleri davranış kalıplarını kendileri yaparak onlara örnek olur.

Liderliğin bütün sosyal bilimler alanında öznellik, yapılan iş ve paydaşlara bağlı olarak farklılaştığı ortaya konulmaktadır. Tüm durumlar, tüm işler ve her birey için bahsedilen bir liderliğin yerine, şartlara, yapılacak işe ve paydaşlara göre farklılaşan bir liderliğin varlığı kabul edilmektedir (Özden, 1998: 51). Şişman (2004: 4) liderliğin tanımlarında üstünde durulan başlıca özellikleri; öznel özelliğe göre sahip olunan güçlü olma, karar verme ve kararın uygulanma gücü, örgüte yön verme ve örgüt içerisinde uyum sağlama, ortak hedefler yönünde örgütü etkileme, örgütle kişi arasındaki etkileşme süreci ve var olan amaçta, yapıda, prosedür ve kurallarda değişiklik yapabilme kabiliyeti olarak belirlenmiştir.

1.1.1. Eğitim Ortamında Liderlik

Gelişmiş ülkelerin birçoğunda meydana gelen değişikliklerin eğitim sisteminde de yapı bakımından bazı değişimler meydana geldiği görülmektedir. Yapı bakımından meydana gelen bu değişikliklere dayalı olarak okul denetleme alanları daralmakta, merkez oluşumdan irak ve daha bütünsel bölümler oluşturulmakta, geleneksel olarak ataması yapılmış veya seçilerek belirlenmiş okul yöneticilerinin yerini, gittikçe direkt okul çalışanı tarafından seçilmiş okul yöneticileri almaktadır. Velinin geçmiş zamana göre bilinçli olması ve sivil toplum örgütlerinin eğitimin finans kısmına gittikçe daha çok katılmasının gerekmesi eğitim ortamları üstündeki baskının gün geçtikçe artmasına sebep olmaktadır. Sonuçta, okul etrafındaki bu dikkat çekici politik değişikliklerin tesiriyle eğitim örgütlerinin modern örgüt yapısı, merkezci oluşumdan gittikçe okulu merkeze alan yönetim olarak tanımlanan bir yapıya doğru değişmektedir. Bu şekilde bir yapılanma bir taraftan yerel çevrenin okul taraflı olmasını ön plana çıkarmasını, diğer taraftan da katılımcı yönetim anlayışıyla kendi eğitim kurumlarının yönetiminde ve denetiminde söz sahibi olması söz konusu olmaktadır (Balcı, 2000: 497).

Eğitim ve ğretim sürecindeki, örgütlerin yönetim yapılarında ve okulla evre ilişkisinde görülen bu etkileyici gelişim ve değişmelerin sonucu olarak, bu değişim ve gelişimi karşılayacak özelliklere sahip okul müdürlerinin yetiştirilmesini ve atanmasının yapılmasını gündeme getirmiştir. Günümüz ağdaş eğitim kurumu yöneticilerinin sadece her Şeyi öncesinden bilebilen ve çalışanlarının verilen talimatı uygulayıp uygulamadığını kontrol eden bireyler değil, onun yerine öğrenim süreçlerini başlatıp çalışanların kabiliyetini, yaratıcılığını en uygun Şekilde gelişmesi ve örgütün mevcut gayelerinin gerçekleşebilmesi için destek veren bir birey olması beklenmektedir. Nitekim eğitim kurumu yöneticilerinden klasik anlayıştaki bir yönetici olmasının aksine, çok farklı alanlarda lider olması beklenmektedir (Hesapçıoğlu, 1998: 102). İşte bu açıdan eğitim kurumlarındaki liderliği; eğitim liderliği kavramı ile belirtmek gerekir. Eğitim liderliği kavramının 1970’li yıllardan başlayarak batı ülkelerinde başarısını kanıtlamış ve etkin eğitim kurumları üzerinde yapılmış araştırmalar ile beraber gündeme gelmiştir. Etkin ve muhteşem eğitim kurumları olarak değerlendirilen okullarda yapılmış çalışmalarda liderliğin, okulun etkinliğinde önemli bir durum olduğu belirlenmiş, sözü edilen eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özelliklerini tespit etmek için oldukça fazla araştırma yapılmıştır (Şişman, 2002: 59).

Eğitim kurumunun gayesine ulaşması için okul personelinin ve etrafının etkilenerak yönlendirilebilmesi aşamasına eğitim liderliği denir. Eğitim liderliği, öğrenciyi merkezde tutan, eğitim kurumunun var olma nedenini belirleme, eğitimin programını yapıp ve ğretimi yönetme, verimli bir okul ortamı oluşturma ve bununla ilgili işlevlerden oluşan liderlik çeşididir (Gümüşeli, 2005: 23). Eğitim liderliği, eğitim kurumunun içerde ve dışardaki paydaşlarının ğretim programlarının gerçekleşmesi üzerine yoğunlaşmasını sağlayıp, eğitim kurumunun misyonunu belirten, öğrenme ortamının oluşturulmasından sorumlu, eğitim kurumunda etkin ve verimli bir hava oluşturan, her zaman görünen varlık olan bireydir. Nitekim en kötü yönetici, sürekli odasında oturup, çevresinden haberdar olmayan kişidir. Eğitim liderliğinin ana unsuru, ğretim faaliyetlerinin arzu edilen yöne doğru geliştirilmesidir (ztaş, 2010: 34). Eğitim kurumu liderliği; eğitim kurumu yöneticisi tarafından icraata geçirilen, motivasyonu sağlanan,

rehberlik edilen ve destek verilen bireylerin (öğretmen, öğrenci veya diğer okul çalışanı) yapmış olduğu tercihlerde kendi isteğiyle değişiklikler yapması okulun etkinliğini yükseltmek için oluşturulan karışık bir etkileşim süreci ve etkinliğidir (Greenfield, 1995: 61-85).

Eğitim lideri kabul edilen bir eğitim kurumu yöneticisinden, öğretimde oluşturulan yenilikleri kullanmaya öğretmenleri yüreklendirmesi, çalışanların niteliklerini geliştirebilmesi, çalışanların davranışlarını değiştirmesi istenilen davranışların başında gelir. Eğitim kurumu yöneticilerinin bütün bunları uygulayabilmeleri için yönetici oldukları kadar eğitim lideri olmaları da gerekir. Eğitim yönetimi bakımından bakıldığında okul yöneticisinin, eğitim kurumunda istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için bizzat yerine getirmesi gerektiği ve etrafındaki kişileri etki altında bırakarak onların aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsamaktadır (Öztaş, 2010: 35).

1.1.2. Yönetici ve Lider

Lider ve yönetici kavramlarına geçmeden önce ortak yaptıkları iş olarak yönetim tanımını incelemek gerekir. Yönetim; yönetici tarafından oluşturulan, yineleyen ve yeni oluşturulan süreci kapsayan, karışık ve bir grup içinde devam ettirilen etkinliklerin toplamıdır. Aynı zamanda yönetim, bir grubun gayelerini gerçekleştirirken kişileri bir araya getirip onları harekete geçirebilmesidir (Balci ve Aydın, 2003: 10). Yönetim, farklı gayelere erişmek için insanların gücünü, kaynaklarını ve vaktini birbiri ile uyumlu kullanabileceği kararlar alıp, onları uygulayabilme faaliyetlerinden meydana gelen karışık bir süreçtir. Yönetim, bilimsel olarak 1900'lü yıllarda ele alınmaya başlamıştır (Başaran, 1989: 2). Günümüze kadar lider ve yönetici kavramları çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmış ve her ikisi için de yoruma açık tanımlar yapılmıştır. Ancak ortak kabul gören bir tanım yapılamamıştır. Buna karşın, alan yazında grubun amaç ve hedeflerine erişmede belirleyici olan lider kavramı ile yönetici kavramı arasında farklılıklar olduğuna dair görüşler bulunmaktadır.

Warren Bennis lider ve yönetici arasında bir takım farklılıklar bulunduğunu belirtmiştir (Özel, 1994: 14). Yönetici zaten var olanın idare

edilmesini sağlayıp onu korurken, lider yenilikler yapıp gelişimi sağlar. Yapıya ve sisteme odaklanarak çalışan bir yönetici kontrol mekanizmasını temsil eder iken, liderler insanı merkeze alarak çalışır ve onlara ilham verirler. Lider ileriye hedefleyen bir görüşle uzun süreli planlama yapar iken yönetici kısa ve orta süreli bir planlamayı tercih etmektedir. Lider, üreten bir kişiliğe sahip olup ve var olan durumun karşısında her zaman yenilik arayışına giren bir varlığı temsil etmektedir. Nitekim Warren Bennis ve Burt Nanus, yönetici-lider farklılıklarını şu şekilde belirtmişlerdir: yöneticilik kuralları yerine getirme, sorumluluk taşıma ve bu sorumlulukları yürütmektir. Liderlik ise, etkileme, yönlendirebilme, rehberlik etme, etkili eylem ve görünüşdür (Paksoy, 2002: 167). Lider ile yönetici arasındaki asıl fark, gücü ve otoriteyi nereden aldıklarıdır. Lider gücünü, takipçileri ile arasındaki etkileşim gücünden elde etmekte iken; yönetici gücünü makamından, statüsünden ve yasal otoritesinden almaktadır. Lider, takipçileri üstünde güç sahibi olmamalı onları etkileyebilmelidir. Otorite ve güç sahibi olmakla kişi yöneticilik vasfı elde edebilir fakat liderlik vasfı kazandırmak için yeterli değildir (Genç, 1995: 30).

Yöneticilik uygulamak, işleri devam ettirmek, yönetimi ve sorumluluğu üstlenebilmek anlamına gelmektedir. Liderlik ise etkileme, gidilecek yolu ve hedefi seçme, eylemleri ve düşünceleri yönlendirebilmektir (Barın, 1999). Aynı zamanda; lider örgütte koordinasyonu sağlayan, işleri planlayarak örgütü adına konuşma yapan, belli vazifelerin başarıyla gerçekleşmesini sağlayan kişidir. Yönetici ise, grubu en verimli, en etkili hale getirebilmek için, aynı zamanda lider olması gerekir (Kaya, 1999: 139). Yönetim kaynağında otoriterlik, emretme, rasyonellik, normlar, prosedür, denetim gibi konular, liderliğin kaynağında ise, yenilikçilik, belirsizlikle baş edebilme, risk alabilme, meydan okuyabilme önemliken bireylerin duyguları ve düşüncelerini belirli hedeflere yönelik onları etkileyerek yönlendirmesi de öne çıkar (Şişman, 2004: 17). Diğer yandan yönetici ile lider arasındaki ortak özellik ise, her ikisinin de bulunduğu örgütlerdeki birey ya da grupları belli hedeflere ulaşabilmek için yönetme ve yönlendirme gayreti içinde olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 42).

Aşağıdaki çizelgede liderlik ve yöneticilik arasındaki bazı farklılıklara yer verilmiştir (Çelik, 1999:3, Erçetin, 2000: 12, Şişman, 2004: 18).

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel gayeleri benimserler.
İnsanların birçok konudaki istek ve fikirlerini değiştirirler.	İşlerini, kişi ve finans kaynaklarını bütünleştirme, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Motive edici değerler oluşturup; verdikleri ilhamla özel istekler ve hedefler oluştururlar.	Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme, cezalandırmalarda esnek taktikler kullanırlar.
İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.	Buldukları konumda kalmalarını sağlayan günlük işlere hoşgörü ile bakarlar.
İşte coşku yaratma, riske girme, fırsat sunma ve ödül kazanma isteğini yüksek tutmayı tercih ederler.	Mevcudu koruma istekleri riske girme arzularına engel olur.
Empati kurarak, sezgileriyle kişilerin öncelikle fikir ve hisleri, sonrasında davranış ve faaliyetleriyle ilgilenirler.	Ast konumundakilerle dolaylı olarak iletişime geçerler. Onlara emirler vererek itaat ettirirler.
Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.	Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.
Lider gelişime teşvik eder.	Yönetici var olanı korur, taklit eder.
Lider mevcut duruma meydan okur, doğru işler yapar.	Yönetici mevcut durumu kabul eder, işleri doğru yapmaya çalışır.
Lider yenilik yapar.	Yönetici idare eder.
Lider bireyler üstünde yoğunlaşır	Yönetici sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır.
Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Takipçilerine mücadele ruhu aşılar.	Mutlu olan topluluğu koruma gayretindedir.

Şekil 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Günümüzdeki değişim ve gelişimler, zamanın yöneticilerinin geçmişe göre rollerinin ve sorumluluklarının değiştirilmesini ve geliştirilmesini gerekli hale getirmiştir. Yaşadığımız çağ, liderlerden her daim duyarlı, her şeyden haberdar olan ve tüm bilgileri analiz edip onları sentezleyebilen nitelikler istemekte ve

günümüz yöneticilerinin yalnızca yönetim ya da yalnızca akademik liderlik yetilerine sahip olması artık pek bir şey ifade etmemektedir (Yeşilyurt, 2007).

1.1.3. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderin örgütteki etkisini belirleyen en önemli faktör, liderin sahip olduğu güç kaynaklarıdır. Lider bu güç kaynaklarına ne kadar sahipse etkisi de o oranda artmaktadır. French ve Raven (1968), liderlerin takipçilerini etkilemek için kullanabileceği güç kaynaklarını beş başlıkta toplamıştır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ile karizmatik güçtür.

1.1.3.1. Ödüllendirici Güç

Ödüllendirme gücü, yönetici bakımından, verilen direktifler doğrultusunda gerçekleştirilen iş karşılığında verilen motive edici bir unsur olarak görülmektedir. Ödülün gücü, personelin, kendisinden beklenen eylemi yapması karşılığında, liderin ödül vereceğine olan inancı ile ilgilidir (Meydan, 2009: 131). Bu güç, çalışanların üstlerinin isteklerini, ödül alabilme, sınıflandırma, tanınarak bir kar elde edebilme beklentisi ile gerçekleştirmelerini belirtir (Çelik, 2003: 69). Aslında bir liderin elindeki ödül ne kadar fazla ve bu ödülün çalışanlar için önemi de ne kadar fazlaysa, liderin ödüllendirme gücü de o oranda fazlalaşmaktadır (Aysel, 2006:8; Arun, 2008: 45). Eğer eğitim yöneticisi, bu ödülleri başarıyla kullanıyor ve adil şekilde çalışanlarına verebiliyorsa, örgüt çalışanlarını etkilemek için o oranda önemli bir kaynağa sahip demektir (Eraslan, 2007: 65-66).

Ödüllendirme gücünü personeli etki altına almada başarıyla kullanabilmesi için, yöneticinin ödülleri dağıtmada etkin olması ile birlikte, çalışanların, yöneticinin bu ödüllerin üzerinde kontrol sahibi olduğu inancına da sahip olması gerekir. Çalışanlar yöneticide onları ödüllendirme gücü görmüyorsa, o yöneticide aslında ödülleri etkileyebilme gücü olsa da, o gücü çalışanlarını etkileyebilmede kullanamayacaktır. Çünkü asıl olan, çalışanların bu konudaki yöneticilerine olan inançlarıdır. Yöneticinin kontrol ettiği ödülleri, sadece maddiyat içeren ödülleri değildir. Ödül, bireyin önem verdiği herhangi bir şey de olabilir. Örneğin, çalışan

için göstermiş olduğu başarı yöneticisi tarafından takdir edilmesi oldukça önemliyse, takdir edici, övgü dolu bazı ifadeler, yöneticinin çalışanını etkilemede kullanacağı araçlardan biri olabilecektir (Erdoğan, 1997).

1.1.3.2. Zorlayıcı Güç

Örgüt mensuplarını belli bir yöndeki davranışa yönlendirmek için kullanılan hem maddi hem de manevi zorlamalarını anlatan bir güçtür (Eraslan, 2007). Zorlayıcı güç, yönetici veya liderin emirlerine karşın çalışanların itaatsiz davranması karşısında onları kontrol edip ceza verme gücünü belirtmektedir. Zorlayıcı güç, ast-üst ilişkilerine zarar verebildiği, ceza verilen bireyde olumsuz duygular uyandırdığı, savunmaya neden olacak davranışlara meydan verdiği ve belki de saldırgan eylemlere neden olabileceğinden dolayı, kişileri etkilemek için pek fazla kullanılmamalı, kullanıldığında ise, meydana gelebilecek olumsuz sonuçlar da dikkate alınmalıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 272).

1.1.3.3. Yasal Güç

Yasal güç, seçim ya da atama yoluyla belli statülere getirilen kişilere tanınmış olan resmi bir yetkidir. Örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan ve lidere grup içindeki konumundan gelen güçtür. Bireyin sahip olduğu konum nedeniyle çevredeki insanları etkileme gücüyle otoriteyi ifade eder (Eraslan, 2004: 162). Birey, statünün gerektirdiği iş ve eylemleri yapabilme ve yaptırabilme hakkını kullanmasıyla yönetim gücü kazanır (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Yasal güç, örgütün verimini olumsuz olarak etkileyebildiği gibi en alt seviyede itaat oluşturabilir. Otoritenin resmi yönünden kaynaklanıp takipçiler arasında devamlı doyumсуuz, direnç ve çatışma duygu ve davranışları oluşturur (Başaran, 2000: 65-66).

İçerisinde yaşadığımız toplum, bazı birey ve kurumların başkalarını etki altında bırakma gücü olduğu düşüncesini, daha küçük yaşlardan itibaren kişilere aşılacaktır. Örneğin, kültürümüzde büyüklerin lafının dinlenmesi, fikirlerinin alınması, benimsenmiş bir kuraldır. Aynı biçimde, kişiler bir kuruma girerlerken,

o kurumda kendilerinden daha üst konumda olan insanların onları etkileyebilme gücünün varlığını kabul ederler. O yüzden, belirli konumlarda olan kişilerin istekleri doğrultusunda hareket ederler (Erdoğan, 1997). Yasal güç, bireyin kendi sahip olduğu niteliklerden daha fazla, bulunduğu konumdan kaynaklanır. Fakat yasal gücün etkileme alanı, ödül verme ve zorlama gücüyle desteklenmediğinde daralır. Mesela, bir yönetici konumundaki kişinin örgüt sisteminde daha üst bir statüsü olmasına karşın, çalışanlarını maddi olarak ödüllendirme gücü verilmemiş ise ve çalışanları bu yöneticinin övme ve takdir etme şeklindeki manevi ödüllendirmelerine ya da kızıp eleştirme şeklindeki ceza yöntemlerine değer vermiyorlar ise, bu yöneticinin yalnızca örgütün kendine verilmiş olan statü kaynaklı otoritesini kullanması ile çalışanlarını etkileyebilmesi pek mümkün olmayacaktır (Erdoğan, 1997).

1.1.3.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü yönetici konumundaki kişinin bilgisi ve tecrübesi ile orantılı olarak grup içindeki bakış açısı ve yeterlilik seviyesiyle birlikte anlam kazanır. Bu tarzdaki gücün kullanıldığı durumlar, uzman olmayı şart kılan analizleri yapma ve alınacak kararlar anlamında ortaya çıkmaktadır. Uzmanlık gücü kişisel bir başarıyla elde edilir ve organizasyonla ilgili olma zorunluluğu yoktur (Bayrak, 2001: 26). Uzmanlık gücü, çalışanların, lideri tecrübeli veya bilgili olarak kabullenmesine ve bu şekilde algılayabilmelerine bağlıdır. Bu algının altında, lider olarak görülen kişilerin kendilerinden daha bilgi ve tecrübeye sahip oldukları öngörüsü bulunmaktadır (Koçel, 2007: 434).

Uzmanlık gücü, liderin işiyle ilgili sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlık alanının takipçilerince kabul edilmesiyle kazanılan güçtür. Kişinin, yapmakta olduğu görev ile ilgili bilgili ve tecrübeli olması, karşısındaki kişileri etkilemesinde önemli bir güç kaynağını oluşturmaktadır. Bu güç kaynağını etkili bir şekilde kullanabilmek için, bireyin sahip olduğu bilgi ve tecrübe, yapılmakta olan işin gerçekleştirilebilmesinde önemli sayılmalı, ayrıca çalışanlar ya da etkilenilmesi beklenen bireyler, bireyin o konuda bilgi ve tecrübe sahibi olduğuna inanmalıdırlar. Kısaca, bireyin o konuyu çok iyi bilmesi karşısındakini

etkileyebilmesi için yeterli değildir (Erdoğan, 1997: 110). Bilginin önemli ve az kişi tarafından o bilgiye ulaşılabilmesi bireyin sahip olduğu uzmanlık gücünün de o kadar fazla olduğu anlamına gelir. Bacon'un "Bilgi güçtür" ifadesi bu madde ile anlamını daha iyi bulmaktadır. Örgüt mensupları ya da takipçiler liderin, özel yeteneklere ve bilgilere sahip olduğuna inanır. Liderin takipçilerini etkilemesinde; takipçilerin liderden daha az bilgili ve yetenekli oldukları öngörüsü etkilidir. Lider analiz, uygulama ve kontrol yetisine sahip olmalıdır (Eraslan, 2004: 52).

1.1.3.5. Karizmatik Güç

Karizmatik güçteki liderin belli kişisel nitelikleri ön plandadır ve onu farklı kılan bir tarzı vardır. Yani kişisel nitelikleriyle doğrudan ilgili olan karizmatik güç, çalışanların ona sadakatle ve adanmışlık duygusu ile bağlanmalarını sağlamaktadır (Koçel, 2007: 434). Bu güç tarzı; lider veya yöneticinin kişiliğine çalışanlarca saygı duyulması, onlara ilham kaynağı olması, onların dilek ve arzularını yerine getirmesi ve sonuçta da bu kişiliğin çalışanlar tarafından örnek alınması temelini oluşturur (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Karizmatik güç, tarihte rastlanılan İskender, Churchill, Martin Luther King, Hitler ve Atatürk gibi liderlerin ortaya çıkış analizi ve yaptıkları eylemlerin anlaşılması için anahtar bir kavramdır. Çünkü bu liderlerin, gruplar, topluluklar ya da kitleler üzerindeki etkisi, yasal güç veya maddi kaynağı elinde bulundurma gücünden çok kişilik özelliğinden kaynaklanmaktadır (Bayrak, 2001: 27).

1.1.4. Liderlik Teorileri

Liderliğin tanımının alan yazında farklı şekillerde yapıldığı ve ortak bir tanımının olmadığı gibi liderlik teorileri de farklı şekillerde ele alınmıştır. Ancak temelde birleşilen noktalara göre liderlik teorileri özellikler, davranışsal ve durumsallık olarak üçe ayrılabilir.

1.1.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisinde en çok, bir lideri diğer liderden farklılaştıran niteliklerin ne olduğu üstünde çalışılmıştır. Bir insanın lider seçilmesi ve yönetim

olgusunun onda toplanmasının sebebinin, bu bireyin doğumdan itibaren kazandığı birtakım kişilik özelliklerine dayandığını belirten Özellikler teorisinde, liderin fiziki ve bireysel nitelikleriyle izleyenlerinden farklı olduğu belirtilmiştir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu bireysel nitelikler, liderlik yaptığı süreçteki eylemlerinin etkililik derecesini belirleyen en önemli unsurdur. Bazıları doğuştan lider vasıflı doğmuş ve bu bireyler tarih boyunca etkili lider olmuş ve büyük kitleleri peşinden sürüklemişlerdir (Koçel, 1995: 588). Bu kurama göre, liderlerin diğer insanlardan farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, doğuştan bu özellikleri taşıdıkları ve bu belli özelliklere sahip kişilerin iyi ve etkin bir lider olacağı savunulmaktadır (Hollander ve Offermann, 1990: 83). Özellikler yaklaşımına göre, liderlerin taşıması beklenen özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yukl, 1991: 183):

- Etkili fiziki özelliklere sahip olma.
- Bilgiyi kullanabilme zekâsı ve yeteneğinin olması.
- Yaratıcılık ve dürüstlük gibi kişilik özelliklerinin olması.
- Başarı ve sorumluluk alma güdüsünün olması.
- Sosyalleşme ve katılım ruhunun olması.

Teorinin zaman içinde daha gerçekçi bir temele oturduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarla liderlik vasıflarının sadece doğuştan gelen bireysel niteliklere bağlı olmayıp başka etkenlerin de olduğu ortaya atılmıştır. Bu araştırmalarla, belli bir durumda arzu edilen neticeye ulaştıran bireysel niteliklerin, diğer bir durumda aynı liderlik tutumu üzerinde etkin olmayabileceği kanaatine varılmıştır. Kısaca bu niteliklerin tecrübeyle ilgili olduğu ve davranışlarla aktarılabilceği neticesine ulaşılmıştır (Koçel, 2005: 589).

Liderlik kavramını yalnızca “önder” değişkeniyle ele alan bu kuram bazı eleştirilere de uğramıştır. Yapılan çalışmalarda bazen etkili liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı görülmüş; bazen örgüt mensupları arasında liderin sahip olduğu niteliklerden daha fazlasına sahip olan kişiler olmasına rağmen onların lider olarak benimsenmedikleri belirlenmiştir. Bunun gibi neticeler, liderlik sürecinin doğru anlaşılabilmesi için diğer değişkenlere de bakılmasını da gerektirmiştir. Liderin var olan özelliklerindense, liderin nasıl davrandığına

odaklanmaya başlanılmıştır. Bu şekilde de Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 54).

Özellik	Açıklaması
Kişisel özellikler	Uyum sağlama, açık sözlülük, etik davranış, soğukkanlılık, tutku, özgüven, kendini ifade edebilme, dürüstlük, vb.
Fiziksel özellikler	Boy, kilo, görünüş, karizma, enerjik ve aktif olma, vb.
İş becerme özelliği	Başarma isteği, ileride olma dürtüsü, sorumluluk almada isteklilik, görev odaklı olma, sonuca odaklanma, amaçlara ulaşmadaki azim, vb.
Zekâ ve Yetenek	Zekâ, dikkat, deneyim, yargılama, bilgi, başkalarına karşı duyarlılık, hitabet, açık konuşma vb.
Sosyal özellikler	İyi iletişim kurma, iş birliği, empati, dışa dönüklük, prestij, popülerite, nezaket, zarafet, vb.

Şekil 2: Liderde Olması Gereken Özellikler (Daft, 1991: 373).

Mükemmel liderde bulunması gereken özellikler Şekil 2’de özetlenmiştir. Söz konusu teori değişken olarak yalnız lidere bakmakta olduğundan dolayı, liderde olması gereken yukarıda belirtilen özelliklerin geliştirilebilmesi için neler yapılabilir sorusuna çözüm getirmemiştir. Ayrıca aynı grupta liderden daha baskın özelliklere sahip kişiler olmasına rağmen lider olmak için bir beklentisinin olmayabileceğini belirtmektedir. Lider haricindeki etmenler dikkate alınmadan oluşturulan bu yaklaşım, diğer değişkenlerin de incelenmesi ile liderlik olgusunun doğru anlaşılması için faydalı olacaktır (Koçel, 2003: 589).

1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

1950-1970 yılları arasında liderliği açıklamaya çalışan davranışsal teorinin temel düşüncesi; liderleri başarılı ve etkili yapan faktörün, liderin sahip olduğu özelliklerden çok, liderin bu süreçte gösterdiği davranışları olduğudur. Liderin çalışanlarıyla iletişimi, yetki devri yapıp yapmaması, plan yapma ve kontrol etme tarzı, hedefleri nasıl belirlediği gibi tutumlar liderin etkililiğini gösteren önemli unsurlar olarak ele alınmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde farklı uygulama içeren çalışma ve teorik araştırmaların faydası olmuştur. Bu

araştırmaların neticesinde farklı liderlerin tarzları belirlenip bunların etkililikleri belirlenmiştir (Çetin ve Beceren, 2007: 126-127).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımı; Özellikler Yaklaşımının, liderlik sürecini yalnızca liderin bazı niteliklerine dayalı olarak açıklayan bakış açısından oldukça farklı bir şekilde liderliği bir süreç olarak ele alıp, bu sürecin etkililiğinin liderle ilgili olduğu kadar çalışanlarına da bağlı olacağı ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda liderlerin, bu süreçleri devam ederken çalışanlarına göstermiş oldukları davranış biçimleri üstünde durmuş; genel olarak, demokratik liderlik yaklaşımının, iş odaklı liderlik davranışına göre daha başarı gösterdiği genellemelerine ulaşılmıştır (Kılınç, 1997: 60). Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde yönetim bilimcilerinin yaptığı bazı uygulamalı ve teorik araştırmaların katkısı olmuştur. Bunlardan en önemlileri: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton ‘un Yönetmel Diyagram Modeli, McGregor’un X ve Y Kuramları ile Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modeli çalışmasıdır. Bu araştırmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konuyu dikkate almalarıdır: bunlardan ilki “iş odaklı olma”, ikincisi “birey odaklı olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002: 171). Bu çalışmaların sonucunda farklı liderlik biçimleri belirlenmiş ve etkililikleri araştırılmıştır. Davranışsal teoriler liderlik sürecinin anlaşılabilmesine önemli katkıda bulunmasının yanında etrafa ve şartları dikkate almamaları sebebiyle eleştirilmişlerdir (Tengilimoğlu, 2005: 11). Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde etkin olan bu ampirik çalışmalar aşağıda belirtilmiştir.

1.1.4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

Ohio Eyalet Üniversitesi’ne bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından başlatılan çalışmalar ile liderlik rolleriyle ilgili olarak 1800 civarında farklı boyut geliştirilmiştir. Bu kadar çeşitli olan boyut, herhangi bir anlam kaybı olmadan 150 boyuta kadar indirilebilmiştir. Yapılan ölçeğe verilen yanıtların faktör analiziyle çözümlendikten sonra liderlik bir bireyin grup gayelerini gerçekteştirebilmek için, bir örgütün faaliyetlerini yönetebilme davranışı şeklinde tanımlanmış ve liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır. Bunların

birincisi; birey odaklı (Consideration=C). Birey odaklılık; liderle grup mensupları arasında var olan arkadaşlık, güven, saygı ve samimiyeti belirlemektedir. Diğeri ise; işe dönüklük (Initiating structure=IS). İşe dönüklük davranışı, liderin işleri planlayıp örgütlemesini kapsar. Lider, öncelikle rolünü açıkça belirtir ve çalışma yöntemini oluşturur (Baysal ve Tekarslan, 1996:6).

Eren (2006), Ohio Üniversitesi araştırmalarına atıfta bulunarak, liderin iki tür davranışı olduğu bunlardan ilkinin bireyi dikkate alma, diğerin ise girişimcilik ruhu olduğunu belirtmektedir. *Bireyi dikkate alma boyutu*, bireylerin birbirleriyle ilişkilerinde iki taraflı güven duyma, dayanışma, yardımlaşma, takipçilerin düşüncelerine ve hislerine saygılı ve anlayışlı olma gibi lider davranışlarını içerir. *Girişimcilik ruhu boyutu ise*, örgütsel hedefleri ortaya koyup lider ve takipçilerin karşılıklı iş ve sorumluluklarını yerine getirme ve örgütü tamamıyla hareketlendirme gibi lider davranışlarını kapsar. Liderin bu iki boyutu yeri ve zamanında kullanabilme yetisi liderin başarısında ve takipçileri etkililiğinde önemli rol oynamaktadır. Bazı hallerde girişimcilik ruhu yüksek olan lider tutumu daha başarılıyken bazı hallerde de bireyi merkezde tutan lider tutumu daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2006: 440).

Araştırma sonuçlarında liderin davranışlarının yoğunlaştığı konular; bireyi dikkate alma (izleyicilerine ağırlık vermesi gereği) ve insiyatif (işe ve işin tamamlanmasına verdiği önem) oluşturur. Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Örgüt, otoriter lider istiyorsa en uygunu yapıyı harekete geçirme olmasıdır.
- Örgüt mensuplarının daha az otoriteye sahip lider beklentisindeyse, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepkiye neden olacaktır.
- İşin içeriği teknoloji ile bütünleşmişse ve zaman baskısı fazlaysa, anlayışlı olan bir lider başarılı olamayacağı gibi devamsızlık, iş aksatma ve eleştiriler artacaktır.
- İşin içeriği, kişinin ve örgütün kendilerini gerçekleştirmesini engelleyici bir nitelikteyse, anlayış odaklı bir motive yarar sağlamayacaktır.
- Astların üstlerle etkileşimi fazla değil ise, liderlik tarzı otoriter olacaktır.

- İş görenler devamlı etkileşim halindeyse, liderden anlayış beklentisi fazla olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2012: 83).

1.1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmalarında, ‘görev odaklı ve ‘birey odaklı’ olmak üzere iki farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir. *Görev odaklı* lider, gücünü statüsünden alan ve takipçilerinin önceden tespit edilmiş vazifeleri uygulayıp uygulamadıklarını kontrol eden, yeri geldiğinde otoriter ve cezalandırıcı davranış gösterirken, *birey odaklı* lider, yetki devrini esas alan, takipçileri bireysel gelişmeleri ve ilerlemesini önemli bulan, onların mutlu olmasını önemseyen eylemler gösterir. Birey odaklı liderlerin yönetimde bulunduğu örgütlerde astların moral, başarı ve verimlilik düzeyleri yüksek; görev odaklı liderlerin yönetimde olduğu örgütlerde ise, aksi bir durumun yaşandığı sonucuna varılmıştır (Hodgetts, 1990: 321). Koçel’e (2001) göre ise, işe yönelik lider, çalışanların örgüt içinde geçerli olan kurallara ve ilkelere uygun çalışıp çalışmadıklarını sürekli kontrol eden ve ihmal gördüğünde ceza verme işlemini uygulayan, makama yönelik otoritesini her daim kullanan bir davranışlar sergiler. Buna karşılık kişiye yönelik lider yetkilerini çalışanlarına verebilen, çalışanların kişisel gelişmelerini birebir takip eden ve iş doyumlarını arttırmaya yönelik çalışma ortamında iyileştirmeler yapan davranışlar gösterir. Bu çalışmanın ulaştığı nihai sonuç, insan odaklı liderlik davranışının iş odaklı liderlik davranışlarından daha etkili olduğudur (Koçel, 2001: 680).

“İş odaklı” davranış içinde olan liderler, grup ve grup gayelerinin gerçekleştirilme önemi içinde örgüt mensuplarını yakın denetim altında tutarlar ve çalışanların yapmış oldukları işlerin ne kadar başarılı olduğunu değerlendirirler. Genellikle “ceza verme” ve “statüye” dayalı bir otoriter anlayışa sahiptirler. “İnsan odaklı” davranış benimseyen liderler ise, grup mensuplarını, grubun en mühim ve vazgeçilmez ögesi olarak benimserler. Bu liderler, astları veya takipçileriyle “insan” olarak ilgilenirler (Erçetin, 1998: 33). Michigan Üniversitesi liderlik araştırmacıları, işe endeksli yöneticiler ile kişiye endeksli yöneticileri de ayrı tutmuşlardır. Araştırmaya göre, üretim odaklı yöneticiler katı çalışma koşulları

oluşturarak, görev tanımı yaparlarken araştırılacak yöntemleri önceden belirleyip, iş görenleri sıkı kontrol altına alabilmektedirler. Diğer taraftan, iş gören merkezli yöneticiler hedeflerin saptanmasında çalışanlarını katılmaya teşvik etmekte, takipçilerine itimat ve saygı özümseterek büyük bir performansın elde edilmesine yardımcı olabilmektedirler (Şimşek ve Çelik, 2012: 84).

1.1.4.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetmel Diyagramı

Robert Blake ve Jane Mouton'un geliştirdiği, Ohio ve Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmaların neticeleri ile ortaya konulan ve "Yönetmel Diyagram" diye anılan bir modeldir. Bu modelde, liderin etkinliğini belirleyen iki ana unsur belirlenmiştir. Bu iki unsur "üretim odaklı" ve "insan odaklı" boyutlarıdır. Bu iki boyut 1 ile 9 arasında olan bir ölçek üstünde yer alır ve 1 en az odağı, 9 ise en fazla odağı ifade eder. Araştırmacılara göre iki boyutun birleşiminin sonunda Cılız (Korkak) Liderlik(1/1), Şehir Kulübü Liderliği (1/9), Görev Liderliği (9/1), Orta Yolcu Liderlik (5/5) ve Grup Liderliği (9/9) şeklinde belirtilen beş çeşit liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu tarzlarda üretim ve insana en üst seviyede değer veren (9/9) grup liderliği, en etkin liderlik tarzı olarak belirtilmiştir (Arıkan, 1997: 12-13). Bu modeldeki beş çeşit liderlik biçimi şöyle açıklanabilir (Bakan, İ., Bulut Y. 2004):

Cılız (Korkak) Liderlik (1.1): İş başarısı ve çalışanların grup içindeki tatmini bakımından en az gayret sarf eden liderliktir.

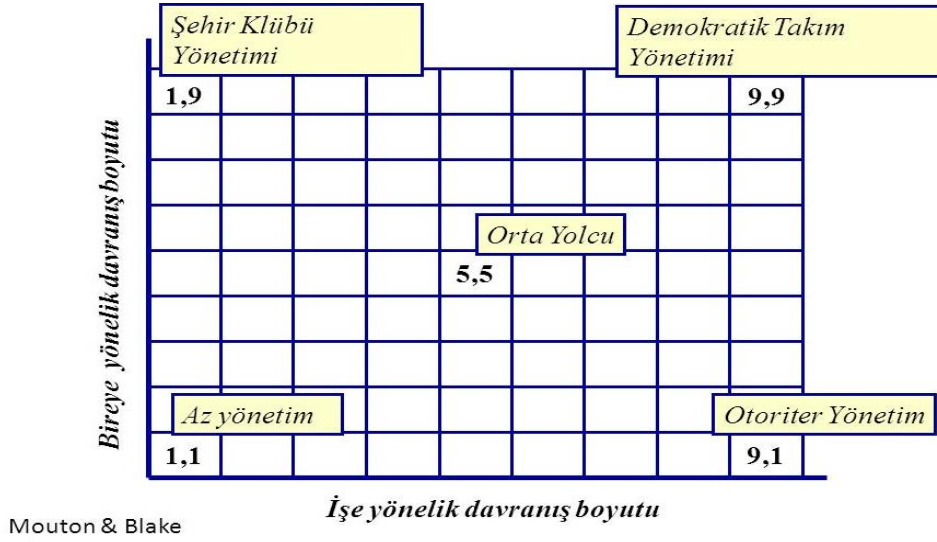
Görev Liderliği (9.1): Lider, grup amaçlarına ulaşabilmek için çalışılan yerin şartlarını en yüksek seviyede verimli olacak biçimde düzenler. Bu liderlik tarzında vazife odaklılık esas olup bireysel ilişkilere kıymet verilmemesinden kişiler birer üretim unsuru olarak görülmüştür.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Lider, insanların birbirleriyle ilişkilerine kıymet verir ve kişiler mutlu edilip birbirleriyle uyumu sağlanabilirse verimliliklerinin de artacağına inanır.

Orta-Yolcu Liderlik (5.5): Kişiler arası ilişkiler ve üretime orta düzeyde önem veren bir liderlik tarzıdır.

Grup Liderliği (9.9): İnsanlar arası ilişkilere ve vazifeye en çok değer veren liderlik tarzıdır. Grup liderleri, aynı grup gayesi çevresinde kişi ilişkilerini

en yüksek seviyede tutarken, görev başarısının da en yüksek seviyede olmasını bekler.



Şekil 3: Blake ve Mouton' un yönetimsel diyagramı

1.1.4.2.4. McGregor' un X ve Y Kuramları

Douglas McGregor tarafından geliştirilen kurama göre, yöneticilerin hareketlerini belirleyen unsurlardan biri, onların insan davranışları ile ilgili öngörüleridir. Bu öngörüler, “X ve Y Kuramları” olarak adlandırılmışlardır. X ve Y kuramlarına göre kişilerin davranış özellikleri şu şekildedir:

X Kuramına göre;

- İnsanlar çalışmayı sevmeyip ve ilk fırsatını bulduklarında işten kaçarlar.
- Eğer kişilerin çalışması bekleniyorsa korkutulup yönlendirilerek tehdit edilmelidir.
- Birey görev alma ve bu görevde yükselme arzusunda değildir, sorumluluktan sakınır ve kendisini en fazla maddi olarak tatmin edecek işi ister.
- Kişiler aslında çok fazla yaratıcı olmayıp yenilik karşısında direnç gösterirler. Çalışanlar için asıl olan, grup misyonu ya da vizyonu değil, kişisel kazanımlarıdır.

Y Kuramına göre;

- Bireylerin, çalışırken fiziksel ve zihinsel gayret göstermeleri, dinlenmek veya oyun oynamak arzuları gibi doğaldır.

- Birey göreve başlayarak, belirlenen hedeflere erişmek üzere kendisini yönlendirip kontrol edebilecektir.
- Bireyin hedefler yönünde hareket etmesi, ödül ile birlikte aslında başarıma arzusunun da tatminine dönük durumdadır.
- Her birey, öğrenme isteğindedir ve ortam oluşturulursa sorumluluk bilincini de istekle kazanacaktır (Şimşek ve Çelik, 2012: 86).

Douglas McGregor X Teorisinde, çalışanlara yönelik negatif bir değerlendirme sunmuştur. Ancak daha sonra, X Teorisi'nin karşısına, çalışanlar açısından oldukça pozitif bir değerlendirme sunan Y Teorisi'ni çıkarmıştır. McGregor, Y Teorisi'nin temellerini de adeta şu şekilde özetlemiştir: İnsanın doğası ile ilgili geçmiş anlatışların insanı; yetersiz ve birçok açıdan kusurlu bir varlık olarak ele aldığı bilinmektedir. Uygun koşullar altında ortaya çıkan yaratıcı insan enerjisinin, örgütsel amaçlar için kayda değer faydalar üretebileceği gün geçtikçe daha kesin bir şekilde görülebilmektedir (McGregor, 1957: 166).

1.1.4.2.5. Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert 'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde yapılan bu araştırmasındaki modelde, yöneticinin davranışları çalışanlarına olan güven, çalışanların algıladıkları serbestlik, üst statüdeki yöneticinin ast olan çalışanlarıyla etkileşimine göre 4 gruba ayrılmaktadır. Bu liderlik tarzları;

- *İstismarcı otokratik liderlik tarzında*, lider astlarına güvenmez, astları iş ile ilgili konuları tartışmak için kendilerini serbest görmezler ve lider iş ile ilgili problemlerin çözümünde astların fikirlerini nadir olarak sorar (Koçel, 2001: 9). Çalışanlarla yöneticiler arasındaki güvensizliğin hâkim olduğu, iş görenleri daha çok tehdit etme, korkutma ve cezalandırma gibi yöntemlerle çalıştırılmasını içeren bir yaklaşımdır. Yönetici çalışan ilişkisinin pek fazla olmadığı, iletişimin üstten alta tek yönlü ilerlediği, kararların ve belirlenecek hedeflerin çoğunlukla grubun üst düzeyinde yapılan ve grubun kontrolünün çoğunlukla üst makam yönetimince yapılan bir liderlik yaklaşımıdır (Bowditch ve Buono, 2001: 194).

- *Yardımsaver otokratik liderlik tarzında*, köle ve sahibi arasındakine benzer bir itimat söz konusudur, çalışanlar kendilerine pek serbestlik tanındığını

düşünmezler ve lider arada sırada çalışanlarının düşüncelerini sorar (Koçel, 2001: 56). İletişim üstten alta; bazen de alttan üste (yalnızca üst konumdakilerin duymayı isteyecekleri bilgilerin gönderilmesi şartıyla) doğru işlemektedir. Kararların önemli bir kısmı ve grup hedeflerinin belirlenmesi üst yönetim mevkileri tarafından olurken, birçok kararlar da bazı sınırlılıklarla beraber düşük yönetim mevkilerine bırakılmaktadır. Grubun kontrolü yalnızca üst kademenin elindedir, fakat bazen kontrolü kısıtlı da olsa orta ve alt kademelere de bırakılmaktadır (Bakan, 2004: 21).

• *Katılımcı liderlik tarzında*, lider kısmen astlarına itimat eder ancak verilecek kararlar ilgili kontrol sahibi olmak ister, çalışanlar için serbestlik söz konusudur ve genelde çalışanların düşüncelerini alarak onları kullanmaya çalışır (Koçel, 2001: 56). Politika düzenleme ile ilgili kararlar genellikle üst kademe tarafından verilir ve işlerin yapılaş şekliyle ilgili karar vermede çalışanların fazlaca özgürlüğü vardır. Kurumsal hedefler çalışanların da fikirleri alınarak yüksek makam yöneticileri tarafından belirlenir. Yönetici-iş gören ilişkisinde güven duygusu oldukça geliştirilmiştir. Çalışanlara denetleme aşamasına dâhil olmaları geniş bir yetki ve sorumluluk verilmiştir (Bakan, 2004: 23).

• *Demokratik liderlik tarzında*, lider, çalışanlarına tüm konularda tamamen güvenir, çalışanlar kendilerini tamamıyla serbest hissederler, her zaman çalışanlarının düşüncelerini alır ve yeri geldiğinde değerlendirir (Koçel, 2001). Lider, iş görenlerini çalışmak için özendirme, maddi ödüllendirme, hedefleri belirlenme, iş yöntemlerini geliştirme ve etkinlik amaçlarını değerlendirmede örgütün tamamının katılmasına izin vermektedir. Kurumsal iletişim, güven veren bilgiye dayanmaktadır. İletişim, yalnızca hiyerarşik bir yapıda üstten alta ve alttan üste şeklinde değil, yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetkisi eşgüdümlü bir şekilde tüm gruba büyük oranda dağıtılmıştır (Bingöl, 1997:448).

Lider Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı otokratik)	Sistem 2 (Yardımsaver otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Çalışanlara olan güven	Çalışanlarına güvenmezler	Efendi ile hizmetçisi arasındaki gibi bir güven algısı söz konusudur	Kısmen güvenir ancak kontrolü de elden bırakmaz	Tüm konularda tam güven duyar
2. Çalışanların algıladığı serbesti	Görevle ilgili konuları tartışırken rahat hissetmez	Çalışanlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Çalışanlar kendisini oldukça serbest hisseder	Çalışanlar kendini tamamen serbest hisseder
3. İşverenin iş görenle ilişkisi	Görevle ilgili çalışanların düşüncesini nadiren alır	Çalışanların düşüncesini bazen sorar	Bazen çalışanlarının düşüncesini alır ve kullanmaya çalışır	Daima çalışanlarının düşüncelerini alır ve kullanır

Şekil 4: Likert'in sistem 4 modeli (Koçel, 2014: 279).

Likert'in çalışmaları, verimli düzeyi yüksekte olan örgütlerin katılımcı ve demokratik tarzda bir yönetim tarzında olduklarını; verimli olma düzeyi düşükte olan örgütlerinse, istismarcı otokratik ve yardımsaver otokratik bir yönetim tarzında olduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 2001: 684).

Davranışsal Liderlik teorisi kısaca özetlenecek olunursa, bu teoriye ait tüm çalışma ve bulgular dikkate alındığında iki tarz liderin var olduğunu ortaya konmuştur. Bunlar, iş odaklı (yapı kurma, göreve yönelik olma) liderlik tarzı ve kişiler arası ilişkilere odaklı (anlayışlı, insan odaklı) liderlik tarzıdır. Durumlara göre, bazen iş odaklı lider (otoriter lider) tarzının daha etkin olabildiği gibi ifadelerle rastlanılmakla beraber, “davranış yaklaşımı” edindiği neticelerle daha çok “kişiler arası ilişkilere odaklı” lider tarzının daha başarılı olduğu öngörüsünü doğrulamıştır (Bakan ve Bulut, 2004).

1.1.4.3. Durumsallık Liderlik Teorisi

Liderlik konusuyla ilgilenen araştırmacılar, belirli bir tarihsel süreç içerisinde, liderlikte gösterilen başarının yalnızca liderlik niteliklerine veya liderin tercihindeki davranma şekline dayalı olmadığı neticesine varmışlardır. Böylece liderin davranışlarındaki başarının oldukça değişik nedenlere dayandığı görülmüştür. Durumsallık teorileri, çağdaş liderlik kuramları arasında yer

almaktadır. Liderlik ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalarda daha çok liderin kişisel nitelikleriyle liderin davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Durumsallık teorileri değişik durumlarda etkin olacak liderlik davranışlarının öncesinden tahmin edilmesinin imkânsız olduğunu savunmaktadır. Kısaca bu teoriye göre tüm ortamlarda geçerliliği olabilecek etkin bir liderlik tarzı yoktur. Bu teoriye göre; ortamın şartları bireyin liderlik niteliklerini kazanmasına neden olabilir. Bu teoride, belirlenen hedeflerin niteliği, örgüt mensuplarının becerileri, liderin yapısı, nitelikleri ve tecrübeleri gibi unsurlar yer alır (Çalışkan ve Serinkan, 2008: 33).

Durumsallık liderlik yaklaşımında, en uygun liderin niteliklerini ya da davranışlarını belirlemekten çok bunların hangi durumda başarılı oldukları üzerine yoğunlaşılmıştır. Durumsallık teorisinin asıl öngörüsü, en iyi liderlik davranışının şartlara ve ortama göre değiştiğidir. Liderliği şartlara da dikkat ederek yorumlayan bu yaklaşıma göre, liderin etkililiğini oluşturan unsurlar içerisinde bulunan şartlardır. Kısaca liderlik süreci, lider, takipçiler ve şartları arasında oluşan ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir. Bu yaklaşıma göre, liderliğin etkililiğini oluşturan unsurlar: amacın özelliği, takipçilerin becerileri ve beklentileri, organizasyonun nitelikleri, lider ve takipçilerin yaşanmışlıkları, kurumsal iklim gibi unsurlardır (Koçel, 2001: 466-477). Durumsallık teorisi, davranışsal teorisinin liderin her ortamda ve her şartta en etkin ve başarılı olduğu yolundaki genellemesinin aksine, lider etkililiğinin durum ve şartların gerektirdiği doğru davranışların yapılmasıyla elde edilebileceğini savunmuştur. Bu anlamda, bazen birey odaklı lider davranışının başarı göstermesine karşın, bazen de iş odaklı (otokratik) davranış şeklinin etkili olacağı görüşü benimsenmiştir (Kılınç, 1995: 60). Lider etkililiğinin bağlı olduğu durumsal koşulları belirlemek için oldukça fazla çalışmalar yapılmıştır. Aralarında genel kabul gören kuramlar şöyledir:

- *Fiedler'in Durumsallık Kuramı*: Fiedler liderin, ast-üst ilişkisi güzel olduğunda, iş organizasyonu doğru belirlendiğinde ve konumuna güç kattığında kontrol-etkinlik gücünün de artmış olacağını belirtmektedir. Fiedler yaklaşımına göre liderlik davranışları genellikle katı ve değişmeyen bir tutumdadır. Bu nedenle liderin davranışlarını değiştirmek yerine, koşullar liderin stiline uygun hale getirilmelidir (şimşek ve elik, 2012: 87).

• *Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans)*: Bu yaklaşıma göre liderin amacının temeli hedefe ulaşmak için çalışanların önünün açılması gerekir ve bu yaklaşımda liderin çalışanlarını nasıl etkilemiş olduğu, görevle ilgili hedeflerin nasıl algılanmış olduğu ve hedefe ulaşma yöntemleri üstünde durulmaktadır. Lider, çalışanlarına hedefleri belirtirken en uygun dört lider davranış biçimini kullanır (Eren, 2010: 465).

• *Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı*: Yaklaşıma göre lider; Vroom-Yetton'un hazırlamış olduğu yedi anahtar sorunun yanıtlarına göre, kendisine uygun olan ve otorite sahibinden katılımcı olana dek uzanan beş türlü liderlik biçiminden birisine yönlendirir. Teori kuram olarak düzgüsel, liderin takipçilerin katılım biçimleri ve düzeylerini belirlemek amacıyla bir çeşit ardışık kurala sahiptir. Günümüzdeki karışık ortamı değerlendirmek için yeterli görülmemektedir ancak yönetim geliştirmeye dair programlarda çokça kullanılmaktadır (Zel, 2006: 160).

• *Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı*: Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik yaklaşımına göre, en etkili liderlik tarzı, çalışanların olgun oluşuyla farklılaşmaktadır. Hersey ve Blanchard, lider ve çalışanın ilişkisinin türlü aşamalardan oluştuğunu savunmakta ve çalışanlar gelişerek olgunlaştıkça üstlerin her basamakta liderlik biçimlerini çeşitlendirdiklerini savunmaktadırlar (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

• *Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider)*: Yapılan çalışmaların liderliği iki boyutla açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Bunlar "ilişki" ve "görev" boyutlarıdır. Reddin, bu "ilişki" ve "görev" boyutlarına üçüncü bir "etkililik" boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin' in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Eren, 1991: 448). Reddi' in 3-D yaklaşımında olan boyutlar şöyle açıklanabilir: iş odaklı liderler, kendisinin ve çalışanlarının gayretlerini grubun veya kurumun amacını gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. İnsan odaklı liderler, güveni karşılıklı oluşturmak ve çalışanların düşüncelerine saygı duymak ile açıklanabilir. Reddi'nin etkinlik düzeyini liderin statüsü gereği, yapmakla sorumlu olduğu amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi olarak açıklamaktadır (Eren, 1991: 448). Bu kuramların ortak noktası; iş veya birey odaklı bir liderlik biçiminin her ortam ve

şartta geçerli olmadığını, bazı şartlarda iş odaklı bir liderlik tarzının etkililiğe sebep olabildiği gibi, bazı şartlarda da aksine birey odaklı bir liderlik biçiminin verimlilik verdiği ve etkili olabildiği biçiminde açıklanabilir (Çağlar, 2004: 10).

1.1.5. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Tarzları

Değişik amacı ve beklentisi olan bireylerin aynı gaye ve hedeflere yönlendirilmesi veya eyleme geçirilmesi pek de kolay olmamaktadır. Bu gaye ve hedef beraberliğini sağlayan ve eyleme geçiren bilgi ve beceriyi de herkeste bulmak mümkün olmamaktadır. Bu yüzden liderlik, yönetim alanında en çok tartışılıp çalışılan konuların önünde gelmektedir. Kurumsal gaye ve hedeflere ulaşabilmek için hazırlanmış planların her tür olabilecek şartı kapsamaması, grupların çevresinin oldukça dinamik ve değişken olması, grupların büyümekte oluşu ve en önemlisi, gruplardaki birey faktörünün değişken, öngörülemez ve karışık bir yapıda olması grupların etkin liderlik ihtiyacını ortaya koymaktadır (Arıkan, 2001: 253). Bu anlamda her durum için idealleşmiş bir liderlik tarzından bahsetmek imkânsızdır. Liderlik, grubun içerisinde olduğu şartlar doğrultusunda durumsallık gösteren bir olgudur (Özdemir, 2002).

Küreselleşmeyle değişen yönetim tarzları, grupların kendisini revize edip yenilikçi ve gelecek odaklı liderliğin biçimlerinin bulunmasını gerekli kılmıştır. İş görenler ödüllendirme ve cezalandırma yöntemiyle hiyerarşik bir yapıda otoriteli olan ve demokrasiye uyum olmayan şekillerde çalıştırılması, sabitlenen bir başarıyı da beraberinde getirmektedir. Liderlik becerisi ve nitelikleri de bu durumda devreye girer. İş görenlerin üstünde performans artırıcı etkisi olan liderlik nitelikleri, onları baskı altındaki bir işyerinden uzaklaştırıp yapmış oldukları göreve olan inançlarını sağlayıp görevi en verimli halde yapmanın yolunu açmaktadır (Aka, 2015: 53). Etkili liderlik tarzı, içerisinde bulunulan bilgi çağında, değişimlerin yakinen takip edilebilmesi ve gayretlerin bu değişime uygun olarak yönlendirilebilmesi ile ilgilidir (Ünal, 2012: 8). Post-modern dönem diye de bilinen, küreselleşen yarış ortamında, grupların etkililiğini artırabilmek için oldukça fazla yeni liderlik tarzları ortaya atılmıştır. Bu tarzların ortaya çıkışında şüphesiz değişmekte olan şartların etkisi olduğu gibi, değişmekte olan birey

anlayışının da etkisi olmaktadır. Çağlar, 2004: 97). Yönetim bilimlerinde, bilim insanlarının en fazla dikkatini çeken ve en çok araştırdıkları konulardan biri de liderliktir. Ancak yapılmış tüm çalışmalara karşın liderlik hala herkesçe gizemini koruyan bir konudur. Çünkü “Bir lider ne zaman ortaya çıkar? Bir insan hangi nitelik, beceri ve şartlara göre lider olur?” gibi soruların bugün bile cevabı tam olarak verilememektedir. Yani, her ortam ve her koşulda geçerliliğini koruyan tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır (Güney, 2013: 21). Alan yazın taraması yapıldığında liderlik tarzlarını şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

1.1.5.1. Öğretimsel Liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında öğretim liderliği önemli bir yer tutmaktadır. Genel anlamda öğretim liderliği, eğitim kurumu yöneticisi, öğretmen ve denetçilerin, okulun paydaşlarını ve okulla ilgili durumu etkileyebilmede kullanmış oldukları gücü ve davranışı ifade etmektedir. Öğretim liderliğini diğer liderlik tarzlarından farklılaştıran en önemli tarafı, okulda gerçekleşen öğretme ve öğrenme süreçleri üstünde yoğunlaşmış olmasıdır. Buna göre öğretim liderliği, eğitim kurumunda öğretmen, öğrenci ve öğretim programını öğretme ve öğrenme süreçleri ile ilgilenmeyi gerekli kılmaktadır (Özden, 2002: 13). Genellikle öğretim liderliği okul yöneticisi ve öğretmenlerin okul hakkında kişi ve durumlara etki etmede belirledikleri davranışları ifade eder. Diğer liderlik teorilerinden ayrıldığı nokta öğretme ve öğrenme üzerine yoğunlaşmasıdır. Öğretim lideri, daha fazla alan bilgisi ve öğrenme hırsına, okul vizyonuna sahip kişidir (Gümüşeli, 1996: 71).

Eğitim kurumu yöneticisi, idarenin çok yoğun olan işleriyle meşguliyetlerini belirterek öğretim liderliği davranışları gösteren eğitim kurumu yöneticilerine göre kendileriyle gurur duyarlar. Net hedefler belirleme, eğitim amaçlı kaynaklar bulma, programı yönetme, eğitim programlarını izleme ve öğretmenlerin değerlendirilmesi işini sonra gelen görevler olarak düşünürler. Öğretim liderliği ise, bu etkinlikleri ve öğrencinin öğrenme sürecindeki gelişimini teşvik etmeyi esas alır. Öğretim lideri öncelikle öğretim odaklı bir nitelik oluşturur ve bunu bir vizyon haline getirmek için çalışır (Serin ve

Buluç, 2012: 440). Öğretimsel lider olan okul yöneticisi okula geldiğinde odasına çekilmemelidir. Öğrenci ve öğretmenlerle sürekli iletişim içinde olup, okul koridorlarında bulunmalıdır. Okul müdürü, bir okulda öğrenciler üzerinde en fazla etkili olan bireydir. Okul müdürünün sürekli kendileriyle etkileşim içinde olması ve öğrencilere olumlu ve olumsuz davranışlarını bizzat söylemesi öğretmenlerin öğrenci üzerinde yaratacağı etkiden çok daha fazla etki yaratmaktadır (Kaya, 2008: 91). Öğretimsel liderlik davranışlarını eğitim kurumu yöneticisinin yanında öğretmenlerin de sergilemesi gerekmektedir. Öğretmenlerin öğretimsel lider olmaları okul yöneticilerinin işini kolaylaştırdığı gibi öğrenciler için daha çok zaman ayırabileceklerdir. Liderlik özelliği kazanmış bu öğretmenlerden dolayı eğitim yöneticileri lider olan bu kişilere liderlik etmek durumunda kalacaklar ki bu da kurumun öğrenen bir grup olmasını sağlayacak ve verimliliği arttıracaktır (Özdemir ve Yalın, 2000: 49).

1.1.5.2. Otokratik Liderlik

Otokratik lider, karar alma kudretine ve hakkına sahip tek kişi durumundadır. Çalışanların asla karar alma aşamasında bulunmaları mümkün değildir. Bu tarz liderler herhangi bir konuda eleştiri kabul etmediği gibi, tartışma da kabul etmez. Bu şekildeki bir liderin çalışanlarına düşen söylenenleri sorgusuz sualsiz yapmaktır. Otokratik liderlerin genel olarak kullandıkları güç kaynağı ödüllendirme, cezalandırma, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Her zaman işe yönelik davranışlarda bulunurlar. En önemli konu organizasyonun verimliliğidir. Otokratik liderin üyeleri daha saldırgan, lidere daha bağımlı güvensiz ve iş yapmaktan çok meşgul olmayı tercih ederler. Lider ortadan ayrılınca çalışma düzeyi düşer (Razi, 2003). Amaç ve hedeflerin, plan ve politikaların belirlenmesinde çalışanlar herhangi bir söz sahibi değildirler. Lider, vermiş olduğu emirlerin koşulsuz uygulanmasını ve kendine güvenilmesini ister. Bu tarz liderlerin başarılı olabilmesi için liderin, kişiliğiyle saygınlık ve bağlılık kazanacak şekilde güç ve zekâyaya sahip bir kişi olması gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 1993: 227). Bu tarz liderler, görevle ilgili kuralların tamamını önceden belirleyerek astlarına bildirirler ve astlar ne

yapmaları gerektiğini önceden bilirler. Otokratik liderler, otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptirler (Eren, 2001: 453).

Bu liderlik biçimi çabucak verilmesi gereken kararlarda veya eğitime ve motivasyona ihtiyacı olan çalışanı kısa zamanda korku ve baskıyla eyleme geçirmede yararlı olabilmektedir. Ayrıca bu tarz liderlikte karar verme süresi hızlanarak oluşabilecek zaman kaybı en aza indirilmektedir. Bu nedenle kararı çabukça verebilme ve eğitime ya da motivasyona ihtiyacı olan çalışanın korku ve baskıyla eyleme geçirebilme, otokratik liderlik biçiminin olumlu yönleridir. Ancak otokratik bir liderin üst düzeyde bencilce davranışı, çalışanların inancı ve hislerini pek de dikkate almıyor olması ve buna dayalı olarak çalışanda tatminsizlik hislerini oluşturması da olumsuz yanlarıdır. Tatminsizlik hissi gruplarda yönetime karşı nefret duyma, motivasyon düşüklüğü, grup içi çatışmaları arttırarak buna dayalı olarak liderin örgüt üstündeki hakimiyetini de zaman içinde azaltmaktadır. Bu nedenle otoriter liderin yüksek oranda bencilce davranıyor olması ve çalışanlarının inanç veya hisleriyle pek de ilgilenmemesi otokratik liderlik tarzının sakıncalı taraflarıdır (Eren, 1989: 382).

1.1.5.3. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik liderler çalışanları üzerinde baskı kurmadan işlerin yürütülmesinden yanadırlar. Yetkiyi kendilerinde toplamaz, astlarının katılımı ile karar almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler çalışanlarında üst düzeyde görev doyumu, alt seviyede iş başarısızlığı ve devamsızlık yaratırlar. Çalıştıkları organizasyonu başarıya ulaştırırlar. İş görenler kişisel işleri ile ilgili sorunlara ve kararlara katılırlar. Demokratik liderler güç kaynaklarını diğer liderlere göre daha dikkatli kullanırlar ve daha çok uzmanlık güçlerini kullanırlar. Ödül ve ceza gücünü kullanırken adil olmaya çalışırlar ve yönetim erkini astlarıyla paylaşmaya özen gösterirler. Özellikle yetki devrini gerçekleştirmeye çalışırlar. Grubun fikirlerini her zaman önemserler ve her türlü teklife açıktırlar (Razi, 2003). Fakat bu durum kriz anlarında karar alma hızını yavaşlatıp kriz yönetimine katkı sağlayıcı nitelikte değildir.

Demokratik liderlik anlayışı, grupta yönetime katılımı sağlayıcı şekilde iletişim kanalını açık tutan liderlik tarzıdır (Genç, 2007). Demokratik liderler, personelle daima iletişim kurabilme, etkili işgücünü destekleme, çalışanları her zaman motive etme, personelin becerilerini açığa çıkartma, etkili gruplar oluşturabilme ve adilane bir ödül sistemi oluşturabilme özelliklerine sahip liderlerdir (İzgören, 2005). Bu liderlik tarzıyla iş gören motivesi arasındaki ilgi hakkında yapılmış çalışmaların çoğunluğunda, personel davranışlarının motivasyon seviyeleriyle ilgili olduğu ve yeterli motivenin yapılabilmesi, beklenen performansın sağlanabilmesi için demokratik liderlik davranışının gösterilmesi gerekliliği neticesine ulaşılmıştır (Tiryaki, 2008). Mesela; Bakan ve Büyükbeşe'nin yaptığı araştırmaya göre, Türkiye'deki kamusal alandaki yöneticilerde gelecek zamanlarda hangi liderlik davranışının daha fazla kullanılması gerektiği sorulduğunda, neredeyse tamamı (% 96,1) kamusal alandaki yöneticilerde demokratik liderlik davranışının bulunması gerektiğini belirtmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

1.1.5.4. Kültürel Liderlik

1980'li yıllarda kurum kültürüyle ilgili yapılan çalışmalarla ortaya konan kültürel liderlik kuramı, kurumun güçlü ve aynı şekilde esneklik kazanmış olan kültürel yapısını biçimlendirmeyi ve geliştirmeyi hedefler (Erdoğan, 2002). Liderliği kültürel çevrenin anlamlandırdığı, liderin de kültürel çevreye başka anlamlar katmış olduğuna dikkat edildiğinde kültürel lider, mevcut kültürü koruyarak sürdürme ve yeni bir kültür oluşturmayla sorumludur (Toprakçı, 2002: 17). Kültür değişimini sağlayıcı örgütlerin başını okullar oluşturmaktadır. Bu sebeple okul yöneticisinin kültürel liderlik rolü oldukça önem arz etmektedir. Okul yöneticisi, kültürel bir lider olarak hem var olan kültürel normları doğru bir biçimde yorumlayarak sunma, hem de bu kültürel normların kamusal alanda bir fayda sağlamak adına örgütü temsil etmekle sorumludur (Çelik, 2000: 21).

1.1.5.5. Etik Liderlik

Etik liderlik, son zamanlarda üstünde oldukça fazla durulup tartışılan ve çalışılan bir kavram olmuştur. Etik liderlik genel olarak, etik ilke ve değerler ışığında takipçileri yöneltme, etkileyerek hedefe ulaştırma sürecidir. Etik liderlik tarzında lider etik ilkelerden oluşan bir güç kaynağına sahiptir. Etik liderlik, etik kararlar verebilme, etik değerleri örgütteki yapıya işleyebilme ve böyle bir yapıyı oluşturabilme becerisidir. Etik lider ise örgütün, ortak paydaşları ile etik ilke ve normlarını oluşturan ve sonrasında oluşturulmuş bu ilke ve normlar ışığında hareket ederek liderlik davranışları sergileyebilen kişidir. Etik liderler, insanlara karşı adilane, tarafsızca, eşitlik esasıyla, sorumluluk sahibi, saygı ve hoşgörüyü benimsemiş, sevgi dolu, dürüstlük ve samimiyet gösteren hümanist bireylerdir (Şentürk, 2011).

1.1.5.6. Karizmatik Liderlik

Kişiler barış, huzur, güven ve esnek bir ortamda yaşadıkları durum ve zamanlarda liderlerin önemini tam olarak fark edememişlerdir. Tersine büyük değişimlerle oluşan kriz ve kargaşa ortamının yaşanıp, belirsizliğin hüküm sürdüğü zamanlarda bu sıkıntılı dönemden kurtulmak için kendilerine yol gösterip rehberlik edecek bir lider arayışına girmişlerdir. Olumsuzluk ve belirsizliğin hâkim olduğu bu şekildeki durumlarda aranan liderlik tarzı hiç şüphesiz ki karizmatik liderliktir. Karizmatik liderler, kendi beceri ve kişilik özelliklerinin kuvvetiyle takipçilerinin ya da grup mensuplarını etkileyebilen, onların ihtiyaç ve isteklerine duyarlı olan, hedef kitlesine bir vizyon oluşturabilen, öz güveni üst düzeyde olan bireylerdir (Aykanat, 2010: 29).

Karizmatik liderlik konusunu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin farklı alanları ele almıştır. Karizmatik liderler mensuplarının ihtiyaçları, değerleri, kaynakları ve hasretlerini bireysel ilgilerinden ortak ilgilere dönüştürür. Bu nedenle takipçiler liderlerinin misyonuna içtenlikle bağlanırlar. Takipçilerin liderlerine güveni tamdır, var olan değerlerine oldukça önem verirler. Karizmatik liderler; yol gösterici, ilham verici ve güven duyulan, saygınlık uyandıran, geleceğe yönelik

olumlu bir tutum takınmaya teşvik edici, takipçilerinin hayatlarında gerçekte önemli sayılan unsurları görmelerini kolaylaştırıcı, misyonu benimsetici ve güdülenmelerini sağlayıcı özelliklere sahip liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003: 405). Karizmatik liderler çoğunlukla kriz ve kargaşa ortamlarında meydana çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi tarihe mal edilmiş karizmatik liderlerin hepsi buldukları ülkelerin olumsuz şartlarının birer ürünüdürler. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar ya da savaş gibi olumsuz şartlar toplumların kahraman niteliğindeki liderlere duydukları ihtiyacı artırmaktadır. Özellikle de yeterli düzeyde organize olamamış toplumlar, birçok alanda düzene girebilmek ve sığınaç yapabilmek için bir kahraman lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Baltaş, 2000: 105). Kılınç'a göre (1997) karizmatik liderler üst düzeyde özgüven ve kabiliyetlere sahip bireylerdir. Bu kişiler, güçlü hitap kabiliyetleri sayesinde, örgüt veya kişileri çok çabuk ve kolayca etkileyebilmektedir. Dominant bir kişiliğe ve etkileme yetisi olan karizmatik liderler, hedefleri ve davaları uğrunda kendilerini her şekilde fedaya hazır bir imaj çizerken, bu yolda da her türlü riski göze almaya hazırdırlar. Kriz zamanlarında inisiyatifini kullanarak kökünden çözüm üretirler. Başarıyı da elde eden bir karizmatik lider, liderlik ettikleri insanların ihtiyaç ve istekleriyle ilgilenir iken, liderlik ettikleri topluluğa, sahiplik ve adanmışlık hislerini üst düzeyde verirler.

1.1.5.7. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik konusu özellikle 1990'lı yıllarda büyük önem kazanmıştır. (Çelik, 2000). Vizyoner lider, olayları başkalarından daha farklı algırlar ve başkalarından farklı inançlara sahiptir. Kendisini her zaman geliştirmek ister ve kimsenin daha önce yapamadığı projeler yapabileceğine inanır. Başarısızlığı düşünmez, kişisel, örgütsel ve çevreden gelen zorluklara karşı hep ileriye doğru hareket etmek ister (Ehtiyar ve Tekin, 2011: 32). Vizyoner liderlik, bireyleri toptan etkileyecek ve eyleme geçirecek vizyonu oluşturup yönlendirmeye bağlı olan bir liderliktir (Erdoğan, 2002: 48). Vizyon, eğitim kurumunda, personelde heyecan ve bağlılık yaratıp, okul, yönetici ve çalışanlarına enerji katar, okulun gelecek planlarına yön verir. Kısaca vizyon, eğitim

kurumunun uzun vadeli düşünülmesini sağlar (Erdoğan, 2002: 25). Günümüzün hızla değişen ve geleceğin daha az kestirilebilir hale geldiği dünyada düşünce ve sezgi gücünü bir araya getirerek geleceği düşünen ve ona yön veren, onun için çaba harcayanlar mutlaka bunun karşılığında buldukları örgütlere büyük fayda sağlayacaklardır. Bu türden davranışlar birer vizyoner liderlik davranışlarıdır ve özellikle çıktısı insan olan okullar için vizyoner liderler büyük önem taşımaktadırlar (Oğuz, 2015: 25).

1.1.5.8. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Bu liderlik modelinde izleyenlerin amaçları, gereksinimlerinin niteliği, öğretmenlerin yetenekleri ve taahhütleri önemsenir. Dönüşümcü liderlik boyutları izleyenlerin gereksinimlerinin karşılanma derecesine verdiği öneme göre şekillenmiştir (Celep, 2004: 60). Dönüşümcü liderlik biçimi, zamanımızın belirsizlik ve çalkantılar içeren ortamdaki değişimlerine uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan bir takım nitelikleri (değişimi okuma, cesaretli olma, zorluklarla mücadele etme becerisine sahip olma gibi) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlılık derecesinde bağlanan çalışanlar değil, bağımsızca düşünüp eleştirebilen ve bu şekilde kuruma değerli katkısı olabilen, yenilikçi çalışanlar yaratabilmeyi amaçlamaktadırlar. Riski göze alır ve yanlış yapmaktan korkmazlar. Yapılan yanlışların kendilerine bir gelişim imkânı verdiğini bilirler. Kısaca dönüşümcü (transformasyonel) liderler reform yapabilen, değişimi seven ve yenilik odaklı kişiliğe sahiptirler (Güler, 2007: 14).

Dönüşümcü liderlerin astlar bakımından en önemli yararı, kendileri için bir örnek oluşturmasıdır. Liderin sahip olduğu bu imaj, izleyenlerin sahip olabilmek arzusunda oldukları bir imajdır ve lider bu anlamda onlara ilham verebilen, grup içindeki potansiyeli fark edip astlarının bu doğrultuda motivasyonunu sağlayan kişi durumundadır. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik, astlarına vizyon kazandırıp kurum kültüründe değişiklikler yaparak astlara gerçekte daha fazla şey yapacakları hususunda yön veren bir liderlik biçimidir (Eren, 2001: 483). Liderin sağlayacağı motive ve ilham, sadece grupla sınırlı olmamakta, bu dönüştürücü

davranış, astların özel yaşamlarında da etkin olmaktadır. İlham kaynağı olma, dönüşümcü liderlerin üst düzeydeki beklentilerini semboller vasıtasıyla takipçilerine bildirdiği ve bunu sağlarken de önemli amaçları sade biçimlerle belirttiği durumdur (Yavuz, 2009: 69). Dönüşümcü ve dönüştürücü liderlik modeli yedi faktörden oluşmaktadır (Northouse, 2014: 187). Şekil 5'te yer alan rollere ilişkin olarak;

Faktör 1, takipçileri için ideal rol model olan lideri izah etmektedir.

Faktör 2, yüksek beklentileri izleyenlere aktarabilen, adanmışlığın ve vizyonun bir parçası olan ve takipçilerini bu bağlamda motive eden lideri izah eder.

Faktör 3, izleyenlerinde yenilikçi olmalarını teşvik eder, kendi inanç ve değerleriyle liderin inanç ve değerlerini de sorgulamaya yönelir.

Faktör 4, takipçilerinin istek ve beklentilerine de açık ve onları bu konuda destekleyen liderlik modelini izah eder.

Faktör 5, liderin takipçilerini güdülemede ödüllendirmeyi de kullandığını ve ödüle ulaşma yollarıyla ilgili yaklaşım sergileyen lideri tarif etmektedir.

Faktör 6, Takipçilerinin hatalarını anında düzeltmeyi ve olumsuz geri bildirim ve tavsiyelerde bulunan lider modelini izah etmektedir.

Faktör 7 ise, liderin eksikliklerini temsil eden bir betimlemedir.

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Serbest Bırakan Lider
Faktör 1 İdeal tesir Karizma	Faktör 5 Şartlı ödül Yapıcı muamele	Faktör 7 Serbest Dönüşümcü olmayan
Faktör 2 İlham verici motivasyon	Faktör 6 İstisnai (Dışlamalı)	
Faktör 3 Entelektüel dürtü	Yönetim Aktif ve Pasif	
Faktör 4 Bireysel anlayış		

Şekil 5: Dönüşümcü (Transformasyonel) ve etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik faktörü (Northouse, 2014: 196).

1.1.5.9. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci veya Transaksiyonel liderler, astların geçmiş zamandan bugüne kadar gelen etkinliklerini oldukça etkili ve verimlilik esasıyla iş yapmak ve yaptırmak gibi yolları seçmektedirler. Bu tarz liderliği benimsemiş kişiler, yetkilerini iş görenlerine ödül verme, gösterdikleri her çaba için para ve statü verme şeklinde kullanırlar. Astların yaratıcı ve yenilikçi taraflarıyla pek ilgilenmezler (Eren, 2001: 456). Etkileşimci liderler az da olsa gelenekçi bir yapıları da vardır. Geçmişteki güzel ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bu normları gelecek kuşaklara aktarma konusunda faydalı faaliyetlerde bulunur. Atılım yapıp yenilikçi gelişim politikası izleme gibi faaliyetlerde dönüşümcü liderlik tarzı etkiliyken, pasif büyüyüp tasarruf politikası esas alınan faaliyetlerde de etkileşimci liderlik tarzı etkin olmaktadır (Güler, 2007).

İncelenen Faktörler	Etkileşimci (Transaksiyonel)	Dönüşümcü (Transformasyonel)
Özellikler	Alişveriş süreci Evrensel fikirler Geleneksel yönetici Bakış açısına yakınlık Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci Devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısına yakınlık Proaktif Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir Organizasyon kuralları ve ödülleri oluşturulan plan dahilinde yürütme	Telkin etme Değerler, vizyon üzerinde iletişim
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar Rolleri belirler	Danışmacı ve öğreticidir Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayırır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Şekil 6: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik karşılaştırması (Erkunt, 2015: 54).

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderler; takipçilerine ilham aşlamak suretiyle değişimi kabullenmeyi sağlarlar. Takipçilerin hedeflenene inanmalarını, vizyon ve değişimi kabullenmelerini sağlarlar. Bu sayede, izleyenlerin daha istekli ve gayretli olmaları teşvik edilmiş olur. Kendi isteğiyle değişime katkı sağlayan takipçilerden bu sayede orijinal ve olağan dıőı fikirler ortaya çıkabilmektedir. Etkileşimci (Transaksiyonel) liderse; geleneklere bağlı kalarak, hali hazırdaki faaliyetlerin daha etkili şekilde yürütüleceğine inanırlar. Geleneksel yöntemlerin çevresel etmenlere uyumu suretiyle performans artışı sağlamak, bu tarz liderlerin temel karakteristiğidir. Çalışanlardan yeni fikirler gelmesi ile ilgilenmezler (Eren, 2004: 460- 463).

1.1.5.10. Serbestlik Tanıyan (Liberal) Liderlik

Bass (1990) serbestlik tanıyan liderliği, liderin olmadığı ya da liderin takipçileriyle pek de etkileşimi olmayan bir tarz olarak belirtmektedir. Bu tarz liderler odalarından dıőarı çıkmayıp iş görenlerin gelişim ve ihtiyaçlarına ilgi göstermemekte ve her şeyin var olduğu haliyle devamını tercih etmektedirler. Bu tür liderlik, iş görenlerine olduğu gibi tamamen serbestlik tanır. İzleyenlerine gösterdiği hedefe kendi kabiliyetleriyle ulaşabilmeleri konusunda tam bir serbestlik tanır (Balçık, 2004). Bass (1990) astlara verilen özerklik ve serbestlik tanıyan liderlik arasında bir ayırım olduğunu ifade etmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik, problem çözmede sistematik bir süreç sağlamadığından dolayı, üyelerin memnuniyetsizliğini ifade etmekte ve bu nedenle liderlik açısından etkili özerklik de sağlamamaktadır. Tam serbestlik tanıyan liderler sorumlu olduklarından vazgeçmiş olup karar alma sürecinden kaçınırlar (Bass, 1990: 326). Bu tür bir yönetimdeki iş görenler, mevcut işlerindeki sorumluluğu yönetebilmek için kendileri karar verirler (Ardichvili ve Kuchinke, 2002). Lider örgüt mensupları üstünde herhangi bir kontrolü yoktur, bu şekilde örgüt mensupları yapacaklarıyla ilgili karar almakta olduğu gibi serbest kalırlar. Aynı zamanda tam serbesti lideri, örgütün performansıya ya da mevcut aşamayla ilgili bilgi edinebilir (Vugt ve diğ, 2004: 43). Liderin asıl işi ihtiyaç duyulan malzemeyi ve kaynağı sağlamasıdır. Lider, sadece kendine herhangi bir konu ile ilgili düşüncesi istenildiğinde fikrini

belirtir. Ancak bu düşüncesi, örgüt mensuplarının etkinliklerini bağlayıcı bir özellikte olmaz (Balçık, 2004: 76).

Serbestlik tanıyan lider sorumluluk almayı, karar vermeyi geciktirerek, geri dönüt vermemekte, takipçilerin ihtiyacını karşılamada herhangi bir gayret sarf etmemektedir (Hoy ve Miskel, 2012: 118). Serbestlik tanıyan lider, çalışanlara özgürlüklerini sınırsız bir alanda tutan lider manasına gelmektedir. Liderin var oluşuyla yok oluşu pek belli değildir. Lider iş görenlerini kendi hâllerine bırakarak onlarla bir takas veya anlaşma yapmamaktadır. Bu durum, özellikle liderlik nitelikleri olmayan tarzdaki yöneticilerde görülmektedir (Karip, 1998: 29).

1.2. KİŞİLİK

Kişilik kavramı, bireyin sosyal hayatının bir parçası olarak uzun yıllarca incelenmesine karşın bilimsel olarak ele alınması 1930 yıllarında kişilik psikolojisinin sosyal bilimlerin diğer alanlarından farklı bir bilimsel disiplin şeklinde ortaya çıkışıyla başlamıştır (Bozkurt, 2013: 59). Kişilik sözcüğü, Latin dilindeki ‘‘persona’’ terimine dayanmaktadır. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular, temsil edilen niteliklere göre maske takıp belirlenen rolleri bu maskelerle canlandırırlardı. Yüze takılan bu maskelere ‘‘persona’’ denilmektedir. Sahneyle izleyiciler arasındaki mesafenin çok olması sebebiyle oyuncunun oynadığı rolle ilgili yüz ifadeleri görülemeyeceğinden bu yöntem uygulanırdı. Bu şekilde ‘‘persona’’ sözcüğüyle bireylerin birbirleri arasındaki farklar anlatılmıştır (Luthans, 1995: 114).

Kişiliği, bir zaman bölümü içerisindeki davranış şekli gibi değerlendirmek doğru değildir. Kişilik geçmiş, bugün ve gelecek zamanın oluşturduğu bütünsel bir kavramdır (Zel, 2011). Kişilik sözcüğünün tüm teori bilimcilerinin üstünde anlaşabildiği ortak bir tanımı mevcut değildir (Kültür, 2006). Birey, duygularıyla da hareket eden bir varlık olduğundan nesnellikle incelenme zorluğu vardır (Karasar,1994). Kişiliğin tanımlanması yönündeki araştırmalar beraberinde birçok kişilik yaklaşımının oluşmasını da sağlamıştır. Bu yaklaşımlara göre kişiliğin birçok tanımı mevcuttur (Başaran, 1991: 47). Bu tanımların bazılarını yer vermek gerekirse; kişilik kuramcısı olan Burger (2006) kişiliği, ‘‘bireyin kendisinden

kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler” olarak tanımlarken; Senemoğlu (2004), “bireyi başkalarından ayıran; bireyin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı özelliklerin bütünü”; Cüceloğlu (1991), kişiliği, kişinin içindeki ve dışardaki çevresiyle kurduğu, bireyi diğerlerinden ayırt eden, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şekli” olarak tanımlamışlardır. Ayrıca kişilik, bir bireyin bütün ilgileri, tutumları, yetenekleri, söyleyiş tarzı, dış görünüşü ve etrafına uyum biçimi gibi niteliklerini belirten bir kavramdır (Baymur, 1993: 253). Erikson (1984)’a göre ise kişilik, bireyin yapısı, duygusal durumu, davranış biçimleri, ilgileri, yetenekleri ve diğer psikolojik niteliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür.

Durna (2005), kişiliğin temelindeki ana hususun; fiziksel, ussal ve duygusal bakımdan farklılıklara sahip kişilerin olay ve olguları yorumlama düzeyinde farklılıkları olduğunu ifade etmektedir. Bu yönüyle kişilik, bir bireyin fiziksel ve sosyal çevresiyle etkileşim biçimini ortaya çıkaran, düşünceler, duygular ve davranışların ayırt edici ve karakteristik halleridir (Tomrukçu, 2008). Allport 1937 yılında yayınlamış olduğu “Kişilik” adlı kitabında kişiliği; “bireyin çevreye yapacağı uyumu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin, bireyin kendi içindeki dinamik organizasyonları” şeklinde nitelendirmiştir. Allport’a göre, “insanın en ayırt edici özelliği onun bireyselliği”dir (Özmenler, 1995).

1.2.1. Kişiliğin Temel Özellikleri

Kişilik kavramının bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

-Kişilik bütüncüdür. Birçok faktörün bir arada olmasıyla oluşur. Bu unsurların da birbiriyle bağlantılı olması kişiliğin temel bir özelliğidir. (Yanbastı,1990: 11).

-Kişilik kişinin sosyal becerilerinin toplamından oluşur. Bir kişinin kişiliği, onun başka kişilerle olan farklı şartlarda farklı biçimlerdeki ilişki ve davranışlarının toplamıdır (Yanbastı,1990: 17).

-Kişilik doğumdan gelen ve sonradan elde edilen kazanımların bütününden oluşur (Eren, 2001: 64).

-Kişilik, özellikleri bakımından incelendiğinde, “benlik bütünleşmesi” şeklinde nitelendirilebilir. Kişinin niteliklerini meydana çıkaran özelliklerden oluşan bir sistemsel bir bütündür ve bireyi diğer bireylerden ayırt edecek unsurları ortaya çıkarır (Güler, 2001: 25).

-Kişilik kişilerin eğilimlerini etrafına uyumlu hale getirir. Kişilik, kişi değişik bir çevre koşulu altındayken farklı davranış ve tutumların oluşmasına sebep olan bir sosyalleşme kavramı şeklinde karşımıza çıkar (Eren, 2001: 80).

-İnsanın kişiliği içerdeki ve dışardaki çevresiyle kuracağı ilişkinin şeklini belirler. “İlişki şekli” olarak nitelendirilen kişilik soyut bir kavram olmaktan çıkıp, kişinin her zaman davranışlarında gözlemlenebilen somut bir kavram olur (Cüceloğlu, 2000).

-Kişiliğin; yalnızca kişiye özel nitelikleri değil, belli bir oranda içinde yaşadığı topluluğun ortak bir takım niteliklerini yansıtmış olabileceği sonucuna ulaşılabilir (Yelboğa, 2006).

-Kişilik özelliği tanımlarının hepsinde ortak olan, farklılıklar gösteren durumda bile tutarlı olmaları, uzun vadeli eylemler oluşları ve güdüsel sebepler şeklinde değerlendirilmeleridir. Tanımlamalardan da görüldüğü gibi kişilik özellikleri sosyal davranışlarla alakalı ipuçları göstermektedir (Somer, 2004: 56).

1.2.2. Kişiliğin Temel Bileşenleri: Karakter, Mizaç, Benlik

Kişiliği belirleyen birçok unsur vardır ve bu unsurların tamamı “kişilik” denen olguyu meydana getirmektedir. Kişiliği tek bir olgu olarak düşünmek yerine birçok olgunun özel bir şekilde bütünleşmesi şeklinde algılanması daha doğru olacaktır. Bu olguları üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

1.2.2.1. Karakter

Kişilik ile eş anlamda en sık kullanılan kavram “karakter” dir. Karakter, bireyin ussal gücünü kullanarak biçimlendirdiği genel özelliklerin tamamıdır (Erdoğan, 1991: 244). Karakter, kişiliğin iskeleti durumundadır. Belli bir süreç içinde bireyin devam ettirdiği kişilik özellikleri karakterin bir görünümüdür.

Allport karakteri, bireyin yaşadığı çevre içinde geçerli olan değer yargıları ve ahlaki normları kullanım şekli olarak tanımlanmaktadır (Köknel, 1989: 25). Bu nedenle, davranışlarını toplumun sosyal ve ahlaki normlarına uyduranlara “karakterli”, uyduramayanlaraysa “karaktersiz” ifadesi kullanılmaktadır (Zel, 2011: 19). Karakterin oluşumuyla ilgili iki temel basamak vardır; birincisi beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirilme basamağıyken ikincisi gerçek idealler basamağıdır. Toplum tarafından kabul gören davranışların yapılması neticesinde ortaya çıkan beğenilme, takdir edilme ve ödüllendirilme basamakları karakterin oluşturulmasında kişileri harekete geçiren faktördür. Bunun neticesinde kişiler beklemedikleri takdir oranında dürüst, saygılı ve terbiyeli görünürler. Fakat bu davranışlar her zaman samimiyet ve dürüstlük içermemektedir. Çünkü bireyler üstlerinden yeterli takdir görmediklerinde bağlılık, saygı ve sempatik davranışları yok olabilmektedir. Gerçek idealler basamağı ise, kişilerin olumlu ya da olumsuz davranışlarla karşılaştıklarında bile karakterlerinden taviz vermemelerini ifade etmektedir. Bu basamakta ahlaki idealistlik, her tür maddiyattan önde gelir (Zel, 2011: 20).

1.2.2.2. Mizaç (Huy)

Mizaç, günlük yaşamda kişiye has olan sınırlı düzeydeki bazı duygusal tepkilerin niteliğinin ve niceliğinin değişmesidir (Köknel, 1989: 24). Kişilik kavramının içinde, benlik, mizaç ve karakter kavramları beraber yer almaktadır. Mizaç, nispeten kalıtımla belirlenen, kişiliğin duygusal özelliğidir; çabuk sinirlenmek, sıkılgan olmak, neşelenmek, içedönüklük ve dışadönüklük gibi. Karakter ise, kişiliğin ahlaki yönüdür. Karakter, belirli ahlaki ölçülere göre nitelendirilen kişilik yapısıdır. Karakterin oluşması, kalıtımsal yapıda çok sosyal çevrenin etkisiyledir (Kaya, 2018: 56). Mizaç kişilik özelliğinden daha fazla kişiliğin eğilimlerini yansıtır. Genel davranış eğilimlerinin nasıl belirgin özelliklere dönüşeceği, bu eğilimlerin kişinin büyüdüğü çevreyle girdiği etkileşime bağlıdır. Mizaçtaki kişisel farklılıklar genel olarak yaşamın ilk yılında gözlemlenebilir ve bireyin hayatı süresince aynı biçimde devam eder (Burger, 2006: 352).

1.2.2.3. Benlik

Kişiliğin öznel tarafını meydana getiren benlikse, bireyin kendi kişiliği ile ilgili kanıların toplamı ve bireyin kendisini tanıyarak değerlendirme şeklidir. Benlik, bireyin kendi kişisel nitelikleri, beklenti ve hedefleri, becerileri, değer yargısı ve inançlarından oluşur (Köknel, 1989). Benlik kavramı, bireyin farklı nitelikleriyle ilgili olumlu veya olumsuz şekilde geliştirdiği kendine has yargıdır. Bireyin içinde kendini gözetleyebilen, yargılayabilen, değerlendirebilen ve davranışlarını düzene koyarak onu yönetebilen bir güç olan benlik "ben kimim, ben neyi nasıl yapabilirim, değer yargım nedir, hayattan ne bekliyorum" gibi soruların yanıtlarından oluşur (Baymur, 1985).

Bir bireyin, kendini ve çevresini algılama şekli olan benlik kavramı, bireyin geneldeki tutumunu ve davranışını büyük oranda etkilemektedir. Çünkü insan, çevreyi ve kendisini algıladığı şekilde tepki verir ve ona göre davranır. Aslında birey nasıl düşünüyor ise öylece davranır. Herkes çevresini kendi görüşüyle kendisine has bir şekilde algılar. Bu sebeple, benlik kavramı, kişinin davranışlarının temeli ve belirleyicisidir. Benlik kavramıyla bireyin ruh sağlığı arasında da yakın bir ilişki mevcuttur. Benlik kavramını olumlu bir şekilde geliştiren bireyin ruh sağlığı da yerinde demektir (Kaya, 2018). Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı da benlik kavramını içermektedir. Beş basamaktan oluşan ihtiyaçlar hiyerarşisinde kişilerin varabileceği en yüksek basamak kendini gerçekleştirebilmektir. Kendini geliştirebilme basamağına ulaşabilen kişileri benlik bilinci de sağlıklı bir biçimde oluşmuş demektir (Cüceoğlu, 1991: 429). Benlik duygusu, kişinin "ben şuyum, bu değilim" demesiyle ilgilidir; öyleyse bu bir farklılıktır ve diğer bireyler tarafından referans olarak hissedilir ve yaşanır (Bilgin, 1995: 65).

1.2.3. Kişiliği Etkileyen Faktörler

Gelişim bazı yönleriyle soyaçekimden bazı yönleriyle de bireyin etrafından etkilenirken, çok fazla yönüyle ise her ikisinden de etkilenmektedir. Kısacası kişilik gelişiminde, anne ve babadan çocuklarına geçen özellikler ile çevresel unsurlar etkin olmaktadır (Çamlıbel, 2012: 31). Kişinin

gelişim süreci fiziki, ussal, sosyal ve ahlaki gelişim gibi farklı ana unsurlardan oluşan karışık bir süreçtir ve her bir unsur arasında karşılıklı bir ilişki mevcuttur (Çamlıbel, 2012). Genetik unsurlar bireyin potansiyelinin belirlenmesi için daha ön plandayken, çevresel unsurlar da bu potansiyelin kullanımı yönündeki bir faktördür. Genetik unsurlar içinde ana babasının zekâ seviyesi, kişilik özelliği, yetenekleri; çevresel etmenler içinde de beslenerek ve beş duyusuyla kazandığı tecrübelerin yanında çocuğun içerisinde dünyaya geldiği aile ve başta da ilk dönemlerinde ana baba gelmektedir (Türker, 2012: 87). Kişiliğin, genetiksel ve yapısal unsurların etkisiyle biçimlendiğine değinilirken, çocukluğun ilk dönemlerinde çocuğun ebeveynle ilişkisinin ve sosyal çevresinin de oldukça önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Sevi, 2009: 12). Karışık bir yapıdaki kişilik kavramını oluşturan faktörler beş ana başlıkta incelenebilir (Eroğlu, 1998: 140, Erdoğan, 1991: 240).

1.2.3.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri

Birçok araştırmacı, kalıtsal özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu, bazı yetenek ve özelliklerin bireylere kalıtım yoluyla geçtiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır (Deary, 1993: 303). Bireyin bütün özelliklerini düzenleyerek oluşturan genler, sadece saç veya göz rengine benzer fiziki özelliklerini değil, zekâ ve kişiliğini de etkileyebilmektedir (Kulaksızoğlu, 2003). Bu sonuca ulaşmayı sağlayan bilimsel araştırmaların, kişilik gelişiminde kalıtımın etkisini tespit etmek için kişinin yapısında dışa vurulan ve vurulmayan niteliklerinin, genotip ve fenotip kavramları ile açıklanmaya çalışıldığı görülmüştür. Kişinin kalıtımı, bütün genetik yapısını kapsayan genotipin, kişinin dışa vurulmuş özelliklerini içeren fenotiplerin çeşitlenmesini sağlamaktadır. Bu şekilde bir genotip; farklı şekillerde ve büyüklüklerde, farklı kişilik ve beceride sınırsız şekilde fenotipin oluşmasına neden olabilmektedir (Plotnik, 1986).

Bu konuyla ilgili olarak, ikizlerle ilgili yapılan çalışmalarda aynı ebeveynlerin, değişik şartlarda yetiştirilmiş çocuklarının kişilikleri oturduğunda onları büyüten kişilerden daha çok biyolojik ebeveynleriyle benzerliklerinin

olduğu görülmüştür. Bu durum, kişilikte genlerin büyük etkisinin varlığını güçlendiriyor. Sayısal anlamda bu oran %15 ile %50 arasında değişmektedir (Soysal, 2008). Ankey'a göre (1992), iç salgı bezlerinin de kişiliğin oluşmasında etkisi vardır. İnsanın beyin yapısı sıkıntı veren şeylerden uzaklaşabilmek için morfin benzeri Serotonin tarzı kimyasal salgılar üretmektedir. Serotonin, nöronlarla ilgili olduğundan az salgılandığında kaygı ve depresyon durumlarına yol açmaktadır. Bu da göstermektedir ki, kişiliğin bir çeşidi ve de oluşturucusu özelliğindeki duyguların altında da biyokimya mevcuttur. Yapılan bir deneyde, erkek farenin hipotalamusuna Bekaendorfin enjekte edildiğinde, belli bir dişi fareyle daha fazla ilgilendiği, diğerleriyle ise pek ilgilenmediği belirlenmiştir (Ankey, 1992: 32). Kişinin bedensel yapısındaki iskeleti, boyu, ağırlığı, saç-göz-ten renkleri, zekâsı, heyecanları, duyguları, karşı koyuşu, dirençli ve dayanıklı oluşu gibi yapısal, ussal ve duygusal niteliklerinde kalıtsal yapısının payı çok fazladır. Buna karşın, kişilerin belli bir sosyal yapısı ve fiziki çevresindeki yaşamlarından ötürü sonradan edindikleri davranışlarında (örfleri, adetleri, inançları, ahlaki yapısı, düşünceleri dibi) kalıtımın payı biraz daha düşüktür (Zel, 2011: 12). Görüldüğü gibi, kişiliğin gelişiminde kalıtsal yapılar oldukça sarmal bir etkililiğe sahip olmakla birlikte, kişiliğin nitelikleri yalnızca kalıtsal faktörlere dayanarak da açıklanamaz.

1.2.3.2. Sosyal Faktörler

Her insanın kişilik özellikleri sebebiyle etraftan farklı biçimde etkilenmiş olduğu, aynı biçimde çevresini de farklı şekillerde etkileyebileceği ileri sürülmektedir. Her insan belli bir kültür yapısı içerisinde yaşayıp bu yapıdan da etkilenir. Kişinin ideali ve ilgisi bu kültürel çevrede şekillenir (Zel, 2011). Kişinin bulunduğu sosyal sınıf, onun eğitim fırsatlarını, yaşam tarzını, fikir ve eğilimlerini, tüketim şekillerini ve değişik kişilik niteliklerini etkileyebilir (Eroğlu, 1998: 146). Mesela, üst sınıfta dünyaya gelen çocuk yüksek ihtimalle gelir düzeyi, hayat tarzı ve sosyal imajı yüksek bir mesleğe sahip olup bu sınıfa uyan etkinlikler içinde bulunacak; buna karşın, bir alt sınıfta dünyaya gelen çocuk ise bulunduğu sınıfa uygun bir konumda yaşamını sürdürecektir (Soysal, 2008).

Kültürel yapı, kişiliğin genellenebilir niteliklerini ortaya çıkarır. Fakat belli bir kültür yapısında farklı alt kültürler ve farklı sosyal sınıflar olduğuna göre bu alt kültür yapısının da farklı farklı kişilik tarzları oluşturacağı söylenebilir. Öyleyse kişinin bazı nitelikleri ait olduğu sosyal sınıf bilinmeden de tahmin edilebilse de, bazı özellikleriyse yalnızca ait olduğu sosyal grubun bilinmesiyle anlamlı olabilir. Kültürel değerler, soyut kavramlardan oluşur. Bu soyut kavramlar, birer dış uyaran olarak, algılama yoluyla insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansiyarak somutlaşmaktadır. Standart normların, toplumdaki her bireyde aynı davranışa yol açmaması, her bireyin algılama mekanizmasının farklı olmasından ileri gelmektedir (Zel, 2011: 13).

1.2.3.3. Aile Faktörü

İnsanın kişilik oluşumunda en önemli ve etkin çevre faktörü ailedir. Bireylerin ilk karşılaştığı sosyal grup ailedir. Bu anlamda, kişilerin sosyal normları öğrenmeye başladıkları ilk yer aile ortamıdır. Çevresel etmenlerin kişilik üstündeki etkisi ilk önce ve en etkin şekilde aile ortamında oluşur (Yeşilyaprak, 1993). Ebeveynlerin çocuklarıyla kurdukları ilişki çocuğun davranışlarını şekillendirirken, çocuğun gelecek yaşamındaki davranışlarda da belirleyici olur. Bu sebeple kişiliğin oluşmasında, bireyin içerisinde doğduğu ve büyüdüğü aile ortamının etkisi çok yönlüdür (Zel, 2011).

Ebeveynler kişilik oluşumunda özdeşlik kurmada ilk örnek olduklarından, çocukların kişiliklerini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedirler (Aydın,1997; Başar, 1993). Farklı ebeveyn davranışları, çocuklara içerisinde buldukları aile ortamıyla sosyalleşmelerini sağlayacak, farklı durumların karşısında nasıl bir tepkiler geliştireceklerini, problem çözmeleri ve probleme yaklaşımlarıyla ilgili öngörülerini de sunmaktadır. Çocuklar böylece ilk örnekleriyle gelecekteki yaşamlarına hazırlanmaktadır (Türker, 2012). Agresif bir babaya sahip çocukların, hayalperest, hayatın zorluklarıyla mücadele etmekten kaçınan kişilik özelliği sergiledikleri yönündeki çalışma bulguları bu bakımdan dikkat çekicidir (Alıcıgüzel, 1998). En küçük çocuk olarak büyüyen bireylerin kendilerine güvenlerinin zayıf olması; tek çocuk olarak büyüyen bireylerin kendi

bildikleri yöntemde ısrar eden bir tutum içinde olmaları; en başarılı çocuk ile büyüyen bireylerin ise emsalleri ile sık sık çatışma yaşamaları bu konuda verilebilecek birçok örnekten bazılarıdır (Forsberg, 1993: 30). Bu gibi örneklerden yola çıkarak yöneticilerin, çalışanların çocukluk dönemleri ile bilgiler edilmeleri ve bazı davranışların önceden olabileceğini düşünerek onlara karşı tedbirli tutumlar oluşturmaları yararlı olacaktır (Zel, 2011).

Demokratik ebeveyn tutumları, bir çocuğun kişisel gelişimindeki en doğru olan tutumdur. Bu tutumu sergileyen ebeveynler çocuklarını hem denetlemiş hem de ihtiyaçlarının giderilmesine imkân tanımış olurlar. Ebeveynlerin tutumlarının birbirleriyle tutarlı oluşu güven vericidir. Belirli sınırlar içerisinde çocukların bir takım davranışları sergilemelerine izin verilmesiyle onların sorumluluklarının gelişimine katkıda bulunmuş olunur (Özdemir ve diğ., 2012:21). Çocuk, ebeveynleriyle doğru bir ilişki kurabildiyse yeteneğini bilip onu geliştirerek kendisiyle ilgili olumlu kanaatlara ulaşabilir. Bu olumsuz bir ilişki olursa, çocuk devamlı engelleneceğinden yeterli bir benliğe sahip olamayacaktır (Kurtman, 1991). Ailede ebeveynlerin çok fazla baskıcı ve otoriter olmaları, çocuğun benlik saygısını azaltır. Çünkü benlik saygısı, ancak çocuğun düşüncelerine ve sözlerine değer verilip dinlenen, anne-babası tarafından desteklenen bir çevrede filizlenip gelişebilir. Çocuğu olduğu gibi kabul edip onu destekleyerek teşvik edebilen ebeveynler çocuğun olumlu bir benlik saygısı kazanmasını sağlayabilir (Yavuzer, 1995). Benlik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalarda, ebeveynlerin tutumlarının demokratik olduğunu düşünen çocukların benlik seviyelerinin; ebeveynlerinin fazla korumacı, otoriter ve ilgisiz olduklarını düşünenlere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir (Kaya, 1988).

Otoriter ebeveyn tutumlarında, ebeveynler çocuklarının gelişimsel düzeylerini, kişisel özellik ve isteklerine dikkat etmeyip, çocuğun kendilerinin uygun gördükleri şekilde davranmasını beklerler. Çocuklara sıklıkla ceza verirler. Bu şekilde yetişen çocuklar duygularını ve fikirlerini rahatça belirtmezler. Otoriter tutum, çocukların bağımsız kişilik gelişimlerini engeller, özellikle erkek çocuklarda saldırganlık eğilimini artırır ve buna karşın benlik saygısını düşürür (Sezer, 2010). Çocuk büyürken çevresel unsurlar da değişip genişler ve böylece ailenin etkililiği azalır; buna karşın arkadaş grupları, öğretmenleri, okulu,

içinde bulunduğu kültürel ve sosyal yapı gibi diğer psikososyal değişkenlerin etkinliği artmaya başlamaktadır. Sağlıklı bir kişilik gelişiminde aile ortamı; çocuğa sevgisini gösteren, özgüveni ve girişimciliğini geliştirebilmesi için ona destek verici bir ortam olmalıdır. Çocuklar arasında ayırım olmadan değer verebilen, bağımsızlığını ve kendisini geliştirmeyi sağlayabileceği bir ortam olmalıdır. Bunun yanında fiziksel cezanın ve duygu sömürsünün kullanılmadığı bir ev ortamı olmalıdır (Yeşilyaprak, 1993).

1.2.3.4. Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Coğrafi çevrede iklimlerin, tabiatın ve yaşanan bölgenin fiziksel koşullarının, kişilik özelliklerinin oluşmasında belirgin etkileri mevcuttur. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkilerinden çok dolaylı etkileri mevcuttur. Çünkü bireylerin kişilik oluşumunda özellikle de toplumun kültürel ve antropolojik yapısında coğrafyanın etkisi bilinen bir durumdur. Mesela, soğuk iklimde yaşayanların daha sert ve donuk bir mizaca sahip oldukları, buna karşın sıcak iklimde yaşayan insanların daha yumuşak mizaca sahip oldukları şeklinde genel bir görüş belirtilebilir.

1.2.4. Kişilik Kuramları

İnsanın, duygusal bir varlık olmasından dolayı nesnel şekilde incelenme zorluğu mevcuttur. Bu sebeple, aynı kavramı açıklamaya çalışan farklı farklı kuramların olması doğaldır (Karasar, 1994: 78). Kişilik psikolojisi; bireylerin kendisine has davranma, duygulanma ve düşünme şekilleriyle ilgilenir. Dolayısıyla her bir yaklaşımın kişilik gelişimiyle ilgili varsayımları değişiktir (Burger, 2006: 302). Kişiliği farklı bakış açılarıyla açıklamaya çalışan bazı kişilik kuramları aşağıda yer almaktadır:

1.2.4.1. Psikanalitik Yaklaşım

Freud, insan davranışı ve kişiliği üzerine ilk kapsamlı kişilik kuramını oluşturmuştur. Kendinden sonra gelen kişilik kuramcıları, kendi yaklaşımlarının

Freud'un yaklaşımından nasıl değişik olduğunu veya Freud'un kuramında görmüş oldukları eksikliği nasıl giderdiklerine değinmişlerdir (Burger, 2006: 311). Kişilik ve insan davranışlarının anlaşılabilmesi ile ilgili Freud'un en büyük katkısı bilinçdışı kavramını açıklayarak kişilerin farkında olmadıkları bilinçdışı güçlerce yönetildiği yönündeki düşünceleridir (İnanç, 2012: 15). Freud'un yaklaşımına göre kişilik, "id", "ego" ve "süperego" olarak üç ana bölümden oluşmaktadır (Zel, 2011: 29).

İd: Türkçede "ilkel ben" olarak da adlandırılan id, 'o' kelimesinin Latincedeki karşılığı olup kişiliğin ilkel, içgüdüsel taraflarını kapsamaktadır. Ruhsal yapının doğumdaki mevcut bütününden oluşan id, içgüdü ve pisişik enerjinin tüm kaynağını içermektedir (Burger, 2006).

Ego: Ego, kişilikteki yürütme organıdır. İd'in istekleriyle süper egonun bütünleştirilmesiyle ilgilenir. Ego, id'in istediklerini gerekirse erteleyerek doğru yaşantıları seçip doğru olmayanlardan kaçınmaya gayret eder. Ego, kişiliğin ussal, mantıksal bir bölümüdür ve kişiliğin bir bakıma karar organıdır (Bacanlı, 1997: 69).

Süperego: Freud, toplumun "doğru" ve "yanlış" olarak benimsediği kararların temelini oluşturan bölümünü süperego adıyla ifade etmektedir. İd ve ego gibi süper egonun da çoğunluğu bilinçaltındadır. Toplumun "vicdanı", o toplumun insanların süper egosunda yer almaktadır ve süper ego kişinin eylemlerini daima süzerek kişiye "doğru davrandın aferin!" veya "bu şekilde yanlış davrandın, utanmalısın!" mesajlarını vermektedir. Ego, id ile süper ego arasındaki bir anlamda cambaz gibidir. İdi memnun etmeye çalışırken süper ego tarafından azarlanmaktan da kurtulmak ister (Cüceloğlu, 1998: 408). Süper egonun büyük bir bölümü bilinçdışında bulunmakta ve id ile arasında çok sıkı bağ bulunmaktadır. İdin doğru bulmadığı güdülerini kötülemlerle beraber sadece egoyu etkileyebilmektedir. Böylece, yasak edilmiş dürtü ve davranışlar süperego ve ego arasında gerginliğe ya da moral açısından kaygıya sebep olmaktadır (İnanç, 2012: 23).

1.2.4.2. Davranışçı ve Sosyal Öğrenme Yaklaşımları

Davranışçılık 1920’li yıllarda psikoloji de etkili olmaya başlamıştır. Davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımının günümüze kadar uzun süreli olmasının nedeni, deneysel araştırma temelinin sağlam olmasıdır. Bu durum, bazen sezgilerini ya da ön yargılı örneklemelerden elde ettikleri verileri kullanan diğer kişilik yaklaşımlarının tersi bir durumu sergilemektedir (Burger, 2006). Davranışçı kuramlara göre kişilik, bireyin pekiştirme tarihi tarafından eksiksiz biçimde ortaya çıkarılan açık ve gizli tepkilerin bütünü olarak görülür. Söz konusu teorilerin başlangıç noktaları aynıdır, her biri davranışın çevresel olaylardan etkilendiğini öne sürer (Özbay, 2004: 29). Rotter’e göre kişinin belli bir durumdaki davranıştan beklediği netice ile neticeye verdiği önem, o kişinin o durumdaki davranış şeklini belirlemektedir (Morgan, 1981: 12-13). Rotter bir davranış gösterme olasılığının ödül ya da cezaya göre değiştiğini; çünkü böylece beklentilerimizin de değiştiğini savunmuştur. Bandura ise kişilik oluşumunda, klasik ve edimsel koşullamalara, başkalarını izleyerek öğrenme kavramını da eklemiştir. İzleyerek öğrenilen davranışları gerçekleştirme olasılığı bireyin ödül ve cezaya ilişkin beklentilerine bağlıdır (Burger, 2006). Burger’e (2006) göre bu yaklaşımda kişilik, bir bireyin geçmişte yaşamış olduğu şartlanmaların toplam bir sonucudur.

1.2.4.3. Hümanistik (İnsancıl) Yaklaşım

İnsancıl yaklaşım, 1950 ve 1960’lı yıllarda bireyin tabiatını açıklayabilmek için kullanılmaya başlanılan psikanalitik ve davranışçı kuramlardan duyulan hoşnutsuzluğa tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu psikolojinin kökeni, Avrupalı varoluşçu felsefede ve başta Carl Rogers ve Abraham Maslow gibi Amerikalı psikologların çalışmalarında yatar (Burger, 2006: 211). Psikodinamik yaklaşımın tersine insan doğasına olumlu bakan hümanistik yaklaşımlar, psikolojik ihtiyaçlara, bütünleşmeye ve genel olarak kendini gerçekleştirme sürecine önem verirler. Bu yaklaşımlar tüm insanların ortak bazı özelliklere sahip olduklarını vurgular (Gerring ve Zimbardo, 2012). Hümanistik yaklaşımın öncülerinden Rogers’a göre insanların yaşamdaki temel amaçları kendilerini

geçekleştirmeleridir. İnsan fenomenolojisine vurgu yapan bu yaklaşım, gerçeğin öznel değerlendirmesine vurgu yapar. İnsancıl model temel fizyolojik ihtiyaçların yanında kişilik oluşumunda psikolojik ihtiyaçların karşılanma düzeyini de dikkate alır. Kuram kişiliğin önemli kavramlarından biri olarak benlik bilincinin, erken yaşlarda bireye ne söylendiği ve ona nasıl davranıldığıyla oluşmaya başladığını belirtir. İnsancıl yaklaşım, benliğin insan davranışlarını yöneten psikolojik bir süreç olduğunu belirtir. Bir bütün olarak bireyin benliğinin, bireyin kişiliğine yön verdiğini savunur (Reisoğlu, 2014: 11).

1.2.4.4. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel kişilik kuramcıları bireylerin harici durumlar hakkında düşünme ve bu durumları tanımlama yollarında önemli bireysel farklılıklar olduğuna dikkat çekerler. Bireyin kendi kişiliğini yaratmasında rol aldığını vurgularlar. Örneğin, bireyler buldukları çevreleri etkin bir biçimde ve büyük ölçüde kendileri seçerler, bu konuda edilgen davranmazlar (Burger, 2006). Bilişsel kişilik kuramlarından biri olan kişisel yapılar psikolojisi, bireylerin hayatlarını yorumladıkları ve yeniden yapılandırdıkları varsayımına odaklanır. Bu kuramın öncüsü olan Kelly, insanların sürekli değişmekte olan dünyalarına ilişkin birleştirilmiş yorumlarının, onların gerçekliğini oluşturduğunu kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre insanlar sürekli olarak dünyaya ilişkin kendi görüşlerini dolayısıyla kişiliklerini oluştururlar (Rychlak, 1981: 711). Bilişsel Kişilik Kuramı, tutarlı davranışlarını kişilerin bilgi işleme yollarıyla açıklar. Kelly hepimizin dünyamızı anlamlandırmaya güdülü olduğunu söyler. İnsanları, başlarına ne geleceğine dönük kestirimlerde bulunmaya çalışan bilim adamlarına benzetir ve bu süreçte kullanılan bilişsel yapıları kişisel yapılar olarak tanımlamıştır (Burger, 2006).

1.2.4.5. Ayırıcı Özellik Yaklaşımları

Ayırıcı özellik, bir kişinin belli bir kişisel özelliğini ne kadar belirttiğine göre kişiyi gruplandıran bir kişilik boyutudur. İki önemli öngörü üstüne kurulmuş özellik yaklaşımının öne sürdüğü birinci varsayım, kişilik özelliklerinin nispeten

kalıcı olduğudur. İkinci varsayım, kişilik özellikleri durumlar karşısında kararlılık gösterir (Burger, 1993). Diğer yaklaşımlardaki psikologların aksine, ayırıcı özellik araştırmacıları, kişinin belli bir durumda gösterilen davranışı tahmin etmekle ilgilenmez. Onun yerine, ayırıcı özellik devamlılığında belli bir aşamaya rast gelen bireyin nasıl davranacağını tahmin etmek ister (Burger, 2006).

Ayırıcı özellik yaklaşımının başka bir özelliği de davranışın temelinde duran mekanizmaya diğer yaklaşımlardan daha az vurgulanmasıdır. Araştırmacılar, insanların neden o şekilde davrandıklarını açıklamaktan çok, kişiliği tanımlamaya ve davranışı kestirmeye odaklanır. Ayırıcı özellik araştırmacıları davranış özelliklerinin ardındaki süreçleri açıklarken, insanların belli bir özelliğe ne derece sahip olduğuna bakarlar (Burger, 2006). Kişiliği ayırıcı özellik yaklaşımıyla ele almanın bir faydası da, kişiler arasındaki karşılaştırmayı kolaylaştırmasıdır. Bir ayırıcı özellik tanımı, insanların ayırıcı özellik sürekliliğinde diğer insanlara göre nerede bulunduğunu görmemize yardımcı olur. Yaklaşımı diğer yaklaşımlardan ayıran bir boyut, yaklaşımın kişilik değişimiyle ilgili pek görüş bildirmemiş olmasıdır (Burger, 2006). Bu kuramın en önemli temsilcileri arasında Gordon W. Allport, Henry Murray, Raymond Cattell yer alır. Allport kişiliği, kişinin bulunduğu çevresiyle uyumunu belirleyen psikofizyolojik sistemlerin dinamik örgütü olarak tanımlamıştır. Allport'a göre kişiliği oluşturan ortak özelliklerle beraber tamamen eşsiz olan özellikleri de mevcuttur. Bu eşsiz niteliklere kişisel eğilimler adı verilmektedir (Allport, 1961).

Yaklaşımın diğer öncüsü Cattell, davranışın, bireyin ayırıcı özellikleri ve durumsal değişkenlerin etkileşimiyle belirlendiğini ileri sürmüş olmasına karşın kişiliğin incelenmesindeki ana unsur ayırıcı özelliklerdir. Cattell'a göre ayırıcı özellikler, bir durum veya bir andan diğerine tutarlılık sergileme yönündeki sürekli eğilimlerdir (Yazgan-İnanç ve Yerlikaya, 2008: 262).

Eysenck ise, yıllarca yapmış olduğu çalışmalarının neticesinde kullanmış olduğu tüm özellikleri üç ana kişilik boyutuyla ele alınabileceğini belirtmiştir. Bu özellikler dışadönüklük-içedönüklük, nevrotiklik ve psikotiklikdir. Eysenck bu özelliklerin kalıtımsal yolla belirlendiğini ileri sürmüş ve kişilik gelişiminde çevre faktörlerinin önemsiz olduğunu belirtmiştir (Burger, 2006). Ayırıcı özellik

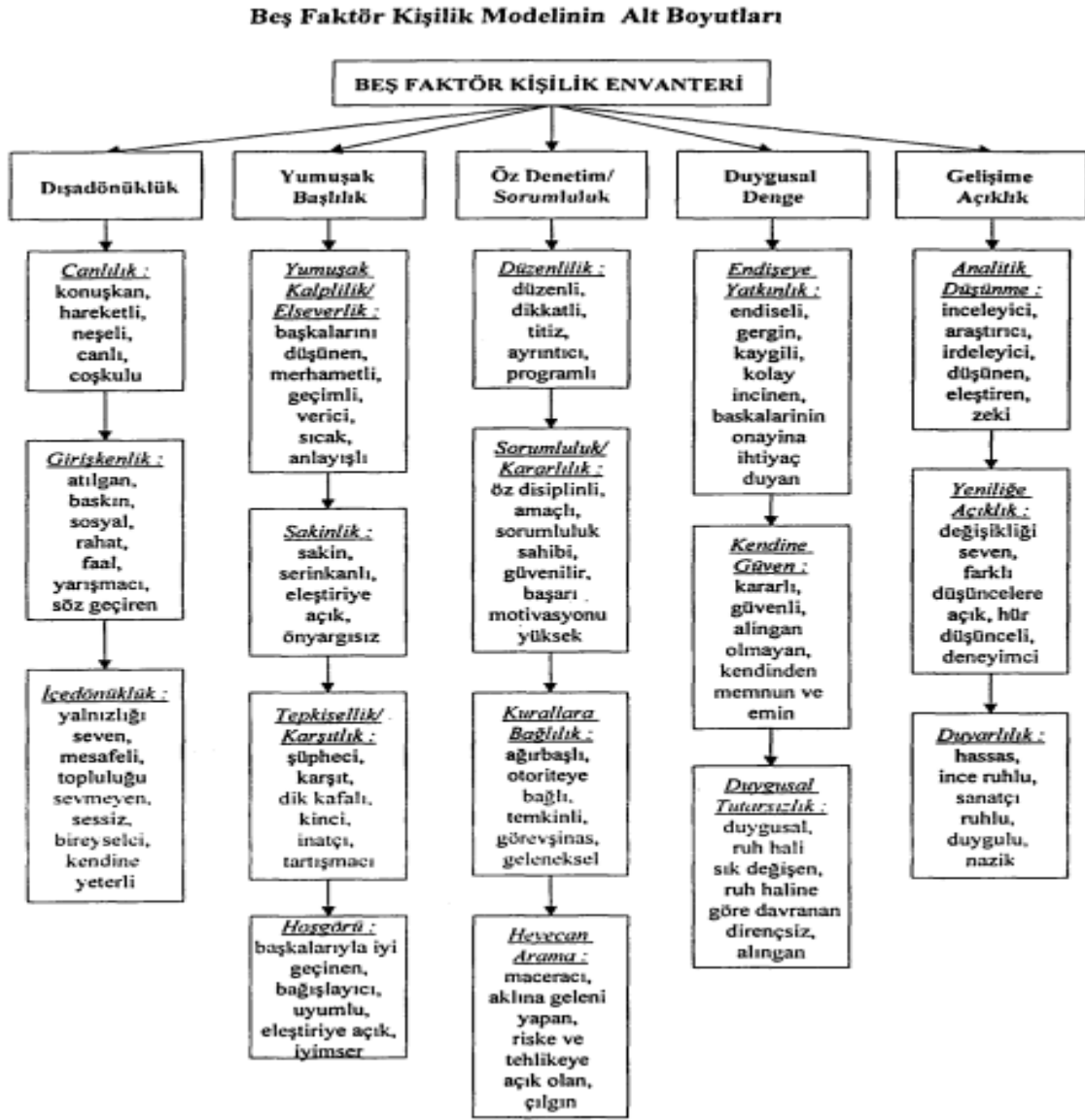
yaklaşımçıları, bireyi var olan girdilerinin etkisiyle bütün koşullarda aynı davranacak bir varlık olarak görmemektedirler. Bireyin belli bir koşulda nasıl davranacağı, var olan kişilik özellikleri kadar koşulların meydana getirdiği güdüsel değişkenlerle de bağlı bulunmaktadır (Somer, 1998: 19).

1.2.4.5.1. Beş Faktör Kişilik Kuramı

Robert McCrea ve Paul Costa tarafından geliştirilen yaklaşımda 1983-1985 yılları arasında gerçekleştirilen çalışmalarla kişiliğin beş boyutunun olduğu keşfedilmiştir. Bu boyutları ölçebilmek amacıyla aynı araştırmacılar tarafından Beş Faktör Kişilik Envanteri geliştirilmiştir. Bu envanter birçok araştırmacı tarafından benimsenerek bir çok dil ve kültüre uyarlanmış ve çok sayıdaki araştırmada kullanılmıştır. Çalışmalarda yaklaşımın yalnızca batı kültürüne has olmadığı, başka kültürlerde de tutarlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2012). Beş Faktör Kişilik Kuramı kişiliğin bütün niteliklerini içinde toplayarak bu özellikleri kapsamlı bir şekilde açıklayabilen bir yaklaşımdır (Merdan, 2013: 79). McCrae ve Costa (2006), Beş Faktör Kişilik Kuramını, kişiliğin evrensel özelliklerinin, gözlem sonucunda oluşturulan beş temel boyutta ele alınarak sınıflandırılması şeklinde tanımlamaktadır. Goldberg (1992), beş temel boyutu, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik ve gelişime açıklık olarak ifade etmektedir. Aynı şekilde Burger (2006) da kişiliği oluşturan özelliklerin çoğunun, beş temel kişilik boyutu üzerinde toplanabileceğini belirtmiştir. Beş Faktör Kişilik Modeli ve 17 alt boyutu Şekil 7’de gösterilmiştir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Beş faktör kişilik modeli, geniş bir çerçevedeki kişilik yapılarının uyum sağlayarak farklı yönelimlerdeki araştırmacıların arasındaki uzlaşmayı kolaylaştırması; kişilik özelliği ile davranış arasındaki ilişkilerin sistematik olarak incelenmesine imkân vermesi ve kişiliği beş faktöre dayandırarak kişilik ile ilgili genel bir tanıma ulaşılabilmesi bakımından dikkat çekicidir (Horzum, 2017). Kişilerde gözlenen çok sayıda kişilik özellikleri olmasına karşın araştırmalar neticesinde bulunan Beş Faktör Kişilik Modeli oldukça faydalı bir

sınıflama olmuştur (Yurtsever, 2009: 87). Beş Faktör Kişilik modelinin başlıklarını şu şekilde açıklamak mümkündür.



Şekil 7: Beş faktör kişilik modelinin alt boyutları (Sommer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

1.2.4.5.1.1. Dışa Dönüklük

Dışa dönüklük boyutu, hayat doluluk, heyecanlılık, neşeli, aktiflik, kararlılık, konuşkanlık, girişkenlik ve sosyallik gibi nitelikleri kapsamaktadır. Eysenck'in dışa dönüklük boyutuyla büyük oranda benzerlikleri bulunmaktadır. Dışa dönük bireyler pozitif duygulara sahiptirler (Robert ve Oliver, 2013: 18). Dışa dönük bireyler, örgüt içerisindeki başka kişilerle kolayca

iletişime geçebilirler, kaynak kullanılması ve bulunmasında liderlik yaparlar (Robert ve Oliver, 1992: 54). Dışadönük bireyler yüksek enerjileri sayesinde belirlenen sürede daha çok üretim gerçekleştirip içedönüklere oranla daha az yorgunluk hissederler (Tatlılıoğlu, 2014: 22). Bu tarzdaki kişilerin başkalarıyla iletişime geçerken sorun yaşamadıkları, aktif, sempatik etkileyici ve baskın bireyler oldukları söylenmektedir (Morsünbül, 2014). Burger (2006)'e göre araştırmalar, dışa dönük bireylerin içe dönük bireylere göre daha fazla arkadaş sahibi olduğunu ve sosyal çevrelerde daha fazla vakit geçirdiklerini ortaya koymuştur. Yani dışadönükler eğlenen, konuşmayı seven, sosyal, nüktedan ve sevecen kişilerdir. İçedönük kimselerse sessiz, mesafeli ve çekingen davranan, yalnız ve pasifliği tercih eden kişilerdir (McCrae ve Costa, 2003: 28).

Dışadönük bireyler, tehlikeden çekinmeden hareket eden, ani kararlar vererek atik olabilen, şakacı ve konuşmayı seven kimselerdir. İletişimleri güçlü, çabuk arkadaşlık kurarlar, geçinmeyi tercih eder, gülmeyi-güldürmeyi seven kimselerdir. Genel olarak değişikliği severler, kaygı duymayan, kayıtsız kalabilen ve her şeyi sıkıntı yapmayan kişilerdir ancak tüm bunlara rağmen kolay sinirlenerek kendini kaybedebilirler ve duygularını kontrol edebilmede her daim başarılı olamayabilirler (Tatlılıoğlu, 2014: 24). Özellikle baskın dışadönüklük özellikleri taşıyan kişiler iş ortamlarını dışadönüklük özelliği baskın olmayan kişilere göre daha olumlu algırlar. Dışadönüklük özelliğinin bir bakıma bireyin iş çevresinin hedefe dönük tabiatı üzerinde de önemli bir etkililiğe sahiptir. Dolayısıyla dışa dönük bireyler, çalışma çevresinde pozitif sosyalliği deneyim etmiş olurlar, çünkü bu kimseler iş arkadaşlarından pozitif geri bildirimler alırlar (Alarcon, Eschleman ve Bowling, 2009: 246-247). Buna karşın dışadönüklük kişilik özelliğinin zıttı olan içedönük kişiliğe sahip olan bireyler ise, daha çok kendi başlarına kalmayı tercih eden, çekingen, mahcup, sessiz, ciddi, dış gerçeklikten çok iç gerçekliğe yönelimli, içe kapanık iç gözlem yaparak kendi kendilerini inceleyen, insanlardan çok kitaplardan hoşlanan, çok yakın ve özel arkadaşları dışında diğer insanlara karşı mesafeli davranan, ihtiyatlı kimselerdir. Bu insanlar ilerisi için plan yapmayı, konuşmadan önce düşünmeyi, harekete geçmeden önce enine boyuna düşünmeyi, heyecanla yapılan ani hareketlerden

kaçınmayı tercih ederler. Heyecanı ve coşkuyu sevmezler. Günlük yaşamın olağan sorunlarını çok ciddiye alır ve düzenli yaşamdan hoşlanırlar (Burger, 2006).

1.2.4.5.1.2. Duygusal Denge (Nevrotiklik)

Duygusal denge özelliğine sahip bireyler eleştiriye açık, sakin, kendinden emin özellikler taşıırken, olumsuz duygu ve durumlarla etkin bir şekilde baş ederler (Goldberg, 1992: 13). Nörotizm; duygusal dengesizlik, kaygılı olma, depresyonlu ve öfkeli olma gibi olumsuz hisleri yaşamaya daha meyilli olmayı ifade etmektedir. Başka bir deyişle duygusal dengesizlik bir kimsenin yaşamakta olduğu endişeli, kızgın, sıkıntılı olma, düşüncesizlik, güvensizlik ve depresyon gibi duyguları içermektedir (Horzum, 2017: 49). Nevrotik belirtiler gösteren kişiler, kronik yorgunluk, baş ağrısı, uyuyamama, görme güçlükleri, iştahsızlık gibi çeşitli psikosomatik belirtilerin bazılarında şikâyetçi olabilirler (Tatlıhoğlu, 2014: 31). Nevrotik bireyler, duygu bağlamında yaşadıkları çatışmayı çoğunlukla fiziki yollarla ifade etmektedirler (Özguven, 1992: 11). Ayrıca, nevroitiklik, varlığını var olduğu haliyle kabullenememe, mükemmeliyetçilik, eleştiriye kabul etmeme gibi eğilimler içerir. Nevrotik eğilim puanının yüksek olması, bu tür belirtilerin azlığını, düşük olması ise çokluğunu gösterir (Tatlıhoğlu, 2014: 32). Güleç'e (2006) göre, nevroitik kişilik bozukluğu, gerçekleri değerlendirebilme becerisinin yitirilmediği, ciddi boyutta antisosyallik eğilimlerin olmadığı, daha çok psiko-sosyal stres unsurlarıyla ilgili olarak meydana gelen ruhsal bozukluklardır. Nörotik kişilerin karakteri kaygıyla yaşamaya daha fazla eğilimli olmalarıdır. Bu özelliğin aksine duygusal dengeli kişilerse rahat ve sakin bireylerdir (Chamorro Premuzic, 2007; Akt; Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012).

Nevrotik özelliği taşıyan kişiler kendine güvenmeyen ve acıyan, sürekli gerginlik yaşayan, kaygıları olan, günlük yaşamında sıklıkla stres ile mücadele etmek durumunda olan kişilerdir (Yazgan İnanç ve Yerlikaya, 2012). Duygusal dengesizlik kişilik boyutu, çoğunlukla endişeli, kendine güvensiz, korumacı, gergin ve kaygılı bir durumu ifade eder. Bu şekilde kişilik özelliği gösteren kişilerin çalışma ve aile hayatlarında sıkça çatışmalar yaşamalarına bu durum da fazlaca stresli olmalarına sebep olabilir (Mete, 2006: 52). Az gerginliğe ya da

yüksek düzeyde duygusal dengeye sahip bireyler oldukça sakin, kendilerinden emin ve kontrollüdürler. Dolayısıyla, nevrotik kişilik seviyesi yüksek kişilerin, düşük olan bireylere oranla günlük yaşananlar karşısında oldukça stresli oldukları söylenebilir (Aktaş, 2006: 61). Genellikle nörotizm düzeyi yüksek olan kişiler, kendileri için büyük hedefler oluşturup kendilerinin performanslarını küçümseyen bireylerdir. Nörotizm ölçeğinden düşük puan almış kişilerse (duygusal bakımdan istikrarlı olan kişiler demektir) sakin, rahat, dengeli veya soğukkanlı şeklinde bilinmektedirler (McCrae ve Costa, 2006). Araştırmacıların birçoğu kurumlarda yöneticilik yapan kişilerin muhakkak duygusal istikrar yönünde olumlu özellikler taşımaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

1.2.4.5.1.3. Uyumluluk (Yumuşak başlılık)

Bu özellikteki kişiler, yönetici olarak çalışanlarını güzel motive edebilen, astların ihtiyaçlarını gidermek için çabalar ve onlarla doğru iletişim kurarlar. Uyumluluk özelliğindeki bireyler; iyi huylu, işbirlikçi, ılımlı, yardımsever, duygusal, olgun, uyumlu, iyiliksever, başkalarına karşı dikkatli, kendine yetebilen, sempatik, açık sözlü, fedakâr, alçak gönüllü, esnek, yumuşak kalpli, güven veren, kibar, hoşgörülü, başkalarını seven, samimi, arkadaş canlısı gibi özelliklere sahiptirler (Somer vd., 2002). Uyumlu birey arkadaşça davranır, birlikte hareket etmeyi tercih eder, kibar ve hoşgörülüdür, güvenilir ve merhametlidir. Uyumluluğu düşük seviyedeki bireylerse başkalarına karşı şüpheli tutum sergileyip işbirliği yapmaktansa rakip olmayı tercih eden kişilerdir (Burger, 2006).

Uyumlu kişilerin bulunulan ortama göre davrandıkları, oluşan olumsuz bir koşul durumunda ılımlılığını ve sakinliğini koruyarak çözüm yolunu seçtikleri ve diğerleriyle olumlu ve karşılıklı iletişim kurma eğiliminde oldukları söylenebilir (Morsünbül, 2014; Tatlıoğlu, 2013). Yumuşak başlılık diğer adıyla uyumluluk bireylerarası çatışmayı azaltıcı bir etkiye sahiptir. Öyleyse, yumuşak başlılıkla çatışmanın da negatif bağıntılı olması beklenebilir. Uyumlu kişiler görevlerinde daha başarılı olup aile ya da iş arkadaşlarından oldukça manevi destek alırlar (Mete, 2006). Uyumluluk, bireyin beşeri özelliklerinden olan hümanist oluşunun yanında, bu boyutun iki yönü bulunmaktadır: fedakâr, destekleyici, önemseyici

özellikleri bir yönüken düşmanlık, umursamazlık, ben-merkezcilik, kincilik ve kıskançlık diğer yönüdür (Digman, 1990: 102). Uyumluluğun üst seviyesi rahat, arkadaş canlısı, cana yakın; alt seviyesi ise huysuz, hırçın, geçinmesi zor gibi bireyin temel duygusal niteliklerini belirtir (Sayar ve Dinç, 2008: 107). Bu özelliğe sahip kimseler kendilerinin ihtiyacından önce başkalarınıninkileri önemserler ve genel olarak eleştirici ve şüpheli yapıları yoktur. İnsanlar arasındaki ilişkilerinde alttan alma ve yatıştırma eğilimindedirler. Sempatik, sıcakkanlı, nazik ve saygılıdırlar. Girdikleri ortamlarda hemen kabul görmektedirler (Ordun, 2005: 63).

1.2.4.5.1.4. Sorumluluk

Sorumluluk duygusuna sahip kişilerin özerk ve hiyerarşik düzen içinde her türdeki görevlerde başarılı olma ihtimalleri yüksektir. Bu özellikle özerk işlerdeki yöneticilerin elde ettikleri başarı arasında yüksek seviyede ilişki görülmüştür. Araştırmacılara göre bu boyut hareketi ve odaklanmayı kapsadığından, ilerletici ve ketleyici tarafları bir arada belirtilmelidir. Sorumluluk faktörünün ilerletici yönü, başarıya odaklanma ve çalışma kararlılığı olarak görülmekteyken, ketleyici yönü, ahlaksal yönden titiz olma ve tedbirli davranma özelliğini ortaya çıkarmaktadır (Somer, 1998). Kuzgun (1972), içten denetime sahip kimselerin, dışardaki çevrelerine mümkün olduğunca daha az bağımlı, kendi kendisine yeten, benliğine saygılı, kendini gerçekleştirmekten haberdar, uzlaşmacı bir duruşu olan kişiler olduklarını belirtmiştir. Bu boyut, kişilerin hedefe giden yoldaki dürtülerini nasıl kontrol ettiklerini ya da detaylara ne seviyede dikkat ettiklerini ölçmektedir. Sorumluluk sahibi kişiler güven veren, kararlı, tertipli ve titiz olan, organize olabilen, zamanı iyi değerlendiren, güç ve irade sahibi bir yapıdadırlar (Yürür, 2009). Bu özellikteki kişiler planlı ve disiplinli bir tavır sergilerken kendilerine verilmiş sorumlulukları titizlikle yerine getirirler ve sorumluluk almaktan çekinmezler (Bruck ve Allen, 2003).

Burger'e (2006) göre bu faktör bireylerin ne oranda kontrollü ve disiplinli olduğunu gösterir. Bu kişilerin yaşamları boyunca oldukça sorumluluk sahibi, dikkat ve disiplini elden bırakmayan, başarıya hırslı olan kişilik özelliklerine sahip

oldukları söylenebilir. Bu tipler özerk ve hiyerarşik bir düzen içinde her tarzdaki işi başarma ihtimalleri yüksektir. Sorumluluk duygusu düşük düzeydeki bireyler ise dikkati çabuk dağılabilen, güven vermeyen ve hedefe ulaşmada keyfi davranan kişilerdir (Burger, 2006). Sorumluluk duygusu yüksek düzeydeki kişiler ise; yaşantılarında daha disiplini elden bırakmayıp planlı çalışan, azimli ve verdiği tepkilerde mantığı ön planda tutan kimselerdir. Ayrıca işin gereğine bağlı, problemlerde sorumluluğu alabilen ve inisiyatif kullanabilen, normlara uyup uygulamada daha tutarlı davranan kimselerdir. Sorumluluk sahibi bir kimsenin sözünden kararından dönmeyen yapısı ve öz-disiplini o kimsenin işi tamamlayıp başarmasını sağlar (Witt vd., 2002: 150).

1.2.4.5.1.5. Deneyime Açıklık

Açıklık; kendini ifade etme, fikirlerini aktarabilme, bulguları doğru bir biçimde iletme, görüşleri ve eylemsel önerilerini açık bir şekilde belirtme yeteneğidir. Başka bireylerle işbirliği yapılmasına fırsat verir. Beş faktör modelindeki araştırmacıların üzerinde en az düzeyde ulaşabildikleri faktör budur (Tatlılıoğlu, 2014). Yüksek düzeyde açıklık özelliğine sahip kişiler; yeniliklere ve sıradan olmayan tecrübelerle açıktırlar, mevcut duruma ve durağanlığa karşı genelde alışık olunmayan yöntemleri denerler. İç duyarlılıkları yüksek olup yaratıcılığa sahiplerdir. Ayrıca bu bireyler geniş kültüre sahip, merak eden ve orijinal fikirleri olan kişiler olup farklı açılardan düşünür, hayal gücü kuvvetlidir (Thoms, 1996: 349). Deneyime açıklık düzeyi yüksek bireyler genel olarak çeşitliliği ve yenilikleri tercih eden ve entelektüel bakımdan merakı yüksek kişilerdir. Deneyime açıklık düzeyleri zayıf olan kişilerse genel olarak tutucu, tekdüzeliği tercih eden ve entelektüel bakımdan da çevresine ilgisiz kimselerdir (Glass ve diğerleri, 2013). Bu niteliklere sahip kimselerin yaratıcılıkları özellikle değişimler yaşamakta olan gruplarda oldukça faydalı olacaktır (Zel, 2011: 26). Deneyime açık kişilerin, hayal güçleri oldukça geniş, entelektüel, macerayı seven, zeki, meraklı, yaratıcılığa ve yeniliğe açık gibi nitelikler taşıdığı söylenebilir (Bono ve diğ., 2002). Deneyime açık kimseler görevlerinde daha başarılı

olabilmek maksadıyla kendilerini yenilemek, yeteneklerini ve kabiliyetlerini geliştirmek çabasıdadırlar (Bitlisli ve diğ., 2013; Karaman ve diğ., 2010).

Deneyime açıklık özelliği, entelektüel etkinliklere katılımı, yeni düşünce ve duygulara açık olmayı temsil etmektedir. Deneyime açıklık, entelektüel ilgiler, estetik duyarlılıklar, hayal güçleri, esneklik ve gelenekçi olmayan tutumlarla ilişkilidir. Deneyime açıklık özelliğine sahip olanların tutuculuktan uzak oldukları söylenebilir (Chamorro-Premuzic, 2007; Akt; Çivitci ve Arıcıoğlu, 2012). Yapılan işin özelliklerine dayalı olarak yukarıda açıklaması yapılan kişilik ile ilgili boyutlardan bazıları kişilerin başarısında ön plana çıkmaktadır. Mesela, yönetimdeki kişiler için “dışa dönük olma”, reklam sektöründe çalışan kişiler için ise “açıklık” boyutu diğer boyutlardan daha öne çıkmaktadır (Thoms, 1996).

1.3. Kişilik ve Liderlik İlişkisi

Kapalı kutuya benzetilen bireyin, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyen unsurları meydana çıkarma amacıyla değişik bilim dallarından birçok araştırmacı tarafından “insan bilinmeyi”nin karanlıkta kalan yüzünü biraz daha aydınlatmak amacıyla günümüze kadar yapılmış çalışmaların bulgularını tüm bireyler için genelleyebilmek mümkün değildir. Nitekim her birey, etrafındaki farklılıkları algılayarak farklı düşünür, farklı becerilere sahip olup farklı tepkiler verir (Zel, 2011: 18). Eskiden organizasyonlar arasındaki farkı yaratan teknoloji iken teknolojik gelişmeye ayak uydurmayan organizasyonların hayatta kalması zaten imkânsızdır. Dolayısıyla hayatta kalmayı başarabilen organizasyonlar arasındaki farkı yaratan unsur teknoloji olmaktan çıkmıştır. Onun yerine insan faktörü almıştır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar ve çalışanların başındaki lider/yönetici, organizasyonlar arasındaki farkı belirleyen unsur olmuştur (Sarıtış, 1997: 83). Grupların en kıymetli “sermayesi” sayılan “insan kaynağı”nın verimli ve etkili biçimde kullanılması da bu sebeple zor ve karmaşıktır. Bu zor ve karmaşık süreçte, yönetim kademesinde görevlendirilen her bireyin dikkate alması gereken en önemli kaynak kişilik kavramıdır. Kurumsal etkililiği arttırabilmek için bu kaynağın etkili ve verimli biçimde kullanılması gerekir (Zel, 2011: 218).

Konuyla ilgili alan yazın incelenmiş ve yapılan önceki çalışmalar belirlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır:

- Giderler (2005), Dumlupınar Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmada Eczacıbaşı Topluluğundaki 100 yöneticinin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu tarama çalışması sonucunda kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- Çağlar (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi üzerine yapmış olduğu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin kişilik özelliklerinden askeri liderlik, kişisel uyum, şefkat ve gösteriş kişilik özellikleri daha fazla sergiledikleri, yakınlık, bağımsızlık, değişiklik ve oto kontrol kişilik özelliklerini daha az sergiledikleri saptanmıştır.

- Korkmaz'ın (2006) okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki üzerine yaptığı çalışma, kişiliğin temel özellikleri ile eğitim kurumlarında gösterilen liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi bulmak için yapılmıştır. Bu çalışmada amaç, okul yöneticilerinin bireysel kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkide, yöneticinin problem çözmeye ait yönetsel davranışlarının aracılık edip etmediğidir. Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan okullardaki yönetici ve öğretmenlere anketler uygulanarak veriler elde edilmiştir. Teorik olan çalışmanın sonucunda 4 ayırıcı grup elde edilmiştir: 1. Yenilikçiler, 2. Yöneticiler, 3. Gelenekçiler ve 4. Güdüleyiciler. Bu gruplar kullanılarak yöneticilerin liderlik davranışlarının algılanması konusunda manidar farklılıklar ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca Yenilikçi ve Güdüleyici grupta yer alan okul yöneticileri Gelenekçi ve Yönetici grupta yer alan okul yöneticilerine göre daha fazla dönüşümsel liderlik özelliği gösterdikleri bulunmuştur.

- Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi üzerine yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterirken, branşlarına göre farklılık göstermediği, dönüşümcü liderlik ile ekstra çaba, doyum ve etkililik, koşullu ödül ile ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki görülürken, serbestlik tanıyan

liderlikle ekstra çaba, doyum ve etkililik arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik stilini, işlemci (etkileşimci) liderliğe göre daha fazla gerçekleştirdiğini göstermektedir.

- Theologia (2008) tarafından yapılan araştırmada Pentecostal Kilisesi liderlerinin kişilik tiplerinin liderlik davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularının sonuçlarına göre kilise liderlerinin kişilik tiplerinin liderlik tarzları üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

- Karadağ ve Orsal'ın (2016) işletme öğrencilerinin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları ilişkisi üzerine bir yapmış olduğu araştırmada kişilik özelliklerinin liderlik davranışı eğilimine etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin liderlik stil ölçeğinden alınan puanlar arttıkça beş faktör kişilik ölçeğinden “dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge, gelişime açıklık” dan alınan puanların da arttığı görülmüştür. Ancak öğrencilerin cinsiyete göre “dışa dönüklük”, “sorumluluk”, “duygusal denge”, “gelişime açıklık” alt boyutları puanları, sınıfa göre “dışa dönüklük”, “sorumluluk”, “duygusal denge”, “uyumluluk” alt boyutlarının puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

- Sağlamkardeş (2007) tarafından yapılan bir araştırmada 2006-2007 öğretim yılında eğitim gören son sınıftaki 190 Deniz Harp Okulu öğrencisinin liderlik profilleri ve kişilik tipleri incelenmiştir. Bu çalışmada öğrencilerin liderlik tarzları ile kişilik tiplerinin birbirinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

- Taşdöven ve diğerlerinin (2012), Celal Bayar Üniversitesi'nde yapmış olduğu bir araştırmada Polis Teşkilatı çalışanlarının liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi incelenmiştir. Bu anket çalışmasında yapılan analizler sonucunda, kişilik ve liderlik arasında anlamlı istatistiksel bir ilişki bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen demografik özelliklerle ilgili bulgular incelendiğinde bekârların evlilerden daha fazla yenilik arayışı içinde oldukları bulunmuş. Kişiliğin mizaç ve karakter bileşenlerinin liderlik stilleri üzerindeki etkisini araştırmayı hedefleyen bu çalışma sonunda kişiliğin mizaç-karakter alt boyutlarının destekleyici liderlik üzerinde etkili olduğuna ilişkin ampirik veriler ortaya koymuştur.

- Shirmard, Mirzamani ve Khorshidi (2013), tarafından yapılan araştırmanın sonucunda kadın ve erkek arasında kişilik tipleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişki açısından önemli bir fark olmadığı, kadınların erkeklere göre daha gerçekçi kişilik tipine sahip olduğu, görev yönelimli liderlik tarzında kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu, muhafazakâr kişilik tipi ile acil durum liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Oral (2013) tarafından yapılan çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı ilaç firmasındaki yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak; yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasında direkt bir bağlantı olmamakla birlikte, bazı kişilik tarzları ile liderlik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. İster A tipi kişilik özelliklerine sahip olsun ister B tipi kişilik özelliklerine sahip olsun günümüz yöneticilerinin liderlik profiline katılımcı – demokratik olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca şirketlerin iş gücünü oluştururken kişilik tiplerini göz önünde bulundurarak işe alım ve kariyer planlama süreçlerini yapılandırmaları gerektiği ortaya konulmuştur.

- Bahreinian (2012) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin kişilik tipi ve liderlik tarzı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar yöneticilerin liderlik tarzlarının büyük ölçüde kişiliğin öğelerine doğrudan bağlantılı olduğunu göstermiştir.

- Sünbül (2017), yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi üzerine ampirik bir araştırma yapmış olup, bu çalışmada, yöneticinin kişilik özelliklerini ve buna bağlı olarak ortaya koydukları davranışların takipçilerin gözünden nasıl algılandıkları üzerine odaklanmıştır. Çalışmada; yöneticinin kişilik özellikleri ile davranışları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak, gerek ast personelin gerekse yöneticilerin mesleki tecrübelerinin söz konusu tutumlara etki ettiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin kapasite itibarıyla yöneticilik yeteneğine sahip oldukları, ancak bu yeteneklerini zorunlu olmadıklarında kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan bu çalışmalara bakıldığında liderliğin farklı değişkenlerle ilişkisi incelenmiş olup, birbirinden farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Buna karşın problem değişkenleri bakımından birlikte incelemenin yapıldığı çok az

araştırmaya rastlanmıştır. Bu durumda liderlik ve kişilik değişkenlerinin birlikte kullanıldığı bu çalışmanın alan yazına önemli bir katkıda bulunacağı ve sahip olunan kişilik özellikleri ile algılanan ya da benimsenen liderlik davranışlarının belirlenmesi, kişilerin potansiyellerinin doğru yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi eğitim sorunlarının üzümünde etkili olacağı düşünülmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

2.1. TEZİN AMACI

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin kişilik özelliklerinin benimsedikleri liderlik tarzları üzerindeki rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranacaktır;

1. Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin liderlik tarzları;
 - a. Cinsiyete,
 - b. Yönetimsel pozisyona,
 - c. Yöneticilikte geçen süreye göre farklılaşmakta mıdır?
2. Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin kişilik özellikleri (duygusal dengesizlik, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk) ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin kişilik özellikleri (duygusal dengesizlik, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk) ile etkileşimci liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin kişilik özellikleri (duygusal dengesizlik, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk) ile serbestlik tanıyan liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kişilik özellikleri (duygusal dengesizlik, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk) dönüşümcü liderlik tarzını ne derece yordamaktadır?
6. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kişilik özellikleri (duygusal dengesizlik, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk) etkileşimci liderlik tarzını ne derece yordamaktadır?
7. Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kişilik özellikleri (duygusal dengesizlik, dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluk) serbestlik tanıyan liderlik tarzını ne derece yordamaktadır?

2.2. TEZİN ÖNEMİ

Gelişimin kültürel, ekonomik, siyasal ve teknolojik alanda oldukça hızlı olması, çağa ayak uyduran ve bu konuda öncü olabilecek gelişmelere imza atacak yegâne unsurun insan olması ve günümüz ekonomik, siyasal, kültürel yapılarının geçmişe oranla eğitim ile daha iç içe oluşu okullarda da değişimi zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk beraberinde okulların işleyişinde de değişimlere neden olmuştur. Eğitim ortamı olan okullarımızın işleyişindeki değişimler, okulun yönetiminin de tekrar gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Her alanda gelişimin hızlı olduğu dünyada yine her alana eğitimin yön verdiği düşünülürse sözü edilen eğitim ortamını yöneten kişinin/kişilerin de liderlik tarzlarının incelenmesi gerekir. Çünkü artık yalnızca var olan durumun sürdürülebilirliğini sağlamak ve korumak gibi klasik yönetici anlayışı, arzu edilen çağdaş eğitim ortamını sağlamada yeterli değildir. Bu anlayışın yerine, okulun işleyişinde aktif rol alan, iletişimi güçlü, personeline rehber olan, okulun hedeflerine ulaşmada personeli ikna ve motive eden, değişime açık liderlerin olması etkin ve başarılı bir eğitim ortamının oluşumuna katkı sağlayabilir.

Eğitim kurumlarında etkililik tek bir etkene ya da boyuta indirgenmeyecek kadar iç içe sarmal ve karmaşık yapıdadır. Buna karşın, örgütsel etkililikte liderliğin niteliği önemli bir paya sahiptir. Liderliğin, niteliğinin geliştirilebilir olarak görünmesi bu konudaki çalışmaların artmasına ve kavramın eğitim kurumları açısından ele alınmasına sebep olmuştur. Diğer yandan liderlik becerilerinin aslında doğuştan geldiğine inananlar, kişilik gibi karmaşık bir yapıyı ve bu yapının liderlikle olan ilişkisini tartışmaların merkezinde tutmaktadırlar. Etkili liderlikte kişiliğin tartışmasız rolü vardır. Yapılan araştırmalar bunu doğrular niteliktedir. Nitekim kişilik ve örgüt davranışları üzerine gerçekleştirilen çalışmaların bulgularına bakıldığında kişiliğin insanın davranışına yön veren en etkin faktör olduğu görülmüştür (Barrick, Day ve Lord, 1991). Kişilik ve örgüt performansı ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda daha çok “Liderlik” boyutu üzerine yoğunlaşmıştır. Kişiliğin liderlik tarzlarında ne kadar etkin olduğu konusu hep ikinci plana atılmıştır. Kapalı kutu şeklinde görülen bireyi anlayabilmek karışık ve güç bir durumdur. Örgüt performansını arttırabilmenin bir yöntemi de iş görenleri etkili ve verimli bir biçimde kullanabilmektir (Zel, 2002).

Örgüt yapısındaki bir görevin, o görevi yerine getirecek bir kimsenin kişiliği ile ilgili uyumunun olması gerekmektedir. Ancak o şekilde bireysel ve örgütsel anlamda işten duyulan tatmin ve iş verimi sağlanarak etkinlik ve amaçların başarılabilmesi kolay olabilecektir (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001). Kişilik unsuru resmi örgütlerde, örgüt ikliminin oluşabilmesi, örgüt kurallarının gelişebilmesi ve resmi örgüt önderliğinin gerçekleşebilmesinde inkâr edilemez bir önemi vardır (Erdoğan, 1994: 262). Sahip olunan çalışanların gücünü en etkili ve verimli biçimde kullanabilen kişi, örgüt başarısının anahtarını da eline geçirmiş demektir. Üst ve astlar elde edilen bu başarının iki tarafında yer almaktadır. Bu iki taraf arasındaki etkileşme psikolojik bir süreçtir ki bu zaman içinde “kişilik” unsurunu en iyi değerlendirebilen ve kullanabilen başarıya bir adım daha yakınlaşmış olacaktır (Zel, 2011).

Alan yazın incelendiğinde; eğitim kurumu yöneticilerinin kişilik özellikleri, sergiledikleri davranışlar, karşılaştıkları farklı durumlara yaklaşımları ve çağdaş liderlik yaklaşımları boyutunda sergilenen liderlik özelliklerinin ortaya konulduğu bazı çalışmalar görülmektedir. Ancak, bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak, yöneticinin kişilik özelliklerini ve buna bağlı olarak ortaya koydukları davranışların kendileri tarafından nasıl algılandıkları üzerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri belirlenerek benimsedikleri liderlik davranışları kuramsal temelde incelenmiştir. Yurtdışında yapılmış kişilikle liderlik arasındaki ilişkiyi irdeleyen çok fazla çalışma olmasına rağmen (Kognor ve Nordvik, 2004; Judge vd., 2002; Strang ve Kuhnert, 2009), Türkiye’de kişilik ve liderlik ilişkisi henüz çalışılmaya başlanmış bir alandır. Bu nedenle, çalışmanın alan yazındaki önemli bir boşluğu doldurması beklenmektedir.

Alan yazın incelemesi sonucunda, öğrenci, veli, personel ve çevre boyutuyla okulun doğru bir liderlik tarzıyla yönetilmesinin ileriye dönük hedeflere ulaşılmasında etkili olduğundan yola çıkılarak ayrı ayrı kişilik ve liderlik üzerine çalışmaların yapıldığı ancak kişiliğin liderlik tarzları ile ilişkilendirilen çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, çağdaş eğitim kurumlarını yöneten okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile benimsemiş oldukları liderlik anlayışları ve bu anlayışla sahip olmaları gereken liderlik tarzlarının

belirlenmesi konu ile ilgili yapılacak akademik çalışmalara ışık tutması bakımından önem arz etmektedir.

2.3. VARSAYIMLAR

1.Bu araştırmada evrenden alınan örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

2.Katılımcıların anket sorularına içten ve samimi cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.Araştırmaya katılan yöneticilerin en az bir liderlik tipi gösterdiği varsayılmıştır.

2.4. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın çalışma grubu; 2017-2018 eğitim yılında Rize ili merkez ve ilçelerindeki eğitim kurumlarında görev yapmakta olan ve çalışmaya gönüllü katılan yöneticiler (Müdür ve Müdür Yardımcısı) ile sınırlıdır. Ayrıca örneklem grubunun kendini değerlendirmelerini sağlayacak (Öz-bildirim) ölçeklerin kullanılması da bu çalışmanın sınırlılığıdır.

2.5. TANIMLAR

Kişilik: Bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçleridir (Burger, 2006).

Liderlik: Liderlik, insanların düşüncelerini, davranışlarını ve eğilimlerini yönlendirebilme ve yönetebilme işidir (Bennis ve Nanus, 1985).

Dönüşümcü liderlik: Astlarına vizyon kazandırıp kurum kültüründe değişiklikler yaparak astlara gerçekte daha fazla şey yapacakları hususunda yön veren bir liderlik biçimidir (Eren, 2001).

Etkileşimci liderlik: Astların geçmiş zamandan bugüne kadar gelen etkinliklerini oldukça etkili ve verimlilik esasıyla iş yapmak ve yaptırmak gibi yolları seçen liderlerdir (Eren, 2001).

Serbestlik Tanıyan Liderlik: Liderin olmadığı ya da liderin takipçileriyle pek de etkileşimi olmayan bir liderlik tarzıdır (Bass, 1990).

2.6. YÖNTEM

2.6.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleri ilişkisel tarama modelleridir (Karasar, 2010).

2.6.2. Evren-Örneklem

Araştırmanın evreni Rize ili ve ilçelerinde eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici pozisyonundaki müdür ve müdür yardımcılardır. Bu evreni oluşturan yöneticilerin tamamına ulaşmak, ayrı ayrı bilgi toplamak zaman ve emek açısından mümkün olmadığından seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem grubu oluşturulmuştur. Seçkisiz örnekleme, örneklemede temel alınan birimleri örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olması durumunda kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğ., 2008: 84). Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 73' ü kadın (% 21.6), 265' i erkektir (% 78.4). Katılımcıların yaşları 25 ile 62 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 41.72' dir (Ss: 8.12). Örneklem grubunun % 6.2'si (21 kişi) ön lisans, % 78.7'si (266 kişi) lisans, % 15.1'i (51 kişi) yüksek lisans mezunudur. Demografik bilgi formundaki yönetsel pozisyon alt başlığına göre ise, örneklem grubuna katılan müdür 154 (% 45.6), müdür yardımcısı 184 (% 54.4) kişidir. Yöneticilikte geçen süreler bakımından 1-4 yıl arası çalışma süresi olan 92 (% 27.2), 5-10 yıl arası çalışma süresi olan 82 (% 24.3), 11-19 yıl arası çalışma süresi olan 100 (% 29.6) ve 20 yıl üstü yöneticilikte çalışma süresi olan 64 (% 18.9) kişi vardır. Örneklem grubunun çalıştığı okul

türlerine bakıldığında, ilkokul kademesinde çalışan 89 (% 26.3), ortaokul kademesinde çalışan 92 (% 27.2) ve lise kademesinde çalışan yönetici sayısı ise 157 (%46.4) kişidir. Örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’ de sunulmuştur.

Tablo 1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	N	%	Ort.	Ss
Cinsiyet	1. Kadın	73	21.6		
	2. Erkek	265	78.4		
Eğitim Durumu	1.Önlisans	21	6.2		
	2. Lisans	266	78.7		
	3. Lisansüstü	51	15.1		
Yönetmel Pozisyon	1. Müdür	154	45.6		
	2. Müdür yardımcısı	184	54.4		
Yöneticilikte Geçen Süre	1. 1-4 yıl	92	27.2		
	2. 5-10 yıl	82	24.3		
	3. 11-19 yıl	100	29.6		
	4. 20 yıl ve üstü	64	18.9		
Çalışılan Okul Türü	1. İlkokul	89	26.3		
	2. Ortaokul	92	27.2		
	3. Lise	157	46.4		
Yaş				41.72	8.12

2.6.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “Demografik Bilgi Formu”, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi” kullanılmıştır.

2.6.3.1. Demografik Bilgi Formu (DBF)

Araştırmacı tarafından hazırlanan DBF’ de yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilikte geçen süre ve çalışılan okul kademesi gibi bilgi toplamaya dönük sorulara yer verilmiştir.

2.6.3.2. Çok Faktörlü Liderlik leği (FL)

Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilen ölçeğin Türkçe’ ye uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. *Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestlik Tanıyan (Liberal) Liderlik* şeklinde üç alt boyuta sahip olan ölçek 36 maddeden oluşmaktadır. Hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) biçiminde olmak üzere 5’li Likert tipinde derecelenmektedir. Ölçek 3 bileşen (Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestlik Tanıyan Liderlik) ve bu bileşenlere ait 7 alt ölçek olarak düzenlemişlerdir. Bu alt ölçekler; ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel önem, koşullu ödül, beklentiyle yönetim (aktif), beklentiyle yönetim (pasif) ve serbestlik tanıyan liderliktir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 180, en düşük puan ise 36’ dır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.70 ile 0.91 arasında değişmektedir. Ölçeğin tüm boyutlarında, 36 maddenin madde-test korelasyonu .36 ile .85 arasında değişmektedir.

2.6.3.3. Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT)

Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi, Bacanlı, İlhan ve Aslan (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin yapılan faktör analizinde beş farklı kişilik boyutunu ölçebilecek özellikte 40 sıfat çifti belirlenmiştir. Elde edilen boyutlar, beş faktör kişiliğe ait varyansın % 52,6’ını açıklamıştır. Geliştirilen ölçeğin dış geçerliğini sınamak için Sosyotropi leği, atışmalara Tepki leği, Negatif-Pozitif Duygu leği, Sürekli Kaygı Envanteri kullanılmıştır. Bu karşılaştırmalardan beklenen yönde sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu göstermiştir (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009). Ölçeğin

güvenirliği için hesaplanan iç tutarlık katsayılarının 0.73 ile 0.89 aralığında değiştiği ve en yüksek iç tutarlık katsayısının Dışadönüklük (0.89), en düşük iç tutarlık katsayısının ise Duygusal Dengesizlik (0.73) boyutuna ait olduğu bulunmuştur. Ölçeğin iki hafta ara ile yapılan uygulamalardan hesaplanan test-tekrar test güvenilirliğine ilişkin bulgulara bakıldığında, en yüksek ilişkiyi Yumuşak Başlılık ($r=0.86$), en düşük ilişkiyi ise Deneyime Açıklık Boyutunun ($r=0.68$) ortaya koyduğu bulunmuştur. Bu çalışmada da ölçeğin faktör yapısı açımlayıcı faktör analizi tekniği ile incelenmiştir. 14- 17 yaş grubunda açıklanan varyansı % 53.23; 19-25 yaş grubunda açıklanan varyansı % 60.08 ve 26-46 yaş grubunda açıklanan varyansı % 57.89 olan orijinal yapıdaki beş boyutlu ölçeğe ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlık katsayılarının bütün yaş grupları için 0.75 ile 0.91 aralığında olduğu sonucuna varılmıştır (Bacanlı, İlhan ve Aslan, 2009).

2.6.4. Verilerin Toplanması

Veriler araştırmacı tarafından Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinleri alarak Rize ili ve ilçelerindeki eğitim kurumları tek tek ziyaret edilerek toplanmıştır. Araştırma hakkında bilgi verilip gönüllük esası göz önünde bulundurularak okul yöneticilerinden veriler toplanmıştır. Evreni oluşturan okullardaki yöneticilerden 400 kişiye veri toplama araçları dağıtılmış ve 352 tanesi geri toplanmıştır. Toplanan ölçekler değerlendirilmiş, hatalı ve eksik doldurulanlar elenmiş ve 338 kişilik örneklem sayısına ulaşılmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 24.00 istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen verilerden analizler elde edebilmek için birkaç adım takip edilmiştir. İlk olarak kayıp değer analizi yapılmıştır ve veri setinde ölçümlere ilişkin kayıp verilerin olmadığı tespit edilmiştir. U değer analizi gerçekleştirilirken veri setinde yer alan değerkenlere ait puanlar standart Z puanlarına dönüştürülerek verilerin ortalamadan ne ölçüde sapma gösterdikleri tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Elde edilen z puanlarının -3 ve +3 aralığında oldukları görülmüştür. Dolayısıyla, veri setinde uç değerlerin olmadığı sonucuna varılmıştır. Normallik varsayımı değerlendirilirken değerkenlere ilişkin arpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda

değişkenlere ilişkin çarpıklık değerlerinin ilgili alan yazında ölçüt olarak kabul edilen basıklık ve çarpıklık değerleri (-1.5 ve +1.5) arasında kalması, dağılımın normalden aşırı sapmadığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Değişkenler arasındaki farklılıklar Bağımsız Grup t testi ve Tek Yönlü Varyans analiziyle, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısıyla ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni yordayıp yordamadığı ise Çoklu Doğrusal Regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Araştırmada analizler için anlamlılık düzeyi .05 ve .01 olarak alınmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili denenceleri test etmek amacıyla yapılan istatistiki analizlere yer verilmiştir.

3.1. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar;

- Dönüşümcü liderlik tarzı ile dışadönüklük arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .21, p < .01$), deneyime açıklık arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .20, p < .01$), yumuşak başlılık arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .17, p < .01$), sorumluluk arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .15, p < .01$) bir ilişki olduğunu, ancak dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal denge arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı;

- Etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal denge ($r = .09, p > .01$), dışadönüklük ($r = -.05, p > .01$), deneyime açıklık ($r = -.02, p > .01$), yumuşak başlılık ($r = -.09, p > .01$), sorumluluk ($r = .05, p > .01$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı;

- Serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile dışadönüklük arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .28, p < .01$), deneyime açıklık arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .23, p < .01$), yumuşak başlılık arasında pozitif yönde anlamlı ($r = .19, p < .01$), bir ilişki olduğunu, ancak serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile duygusal denge ve sorumluluk arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçları Tablo 2' de verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Dönüşümcü Liderlik	1							
2.Etkileşimci Liderlik	.36**	1						
3.Liberal Liderlik	.75**	.27**	1					
4.Duygusal Denge	-.097	.09	-.08	1				
5.Dışadönüklük	.21**	-.005	.28**	.14**	1			
6.Deneyime Açıklık	.20**	-.02	.23**	.14**	.79**	1		
7.Yumuşakbaşlılık	.17**	-.09	.19**	.097	.68**	.79**	1	
8.Sorumluluk	.15**	.05	.10	.03	.50**	.57**	.60**	1
Ort.	81.81	39.28	16.01	26.48	47.26	43.79	50.95	37.91
Ss	9.73	6.13	2.61	8.98	9.24	8.29	9.50	8.53

* p< .05 **p< .01

3.2.YORDAMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını kişilik özelliklerinin yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik tarzı toplam varyansının % 6'sını açıkladığı görülmektedir ($F = 4.49_{(5,331)}$, $p < .05$). Duygusal denge kişilik özelliğinin modele özgün katkısı anlamlı ($\beta = -.13$, $p < .05$) iken dışadönüklük, deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluğun modele özgün katkısı anlamlı değildir. Sonuçlar Tablo 3' te verilmiştir.

Tablo 3. Dönüşümcü Liderlik Tarzını Yordayan Değişkenler

Değişkenler	B	B	t	p	R	R2	$\Delta R2$	F
Sabit	72.68		21.99	.000	.25	.06	.05	4.49
Duygusal Denge	-.14	-.13	-2.40	.017				
Dışadönüklük	.14	.14	1.54	.126				
Deneyime	.11	.10	.89	.374				
Açıklık								
Yumuşak Başlılık	.01	.01	.03	.979				
Sorumluluk	.03	.02	.34	.732				

p < .05

Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzını kişilik özelliklerinin yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, kişilik özelliklerinin etkileşimci liderlik tarzı toplam varyansının % 4' ünü açıkladığı görülmektedir ($F = 2.55_{(5,330)}$, $p < .05$). Yumuşak başlılık ($\beta = -.25$, $p < .05$) ve sorumluluk ($\beta = .15$, $p < .05$) kişilik özelliklerinin modele özgün katkısı anlamlı iken duygusal denge, dışadönüklük ve deneyime açıklık modele özgün katkısı anlamlı değildir. Sonuçlar Tablo 4' te verilmiştir.

Tablo 4. Etkileşimci Liderlik Tarzını Yordayan Değişkenler

Değişkenler	B	β	t	p	R	R2	$\Delta R2$	F
Sabit	38.82		18.08	.000	.19	.04	.02	2.55
Duygusal Denge	.07	.09	1.82	.070				
Dışadönüklük	.01	.02	.20	.839				
Deneyime Açıklık	.05	.07	.63	.527				
Yumuşak Başlılık	-.16	-.25	-2.71	.007				
Sorumluluk	.11	.15	2.18	.030				

$p < .05$

Okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzını kişilik özelliklerinin yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kişilik özelliklerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı toplam varyansının % 10' unu açıkladığı görülmektedir ($F = 6.99_{(5,331)}$, $p < .05$). Duygusal denge ($\beta = -.12$, $p < .05$) ve dışa dönüklük ($\beta = -.27$, $p < .05$) kişilik özelliklerinin modele özgün katkısı anlamlı iken deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluğun modele özgün katkısı anlamlı değildir. Sonuçlar Tablo 5' te verilmiştir.

Tablo 5. Serbestlik Tanıyan Liderlik Tarzını Yordayan Değişkenler

Değişkenler	B	β	t	p	R	R2	$\Delta R2$	F
Sabit	13.10		15.06	.000	.31	.10	.08	6.99
Duygusal Denge	-.04	-.12	-2.27	.024				
Dışadönüklük	.08	.27	3.15	.002				
Deneyime Açıklık	.02	.08	.75	.454				
Yumuşak Başlılık	.000	-.001	-.01	.991				
Sorumluluk	-.02	-.08	-1.17	.242				

$p < .05$

3.3. CİNSİYETE DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 6' te sunulmuştur.

Tablo 6. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Dayalı Farklılıkları

Liderlik Tarzı	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Kadın	73	82.60	9.85	.78	.435
Liderlik	Erkek	265	81.60	9.71		
Etkileşimci	Kadın	73	40.22	6.49	1.48	.139
Liderlik	Erkek	265	39.02	6.01		
Serbestlik	Kadın	73	15.62	2.82	-1.44	.151
Tanıyan Liderlik	Erkek	265	16.11	2.55		

p < .05

3.4. YÖNETSEL POZİSYONA DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Sonuçlar dönüşümcü (t = 3.87, p < .05) etkileşimci (t = 2.84, p < .05) ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının (t = 2.15, p < .05) yönetsel pozisyona göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Müdür pozisyonunda olan okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları puan ortalamalarının müdür yardımcısı pozisyonunda olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Yönetmel Pozisyona Dayalı Farklılıkları

Liderlik Tarzı	Yönetmel Pozisyon	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Müdür	154	83.98	8.78	3.87	.001
	Müdür	184	80.00	10.13		
Etkileşimci Liderlik	Yardımcısı				2.84	.005
	Müdür	154	40.31	6.19		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Müdür	184	38.42	5.96	2.15	.032
	Yardımcısı					
	Müdür	154	16.34	2.58	2.61	
	Yardımcısı	184	15.73	2.61		

3.5. YÖNETİCİLİKTE GEÇEN SÜREYE DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye dayalı olarak farklılığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları şu şekildedir:

- Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilikte geçirilen süreye göre farklılaştığı tespit edilmiştir ($F_{(3,334)} = 7.51$, $p > .05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda; 10-19 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-4 yıl ve 5-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 20 ve üstü yıl yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-4 ve 5-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu da ortaya çıkmıştır.

- Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzının yöneticilikte geçirilen süreye göre farklılaştığı belirlenmiştir ($F_{(3,334)} = 2.87$, $p > .05$). Bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda; 20 ve üstü yıl yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 5-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre etkileşimci liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

• Okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzının yöneticilikte geçirilen süreye göre farklılaştığı görülmüştür ($F_{(3,334)} = 4.01, p > .05$). Bu farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda; 10-19 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-4 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre serbestlik tanıyan liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Liderlik Tarzlarının Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıkları

Liderlik Tarzı	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	2018.06	3	672.69	7.51	.000
	Grup İçi	29909.20	334	89.55		
	Toplam	31927.26	337			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	318.72	3	106.24	2.87	.036
	Grup İçi	12311.06	333	36.97		
	Toplam	12629.78	336			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Gruplar arası	79.91	3	26.64	4.01	.008
	Grup İçi	2220.08	334	6.65		
	Toplam	2299.99	337			

$p < .05$

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

Araştırma sonucunda dışadönük, deneyime açık, yumuşak başlı ve sorumluluk sahibi kişilik özelliklerini taşıyan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri ortaya çıkmıştır. İlgili alan yazın incelendiğinde araştırma sonucunu destekleyen farklı çalışmalara rastlanmıştır. Van Eeden, Cilliers ve Van Deventer' in (2008) bir yönetim kurulu üyeleri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında liderlik tarzları ve ilişkili kişilik özelliklerini incelemiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümsel liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin iş, sosyal etik ve kişilerarası ilişki tarzı gibi özellikler taşıyan vizyoner liderliğe göre kişilerarası ilişkilerinin daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir araştırmada 73 farklı örneklem üzerinde yapılan 222 korelasyonel çalışma ile gerçekleştirilen meta-analizde, bulguların %90' ın da dışa dönüklük, deneyime açıklık, sorumluluk, duygusal denge gibi kişilik özelliklerinin liderlik ile genel anlamda ilişkili olduğu ve en tutarlı ilişkilerin dışadönüklük ile liderlik arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca beş faktör modelinin liderlik özelliklerini güçlü bir şekilde desteklediği sonucu ortaya çıkmaktadır (Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002). Benzer bir meta-analizde de 26 bağımsız çalışmadan 384 korelasyonda dışadönüklüğün yüksek düzeyde dönüşümsel liderlik ve alt boyutları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir (Bono ve Judge, 2004). Dönüşümsel liderlik tarzı, çağımızın belli olmayan ve değişken olan ortamındaki hareketliliğe uyum için gerekli olan bir takım özellikleri (değişimi okuma, cesaretli olma, zorluklarla mücadele etme gibi) kapsayan bir liderlik biçimidir (Güler, 2007). Klasik yönetim anlayışından oldukça uzak olan bu liderlik tarzına bakıldığında okulların gelişimine katkı sağlayabilecek ve başarıya götürebilecek bir anlayış olduğu görülmektedir. Dönüşümsel liderlik tarzının özellikleri göz önünde bulundurulduğunda canlılık, girişkenlik, sosyal, hareketli, neşeli gibi özellikler taşıyan *dışadönüklük*; analitik düşünme, yeniliğe açıklık, duyarlılık gibi özellikler taşıyan *deneyime açıklık*; yumuşak kalplilik, merhametli, sakin, hoşgörü gibi özellikler taşıyan *yumuşak başlılık*; düzenli, dikkatli, öz disiplinli, başarı motivasyonu yüksek, otoriteye bağlı gibi özellikler gösteren

sorumluluk kişilik özelliklerine sahip yöneticilerin aynı özellikleri taşıyan kişilerin dönüşümsel liderlik özelliği göstermeleri beklenilir bir durumdur.

Araştırma sonucunda etkileşimci liderlik tarzı ile kişilik özellikleri (dışadönük, duygusal denge, deneyime açık, yumuşak başlı ve sorumluluk) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşın dışa dönük, deneyime açık ve yumuşak başlı kişilik özellikleri gösteren okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzına sahip oldukları belirlenmiştir. Nitekim serbestlik tanıyan liderler sahip oldukları odanın dışına çıkmadan çalışanların ihtiyaçları ve gelişimleriyle ilgilenmeden mevcut durumun devam etmesini tercih ederler. Bu tarz liderliği benimseyen üstler astlarını olduğu gibi serbest bırakırlar. Çalışanlarına bir hedef belirler ve yetenekleriyle o işi gerçekleştirebilmeleri için serbest bırakmayı tercih ederler (Balçık, 2004). Serbestlik tanıyan lider sorumluluk almayan, varlığı ve yokluğu pek belli olmayan özelliklere sahip olduğundan bu araştırmada da sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliğine sahip yöneticiler tarafından benimsenen bir liderlik olmadığı görülmüştür. Ancak *dışadönük* kişilik özelliğine sahip bireylerin konuşkan, hareketli, heyecanlı tercih eden ve tehlikeli durumları göze alabilen, sosyal, girişken oldukları düşünüldüğünde; aynı şekilde araştırmacı, irdeleyici, değişikliği seven, sanatçı ruhlu, farklı düşüncelere açık olan *deneyime açıklık* özelliklere sahip kişilik özelliğindeki kişilerin serbestlik tanıyan liderlik özelliğini benimsemiş olmaları beklenen bir durum değildir. Bu sonucu destekleyen bir araştırma sonucuna da rastlanmamıştır. Bu durum araştırmaya katılan örneklerin kendi perspektiflerinden kendilerini var olan kişilik özelliklerinin yerine arzu edilen kişilik özelliklerini ölçeklere yansıttıkları ve bu şekilde değerlendirdiklerini düşündürmektedir. Alan yazında Bakan ve Büyükbeşe (2010)'nin yapmış olduğu araştırma bu bulguyu doğrular niteliktedir. Söz konusu araştırmanın sonucuna göre özel sektördeki yöneticilerde tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları yok denecek kadar az görülür iken, kamudaki yöneticilerde bu oran çok daha yüksektir. Bu sonuçlara göre yönetici ve liderlik arasındaki farklar dikkate alındığında günümüzde ve gelecekte lidere daha çok ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde yalnızca var olan durumu devam ettirerek ve risk almayı en aza indirerek örgütün işleyişini devam

ettirmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışıyla eğitim kurumunun varlığını uzun süre devam ettirmesi beklenmemektedir.

Araştırmada duygusal denge kişilik özelliğinin dönüşümcü liderlik tarzı toplam varyansının %6'sını açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç Tozkoparan (2013)'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda yöneticilerde en az görülen kişilik özelliğini duygusal tutarsızlık özelliği olarak bulması yönünden benzerlik göstermektedir. Ölçeklerde duygusal tutarsızlığın az olması duygusal denge özelliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Buna karşın Judge ve Bono (2000) beş faktör kişilik modelinin dönüşümcü liderlik tarzına etkisi üzerine yapmış olduğu araştırmada duygusal dengenin dönüşümcü liderlik üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşması yönüyle bu araştırmasının bulgusu ile tezatlık göstermektedir. Diğer yandan araştırmacıların birçoğu kurumlarda yöneticilik yapan kişilerin duygusal istikrar yönünde olumlu özellikler taşımaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Duygusal denge özelliğine sahip bireyler ise eleştiriye açık, sakin, kendinden emin özellikler taşıırken, olumsuz duygu ve durumlarla etkin bir şekilde baş ederler (Goldberg, 1992). Bu özellikler dikkate alındığında etkin ve başarıya odaklanmış dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin duygusal denge kişilik özelliğine sahip olmaları oldukça manidar bir sonuçtur.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, kişilik özelliklerinin etkileşimli liderlik tarzı toplam varyansının %4' ünü açıkladığı görülmektedir. Buna göre yumuşak başlılık ve sorumluluk kişilik özelliklerinin modele özgün katkısı anlamlı iken duygusal denge, dışadönüklük ve deneyime açıklık modele özgün katkısı anlamlı değildir. Etkileşimli yaklaşım gösteren liderler, sahip oldukları yetkiyi çalışanlarına ödül verme, daha çok çaba sarf etmeleri için statü hatta para verme biçiminde bir tavır sergilerler. Çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık yanlarına pek ilgi göstermezler (Eren,2001). Dönüşümcü liderlik tarzının özelliklerinin tersi özelliklere sahip bu liderlik için gelenekçi yapıya sahip denilebilir. Geleneksel yönetici bakış açısına sahip bu liderler, yapılan işlerde sürece değil sadece sonuca odaklanırlar. Kurum işlerini yürütme organizasyonu emir komuta zincirine göre önceden belirlenmiş plan dâhilinde yürütülür. Gücünü geleneksel yapıdan alan etkileşimli liderler; işi tanımlar ve rolleri dağıtır, bu doğrultuda da performans beklendiği gibi olur. Dönüşümsel liderlik tarzında

gözlenen gelişimdeki köklü değişimler yerine, etkileşimci liderlik tarzının gelişimi adım adım olur. Bu özelliklere sahip bir liderlik türünün; çok daha çağdaş liderlik tarzlarına uygun ve klasik yönetim anlayışından uzak olması beklenen beş faktör kişilik özelliklerinden duygusal denge, dışa dönüklük ve deneyime açıklık ile ilişkili olması beklenen bir durum değildir. Buna karşın araştırma sonucunda da görüldüğü gibi etkileşimci liderlik tarzını benimseyen yöneticiler gelenekçi bir yapıya sahip olmaları yönüyle çalışanlarına karşı daha babacan bir tavırla yumuşak başlı kişilik özelliği gösterebilirken, emir komuta zincirine önem vermeleri yönüyle de sorumluluk kişilik özelliğini gösteriyor olmaları beklenen bir durumdur.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzı toplam varyansının %10' unu açıkladığı görülmektedir. Buna göre, duygusal denge ve dışa dönüklük özelliklerinin modele özgün katkısı anlamlı iken deneyime açıklık, yumuşak başlılık, sorumluluğun modele özgün katkısı anlamlı olmadığı sonucu elde edilmiştir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzının sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınma gibi özellikler göstermesi dikkate alındığında sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin modele anlamlı bir katkısının olmaması beklenen bir durumdur. Ancak, Bass (1990) serbestlik tanıyan liderliği, liderliğin olmadığı veya liderin izleyenleriyle etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Buna karşın hareketli, faal, riskleri göze alabilen, etrafını etkisi altına alıp söz geçirebilen özelliklere sahip dışadönüklük kişilik özelliğinin modele anlamlı katkısının olması beklenen bir durum değildir. Alan yazın taramasında araştırmanın bu bulgusuna benzer ya da tersi herhangi bir sonuca rastlanamamıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Alan yazın incelendiğinde söz konusu bulguyu destekleyen araştırmalar mevcuttur. Çobanoğlu (2003), yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermelerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenlere göre farklılık göstermediğini bulmuştur. Shirmard, Mirzamani ve Khorshidi (2013), tarafından yapılan araştırmada, kadın ve erkek arasında kişilik

tipleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişki açısından önemli bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde Başdoğan ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Buna karşın Cemaloğlu (2007), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi üzerine yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, kıdemlerine, mezun oldukları okullara, görev yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Alan yazın taramasında Eraslan ve Aytaç (2015) ise öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısında cinsiyetin etkisi üzerine yaptıkları çalışmada cinsiyet farklılığının liderlik tarzında bir değişken olarak kullanılmaması önerilmiştir. Bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 73' ünün kadın (%21.6), 265' inin erkek (%78.4) olması anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmamasında etkili olabilir. Türkiye'de birçok farklı kurumda ve Rize ilinde de eğitim kurumlarında kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısına göre oldukça az olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların bulgularının daha net sonuçlar verebilmesi araştırmaya katılan örneklemelerin cinsiyet bakımından homojen dağılmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Ancak, örneklem sayısındaki bu dengesizliğin yönetici atamalarında Türkiye genelini yansıttığı düşünülmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Alan yazın incelemesinde Çelik (2017), okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin dönüşümcü ve liberal liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Müdür yardımcısı pozisyonunda olan okul yöneticilerinin dönüşümcü ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları puan ortalamalarının müdür pozisyonunda olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzının ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı da belirlenmiştir. Çelik'in (2017) yapmış olduğu çalışmanın bulgusu bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Ancak bu araştırmanın sonucunda müdür pozisyonunda olan okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları puan ortalamalarının müdür yardımcısı

pozisyonunda olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Teknolojideki hızlı ve baş döndürücü ilerleme, insanların teknolojiye erişimlerinin kolaylığı, genel eğitim seviyesinin yükselmesi, yaşam standartlarının değişmesi gibi etmenler okul yönetiminden beklentileri de artırmıştır. Bu hızlı değişim sunulan hizmetleri de çeşitlendirirken yöneticilerin gittikçe büyüyen teşkilat yapısında yapmakta oldukları iş yükünü de artırmış durumdadır. Bu iş yükü beraberinde yöneticilerin bu kadar çeşitteki işi tek başlarına takip edebilmelerini imkânsız hale getirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu yoğun ve karmaşık süreci başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için yetki devri gibi önemli bir hususu dikkate almaları gerekmektedir. Nitekim zamanı etkin ve verimli kullanabilmek için yönetici pozisyonundaki müdürlerin bazı yetkilerini müdür yardımcılara devredebilmeleri yönetsel başarıyı yakalayabilmelerinde önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak araştırmanın bu bulgusuna göre müdür pozisyonundaki yöneticilerin müdür yardımcılara liderlik vasıflarını öne çıkaracak fırsatları pek tanımadıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum yeni bir liderin ortaya çıkmasında olumsuz olarak nitelendirilebilirken diğer yandan aynı kurumda yönetici pozisyonunda bulunan birden fazla farklı liderin bulunması kurum içinde çalışanlar üzerinde ya da kurumun iş ve işleyişinde çatışmalara neden olabileceği de dikkate alınmalıdır.

Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye dayalı olarak farklılığına bakıldığında ilk sonuç, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilikte geçirilen süreye göre farklılaştığını ortaya koymaktadır. Buna göre; 10-19 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-4 yıl ve 5-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 20 ve üstü yıl yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-4 ve 5-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu da ortaya çıkmıştır. Alan yazın incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre farklılıklar saptandığı ortaya çıkmıştır (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Razi, 2003). Ayrıca Çelik (2017)'in araştırmasının bir bulgusunda yöneticilikte geçen süre yani deneyime göre liderlik tarzları arasında

anlamli farklılıklara rastlanmıştır. 6-10 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticilerinin 1-5 yıl ile 10 yıl üzerinde deneyimi olan yöneticilere göre daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmanın bulgusu bu araştırmanın sonucu ile kısmen farklılık göstermektedir. Oysa bu araştırmanın bu bulgusu meslek hayatında hatta yöneticilikteki tecrübenin önemini ortaya koymaktadır. Çünkü araştırmanın bulgusu yöneticilikte geçen süre arttıkça dönüşümcü liderlik tarzını daha çok benimsediklerini ortaya koymaktadır. Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzı olduğu dikkate alındığında hedeflenen başarıdaki bir eğitim sistemi için bu durumun ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye dayalı olarak farklılığına bakıldığında, 20 ve üstü yıl yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 5-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre etkileşimci liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, araştırmanın bir önceki yıllar arttıkça dönüşümsel liderlik tarzını yöneticilerin daha fazla benimsemiş olması yönüyle bir birine tezat teşkil etmektedir. Çünkü etkileşimci lider biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2001). Bu durum dönüşümcü liderlik özelliklerine zıt özelliklerdir. Etkileşimci liderlerin geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunmaları yönüyle yöneticilikte geçen süresi fazla olan yöneticilerin az olanlara göre bu özellikleri gösteriyor olmaları beklenen bir durumdur. Ancak, rutini takip eden gelenekçi bir liderin okulun ve çalışanlarının gelişimine de pek katkı sağlamayacağı bilinmelidir.

Araştırmada okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye dayalı olarak farklılığına bakıldığında, 10-19 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-4 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre serbestlik tanıyan liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Alan yazın incelendiğinde, Taş

ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları araştırmada 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki kідeme sahip yöneticilerin daha serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuç çalışmanın bulgusunu destekler niteliktedir. Serbest bırakıcı lider sorumluluk almamakta, kararları geciktirmekte, dönüt vermemekte, izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba göstermemektedir (Hoy ve Miskel, 2012). Bu durum, yöneticilikte geçen süreleri fazla olan yöneticilerin zamanla monotonlaştığını, kendini geliştirmediğini ve bu haliyle karar alma sürecini bile çalışanlarına devrettiğini göstermektedir. Buna karşın yöneticiliğe yeni başlayan kişilerin serbestlik tanıyan liderlik özelliklerini daha az gösteriyor olmaları mesleklerine dair bir heyecan taşıdıklarını, güdüleyici ve yeniliğe açık olduklarını dşndrebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, eğitim kurumu yöneticilerinin sahip oldukları kişilik özelliklerinin benimsemiş oldukları liderlik tarzları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu temel amacın yanı sıra, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilik süresi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, dışadönük, deneyime açık, yumuşak başlı ve sorumluluk sahibi kişilik özelliklerini taşıyan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada dışa dönük, deneyime açık ve yumuşak başlı kişilik özellikleri gösteren okul yöneticilerinin serbestlik tanıyan liderlik tarzına sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Müdür pozisyonunda olan okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları puan ortalamalarının müdür yardımcısı pozisyonunda olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen

süreye dayalı olan farklılığına bakıldığında yöneticilikte geçen çalışma süreleri arttıkça hem dönüşümcü liderlik hem etkileşimci liderlik hem de serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının yöneticiliğe yeni başlayan kişilere göre daha fazla benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bundan sonra yapılacak çalışmalar için aşağıda birtakım önerilere yer verilmiştir:

- Karşılaştırma yapılabilmesi için yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını kendilerine bakış açılarıyla değerlendirmelerinin yanında yöneticinin liderlik yaklaşımının öğretmen, veli hatta öğrenci algısıyla da değerlendirilmeye alınması araştırmanın evrenini daha da genişletip daha güvenilir ve geçerliliği olan sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

- Eğitim kurumları yöneticiliğine atanan bu farklı kişilik ve liderlik tarzlarına sahip bireylerin örgüt içindeki çalışanlara karşı takındığı tutum da elbette farklı olacaktır. Kişilik özelliklerine ya da benimsemiş oldukları liderlik tarzlarına uygun eğitim kurumlarına veya yönetim kademelerine atanamamış olmaları mevcut kurum kültürünü ya bozacaktır ya da bir adım ileri götüremeyecektir. Tüm bu hususlar dikkate alındığında Milli Eğitim Bakanlığının Yönetici Atama Yönetmeliğini tekrar gözden geçirerek atamalarda kişilik ve liderlik tarzlarının ön planda tutularak atamaların yapılması ya da MEB tarafından mevcut yöneticilerin liderlik tarzlarını belirleyen ve belirlenen liderlik tarzlarının kurumlarına uygunluğunu ve gelişimini sağlayacak hizmet içi faaliyetlerin yapılması önerilebilir.

- Yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik yapılacak çalışmalarda örneklem grubundaki cinsiyet sayısının birbirine yakınlığı dikkate alınmalıdır. Ancak Türkiye’de kurumlarda bulunan yöneticilerin çoğunluğunun erkek olduğu, kadın yöneticilerin sayısının çok az olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda bunun nedenleri üzerine sadece cinsiyet değişkeni ile liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği nicel ve nitel başka bir çalışma yapılabilir.

- Eğitim kurumlarında yöneticilerin sergileyecekleri liderlik tutumlarının okul çalışanlarının motivasyon ve performanslarını olumlu ya da olumsuz

etkileyebileceği ve örgüt (kurum) kültürünü o kurumlarda çalışan yöneticilerin oluşturabileceği gerçeği unutulmamalıdır. Ayrıca bir kurum yöneticinin benimsediği liderlik tarzına göre sergilediği tutuma göre kaderine terkedilemez. Bu nedenle okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarının belirlenmesinin yanında öğretmenlerin nasıl bir liderle çalışmak istediklerini belirleyen hatta iki sonucun birbirini yordayıp yordamadığını inceleyen çalışmalar yapılabilir.

- Bir yöneticinin benimsediği liderlik tarzlarının bir kurumun gelişimindeki önemi dikkate alındığında sadece eğitim kurumlarında değil farklı kurum ve örgüt yöneticilerinin liderlik davranışları tespit edilip kişilikle ilişkisi incelenebilir.

- Liderlik yöneticilerde bulunması gereken bir özellikse her boyutuyla daha derin incelenmelidir. Bu noktada liderliğin psikolojik, sosyal ve davranışsal değişkenlerle ilişkisi de incelenerek ilgili alan yazına katkılar sunulabilir.

KAYNAKLAR

- Aka, S. (2015). *Lider ve yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik ve yöneticilik özellikleri.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim elemanlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aktaş, A. (2006). *Farklı kültürlerdeki yöneticilerin kişilik özelliklerine dayanarak liderlik anlayışlarının belirlenmesi: Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin karşılaştırmalı analizi.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Alarcon, G., Eschleman, K.J. ve Bowling, N.A. (2009). Relationship between personality and burnout: A Meta-Analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Alıcıgüzel, İ. (1998). *Çağdaş okulda eğitim ve öğretim.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality.* New York: Rinehart and Winston.
- Ankay, A. (1992). *Ruh sağlığı ve davranış bozuklukları.* Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ardanç, B.(1982). *Modern yönetim ilkeleri: karar verme.* Modern Yönetim Semineri. Ders Notları. Türk – İş Yay No: 144.
- Ardichvili, A. ve Kuchinke K.P. (2002) Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former soviet union. Germany and the USA. *Human Resource Development International*, 5(1),144-152.
- Arıkan, S.(2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.

- Arun, K.(2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Aşan, Ö., Aydın, E.M . (2006). *Güç ve politika. örgütsel davranış*. Can. H. (Ed.). İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydın, B. (1997). *Çocuk ve ergen psikolojisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Vakfi Yayınları.
- Ayers, S., Baum, A., McManus, C. ve Newmann, S. (2007). *The Cambridge handbook of psychology. healt and medicine*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Aysel, L.(2006). *Liderlik ve duygusal zekâ*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Bacanlı, H. (1997). *Eğitim psikolojisi*. (1. Baskı) İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Bacanlı, H., Tahsin, İ. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 70(2), 261-279.
- Bahreinian, M., Ahi, M. (2012). The relationship between personality type and leadership style of managers. A Case Study. *Mustang Journal of Business & Ethics*, 3(1), 94-111.
- Bakan, İ., Bulut Y., (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert' in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(1),151-176.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010) Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19),73-84.
- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk Milli Eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(24), 495-508.

- Balcı, A., Aydın. İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Balçık, B. (2004). *İşletme yönetimi* (4.Baskı). Konya: Atlas Kitabevi.
- Baltaş. A. (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. (1.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barın, A. (1999). Yeni liderlik anlayışı. *Executive Excellence Dergisi*, 2(27), 28-36.
- Barrick. M.R., Day. D.V. ve Lord. R.G. (1991). Assessing the utility of executive leadership. *Leadership Quarterly*, 2(1), 1-22.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development* in R.W.Woodman & W.A.Passmore (Eds). Greenwich: Research in Organizational change and development.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning the Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3),19-32.
- Bass, B.M., Avolio, B. (1995). *MLQ-multifactor leadership questionnaire*, California: Mind Garden, Palo Alto.
- Başar, Figen (1993). *Öğretmenlik mesleğine giriş eğitimin temelleri*. Konya: Mikro Basın Yayım Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. (2.Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başdoğan Z. Ö., Acuner A., Ağırbaş İ. ve Yalçın T. (2002). Sağlık meslek lisesi yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin liderlik algıları: ankara örneği, 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, 16-19 Ekim, Eskişehir.
- Baymur, F. (1993) *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.

- Bayrak, N. (2001). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Baysal, A C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler için davranış biçimleri* (2. Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bennis, W. ve Nanus. B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. NewYork: Harper and Row.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. (3. baskı). İstanbul: Nadir Kitap.
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial leadership*. London: Scott Foresman Co. Pub.
- Bitlisli, Ö. G. F., Dinç. M., Çetinceli. Ö. G. E., ve Kaygısız. Ü. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ile akademik güdülenme ilişkisi: Süleyman Demirel üniversitesi Isparta meslek yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(2), 459- 480.
- Bolat, T., Seymen, A.O., Bolat. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bono, J.E., Boles. T. L.,Dudge, T. A. and Lauver, K. J. (2002). The Role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70(3), 1311-1344.
- Bowditch, J. L. ve Buono, A. F. (2001). *A primes on organizational behaviour* (5. Edition) New York: John Wiley & Sons.
- Bozkurt, Ö. ve Erdurur, K. (2013). Girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimindeki etkisi: potansiyel girişimciler üzerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2),57-78.
- Bruck, C. S. ve Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type a behavior and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1),457–472.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (Çev: İ.D.E. Sarıoğlu) (1.Baskı). İstanbul: Kaktüs Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (Geliştirilmiş 7. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1),73-112.
- Chamorro-Premuzic, T. (2007). *Personality and individual differences*. Oxford: Wiley Blackwell.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*. 64(1), 21-50.
- Çivitçi, N. ve Arıcıoğlu, A. (2012). Beş faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 78–96.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı-psikolojinin temel kavramları*. (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve davranışı* (10. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1),91-107.
- Çalışkan, E.N. ve Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çamlıbel, İ.A.(2012). *Çocukların gelişim süreci ve televizyonun etkileri* (Uzmanlık Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4),211-224.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Çelik, V. (1999). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1),423-442.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetim* (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*. (Editör: Elma. C. ve Demir. K.) (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, G. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çetin, N. G. ve Beceren. E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. (2. Baskı). New York: Dryden Press.
- Deary, I.(1993). Personality traits are alive and well. *The Psychologist*, 7(1),299-311.
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Durna, U. (2005). A ve B Tipi kişilik yapılarını ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 276- 290.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*. 24(6) 4007-4023.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun tarihsel evrimi. temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(1),1-14.
- Eraslan, L. ve Aytaç, T. (2015). Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algısında cinsiyetin etkisi: bir meta-analiz. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2015/1),27-37.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.

- Erdoğan, B.(1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, 8(26), 21-31.
- Erdoğan, V. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Erdurur, K. (2012). *Turizm lisans dersi alan öğrencilerin girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimine etkisi: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Eren, E. (1984) *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (Genişletilmiş 7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım Aş.
- Eren, E.(2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erikson, E. H. (1984). *İnsanın sekiz çağı*. (Çev: B. Üstün - V. Şar). Ankara: Birey ve Toplum Yayıncılık.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkileri*.(Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 11-20.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Forsberg, M. (1993). Childhood affects office politics. *Personnel Journal*, 7(1), 29-32.
- Genç, N. (1995). *Zirveye götüren yol; yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gerrig, R.J. and Zimbardo, P.G. (2012). *Psikolojiye Giriş-Psikoloji ve Yaşam* (Çev. G. Sart.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Giderler, C. (2005). *Yöneticilerin kişilik tarzları ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ve Ezcacıbaşı Topluluğu'nda uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir
- Glass, R., Prichard, J., Lafortune, A. ve Schwab, N. (2013). The influence of personality and facebook use on student academic performance. *Issues in Information Systems*, 14(2), 119-126.
- Goldberg, Lewis R. (1992). The development of markers for the big five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Greenberg, J. (1999). *Managing behavior in organizations*. (2. Basım). ABD: Prentice Hall New Jersey.
- Greenfield, Jr.W. (1995). Toward A Theory of school administration: the centrality of leadership. *Educational Administration Quarterly*. 31(1), 61-85.
- Güleç, A. (2006). *Psikiyatrinin a-b-c'si*. İstanbul: Say Yayınları.
- Güler, S.(2007). *Fiedler'in LPC Ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Güler, Z., Başpınar, N.Ö. ve Gürbüz, H. (2001). İş yaşamında stres ve kamu kurumlarındaki sekreterler üzerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*,13(22).8-19.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları* (Doktora Tezi)<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gümüşeli, A.İ. (2005). Eğitim liderliği. *artı@eğitim Dergisi*. 8(6),22-29.
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hodgetts, R. M. (1990). *Management: theory, process and practice*. (Çev. Canan, Ç. & Esin C.M.). (5. Basım). İstanbul: Der.

- Hollander, E. P. ve Offermann, L.R. (1990). *Relational features of organizational leadership and fellowership*. K.E. Clark. ve M.B. Clark (eds.) Measures of leadership. (ss. 83- 98). West Orange. NJ. Leadership Library of America.
- Horzum, M. B., Ayas, T. ve Padır, M. A. (2017). Beş faktör kişilik ölçeğinin türk kültürüne uyarlanması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 398-408.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi* (çev. ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İnanç Yazgan, B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- İzgören, A.Ş. (2005). *Süpermen ve uğur böceği*. Ankara: Elma Yayınevi.
- John, R.F. ve Bertram, H. R. (1959). *The bases of social power*. D. Cartwright ve A. Zander (Eds.). Studies in Social Power (ss. 150-167) içinde. Ann Arbor MI: University of Michigan.
- Joyce, E., Bono, T. ve Judge, A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 2004, 89(5), 901–910.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 751-765.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. ve Gerhardt. M.W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 765-780.
- Karadağ, E. ve Orsal, Ö. (2016). Kişilik özellikleri ve liderlik davranışları ilişkisi: işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *Global Business Research Congress*, 2(3), 26-27.
- Karaman, N. G.. Doğan. T.. ve Coban. A. E. (2010). A study to adapt the big five inventory to Turkish. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2(2), 2357-2359.

- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(1), 443-465.
- Kaya, M. (1988). *Ondokuz mayıs üniversitesi öğrencilerinin benlik tasarımı*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Kaya, M. (1997). Ailede anne-baba tutumlarının çocuğun kişilik ve benlik gelişimindeki rolü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9(9),193 -204.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kılınç, T. (1997). Liderlikte durumsallığın ötesi (1) tepkici yaklaşımlar (dikey ikili bağlantı. davranışsal sapma kredisi ve atıf kuramlarının analizi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(2), 151–185.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*(11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Kognor, H. ve Nordvik, H. (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(3), 49-54.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(46), 199-226.
- Köknel, Ö. (1989). *Kişilik*. İstanbul: Altın Kitaplar Kitabevi.
- Kulaksızoğlu, A.(2003). *Farklı gelişen çocuklar*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Kurtman, E.(1991). *Benliğin gelişimi ve görevleri*. Samsun: Eser Ofset.
- Kuzgun, Y. (1991). *Rehberlik ve psikolojik danışma*. Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Co.

- McCrae, R.R. ve Costa, P.T. (2006). A Five factor theory perspective on traits and culture: traits et culture. *Psychologie Francaise Journality*, 51(3), 227-244.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review. Reflections*, 2(1), 166-171.
- Merdan, E. (2013). Beş faktör kişilik kuramı ile iş değerleri ilişkisinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7(1), 15-16.
- Mete, C.(2006). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Meydan, H.P.(2009). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 124-140.
- Morsünbül, Ü. (2014). Hızlı büyük beşli kişilik testi türkçe versiyonu geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 27(1), 316-322.
- Newstorm, W.J. ve Davis, K. (1993). *Organizational behavior* (Human Behavior at Work) (9th ed). New York: Mc Grand Hill Inc.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, kuram ve uygulamalar* (6. baskı). İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları.
- Oktay, E. ve Gül. H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 403-428.
- Oral, O. (2013). *Yöneticilerin kişilik tarzlarının liderlik davranışlarına etkisi: yabancı ilaç firma uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi).
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ordun, G. (2005). Kişilik faktörleri ve satış temsilcilerinin performansı arasındaki ilişkiler üzerine bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 56-68.

- Özbyay, Y. (2004). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi: Kuram-Araştırma-Uygulama*. Ankara: Öğreti Yayınları.
- Özdemir, S. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, S. ve Yalın. H. (2000). *Öğretmenlik mesleğine giriş* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, O., Özdemir, P.G., Kadak, M.T. ve Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özel, M. (1994). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özğüven, İ. E. (1992). *Hacettepe kişilik envanteri el kitabı*. Ankara: Psikolojik Danışma Rehberlik ve Eğitim Merkezi Yayınları.
- Özmenler, K. N. (1995). *Antisosyal kişilik bozukluklarında suç örüntüsüne göre psikososyal özelliklerin incelenmesi*. (Tıpta Uzmanlık Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Öztaş, N. (2010). *Okul Müdürlüğünden eğitim liderliğine geçiş ve Karaman İli örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Reisoğlu, S. (2014). *Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluşlarını yordamada beş faktör kişilik özellikleri, mizah tarzları ve duygusal zekânın rolü*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Plotnik, R. (1986). *Introduction to psychology. (2nd Ed.)* New York: Random Hause.
- Razi, S. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri (Van ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Robert, R. M. ve Oliver, J. (1992). An introduction to five factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2),175-215.
- Rychlak, J. F. (1981). *Personality and psychotherapy: a theory-constructin-approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji (4. Baskı)*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağlamkardeş, H. (2007). Deniz harp okulu son sınıf öğrencilerinin liderlik profilleri ve kişilik tipleri analizi. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Sarıtaş, M. (1997).Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 527-548.
- Sayar, K. ve Dinç, M. (2008). *Psikolojiye giriş*. İstanbul: Nesir Matbaacılık.
- Senemoğlu, N. (2004). *Gelişim, öğrenme ve öğretim. Kuramdan uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Serin, M.K. ve Buluç B. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 27-32.
- Sevi, E.S. (2009). *Psikobiyolojik kişilik modeli ve beş faktör kişilik kuramı: mizaç ve karakter envanteri (TCI) ile beş faktör kişilik envanterinin (5FKE) karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Sezer Ö. (2010). Ergenlerin kendilik algılarının anne baba tutumları ve bazı faktörlerle ilişkisi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-19.

- Shirmard, H.O., Mirzamani, S.M. ve Khorshidi A. (2013). The relationship between personality types and leadership styles of high school principals: a case study of Islamshahr City. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 3(1), 1-6.
- Somer, O.(1998). Türkçe’ de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(2), 17-32.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004). kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri (5FKE). *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları*, 12(128), 1-2.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanteri’nin geliştirilmesi - 1: ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Soysal, A. (2008). Çalışma yaşamında kişilik tipleri: bir alan yazın taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 2(1),4-19.
- Stevens, C.D. ve Ash, R. A. (2001). Selecting employees for fit: personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 500-517.
- Strang, S.E. ve Kuhnert, K.W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 2(14),1-13.
- Sudak, M.K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zeka, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Sünbül, E. (2017). *Yöneticilerin kişilik özelliklerinin liderlik davranışlarına etkisi üzerine ampirik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şentürk, C. (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 14(2), 30-34.
- Şimşek, Ş., Akgemici, T. ve Çelik. A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Şimşek, M. ve Çelik A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M.(2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). New Jersey: Pearson.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98.
- Taşdöven, H., Emhan, A. ve Dönmez, M. (2012). Liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi: polis teşkilatında bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(2), 165-177.
- Tatlıhoğlu, K. (2014). Üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik kuramına göre kişilik özellikleri alt boyutlarının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Tarih Okulu Dergisi*, 14(57), 5-13.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Theologia, M. (2008). *Leadership styles and personality types*. South African Theological Seminary. Leadership And Church Management. Retrieved from <https://www.sats.edu.za/>
- Thomas, A. (1996). The evidence remains stable: the mbti predicts attraction and attrition in an engineering program. *Journal of Psychological Type*, 55(1), 35-42.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Tomrukçu, B. (2008). *Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(9),189-231.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*. 3(80), 57-83.
- Türker, A. (2012). Anne babanın çocuğun kişilik gelişimine etkisi. (<http://www.bilted.com/icsayfa.asp?an=5&id=23>). (19-03-2018 tarihinde ulaşıldı).
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 32(1), 297-310.
- Van Eeden, R., Cilliers, F. ve Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.
- Van Vugt, M. ve diğ. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: a threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*. 40(1), 25-46.
- Vecchio, R.P. (1988). *Organizational behavior*. ABD: The Dryden Press International Edition.
- Witt, L.A., Andrews, M.C. ve Carlson, D.S. (2002). When conscientiousness isn't enough: emotional exhaustion and performance among call center customer service representative. *Journal of Management*, 30(1), 149-160
- Wortman, C. (1988). *Psychology*. New York: Alfred Knopf Inc.
- Yanbastı, G. (1990). *Kişilik kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 51-69.
- Yavuzer, H. (1995). *Ana baba ve çocuk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Yazgan İnanç, B. ve Yerlikaya, E.E. (2012). *Kişilik kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 189-198.
- Yeşilyaprak, B. (1993) Kişilik gelişiminde ailesel faktörlerin etkisine ilişkin bir araştırma. *Aile ve Toplum Dergisi*, 1(3), 19-25.
- Yeşilyurt, E. (2007). Akademik ve yönetsel liderlik. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 5(3), 76-80.
- Yukl, A.G. (1991). *Leadership in organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- Yurtsever, H. (2009). *Kişilik özelliklerinin stres düzeyine etkisi ve stresle başa çıkma yolları: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 23-42.
- Zel, U. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Zel, U. (2002). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

EKLER

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu ölçekler, bilimsel bir çalışmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma, olması gerekeni değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan, lütfen soruları sizi tam olarak yansıtacak şekilde, içtenlikle cevaplayınız. Eksik doldurulmuş ölçekleri araştırmada kullanmak mümkün değildir. Bu nedenle, lütfen ölçekte hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Sonuçlar genel olarak değerlendirilecek, kişi bazında değerlendirmeler yapılmayacaktır. Bu sebeple ölçek üzerine isminizi yazmanıza gerek yoktur. Değerli katkınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU
RTE Üniv. Çayeli Eğitim Fakültesi
balimc.kazancioglu@hotmail.com

DBF

Yaş	
Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
Eğitim Yöneticiliğindeki Hizmet Süresi	<input type="checkbox"/> 1-4 Yıl <input type="checkbox"/> 5-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10-19 Yıl <input type="checkbox"/> 20 ve üstü
Yönetimsel Pozisyon	<input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı
Çalıştığınız Okul Türü	<input type="checkbox"/> Okul Öncesi <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise

SDKT

Aşağıda bireyleri tanımak için kullanılan sıfat çiftleri verilmektedir. Sizden istenen, her bir sıfat çiftini okuyarak size uygunluk derecesine karar vermenizdir. Her sıfat çifti için **HER SATIRDA SADECE BİR TEK** daireyi doldurunuz. Doğru cevap yoktur, size uygun cevap vardır. Bunu dikkate alarak cevaplamaya çalışınız

		Çok uygun	Oldukça uygun	Biraz uygun	Ne uygun, ne uygun değil	Biraz uygun	Oldukça uygun	Çok uygun	
1	Sakin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sinirli
4	Kindar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Affedici
5	Düzensiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Düzenli
9	(Başkalarına)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yardıms sever
10	Sorumsuz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sorumluluk sahibi
13	Dargörüşlü	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Geniş görüşlü
15	Hırslı değil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hırslı
18	Alışılmış	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yenilikçi
20	Dikkatsiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dikkatli
21	İyimser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Karamsar
22	Neşesiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neşeli
24	Asi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uysal, yumuşak başlı
27	Arka planda kalan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Öne çıkan
28	Tutucu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Liberal
30	Hazırlıksız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hazırlıklı
32	Dikkat çekmeyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Baskın, belirgin
35	Disiplinsiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disiplinli
39	Donuk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Coşkulu

*Ölçeğin tamamı yayınlanmamıştır.

ÇFLÖ

Lütfen aşağıdaki soruları bir yönetici olarak kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Geleceğe olumlu bakarım.	1	2	3	4	5
2	Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4	Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim.	1	2	3	4	5
6	Hataları konusunda astlarımı daima uyarırım.	1	2	3	4	5
8	Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim.	1	2	3	4	5
10	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim.	1	2	3	4	5
11	Astlarımın hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim.	1	2	3	4	5
13	Zamanımı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçiririm.	1	2	3	4	5
15	Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum.	1	2	3	4	5
16	Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	1	2	3	4	5
19	Davranışlarım astlarımın bana saygı duymalarına neden olur.	1	2	3	4	5
20	Kararlarımın ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım.	1	2	3	4	5
21	Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
23	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım.	1	2	3	4	5
24	Astlarımın ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	1	2	3	4	5
26	Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.	1	2	3	4	5
27	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
29	Yapılan iyi işi daima takdir ederim.	1	2	3	4	5
30	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümünden kaçmaz.	1	2	3	4	5
31	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
33	Gelecekle ilgili düşümlerimle astlarımı peşimden sürüklerim.	1	2	3	4	5
34	Astlarımın sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
36	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5

*Ölçeğin tamamı yayınlanmamıştır.

ÖZ GEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Şule CIVGAZ KAZANCIOĞLU		
Doğum Yeri ve Yılı	Kırıkkale- 06/06/1978		
Medeni Durumu	Evli		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İngilizce/Orta Düzey		
Öğrenim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı	Kurum Adı	
Lisans	1997	2001	Gazi Üniversitesi
Yüksek Lisans	2016		Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Doktora			
Çalıştığı Kurum (/lar)		Başlama - Ayrılma Yılı	
1.Pazarköy Ali Usta İlköğretim		2001	2003
2.Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu		2003	2006
3.Kurtuluş Ortaokulu		2006	2014
4. Çay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi		2014	2017
5. Milli Eğitim Müdürlüğü Özel Büro		2017	
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar			
Yayımlar			
Aldığı Ödüller	Teşekkür, Takdir, Başarı Belgesi, Aylıkla Ödüllendirme		
İletişim (eposta)	balimc.kazancioglu@hotmail.com		